

# ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW

---

LETNIK 21 | POSEBNA ŠT. | 2019 | ISSN 1580 0466

---

Gospodarstvo in družba včeraj, danes, jutri

Finančni trgi in njihova širša razvojna vloga

Podjetja in organizacije kot temelj uspešnega gospodarskega razvoja

Tehnologija kot priložnost za razvoj

Ljudje in odnosi kot temelj uspešne in etične poslovne prihodnosti

Slovenski porabniki, kdo ste?

Turizem smo ljudje

---

**E / B / R**

**ECONOMIC AND  
BUSINESS REVIEW**



Leta 1950 je izšla prva številka *Ekonomске revije*, katere naloga je bila »proučevanje [...] gospodarske strukture in znanstvena analiza materialnih proizvodnih sil ter njihovega skladnega razvoja [...]«. Prvi uredniški odbor je s tem postavil temelje reviji, ki je preko svojih naslednic, *Slovenske ekonomske revije*, *Economic and Business Review for Central and South-eastern Europe* ter končno *Economic and Business Review (EBR)*, uspešno vodila bogat znanstveni in strokovni diskurz s področja ekonomskih in poslovnih ved v Sloveniji.

---

## GLAVNA UREDNICA

**Tjaša Redek**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

---

## PODROČNI UREDNIKI

**Neven Borak**,  
Zveza ekonomistov Slovenije  
**Guido Bortoluzzi**,  
University of Trieste, DEAMS Department, Italija  
**Barbara Čater**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Matej Černe**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

**Marina Dabić**,  
Nottingham Trent University, Velika Britanija &  
Univerza v Zagrebu, Hrvaška  
**Miro Gradišar**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Mateja Kos Koklič**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Darja Peljhan**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

**Roman Stöllinger**,  
The Vienna Institute for International Economic  
Studies, Avstrija  
**Maja Vehovec**,  
Univerza na Reki, Hrvaška  
**Miroslav Verbič**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Katja Zajc Kežjar**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

---

## MEDNARODNI UREDNIŠKI ODBOR

**Mary Amity**,  
Federal Reserve Bank of New York, United States  
**Adamantios Diamantopoulos**,  
Universität Wien, Austria  
**Polona Domadenik**,  
University of Ljubljana, Slovenia  
**Jay Ebben**,  
University of St. Thomas, United States  
**Neil Garrod**,  
University of Greenwich, United Kingdom  
**Anja Geigenmüller**,  
Technische Universität Bergakademie Freiberg,  
Germany  
**Laszlo Halpern**,  
Hungarian Academy of Sciences, Hungary  
**Nevenka Hrovatin**,  
University of Ljubljana, Slovenia  
**Robert Kaše**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Gayle Kerr**,  
Queensland University of Technology, Australia  
**Josef Konings**,  
Katholieke Universiteit Leuven, Belgium  
**Maja Makovec Brenčič**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

**Igor Masten**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Rasto Ovin**,  
DOBA  
**Daniel Örtqvist**,  
Luleå University of Technology, Sweden  
**Marko Pahor**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Danijel Pučko**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**John Romalis**,  
University of Chicago, United States  
**Friederike Schröder-Pander**,  
Vlerick Leuven Gent Management School,  
Belgium  
**Christina Sichtmann**,  
University of Vienna, Austria  
**Sergeja Slapničar**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Beata Smarzynska Javorcik**,  
Oxford University, United Kingdom  
**Jan Svejnar**,  
University of Michigan, United States  
**Marjan Svetličič**,  
Univerza v Ljubljani, Fakulteta za  
družbene vede

**Miha Škerlavaj**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Bobek Šuklev**,  
University „St. Cyril and Methodius“, N. Macedonia  
**Janez Sušteršič**,  
**Fiti Taki**,  
University „St. Cyril and Methodius“, N. Macedonia  
**Bob Travica**,  
University of Manitoba, Canada  
**Peter Trkman**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Aljoša Valentincič**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Irena Vida**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Joakim Wincent**,  
Umeå University, Sweden  
**Jelena Zorič**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
**Vesna Žabkar**,  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

---

## ZALOŽNIK:

**Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta**

Revija izhaja s finančno podporo Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

URL: <http://www.ebrjournal.net>

---

## NASLOV UREDNIŠTVA:

**Economic and Business Review**,  
Kardeljeva ploščad 17, 1001 Ljubljana

tel: + 386 1 58 92 607  
email: [ebr@ef.uni-lj.si](mailto:ebr@ef.uni-lj.si)

Tehnični urednik: Tomaž Ulčakar

Oblikovanje in priprava za tisk: Nina Kotar,  
Založništvo Ekonomske fakultete

Tisk: Copis d.o.o., Ljubljana

Revija je indeksirana v: AJG, Cabell's Directory of Open Access Journals Publishing Opportunities, DOAJ, Ebsco, Econlit, IBSS and ProQuest

ISSN 1580-0466  
e-ISSN 2335-4216

# VSEBINA

- 
- 9 Spremnna beseda uredništva k posebni številki EBR 2019  
Introductory note
- 17 *Tjaša Redek*  
*Metka Tekavčič*  
*Aleš Popovič*  
*Tomaž Ulčakar*  
*Uroš Godnov*  
Raziskovalna uspešnost Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani v slovenskem javnem visokošolskem prostoru
- 

## GOSPODARSTVO IN DRUŽBA VČERAJ, DANES, JUTRI

- 31 *Maks Tajnikar*  
Jesenski izpitni roki za gospodarstvenike
- 37 *Miha Dominko*  
*Miroslav Verbič*  
Učinek dohodka in premoženja na subjektivno blagajno starejšega prebivalstva
- 43 *Daša Farčnik*  
*Polona Domadenik*  
Vpliv gospodarskih razmer na zaposlovanje diplomantov
- 51 *Irena Ograjenšek*  
Socioekonomski položaj in preživetvene strategije slovenskih samozaposlenih v kulturi
- 57 *Tanja Istenič*  
*Jože Sambt*  
Dlje časa živimo! Ali smo se sposobni tudi dlje časa sami vzdrževati?
- 63 *Tanja Istenič*  
Je zviševanje udeležbe žensk na trgu dela ustrezen ukrep za zagotavljanje vzdržnosti javnofinančnega sistema?

- 71 *Simona Korenjak-Černe*  
*Aleša Lotrič Dolinar*  
Novejši pristopi v analizi podatkov o smrtnosti
- 

## FINANČNI TRGI IN NJIHOVA ŠIRŠA RAZVOJNA VLOGA

- 81 *Vasja Rant*  
Spreminjajoča se vloga razvojnih bank in izzivi njegovega delovanja v prihodnosti
- 89 *Matej Marnič*  
Bančništvo odnosov v luči razvoja informacijske tehnologije
- 95 *Patricia Kotnik*  
*Tea Petrin*  
Financializacija gospodarstev in doseganje pametne, trajnostne in vključujoče rasti
- 105 *Matjaž Črnigoj*  
*Damjan Kavaš*  
*Nataša Kump*  
Obveznice z družbenim učinkom
- 111 *Mina Ličen*  
*Tomaž Ličen*  
Vpliv triangulacije revizijskih dokazov na revizorjevo oceno tveganja prevare v Sloveniji
- 

## PODJETJA IN ORGANIZACIJE KOT TEMELJ USPEŠNEGA GOSPODARSKEGA RAZVOJA

- 123 *Denis Marinšek*  
Kapitalska struktura slovenskih podjetij v obdobju 2006–2017
- 133 *Darja Peljhan*  
*Danijela Miloš Sprčić*  
*Mojca Marc*  
Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja
- 141 *Matej Lahovnik*  
Primerjalna analiza korporacijskega upravljanja med Slovenijo in Hrvaško – študija primera

- 149 *Alojz Klaneček*  
*Boštjan Antončič*  
*Jasna Auer Antončič*  
*Mojca Jakačič*  
Lastništvo zaposlenih in managerjev v podjetjih v Sloveniji ter njegova vloga pri uvajanju novih izdelkov in storitev
- 159 *Igor Ivašković*  
Za kaj si prizadevajo neprofitni športni klubi?
- 165 *Maks Tajnikar*  
*Darija Aleksić*  
*Petra Došenović Bonča*  
Kdo je kdo v slovenskih zdravstvenih javnih zavodih: analiza principalov in agentov
- 
- TEHNOLOGIJA KOT PRILOŽNOST ZA RAZVOJ**
- 175 *Barbara Čater*  
*Tomaž Čater*  
*Matej Černe*  
*Matjaž Koman*  
*Tjaša Redek*  
Nove tehnologije industrije 4.0 v majhnih in srednjih podjetjih v Sloveniji
- 185 *Aleš Pustovrh*  
Sistem pospeševanja rasti inovativnih podjetij v zagonskih pospeševalnikih v manj razvitem podpornem okolju
- 193 *Tomaž Turk*  
Pametni trg kot alternativa internetni nenevtralnosti
- 201 *Mitja Kovač*  
*Rok Spruk*  
Tragedija slovenskega nacionalnega patentnega sistema
-

## LJUDJE IN ODNOSI KOT TEMELJ USPEŠNE IN ETIČNE POSLOVNE PRIHODNOSTI

- 211 *Rudi Rozman*  
Raziskovanje sodobne organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani
- 221 *Jasna Auer Antončič*  
*Boštjan Antončič*  
Poslovna etika podjetnikov in zaposlenih v Sloveniji
- 229 *Simon Colnar*  
*Vlado Dimovski*  
Management znanja v socialnem delu v Sloveniji
- 237 *Melita Balas Rant*  
Čuječ vodja je boljši vodja: čuječnost kot razsežnost talenta
- 253 *Jaka Vadnjal*  
*Predrag Ljubotina*  
Karijerne možnosti naslednikov družinskih podjetij
- 263 *Tamara Pustoslemšek*  
*Maja Zaman Groff*  
Podlage za presojanje etičnosti dejanj: ali študenti različnih študijskih smeri izhajajo iz različnih filozofskih konstruktov?

---

## SLOVENSKI PORABNIKI, KDO STE?

- 277 *Petar Gidaković*  
*Vesna Žabkar*  
Vloga porabniških stereotipov pri ovrednotenju blagovnih znamk
- 285 *Miha Rihar*  
*Nevenka Hrovatin*  
*Jelena Zorić*  
Pripravljenost gospodinjskih odjemalcev električne energije za sodelovanje v programih prilagajanja odjema
- 293 *Matej Švigelj*  
*Nevenka Hrovatin*  
*Jelena Zorić*  
Pripravljenost slovenskih internetnih uporabnikov za priklop in plačilo za uporabo optičnega omrežja
-



**TURIZEM SMO LJUDJE**

- 303 *Miha Bratec*  
*Luka Tomat*  
*Marko Budler*  
*Katarzyna Minor*  
Kaj nam analitika masovnih podatkov lahko pove o uporabi spletnih bliskovitih ponudb v turizmu?
- 315 *Miha Bratec*  
*Nika Anžel*  
*Tina Šegota*  
Načrtovanje potovanj in vloga družbenih omrežij pri milenijcih
- 327 *Ljubica Knežević Cvelbar*  
Okolju prijazno vedenje v turizmu
- 333 *Tanja Mihalič*  
Prekomeren ali podmeren turizem – primerjalna analiza ekonomske trajnosti slovenskega turizma
-



## SPREMNA BESEDA UREDNIŠTVA K POSEBNI ŠTEVILKI EBR 2019

Področje ekonomije je v slovenskem akademskem in raziskovalnem prostoru široko zastopano. Kot kažejo podatki Sicris (april 2019), je aktivnih raziskovalcev, ki sodijo na to področje, kar 1.571, od tega jih je 156 (torej 10 %) na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, ki je največja od treh javnih univerz. Kot kažejo rezultati (*Raziskovalna uspešnost Ekonomske fakultete v Ljubljani v slovenskem javnem visokošolskem prostoru*), raziskovalci Ekonomske fakultete po svojih raziskovalnih dosežkih presegajo povprečja vseh treh javnih univerz. Področje ekonomije se deli na podpodročji ekonomije in poslovnih ved, ki se kot vedi hitro razvijata tudi zaradi prispevkov naših raziskovalcev.

Na področju ekonomije še vedno ostajajo v ospredju analize makroekonomski problemi (*Jesenski izpitni rok za gospodarstvenike*), ki so povezani s temeljnimi cikličnimi vprašanji, še vedno povezanimi z vprašanji finančne krize in dostopnosti sredstev, kar je pogoj za uspešen dolgoročni razvoj (*Financionalizacija gospodarstev in doseganje pametne, trajnostne in vključujoče rasti*). Z gospodarsko krizo je v ospredje prišlo tudi vprašanje trga dela, zaposlovanja mladih ter blaginje prebivalstva kot kontrapod profitnemu motivu (*Vpliv gospodarskih razmer na zaposlovanje diplomantov, Učinek dohodka in premoženja na subjektivno blaginjo*). Ohlajanje evropskega gospodarstva ohranja te probleme aktualne. Poleg cikličnih motivov, ki tipično zaznamujejo stran agregatnega povpraševanja, pa v ospredje stopajo tudi številni dejavniki na strani agregatne ponudbe, ki bodo lahko pozitivno ali negativno vplivali na prihodnji razvoj.

V povezavi s trgom dela in razpoložljivostjo dela je vedno bolj pereče vprašanje staranja, razpoložljivosti dela na eni strani ter povezano vprašanje rastočega bremena starega prebivalstva in vzdržnosti javnih financ na drugi strani (*Dlje časa živimo! Ali smo se sposobni tudi dlje časa sami vzdrževati?, Je zviševanje udeležbe žensk na trgu dela ustrezen ukrep za zagotavljanje vzdržnosti javnofinančnega sistema?, Novejši pristopi analize podatkov o smrtnosti*). Vendar pa literatura poudarja, da lahko del negativnega učinka staranja izniči hiter tehnološki napredek, ki zaradi četrte industrijske revolucije vstopa v proizvodnjo in naš vsakdan skozi velika vrata ter tako s pomočjo različnih tehnologij dviguje produktivnost (*Nove tehnologije Industrije 4.0 v majhnih in srednjih podjetjih v Sloveniji*) in povečuje učinkovitost delovanja trgov (*Pametni trg kot alternativa internetni neneutralnosti*). Seveda je za učinkovit razvoj in tudi vpeljavo novih tehnologij v podjetja in ostale procese v gospodarstvu nujno, da se ustrezno razvijata tudi zunanje regulatorno in podporno okolje, ki zagotavljata ustrezne ukrepe ekonomske politike (*Sistem pospeševanja rasti inovativnih podjetij v zagonskih pospeševalnikih v manj razvitem podpornem okolju, Tragedija slovenskega nacionalnega patentnega sistema*).

Finančna kriza je, kot je bilo že rečeno, opozorila na izjemno močan vpliv finančnega sistema na gospodarski razvoj držav. V času krize so se številna slovenska podjetja soočila s težavami pri zagotavljanju ustreznih finančnih sredstev, poslabšala se je kapitalska struktura (*Kapitalska struktura slovenskih podjetij v obdobju 2006-2017*). Temu so sledili propadi

številnih paradnih konjev slovenskega gospodarstva ter izjemno povečanje brezposelnosti. Kriza je tako opozorila na pomen kapitalne strukture in ustreznega obvladovanja vseh tveganj, ne le tistih, ki so povezana s finančnimi vidiki poslovanja za uspešen razvoj podjetij (*Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja*). Seveda je treba ob drugačnem strateškem obnašanju podjetij zagotoviti tudi ustrezen nadzor (*Vpliv triangulacije revizijskih dokazov na revizorjevo oceno tveganja prevare v Sloveniji*). Z razvojem se spreminja ne samo vloga klasičnih akterjev na finančnih trgih, pač pa je kriza ponovno postavila v ospredje tudi razvojno vlogo t. i. razvojnih bank, ki pogosto lahko učinkovito pomagajo odpravljati tržne anomalije (*Spreminjajoča se vloga razvojnih bank in izzivi njihovega delovanja v prihodnosti*). Tehnološki in družbeni razvoj nasploh seveda vplivata tudi na finančni sektor tako z vidika tehnologije kot tudi širše vloge instrumentov finančnega sistema za doseganje zelenih razvojnih in socialnih ciljev z uporabo inovativnih finančnih instrumentov (*Bančništvo odnosov v luči razvoja informacijske tehnologije, Obveznice z družbenim učinkom*).

Kriza je izpostavila tudi vprašanja blaginje in družbeno odgovornega, etičnega obnašanja predvsem podjetij. Tako se v ospredje analize organizacije (*Raziskovanje sodobne organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani*) ponovno postavljajo vprašanja učinkovitega korporacijskega upravljanja (*Primerjalna analiza korporacijskega upravljanja med Slovenijo in Hrvaško – študija primera*), tudi etičnega delovanja in priprave podlag za presojo etičnosti (*Poslovna etika podjetnikov in zaposlenih v Sloveniji, Podlage za presojanje etičnosti dejanj: ali študenti različnih študijskih smeri izhajajo iz različnih filozofskih konstruktov?*), ki se jim priznava ključen vpliv na dolgoročno uspešen razvoj podjetij. Za razvoj in krepitev dolgoročne konkurenčnosti podjetij so ključna tudi vprašanja inovativnosti, motivacije in uspešnosti, tudi v povezavi z lastništvom podjetij (*Lastništvo zaposlenih in managerjev v podjetjih v Sloveniji ter njegova vloga pri uvajanju novih izdelkov in storitev*), vprašanja kariernega razvoja v različnih oblikah podjetij (*Karijerne možnosti naslednikov družinskih podjetij*) ter ravnanja z ljudmi in investicijami v krepitev kompetenc v podjetjih (*Čuječ vodja je boljši vodja: čuječnost kot razsežnost talenta, Management znanja v socialnem delu v Sloveniji*). Vprašanje cilja poslovanja ne velja samo za podjetja, saj je vprašanje ustreznega managementa tudi v ospredju neprofitnih dejavnosti (*Za kaj si prizadevajo neprofitni športni klubi?*) ali pa sistemov socialne varnosti (*Kdo je kdo v slovenskih zdravstvenih javnih zavodih: analiza principalov in agentov, Socioekonomski položaj in preživetvene strategije slovenskih samozaposlenih v kulturi*).

Na prihodnost Slovenije pa ne bodo vplivala samo podjetja, saj našo razvojno pot pomembno sooblikujejo tudi potrošniki. Na blaginjo slovenskega prebivalstva na eni strani namreč zagotovo vplivata produktivnost podjetij in ustvarjena dodana vrednost na zaposlenega, vendar pa smernice zelenega trajnostnega razvoja sooblikujemo tudi mi (na primer *Okolju prijazno vedenje v turizmu*). Tako so vprašanja okolju prijaznega vedenja in nakupovanja pomembna predvsem kot kategorija strateškega odločanja podjetij (*Kaj nam analitika množice podatkov lahko pove o uporabi spletnih bliskovitih ponudb v turizmu?*) in konec koncev tudi oblikovanja nacionalnih razvojnih strategij (na primer na področju turizma, *Prekomeren ali podmeren turizem – primerjalna analiza ekonomske trajnosti*

*slovenskega turizma*). Seveda pa potrošniki sooblikujemo strategije vseh podjetij, ne samo na področju turizma. S svojimi nakupnimi odločitvami, ki so odvisne od naše percepcije podjetij in njihovih izdelkov, vplivamo na kratkoročno in predvsem dolgoročno strateško obnašanje podjetij (*Vloga porabniških stereotipov pri ovrednotenju blagovnih znamk, Pripravljenost gospodinjstev na elektriko za sodelovanje v programih prilagajanja odjema, Pripravljenost slovenskih internetnih uporabnikov za priklop in plačilo za uporabo optičnega omrežja*).

Gospodarstvo je kompleksen organizem, katerega dinamiko oblikujejo številni deležniki. V pričujoči številki revije Economic and Business Review v slovenskem jeziku številni avtorji skozi svoje prispevke osvetlijo mnogotere aktualne in pereče vidike slovenskega razvoja. Tako z aplikacijo najnovejših teoretičnih spoznanj na (večinoma) primere iz slovenskega gospodarstva poskrbijo za učinkovit prenos teoretičnega znanja v poskus izboljšanja gospodarskega razvoja v Sloveniji.

Pričujoča številka je rezultat dolgotrajnega, skoraj dve leti dolgega, dela široke skupine avtorjev, recenzentov in tehničnih urednikov. Iskrena hvala vsem. Želimo vam prijetno branje.

*Tjaša Redek, Matej Černe, Miro Gradišar, Darja Peljhan, Mateja Kos Koklič, Miroslav Verbič, Katja Zajc Kejžar in Tomaž Ulčakar*

## INTRODUCTORY NOTE

The field of economics is a significant component of the Slovenian academic and research environment. According to the Sicris data (April 2019), there are in total 1,517 researchers in Slovenia that are active in this field; 156 of them, roughly 10%, are at the School of Economics and Business, University of Ljubljana. An insight into the research output (*Orig. Raziskovalna uspešnost Ekonomske fakultete v Ljubljani v slovenskem javnem visokošolskem prostoru, Eng. Research effectiveness of the School of Economics and Business University of Ljubljana in the national higher education environment*) shows that the output of the school's researchers exceeds the average of the three public universities in Slovenia. The field is divided into two subfields, economics and business, which are quickly evolving (also) due to contributions of our researchers.

At the moment, macroeconomic problems (*Orig. Jesenski izpitni rok za gospodarstvenike, Eng. The autumn exam period for economists*) are still at the forefront of the economic analysis. These macroeconomic issues are often related to fundamental cyclical issues, including the financial crisis and accessibility of funds, which is a prerequisite for successful long-term development (*Orig. Financializacija gospodarstev in doseganje pametne, trajnostne in vključujoče rasti, Eng. Financialization of economies and achievement of smart, sustainable and inclusive growth*). The economic crisis also highlighted the existing problems in the labor market, challenges of the youth (un)employment and the well-being of the population (*Orig. Vpliv gospodarskih razmer na zaposlovanje diplomantov, Eng. The impact of economic conditions on the employment of graduates, Orig. Učinek dohodka in premoženja na subjektivno blaginjo, Eng. The effects of wealth and income on subjective well-being*). The economic slow-down in the European economy continues to highlight the importance of the aforementioned topics. In addition to the cyclical motives, which typically characterize the side of the aggregate demand, a number of factors on the side of aggregate supply are also in the forefront, having a positive or negative impact on future development.

In relation to the labour market, population ageing is becoming an increasingly topical issue which is on one hand linked to the labour availability and on the other hand to the associated questions of the growing burden of the old population and the sustainability of public finances (*Orig. Dlje časa živimo! Ali smo se sposobni tudi dlje časa sami vzdrževati?, Eng. We live longer! Are we also able to sustain ourselves longer?; Orig. Je zviševanje udeležbe žensk na trgu dela ustrezen ukrep za zagotavljanje vzdržnosti javnofinančnega sistema?, Eng. Is the increased participation of women in the labour market a proper measure to guarantee sustainability of the public finance system?; Orig. Novejši pristopi analize podatkov o smrtnosti, Eng. New approaches to the mortality data analysis*). However, the literature emphasizes that a part of the negative impact of ageing can be offset by a rapid technological progress which is, due to the Fourth Industrial Revolution, entering the production processes and our everyday lives through large doors, thereby raising productivity through various technologies (*Orig. Nove tehnologije Industrije 4.0 v majhnih in srednjih podjetjih v Sloveniji, Eng. New Industry 4.0 technologies in small and medium-*

sized enterprises in Slovenia) and contributing to market efficiency improvement (Orig. *Pametni trg kot alternativa internetni ne-nevtralnosti*, Eng. *Smart Market as an alternative to the Internet non-neutrality*). Evidently, in order to effectively develop and introduce the new technologies into companies and various processes in the economy, developing an appropriate regulatory and external support environment that delivers proper economic policy measures is necessary (Orig. *Sistem pospeševanja rasti inovativnih podjetij v zagonskih pospeševalnikih v manj razvitem podpornem okolju*, Eng. *A growth acceleration system of innovative companies in start-up accelerators in a less developed support environment*; Orig. *Tragedija slovenskega nacionalnega patentnega sistema*, Eng. *A tragedy of the Slovenian national patent system*).

As already indicated, the financial crisis drew attention to the strong impact of the financial system on the economic development of countries. During the crisis, many Slovenian firms faced financial liquidity issues and the capital structure deteriorated (Orig. *Kapitalska struktura slovenskih podjetij v obdobju 2006-2017*, Eng. *The capital structure of Slovenian firms during 2006-2017*). This was followed by a downfall of many key Slovenian companies and a substantial increase in unemployment. The crisis thus highlighted the importance of an appropriate risk management strategy for successful corporate development, as well as risks that are not directly associated with financial operations (Orig. *Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja*, Eng. *The impact of risk management systems and strategy orientation on organisational performance*). Of course, various strategic behaviours of companies require appropriate control (Orig. *Vpliv triangulacije revizijskih dokazov na revizorjevo oceno tveganja prevare v Sloveniji*, Eng. *The effects of triangulation of audit evidence in fraud risk assessments in Slovenia*). With the crisis and the accompanying development the roles of classic financial market participants are changing, however, this also highlights the role of development banks that are often able to address market anomalies more efficiently (Orig. *Spreminjajoča vloga razvojnih bank in izzivi njihovega delovanja v prihodnosti*, Eng. *The Changing Role of Development Banking and its Future Challenges*). The technological and social development in general of course also affects the financial sector, both in terms of technology and the wider role of innovative financial instruments for achieving the desired development and social goals (Orig. *Bančništvo odnosov v luči razvoja informacijske tehnologije*, Eng. *Relationship banking in the context of information technology development*, Orig. *Obveznice z družbenim učinkom*, Eng. *Social impact bonds*).

The crisis also exposed the issues of wellbeing, as well as social responsibility and ethical behaviour, especially of the companies. Thus, at the forefront of the organizational analysis (Orig. *Raziskovanje sodobne organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani*, Eng. *Studying modern organization at the School of Economics and Business, University of Ljubljana*) there are issues of efficient corporate governance (Orig. *Primerjalna analiza korporacijskega upravljanja med Slovenijo in Hrvaško – študija primera*, Eng. *A comparative analysis of corporate governance between Slovenia and Croatia: A case study*), ethical business and preparations of foundations for ethical behaviour (Orig. *Poslovna etika podjetnikov in zaposlenih v Sloveniji*, Eng. *The business ethics of entrepreneurs and employees in Slovenia*;

*Orig. Podlage za presojanje etičnosti dejanj: ali študenti različnih študijskih smeri izhajajo iz različnih filozofskih konstruktov? Eng. The basis for ethical judgment: Do students of different study majors make decisions based on different philosophical constructs?)* that are crucial for companies' long-term development. Moreover, for developing and strengthening the companies' long-term competitiveness, we have to consider innovativeness, motivation and performance, also in relation to companies' ownership (*Orig. Lastništvo zaposlenih in managerjev v podjetjih v Sloveniji ter njegova vloga pri uvajanju novih izdelkov in storitev, Eng. The ownership of companies in Slovenia by employees and managers and its role in the introduction of new products and services*), career development (*Orig. Karijerne možnosti naslednikov družinskih podjetij, Eng. Successor career opportunities in family companies*), as well as human resource management and investments in strengthening the companies' competencies (*Orig. Vpliv čuječnosti na zaznavanje talenta pri vodjih, Eng. The impact of mindfulness on the perception of talent for leadership; Orig. Management znanja v socialnem delu v Sloveniji, Eng. Knowledge management in social work in Slovenia*). The importance of goal orientation and appropriate management is important for profit and non-profit organizations (*Orig. K čemu stremijo neprofitni športni klubi? Eng. What are the non-profit sports clubs aiming at?*) and also for social security systems (*Orig. Kdo je kdo v slovenskih zdravstvenih javnih zavodih: analiza principalov in agentov, Eng. Who is who in public healthcare providers in Slovenia: An analysis of principals and agents; Orig. Socioekonomski položaj in preživetvene strategije slovenskih samozaposlenih v kulturi, Eng. The socioeconomic situation and survival strategies of the Slovenian self-employed in culture*).

But the future of Slovenia will not depend only on companies; our development path will also be shaped by consumers as well. The prosperity of the Slovenian population is definitely influenced by the productivity of companies and added value per employee, but the guidelines for the desired sustainable development are also shaped by us (*Orig. Okolju prijazno vedenje v turizmu, Eng. Environmentally Friendly Behavior in Tourism*). Thus, environmentally friendly behavior and shopping are important primarily as categories in companies' strategic decision making (*Orig. Kaj nam analitika masovnih podatkov lahko pove o uporabi spletnih bliskovitih ponudb v turizmu?, Eng. What does an analysis of mass data tell us about using online flash offers in tourism?*) and ultimately in forming national development strategies (for example, in the field of tourism, *Orig. Prekomeren ali podmeren turizem – primerjalna analiza ekonomske trajnosti slovenskega turizma, Eng. Excessive or moderate tourism – A comparative analysis of the economic sustainability of Slovenian tourism*). However, we as consumers are co-shaping the strategies of all companies, not just in the field of tourism. Our purchasing decisions, which depend on our perception of companies and their products, influence the short-term and, in particular, the long-term strategic behavior of companies (*Orig. Vloga porabniških stereotipov pri ovrednotenju blagovnih znamk, Eng. The role of consumer stereotypes in branding; Orig. Pripravljenost gospodinjstev odjemalcev električne energije za sodelovanje v programih prilagajanja odjema, Eng. The willingness of household electricity customers to participate in customer adjustment programs, Orig. Pripravljenost slovenskih internetnih uporabnikov za priklop in plačilo za uporabo optičnega omrežja, Eng. Willingness of Slovenian Internet users to connect and pay for the use of the optical network*).



The economy is a complex organism whose dynamics is shaped by many stakeholders. In the current Slovenian issue of the Economic and Business Review, several authors highlight numerous topical aspects and current challenges of Slovenian development. Thus, by applying the latest theoretical findings to examples (largely) from the Slovenian economy, the authors efficiently transfer theoretical knowledge into the attempts to improve the economic development prospects in Slovenia.

This issue is the result of contributions from wide group of authors, reviewers and technical editors. We are sincerely grateful to everyone for their time and effort.

*Tjaša Redek, Matej Černe, Miro Gradišar, Darja Peljhan, Mateja Kos Koklič, Miroslav Verbič, Katja Zajc Kejžar and Tomaž Ulčakar*



# RAZISKOVALNA USPEŠNOST EKONOMSKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI V SLOVENSKEM JAVNEM VISOKOŠOLSKEM PROSTORU

TJAŠA REDEK<sup>1</sup>  
METKA TEKAVČIČ<sup>2</sup>  
ALEŠ POPOVIČ<sup>3</sup>  
TOMAŽ ULČAKAR<sup>4</sup>  
UROŠ GODNOV<sup>5</sup>

---

*POVZETEK: Članek analizira raziskovalno uspešnost raziskovalcev Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani v širšem slovenskem javnem univerzitetnem prostoru, in sicer skozi prizmo znanstvenih objav. Podatki kažejo, da je Ekonomska fakulteta v slovenskem javnem univerzitetnem prostoru nadpovprečna predvsem z vidika najkakovostnejših objav, tako tistih iz kategorije A" kot tudi A', pri čemer izrazito presega tako povprečje javnih univerz kot tudi povprečje Univerze v Ljubljani.*

---

**Ključne besede:** raziskovalna uspešnost, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, ekonomske in poslovne vede

---

## UVOD

Univerza v Ljubljani je bila ustanovljena leta 1919 in bo decembra 2019 tako praznovala 100-letnico svojega obstoja. Od njenih uradnih začetkov, pred 100 leti, do danes je prehodila dolgo pot, ki pa se je pravzaprav začela že precej prej, zelo aktivno sredi 19. stoletja (Univerza v Ljubljani, 2013a). Danes je Univerza v Ljubljani največja in tudi najstarejša visokošolska ter raziskovalna ustanova v Sloveniji, ki jo sestavlja kar 23 fakultet ter tri akademije (Univerza v Ljubljani, 2013b). Poleg Univerze v Ljubljani slovenski visokošolski prostor sooblikujejo še tri univerze: Univerza v Mariboru, Univerza na Primorskem ter Univerza v Novi Gorici, od katerih vsaka, podobno kot ljubljanska, vključuje več fakultet. Poleg tega pa se lahko posamezniki izobražujejo še na 38 zasebnih in eni javni visokošolski instituciji (Urad Vlade RS za Slovence v zamejstvu in po svetu, 2018). Poleg tega, da je

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tjasa.redek@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: metka.tekavcic@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: ales.popovic@ef.uni-lj.si

4 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tomaz.ulcakar@ef.uni-lj.si

5 Univerza na Primorskem, Fakulteta za matematiko, naravoslovje in informacijske tehnologije, Koper, Slovenija, e-pošta: uros.godnov@famnit.upr.si

najstarejša in največja univerza v Sloveniji, je tudi najmočnejša raziskovalna institucija v Sloveniji, ki zaposluje tretjino vseh raziskovalcev (Univerza v Ljubljani, 2013b).

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani ima v slovenskem prostoru dolgo tradicijo. Ustanovljena je bila leto po koncu druge svetovne vojne, leta 1946; do danes pa je na Ekonomski fakulteti diplomiralo že več kot 49 tisoč študentov. Je visokošolska ter znanstvenoraziskovalna ustanova, ki je tesno povezana s slovenskim in evropskim (predvsem regionalnim) gospodarstvom, saj redno in močno prispeva k razvoju Slovenije, tako s svojimi zaposlenimi kot tudi preko široke mreže diplomantov, ki vodijo in zasedajo pomembne položaje v gospodarstvu. Aktivno sodeluje z najboljšimi tujimi univerzami in gosti številne znane tuje raziskovalce in profesorje (Ekonomska fakulteta, 2018). Ekonomska fakulteta je odlična raziskovalna institucija, ki je leta 2018 zaposlovala 162 raziskovalcev, ki so istega leta objavili 214 publikacij, od tega 22% v najboljših revijah (Faculty of Economics, 2018). S svojim odličnim delom na pedagoškem in raziskovalnem področju ter prepoznavnostjo v globalnem prostoru je fakulteta pridobila tudi tri mednarodne akreditacije: EQUIS, AMBA in AACSB.

Namen tega članka je predstaviti raziskovalno uspešnost Ekonomske fakultete v slovenskem javnem univerzitetnem prostoru, znotraj Univerze v Ljubljani ter predstaviti tudi bolj natančno tudi raziskovalne rezultate znotraj fakultete.

## 1 RAZISKOVALNI REZULTATI EKONOMSKE FAKULTETE: METODOLOGIJA, CILJI IN PREGLED

Ekonomska fakulteta svoje raziskovalne aktivnosti gradi okoli štirih širših ekspertnih področij:<sup>6</sup> (1) konkurenčnosti, inovativnosti in trajnosti, (2) vodenja, managementa znanja in organizacije, (3) managementa poslovnih procesov in nabavnih verig ter (3) globalizacije, mednarodne menjave ter mednarodnih finančnih trgov (Faculty of Economics, 2017). Leta 2018 so raziskovalci z Ekonomske fakultete objavili 214 prispevkov, od tega kar 22 % v najvišje uvrščenih revijah z SSCI ali SCI indeksom in v najvišje uvrščenih revijah s seznamom Academic journal guide, ki ga objavlja Chartered Association of Business Schools in je referenčen seznam za kvalitetne znanstvene članke s področja poslovnih ved. V istem obdobju so raziskovalci Ekonomske fakultete sodelovali v 10 projektih, ki jih financirajo Evropska komisija ali druge mednarodne organizacije, 13 raziskovalnih programih in projektih, ki jih financira ARRS, 13 bilateralnih projektih, ki jih financira ARRS, ter devetih projektih, ki jih financirajo različne druge institucije (Faculty of Economics, 2018).

**Cilj analize.** Navedene številke so rezultat širokega nabora raziskovalnih aktivnosti raziskovalcev Ekonomske fakultete in ilustrirajo raziskovalno uspešnost fakultete. Z namenom natančnejše analize in prikaza značilnosti raziskovalnega dela sodelavcev

---

<sup>6</sup> Ekonomska fakulteta za potrebe mednarodnih akreditacij (konkretno EQUIS) uporablja angleški izraz »Areas of Distinctive Expertise«

Ekonomске fakultete bomo natančno analizirali uspešnost raziskovalnega dela, kot to uspešnost ocenjuje Agencija za znanstveno-raziskovalno dejavnost RS (ARRS).

**Metodologija.** Aprila 2019 smo natančno analizirali bazo podatkov, ki vrednoti raziskovalno dejavnost skladu s kategorizacijo, po kateri znanstveno in strokovno uspešnost ocenjuje Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije – ARRS (2016). Vsako delo se točkuje z ustreznim številom točk (po točkovalniku ARRS (2016), točke pa potem omogočajo pridobitev sumarnih ocen ter izvedenih kazalcev. Spremlja se tudi citiranost v WOS in Scopus. Pridobili smo podatke o uspešnosti raziskovalcev in raziskovalnih institucij, pri čemer so nas zanimale predvsem osnovne kategorije merjenja uspešnosti: skupne točke, A1, A3, A", A', A1/2, CI10, CImax, h10, WOS in Scopus citati (metodološka pojasnila v IZUM, 2017). Baza podatkov, ki smo jo pridobili 7.aprila 2019 iz baze SICRIS, zajema stanje, ki je določeno na podlagi rezultatov zadnjih 5 let, vključuje pa podatke o 5780 raziskovalcih z javnih visokošolskih zavodov (Univerza v Ljubljani, Univerza v Mariboru, Univerza na Primorskem). Tabela 1 podaja pregled po javnih univerzah in po vedah, Tabela 2 pa povzema glavne rezultate Ekonomske fakultete.

Preden predstavimo rezultate, je potrebno poudariti, da smo se namenoma odločili za predstavljeno metodologijo, ki je uveljavljena kot standard za ocenjevanje dela raziskovalcev v Sloveniji, četudi zlasti za področje družboslovja velja, da je za celovito vrednotenje in presojanje vpliva, ki ga imajo rezultati raziskovalnega dela na področju ekonomije in poslovnih ved na gospodarstvo in druge organizacije ter na družbo nasploh (enako velja za celotno področje družbenih ved) potrebno upoštevati številne druge pokazatelje tega vpliva, takšne, ki jih je skozi točkovalni sistem težko zajeti (npr. javni nastopi univerzitetnih učiteljev, ki pomembno sooblikujejo tako javno mnenje kot oblikovanje javnih politik, raziskave za potrebe ukrepov ekonomske politike, študije, ki imajo pomembno sporočilno vrednost za posamezna podjetja in podobno). Tako smo se odločili zaradi zagotavljanja primerljivosti znotraj podatkov ARRS, predvsem pa v podporo ugotovitvi, da družboslovje na področju raziskovalne produktivnosti ne zaostaja za drugimi področji, kar je pogost stereotip. Nadalje velja izpostaviti, da ta metodologija neustrezno upošteva razlike med področji, zato Ekonomska fakulteta tudi večkrat javno opozarja na pomanjkljivosti omenjenega vrednotenja, predvsem da je zgolj upoštevanje predstavljene metrike neustrezno z vidika vrednotenja raziskovalnega dela in njegovega družbenega vpliva.

## 2 REZULTATI IN DISKUSIJA

Univerza v Ljubljani je v slovenskem prostoru najstarejša in največja univerza in je ena od treh javnih univerz. Po podatkih SICRIS zaposluje 4110 raziskovalcev, kar 71 odstotkov vseh raziskovalcev s teh treh univerz. Univerza v Ljubljani ima trenutno (april 2019) po podatkih SICRIS aktivnih kar 229 mednarodnih projektov, kar je več kot polovico vseh v Sloveniji. Kot največja institucija ima tudi največ mednarodnih projektov članic, kar 1844, kar je le nekaj manj kot pol projekta na zaposlenega raziskovalca. Po tem kazalniku je precej

boljša od ostalih dveh javnih univerz, ki imata slabo tretjino ali četrtno mednarodnega projekta na raziskovalca. Univerze uspešno pridobivajo tudi sredstva ARRS. Ljubljanska univerza ima tako več kot tri tisoč projektov, ki jih financira ali sofinancira ARRS, kar je 0,75 projekta na raziskovalca, ponovno precej več kot Univerza v Mariboru (0,60) ali Univerza na Primorskem (0,43). Največja slovenska univerza ima tudi največ aktivnih programov, skupaj kar 168, oziroma 0,041 na raziskovalca, vendar ji tesno sledi Univerza v Mariboru s sicer 49 programi, kar predstavlja 0,04 na raziskovalca.

Tabela 1: Osnovni kazalci raziskovalne aktivnosti za izbrane javne univerze

	Univerza v Ljubljani	Univerza v Mariboru	Univerza v Kopru	Skupaj
Število raziskovalcev	4110	1231	439	5780
Število projektov/programov				
Mednarodni projekti	229	177	44	450
Projekti ARRS članic univerze	3101	739	190	4030
Aktivni programi članic univerze	168	49	13	230
Mednarodni projekti članic univerze	1844	399	104	2347
Povprečno število projektov/programov na zaposlenega raziskovalca				
Mednarodni projekti	0,06	0,14	0,10	0,08
Projekti ARRS članic univerze	0,75	0,60	0,43	0,70
Aktivni programi članic univerze	0,041	0,040	0,030	0,040
Mednarodni projekti članic univerze	0,45	0,32	0,24	0,41

Vir podatkov: SICRIS, 2019.

Intenzivno raziskovalno delo in vpetost v projekte se kaže tudi v raziskovalnih rezultatih, kot jih meri SICRIS po metodologiji ARRS. Kot kaže Tabela 2, zaradi velikosti izstopa Univerza v Ljubljani, ki je v zadnjih petih letih dosegla približno osemkrat več točk skupaj kot Univerza na Primorskem in štirikrat več kot Univerza v Mariboru. Če upoštevamo velikost univerz po številu zaposlenih raziskovalcev, pa podatki kažejo, da sta Univerza v Ljubljani in Univerza v Mariboru zabeležili precej točk iz najboljših objav (A") ter da sta obe največji Univerzi bolj uspešni pri pridobivanju zunanjih sredstev. Sicer pa ni opaziti sistematičnih izstopanj – Univerza na Primorskem tako izstopa po skupnem številu točk na raziskovalca ter po Cimax10. Pri interpretaciji takšnih podatkov je potrebno biti tudi zelo previden, saj se univerze močno razlikujejo po strukturi in teži posameznih ved, med katerimi so po rezultatih precejšnje razlike, Univerza v Ljubljani pa je tudi univerza, ki pokriva največ področij, med katerimi so velike razlike po načinu dela in raziskovalnih rezultatih nasploh, ne samo na Univerzi v Ljubljani.

Tabela 2: Število raziskovalcev v vzorcu po institucijah zaposlitve in po področjih v zadnjih 5 letih\*

	Skupno število točk po kategorijah				Povprečno število točk po kategorijah na raziskovalca**			
	UP	ULJ	UMB	Skupaj	UP	ULJ	UMB	Skupaj
Upoš. tč.	152209,7	1208590,1	413390,5	1774190,3	346,7	294,1	335,8	307,0
A"	14687,9	156168,4	47057,0	217913,3	33,5	38,0	38,2	37,7
A'	55631,3	507917,2	158447,4	721996,0	126,7	123,6	128,7	124,9
A1/2	77646,2	655828,7	208961,0	942435,9	176,9	159,6	169,7	163,1
CI10	57277,0	533400,0	151069,0	741746,0	130,5	129,8	122,7	128,3
CImax	6044,0	7933,0	2257,0	16234,0	13,8	1,9	1,8	2,8
h10	75,0	204,0	133,0	412,0	0,2	0,0	0,1	0,1
A1	487,2	3953,2	1326,0	5766,4	1,1	1,0	1,1	1,0
A3	175,0	2033,1	569,6	2777,7	0,4	0,5	0,5	0,5
Število raziskovalcev	439	4110	1231	5780	439	4110	1231	5780

\* Upoš. tč. - Upoštewane točke, A" - izjemni dosežki, A' - zelo kvalitetni dosežki, A1/2 - pomembni dosežki, CI10 - število čistih citatov znanstvenih del v zadnjih 10 letih (2007-2017), CImax - najodmevnejše delo v zadnjih 10 letih (2007-2017), A3 - sredstva izven ARRS. \*\* lasten preračun.

Vir podatkov: SICRIS, 2019.

Ekonomska fakulteta v Ljubljani zaposluje 162 raziskovalcev.<sup>7</sup> Za potrebe te analize smo v nadaljevanju izločili raziskovalce, ki so bili matično zaposleni na drugih institucijah (v tujini ali doma). V analizo smo tako zajeli podatke za 156 raziskovalcev, kot jih je v trenutku zajema podatkov (april 2019) navajal sistem SICRIS in so hkrati ustrezali kriterijem, ki smo jih navedli. Raziskovalci Ekonomske fakultete sicer delujejo na osmih področjih: ekonomija, jezikoslovje, matematika, pravo, psihologija, šport, upravne in organizacijske vede ter vzgoja in izobraževanje. Na fakulteti je 84% raziskovalcev razvrščenih na področje ekonomije. Raziskovalce s tega področja smo v nadaljevanju podrobneje razvrstili na dve podpodročji: ekonomske vede in poslovne vede, in sicer glede na značilnosti njihovega raziskovalnega dela.<sup>8</sup> Med raziskovalci s področja ekonomije je bilo 68% raziskovalcev s področja poslovnih ved in ostali s področja ekonomskih ved. Raziskovalci Ekonomske fakultete so bili glede na področje dela razdeljeni na več katedr, med temi so bile največje: katedra za management (22% vseh, vse številke zaokrožene), katedra za ekonomijo (20%) ter katedra za finance (11%). Glede na naziv je demografska piramida Ekonomske

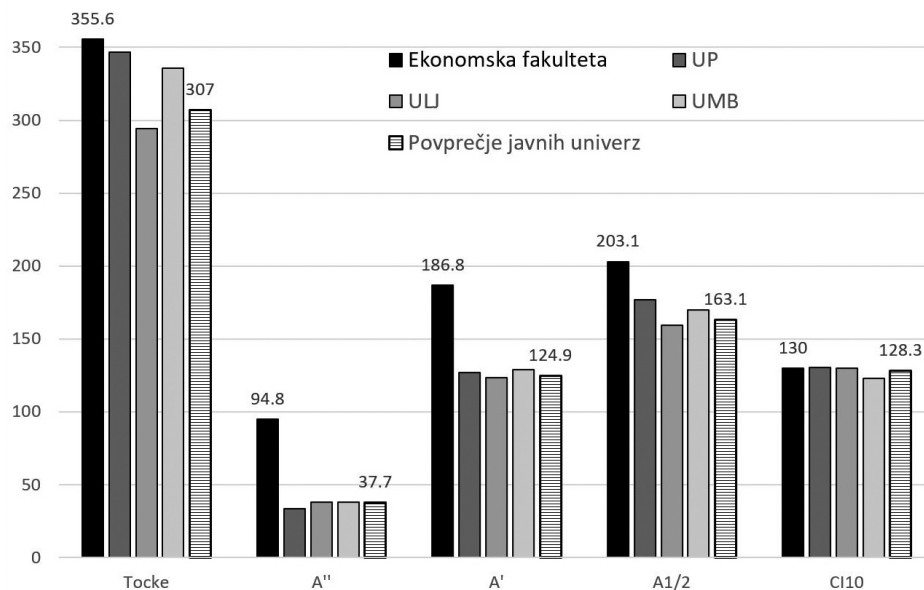
<sup>7</sup> Vključujoč tudi gostujoče raziskovalce.

<sup>8</sup> Eden od raziskovalcev je bil vključen na področje »upravne in organizacijske vede«, tega smo zgolj za potrebe te analize in vsebinske narave njegovega raziskovalnega dela na podpodročje »poslovne vede«. Kar nekaj rednih profesorjev je imelo kot podpodročje navedeno »ekonomske vede«, čeprav se ukvarjajo s povsem poslovnimi vidiki: npr. trženje, ravnanje s človeškimi viri, turizem, poslovna informatika. Te smo prav tako za potrebe analize razvrstili med poslovne vede.

fakultete obrnjena narobe: kar tretjina raziskovalcev je rednih profesorjev, dobra petina pa je asistentov. Docentov in izrednih profesorjev je 17 in 19%, ostalo pa so višji predavatelji.

Po podatkih Sicris (2019) so med 2014 in 2019 raziskovalci Ekonomske fakultete objavili skupaj kar 226 člankov v kategoriji A1, 124 člankov v kategoriji A2 ter še 144 člankov v kategorijah A3 in A4 skupaj. Z objavami v kategoriji 1.01 so tako skupaj (poleg A1 do A4, še 1B, 1C in 1D) pridobili skoraj 32 tisoč točk od skupnih 56 tisoč točk. Dela, katerih avtorji ali soavtorji so bili raziskovalci Ekonomske fakultete v Ljubljani, so skupaj prejela 2026 čistih WoS citatov in 2770 čistih citatov v bazi Scopus. V najboljših revijah (A'') so raziskovalci Ekonomske fakultete objavili kar 198 del, še 429 pa v kategoriji A'. Ti rezultati uvrščajo raziskovalce Ekonomske fakultete nad povprečje javnih univerz po vseh kazalcih, očiten razkorak med Ekonomsko fakulteto in pa javnimi univerzami v povprečju pa je predvsem pri najboljših objavah (A') (Slika 1). To kaže, da ta institucija izrazito vlaga v kvaliteto svojega raziskovalnega dela, kar je tudi njena strategija (Faculty of Economics, 2017 in 2018).

Slika 1: Primerjava raziskovalnih rezultatov Ekonomske fakultete s povprečjem javnih univerz: povprečno število točk po posameznih kategorijah (točke skupaj, A'', A' in A1/2) na raziskovalca ter povprečno število citatov



Točke - Upoštewane točke, A'' - izjemni dosežki, A' - zelo kvalitetni dosežki, A1/2 - pomembni dosežki, C10 - število čistih citatov znanstvenih del v zadnjih 10 letih (2007-2017)

Podatki: Sicris, april 2019.



Kot kažejo podatki (Sicris, 2019), imamo na Ekonomski fakulteti nekaj odličnih raziskovalcev, štirje raziskovalci presegajo 1600 točk. Še sedem raziskovalcev dosega med 1000 in 1300 točk. V povprečju je raziskovalec Ekonomske fakultete dosegel 355 točk, pri čemer je porazdelitev asimetrična v desno. V povprečju je od 355 točk skoraj 95 točk pridobljenih iz objav, ki štejejo med izjemne dosežke (A'') ter 187 točk iz zelo kvalitetnih objav (A').

Raziskovalci s področja ekonomskih ved so v povprečju dosegli nekoliko manj točk, vendar pa razlike po kategorijah točk niso statistično značilne. Poslovne vede pa so dosegle statistično boljše rezultate po citiranosti (Tabela 3). Razlogov za to je lahko več, od seveda vidnosti posameznih avtorjev in njihovih mednarodnih mrež ter kvalitete le-teh, vidnosti člankov v revijah zaradi primerjalne citiranosti revij, kjer objavljajo raziskovalci ekonomskih ved, ki s slovenskimi podatki težje prodirajo v najboljše revije (manj zanimiv primer države) ter širine in značilnosti posameznih področij. Med razlogi pa je v povezavi z zgornjimi eden najpomembnejših razlogov karierna pot posameznikov, ki delujejo na posameznih področjih, saj se mlajši zaradi habilitacijskih kriterijev bolj posvečajo (predvsem) objavi člankov, medtem ko se z napredovanjem poveča vpetost posameznikov v družbeno-ekonomsko sfero, kar poskrbi za učinkovit prenos znanstvenih spoznanj v družbo in prispeva k družbeno-ekonomskemu napredku. Slednje je v veljavni metodologiji slabše ovrednoteno, je pa enako pomembno za razvoj družbe in tudi uveljavitev Ekonomske fakultete v slovenskem in mednarodnem prostoru, kar omogoča pridobivanje in ohranjanje mednarodnih akreditacij in je zato izjemno pomembno za dolgoročni razvoj fakultete. Mladi asistenti imajo tako zaradi predvsem študijskih obveznosti manj točk (v povprečju 67,5 točke in nič točk A''), medtem ko dosega docent v povprečju že kar 383 točk in 93 točk A''. Habilitacijski kriteriji namreč zahtevajo za napredovanje v docenta precejšnje število objav, tudi (naj)kakovostnejših. Predvsem pa je za docenti že nekaj let intenzivnega raziskovalnega dela, kar se kaže ne samo v napredovanju pač pa tudi v objavah. Hkrati morajo zaradi sistema napredovanj mlajši sodelavci ves čas sistematično objavljati, kar se potem pokaže v skoku do izrednega profesorja, ki ima v povprečju 529 točk, od tega 155 točk A''. Redni profesorji imajo sicer malenkost manj točk v povprečju, kar pa odraža tudi postopno diverzifikacijo dela, ki se z napredovanjem v nekoliko večji meri preusmerja tudi na prevzemanje vodenja na fakulteti ter na že omenjeni prenos znanja v družbo.

Tabela 3: Pregled osnovnih kazalcev in rezultatov raziskovalcev Ekonomske fakultete v Ljubljani

	Ekonomske vede	Poslovne vede	Skupaj
Točke	352,2	376,6	355,6
A"	82,7	110,2	94,8
A'	186,9	199,0	186,8
A1/2	198,7	214,9	203,1
A1	1,2	1,3	1,3
CI10	74	191	130
CI <sub>max</sub>	22	62	42

Upoštevane točke, A" - izjemni dosežki, A' - zelo kvalitetni dosežki, A1/2 - pomembni dosežki, CI10 - število čistih citatov znanstvenih del v zadnjih 10 letih (2007-2017)

Podatki: Sicris, april 2019.

Pregled rezultatov po katedrah (Tabela 4, posamezniki so razvrščeni glede na matično katedro, pridruženo članstvo ni upoštevano) kaže, da ima vsaka od kateder določene kvalitete. Po točkah na raziskovalca izstopata katedri za management in trženje, ki imata v povprečju več kot 400 točk na raziskovalca. Vendar pa je potrebno upoštevati, da je porazdelitev doseženih točk asimetrična v desno z velikim standardnim odklonom. Ob relativno majhnem številu članov na določenih katedrah lahko na rezultat močno vpliva že nekaj raziskovalcev, ki močneje odstopajo od povprečja. Pri najboljših objavah (A") stopita v ospredje katedra za katedra za trženje in katedra za poslovno informatiko in logistiko, tema dvema sledita katedri za mednarodno ekonomijo in ekonomijo. Po citiranosti izstopa katedra za podjetništvo, sledi katedra za poslovno informatiko in logistiko.

Tabela 4: Pregled rezultatov po katedrah

	Točke	A''	A'	A1/2	A1	CI10	CImax
Ekonomija	356,2	99,6	178,2	197,2	1,2	91	26
Finance	363,2	78,7	199,1	204,4	1,3	70	21
Jeziki	227,7	58,0	113,7	135,9	0,8	2	0
Management	436,3	95,1	199,7	221,1	1,5	86	27
Matematika, statistika, operacijske raziskave	272,2	63,4	160,4	171,3	1,0	41	15
Mednarodna ekonomija	338,7	99,8	188,0	216,3	1,2	185	55
Podjetništvo	316,1	95,9	184,1	196,0	1,2	395	187
Poslovna informatika in logistika	368,6	134,5	233,5	245,6	1,4	338	80
Računovodstvo	227,2	59,3	98,3	107,2	0,8	61	33
Šport	33,8	0,0	0,0	0,0	0,1	0	0
Trženje	459,2	172,0	275,4	292,0	1,7	289	100

Upoštewane točke, A'' - izjemni dosežki, A' - zelo kvalitetni dosežki, A1/2 - pomembni dosežki, CI10 - število čistih citatov znanstvenih del v zadnjih 10 letih (2007-2017)

Podatki: Sicris, april 2019.

### 3 ZA KONEC - EKONOMSKA FAKULTETA JE RAZISKOVALNO ZELO USPEŠNA INSTITUCIJA

Ekonomski fakulteta je v zadnjih 20 letih izjemno veliko vlagala v svoj razvoj, predvsem z vidika raziskovalnega dela, sodelovanja z najboljšimi mednarodnimi raziskovalci in institucijami. Ekonomski fakulteta je s stalnim vlaganjem v razvoj raziskovalnih vrednot in infrastrukture dosegala postopoma vedno boljše rezultate, kar je na fakulteti še bolj okrepilo tudi zavedanje, da lahko raziskovalci Ekonomske fakultete konkurenčno delujejo v globalnem raziskovalnem prostoru. To je dodatno povečalo željo po dokazovanju v globalnem prostoru, kjer je kvaliteta raziskovalnega dela (in ne nujno točke) pomembna za posameznikov ugled in prepoznavnost. Rezultati dolgoročno usmerjene strategije ter intenzivnega investiranja so očitni tudi v rezultatih raziskovalne uspešnosti, kot jo meri ARRS.

Vendar pa je Ekonomski fakulteta predvsem institucija, ki ima izrazit vpliv na gospodarski razvoj države in regije preko svojega širokega alumnija in raziskovalcev, ki prav tako ves čas sodelujejo s podjetji in državnimi institucijami. Zagotovo je ta vidik izjemno pomemben, pa čeprav morda ni viden iz točk in indeksov, ki standardizirano vrednotijo delo raziskovalcev z različnih področij. In ravno ta vidik je tisti, ki bi ga morala metodologija ocenjevanja tudi bistveno bolj upoštevati, saj je sicer motivacija raziskovalcev za sodelovanje z gospodarstvom manjša. V okolju, kot je slovensko, je ravno prenos znanja v gospodarstvo tisti del, ki lahko v državi, ki se razvija, pusti največji pečat in najbolj pripomore k uspešnemu razvoju države. Na vseh področjih, ne le ekonomskem.

Prikazani pregled je samo presek v določenem trenutku, kar pomeni, da ne podaja celovite slike, saj nekaj boljših objav ali ena zelo dobra objava v določenem letu lahko prinese večje število točk in skok po lestvici. Točke tudi ne upoštevajo razlik med vedami, enako ne individualnih preferenc in strategij raziskovalcev. Tisoč točk lahko pomeni izjemnega raziskovalca ali pa raziskovalca, ki je zelo aktiven, veliko piše, čeprav morda ni vrhunski po veljavni metodologiji vrednotenja. S tem pa se dotaknemo tudi vprašanja družbeno-ekonomskega pomena in merjenja vpliva znanosti na družbeno-ekonomski razvoj, ki ostaja resen izziv. Za razvoj družbe sta namreč pomembna oba. Za napredek niso pomembna samo nova vrhunska spoznanja, ki jih metodologija visoko vrednoti. Izjemno pomemben je tudi prenos le-teh v družbo. Ravno ta vidik je eden ključnih ciljev ali pa vplivov znanosti, a ga je žal izjemno težko zajeti. V veljavni metodologiji je to tudi precej slabše ovrednoteno in se kaže v šibkejšem prenosu znanja v družbo. Zato je ena ključnih omejitev predstavljene metrike pravzaprav v učinku le-te na znanost in s tem razvoj, na kar opozarja tudi revija Nature v posebni številki, namenjeni prav rezultatom, vplivu in merjenju vpliva v znanosti ("The maze of impact metrics," 2013).

## VIRI IN LITERATURA

ARRS. (2016). *Bibliografska merila znanstvene in strokovne uspešnosti*. 8.

Ekonomska fakulteta. (2018). O fakulteti - Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. Pridobljeno 24.junija, 2018, [http://www.ef.uni-lj.si/o\\_fakulteti](http://www.ef.uni-lj.si/o_fakulteti).

Faculty of Economics. (2017). *Yearly review 2016/17*. Pridobljeno 24. junija 2019, <http://e.issuu.com/embed.html#32975662/61265702>.

Faculty of Economics. (2018). *Research. Annual report*. Pridobljeno 3. aprila, 2019, <http://e.issuu.com/embed.html#32975662/68709224>.

IZUM. (2017). *Vrednotenje in vprašanja iz prakse pri vodenju bibliografij v sistemu COBISS. SI*. Pridobljeno 20.junija, 2018, [http://home.izum.si/IZUM/program\\_izobrazevanja/Prosojnice/T57.pdf](http://home.izum.si/IZUM/program_izobrazevanja/Prosojnice/T57.pdf).

SICRIS. (2019). *SICRIS Podatkovna baza*. Pridobljeno 10.aprila, 2019, <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. Pridobljeno 5.avgusta, 2018, <https://doi.org/10.1038/502271a>.

Univerza v Ljubljani. (2013a). *Politični boj za »slovensko univerzo«*. Pridobljeno 20.junija, 2018, [http://www.uni-lj.si/univerzitetni\\_arhiv/zgodovina\\_ul/politicni\\_boj\\_za\\_slovensko\\_univerzo/](http://www.uni-lj.si/univerzitetni_arhiv/zgodovina_ul/politicni_boj_za_slovensko_univerzo/).

Univerza v Ljubljani. (2013b). *Univerza v Ljubljani*. Pridobljeno 22.junija, 2018, [http://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/](http://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/).

Urad Vlade RS za Slovence v zamejstvu in po svetu. (2018). *Šolanje v Republiki Sloveniji*. Pridobljeno 20.junija, 2018, [http://www.uszs.gov.si/si/znanost\\_mladi\\_gospodarstvo/mladi/solanje\\_v\\_republiki\\_sloveniji/](http://www.uszs.gov.si/si/znanost_mladi_gospodarstvo/mladi/solanje_v_republiki_sloveniji/).



## GOSPODARSTVO IN DRUŽBA VČERAJ, DANES, JUTRI

	<i>Maks Tajnikar</i>	31
Jesenski izpitni roki za gospodarstvenike		
	<i>Miha Dominko</i>	37
	<i>Miroslav Verbič</i>	
Učinek dohodka in premoženja na subjektivno blagajno starejšega prebivalstva		
	<i>Daša Farčnik</i>	43
	<i>Polona Domadenik</i>	
Vpliv gospodarskih razmer na zaposlovanje diplomantov		
	<i>Irena Ograjenšek</i>	51
Socioekonomski položaj in preživetvene strategije slovenskih samozaposlenih v kulturi		
	<i>Tanja Istenič</i>	57
	<i>Jože Sambt</i>	
Dlje časa živimo! Ali smo se sposobni tudi dlje časa sami vzdrževati?		
	<i>Tanja Istenič</i>	63
Je zviševanje udeležbe žensk na trgu dela ustrezen ukrep za zagotavljanje vzdržnosti javnofinančnega sistema?		
	<i>Simona Korenjak-Černe</i>	71
	<i>Aleša Lotrič Dolinar</i>	
Novejši pristopi v analizi podatkov o smrtnost		





# JESENSKI IZPITNI ROK ZA GOSPODARSTVENIKE

MAKS TAJNIKAR<sup>1</sup>

Ni malo primerov razprav v javnosti, ki so izzvane z vprašanji, ki spominjajo na navadna izpitna vprašanja iz univerzitetnih klopi. Kljub temu pa razpravljavci ob tem kaj hitro pozabijo, da na ta vprašanja obstajajo tudi "šolski" odgovori, ki pogosto niso niti približno preprosti. Mogoče je takih primerov na področju fizike malo, a že na področju medicine jih je več, v ekonomiki pa so kar splošna praksa. Prav v zadnjih mesecih tako teče razprava o tem, ali bo oživitev gospodarske rasti prinesla tudi višje plače. Prav čudno bi bilo, da bralci tega mojega spisa ne bi imeli o tem vprašanju svojega mnenja. A kakšen bi bil "šolski" odgovor? Bralce pozivam tudi na test. Če boste odgovor v celoti razumeli in znali povedati, kje so njegove kritične točke, se zelo verjetno poznamo. Če ste imeli zgolj voljo izpitni odgovor prebrati, ste dobri za prijateljske razprave o gospodarskih razmerah v Sloveniji. Če pa niste zmogli niti volje, da bi tekst prebrali, preberite vsaj povzetek na koncu, pozabite na makroekonomiko in pojdite delat kaj drugega. Torej, poglejmo, kaj je napisano na izpitni poli.

**Izpitno vprašanje:** *Ali bo v razmerah obujanja gospodarske rasti v Sloveniji prišlo do povečanja plač zaposlenih?*

**Študent/študentka:** Tak/taka z oceno 10 na Visoki poslovni šoli Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani (ocena ne upošteva kriterija, da zna študent za 3, profesor za 4 in bog za 5).

**Predmet:** Temelji makroekonomije, 1. letnik Visoke poslovne šole Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani

**Literatura:** Maks Tajnikar: Makroekonomika. Skripta Ekonomske fakultete. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2015, 142 str.

**Navdilo za študenta/študentko:** Odgovarjajte na heterodoksen način, uporabite čim več snovi s predavanj, upoštevajte podatke o slovenskem gospodarstvu in na koncu napišite povzetek odgovora.

**Odgovor:** Plače so cena dela ali – po zgledu K. Marxa – delovne sile, ta pa se oblikuje na trgu dela (ali delovne sile). Ker v keynesianski ekonomiki ni trga delovne sile, je treba razlage dogajanj na tem trgu iskati v klasični ekonomiki. Osnovni pristop je s pomočjo mikroekonomske teorije, v kateri je podrobno opredeljen trg dela. Brezposelnost je danes v Sloveniji neprosto voljna, kar pomeni, da nekateri za obstoječo ceno dela ne dobijo dela in da je prevladujoča cena dela višja od ravnotežne, pri kateri obstajata zgolj frikcijska in prostovoljna brezposelnost.

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: maks.tajnikar@ef.uni-lj.si

Domnevati smemo, da informacije o hitri gospodarski rasti in padanju brezposelnosti vplivajo na ponudbo dela. Če upoštevamo, da se ponudniki dela obnašajo (skladno s teorijo racionalnih pričakovanj in z novo klasično teorijo) racionalno, kar je v razmerah, ki so zelo transparentne in razumljive za ljudi, smiselno pričakovati, so ljudje enake količine dela ob teh informacijah pripravljeni ponujati le za višjo ceno dela. To premika krivuljo ponudbe dela "levo navzgor" oziroma zmanjšuje ponudbo dela na trgu dela. S tem se ravnotežna cena dela povečuje k obstoječi neravnotežni in zmanjšuje pritisk tržne konkurence na strani ponudbe dela na obstoječo neravnotežno in previsoko ceno dela. Zmanjšanje ponudbe dela je izraz zahtev po višjih plačah. V teh razmerah bi zgolj migracija delovne sile lahko prispevala k povečevanju ponudbe dela, a je smiselno pričakovati, da bi bil glede na velikost migracij ta učinek zgolj lokalni in na trgih določene delovne sile.

Ob tem lahko domnevamo (na podlagi iztočnice v vprašanju o višji gospodarski rasti), da narašča povpraševanje po delu. Slednje je določeno z mejnimi faktorskimi prihodki dela v podjetjih in s številom podjetij, ki povprašujejo po delu. Ker je mejni faktorski prihodek dela mejni proizvod, pomnožen s tržno ceno, se povpraševanje po delu povečuje, če rastejo cene, kar bi bilo pričakovati v razmerah obujanja gospodarske rasti, a tega, ali se cene povečujejo, še nismo pojasnili. Koliko je podjetij in kakšni so njihovi mejni proizvodi, pa je posledica razmer na trgu kapitala oziroma obsega kapitala v gospodarstvu.

Trg kapitala lahko analiziramo na klasičen način iz mikroekonomike. Ker tak pristop ne omogoča odkrivanja vseh dejavnikov, ki določajo obseg razpoložljivega kapitala v gospodarstvu, se je bolj smiselno nasloniti na keynesiansko razlago obsega kapitala. Ker obseg kapitala narašča z investicijami, lahko uporabimo teorijo keynesianske investicijske funkcije. S tega vidika so ključne spremembe v mejni učinkovitosti kapitala. Ta izraža pričakovanja investorjev, na katera pa v tem trenutku pozitivno vplivajo vsi dejavniki teh pričakovanj: (a) rast v zadnjih letih je po krizi privedla do višje izkoriščenosti zmogljivosti in podjetja znova investirajo v nove, ker zmanjkuje starih; (b) pri skoraj ničelni rasti cen nastaja prepričanje, da bodo cene rasle, kar bi povečevalo razliko cen glede na stroške in zagotavljalo večje investicijske donose; (c) pretekla rast bo prek akceleratorja neposredno vplivala na investicije. Ob vsem tem pa so obrestne mere zelo nizke in zaradi denarne politike ECB pri tem vztrajajo. V takih razmerah je za rast investicij (v skladu z idejo o likvidnostni pasti) pomembnejši optimistični čredni nagon investorjev kot obrestna mera, saj se ta ne spreminja.

Ta razlaga omogoča razumevanje povpraševanja po delu iz klasične mikroekonomske razlage trga dela. Ker je mejni proizvod kot podlaga za povpraševanje po delu izpeljan iz kratkoročne produkcijske funkcije, ta pa temelji na fiksnem faktorju, ki ga v glavnem sestavlja kapital, povečevanje kapitala z investicijami povečuje mejne proizvode in mejne faktorske prihodke, to pa povečuje povpraševanje po delu. Poleg tega investicije povečujejo število podjetij, ki povprašujejo po delu, kar povečuje tudi število individualnih povpraševanj po delu in več njihov horizontalni seštevek, to je povpraševanje po delu na trgu dela, zato se povpraševanje po delu na trgu dela v takih razmerah hitro povečuje.

Povečevanje povpraševanja po delu in zmanjševanje ponudbe dela vplivata na ravnotežno ceno dela in število zaposlene delovne sile. Racionalna pričakovanja ponudnikov dela na eni strani in povečanje povpraševanja po delu na drugi strani povečujejo ravnotežno ceno dela in jo približujejo obstoječi, ki je nad ravnotežno. Kako močan je ta proces nasploh, kaže brezposelnost. Dokler ta obstaja, ravnotežna cena dela ne dosega dejanske in ni mogoče pričakovati, da bo ravnotežna cena dela povečevala sedanje cene dela. A to velja nasploh, saj so trgi delovne sile diverzificirani. Pomanjkanje delovne sile na nekaterih trgih kaže, da lahko začnejo naraščati dejanske cene delovne sile v nekaterih sektorjih in na območjih ali pri nekaterih poklicih, in sicer tako, da se povečuje ravnotežna cena dela. To lahko poveča tudi dejansko, sicer neravnotežno ceno, ki kaže povprečno ceno dela v gospodarstvu pri splošni brezposelnosti. Pomanjkanje delovne sile je znak, da so delavci premalo plačani.

Čeprav pričakovanja višjih plač za enak obseg dela zmanjšuje ravnotežni obseg zaposlenega dela, je učinek na zaposlenost zaradi izrazite rasti povpraševanja po delu pozitiven. Podatki o zmanjševanju brezposelnosti kažejo, da je učinek večanja povpraševanja na trgu dela večji od učinka zmanjševanja ponudbe na trgu dela. Zaposlenih je vse več delavcev in tudi presežni obseg ponudbe dela se zmanjšuje.

Slednje pa vpliva na tako imenovano naravno stopnjo proizvodnje, torej proizvodnjo, ki jo določajo razmere na trgu dela. Ker se investira in s tem povečuje kapital, zakon padajočega donosa variabilnega faktorja (dela) deluje šibkeje, kar povečuje produktivnost dela. Naravna stopnja proizvodnje se zato povečuje, ker je zaposlenega več dela in ker postaja kratkoročna produkcijska funkcija bolj strma. Na trge tako iz proizvođenj prihaja več blaga. Če bi nastala inflacija, bi nastal pozitiven učinek na proizvodnjo tudi zaradi učinka Lucasove ponudbene funkcije, ker vsaj v bližnji preteklosti podjetniki niso pričakovali inflacije.

Če bi bila pričakovanja vedno točna, bi za to proizvodnjo morale obstajati tudi agregatno povpraševanje, in sicer iz dohodkov od prodaje blaga, saj je vsaka prodaja tudi nakup, kot sledi tudi iz Walrasovega zakona in je v skladu z novo klasično razlago. Če pa domnevamo, da racionalna pričakovanja niso splošna, je smiselno sklepe s trga dela vključiti v neoklasični model IS-LM. Ta model omogoča odgovoriti na vprašanje, ali bo na trgih dovolj povpraševanja, da se bo proizvodnja tudi prodala. Gre za velikost učinkovitega povpraševanja, ki ga sestavljajo izvoz, investicije, potrošnja gospodinjstev in potrošnja države.

Zakaj rastejo investicije in ustvarjajo povpraševanje po nakupu večje proizvodnje, smo že pojasnili. Podobno je tudi potrošnja gospodinjstev v glavnem zgolj posledica rasti narodnega dohodka. Ta mora najprej narasti, potem pa za njim lahko naraste tudi potrošnja gospodinjstev, ki pa poveča narodni dohodek (in tako naprej skozi čas), kar imenujemo multiplikativni učinek potrošnje gospodinjstev. Ker je delež potrošnje gospodinjstev v učinkovitem povpraševanju velik, daje ta endogena rast splošni rasti določeno stabilnost.

Potrošnja gospodinjstev je lahko tudi delno avtonomna. Pričakovanja in tudi dostopnost do kreditov so pomembna determinanta avtonomne potrošnje gospodinjstev. Statistike kažejo, da se obe determinanti v Sloveniji hitro izboljšujeta, kar smemo pričakovati tudi po teoriji. Če bi nastajala prerazdelitev dohodkov v korist revnejših, bi lahko domnevali, da se povečuje tudi povprečna mejna nagnjenost k potrošnji, kar povečuje multiplikativni učinek. Čeprav so v potrošni funkciji pričakovanja razložena na keynesianski način, lahko uporabimo tudi teorem ricardianske ekvivalence iz novoklasične teorije: čeprav nam gre danes še slabo, bomo bolj trošili, ker pričakujemo, da bodo jutri ugodnejši časi. Vsi dejavniki potrošnje gospodinjstev danes povečujejo učinkovito povpraševanje.

Če investicije in potrošnja gospodinjstev povečujejo učinkovito povpraševanje, drugi elementi učinkovitega povpraševanja pa se ne spreminjajo, (denarni) narodni dohodek narašča, kar pa vpliva na državno potrošnjo. Večji narodni dohodek namreč prinese večje davčne prihodke. Dokler transferna plačila (na primer za pokojnine) in potrošnja države (na primer za policijo) ne naraščajo hitreje kot davčni prihodki, se deficit državnega proračuna zmanjšuje. Ker pri tem lahko državna potrošnja in transferna plačila rastejo in so element učinkovitega povpraševanja, ki pozitivno vpliva na učinkovito povpraševanje, država ne zmanjšuje učinkovitega povpraševanja, čeprav se državni deficit zmanjšuje, ampak pa ga celo povečuje, a ne enako, kot raste državna potrošnja, ker njen učinek zmanjšuje negativni vpliv večanja državnih prihodkov. Da ta negativni vpliv ne bi nastal, bi se morali davki v opisanih razmerah zmanjševati. Ker se to ne dogaja, so učinki države kvantitativno majhni in neprimerljivo šibkejši kot pozitivni učinki potrošnje gospodinjstev, investicij in zlasti izvoza. To se očitno danes dogaja v Sloveniji. Politika državnega proračuna je za rast manj pomembna.

Zavedati se moramo, da ima zmanjševanje deficita države posledice. Gre za izvoz in uvoz. Izvoz bi bil v drugih razmerah odvisen od menjalnega razmerja, a ker veliko trgujemo znotraj evroobmočja, je vpliv menjalnih razmerij šibak in ni v rokah politike deviznega tečaja, zato je bistven tako imenovani avtonomni izvoz, ki je zelo strogo določen s konjunkturo na trgih naših glavnih kupcev. Izvoz ni v rokah naše gospodarske politike, je pa najmočnejši element učinkovitega povpraševanja. Konjunktura pri naših najpomembnejših trgovinskih partnerjih tako ustvarja zelo visoko rast našega izvoza. Drugače pa je z uvozom, ki je odvisen od gibanj narodnega dohodka in z njegovo rastjo narašča. Če je rast narodnega dohodka prevelika, začne uvoz presežati izvoz in v enačbi plačilne bilance mora razliko izenačiti kapitalski račun, to pa je zadolževanje podjetij, gospodinjstev in državnega proračuna v tujini. Ta učinek se še okrepi z izravnavanjem deficita državnega proračuna, saj po hipotezi o deficitih – dvojčkih izravnavanje državnega proračuna vodi v smeri nastanka deficita v trgovinski bilanci. Če ta nastane, je rast v gospodarstvu previsoka, da bi bila ravnotežna. Podjetja, gospodinjstva in država se morajo zadolževati v tujini, zunanji dolg pa je omejitev za rast.

Učinkovito povpraševanje je odvisno tudi od ponudbe denarja in povpraševanja po njem. Uporabimo lahko analizo z modelom IS-LM. Če domnevamo, da po gospodarski krizi ECB še vedno vodi politiko povečevanja količine denarja v obtoku, potem se ne premika

na desno k večjim narodnim dohodkom le krivulja IS, ki izraža elemente efektivnega povpraševanja, pač pa tudi krivulja LM, ki kaže razmere na trgu denarja. Če je v gospodarstvu več denarja, je krivulja LM ob istih obrestnih merah povezana z večjimi narodnimi dohodki. Tak premik še krepi dejstvo, da ljudje ob večji gospodarski rasti držijo manj denarnih rezerv. To bi moralo voditi k višji obrestni meri in k večjemu ravnotežnemu denarnemu narodnemu dohodku. Ker pa so obrestnem mere blizu ničelnih vrednosti, zelo verjetno nastaja likvidnostna past: krivulja LM je zelo elastična. Takrat se narodni dohodek veča le z večanjem efektivnega povpraševanja, denarna politika pa je neučinkovita in tudi obrestna mera se ne povečuje.

Če se z večanjem efektivnega povpraševanja veča narodni dohodek, lahko začno rasti cene oziroma nastane inflacija, če temu ne sledi naravna stopnja proizvodnje s trga dela, kot sledi iz novokeynesianske (torej ne neoklasične) razlage modela IS-LM (še zlasti v primeru, če tega procesa ne zavira denarna politika).

Če domnevamo, da je oživitev gospodarske rasti nastala z rastjo izvoza, lahko sklepamo, da je v Sloveniji povečan izvoz (ki je v celoti nastal zaradi konjunktura na tujih trgih, prvič pa v sedanjem ciklu že leta 2013) povečal dohodke in zlasti po letu 2014 akceleratorijsko vplival na investicije, ki so tudi začele povečevati dohodke. Ti so od leta 2015 multiplikativno vplivali na potrošnje gospodinjstev, kar je tudi povečevalo dohodke, slednje pa je pozitivno vplivalo na prejeme državnega proračuna, tako da so tudi odhodki državnega proračuna lahko nekaj narasli in prispevali k rasti narodnega dohodka. Slednjega sicer vse več namenjamo za uvoz, a še vedno raste efektivno povpraševanje na domačem trgu. Ker cene ne rastejo, efektivno povpraševanje očitno še vedno ni doseglo naravne stopnje proizvodnje.

Upoštevati je treba, da investicije ne ustvarjajo le povpraševanja, ampak tudi nove zmogljivosti (kapital), ki prek trga dela in produkcijske funkcije povečujejo proizvodnjo. Zgolj ena stopnja rasti kapitala ohranja ravnotežje med agregatno ponudbo in agregatnim povpraševanjem v celotnem gospodarstvu, če gospodarstvo doseže polno zaposlenost zmogljivosti. Tu si lahko pomagamo s cambriško formulo. Ta pravi, da določeni investicijski stopnji (stopnji naraščanja kapitala) ustreza točno določena profitna stopnja. Čim višja je investicijska stopnja, tem višja je tudi profitna stopnja, odnos med obema stopnjama pa opredeljuje nagnjenost k varčevanju. Če ta pada, določeni investicijski stopnji ustreza višja profitna stopnja. In v resnici pada, če se povečujejo dohodki iz dela, ker je nagnjenost k varčevanju iz teh dohodkov nižja kot nagnjenost k varčevanju iz profitov, zato povečevanje investicij vodi k večjim profitnim dohodkom.

Večja profitna stopnja pa pri danem (realnem) narodnem dohodku pomeni nižjo realno mezdnost, ker pač manj ostane po profitih za mezde, in sicer ne glede na to, kakšne so denarne mezde. Ali takšna povezava v resnici nastane, je odvisno od treh kategorij. (a) V cambriški formuli je najprej nagnjenost k varčevanju. Težko sklepamo, da se je ta spremenila, če pa se je, se je zmanjšala, ker optimizem med prebivalci povečuje nagnjenost

k potrošnji, to pa ob dani investicijski stopnji povečuje profitne stopnje in zmanjšuje realne mezde. (b) Pomemben je tudi vpliv zadolževanja v tujini. Če se zadolževanje zmanjšuje, to ob dani investicijski stopnji zahteva višje profitne stopnje in nižje realne mezde. (c) Te negativne učinke na realno mezdo v sedanjih razmerah pretehta višje izkoriščanje zmogljivosti, ker prehajamo iz obdobja, v katerem je zaradi pomanjkanja povpraševanja prišlo do drastičnega zmanjševanja izkoriščenosti zmogljivosti, v obdobje, v katerem smo blizu polne zaposlenosti zmogljivosti. Povečanje izkoriščenosti zmogljivosti povečuje produktivnost dela in učinkovitost kapitala, saj se proizvodnja povečuje, proizvodni dejavniki pa naraščajo počasneje, kot raste proizvodnja. V takih razmerah je mogoče, da investicijska stopnja narašča, da se nagnjenost k varčevanju zmanjšuje in da prihaja do vse manjšega zadolževanja v tujini, kljub temu pa realne mezde naraščajo. V takih razmerah – imenujemo jih kratkoročne razmere – naraščajo profiti, plače in dohodki države, in to realno. Če denarne plače stagnirajo, morajo cene padati, če denarne plače naraščajo, pa lahko rastejo tudi cene, a počasneje kot plače. Slednje se je dogajalo tudi doslej.

**Povzetek:** Povečevanje efektivnega povpraševanja, ki je privedlo do konjunktura, bo na trgu dela učinkovalo bolj v obliki povečevanja zaposlenosti kot pa v rasti denarnih plač. Te so še vedno nad ravnotežnimi, zato je smiselno pričakovati, da bodo narasle le pri nekaterih poklicih oziroma na nekaterih trgih dela, ne pa nasploh. Kjer bo nastajalo pomanjkanje delovne sile, so plače prenizke. Ta proces bi se ustavil, če bi efektivno povpraševanje doseglo raven naravne stopnje proizvodnje oziroma polne zaposlenosti zmogljivosti. Če bodo naraščali profiti in realne plače, rast še ni prehitra. Nesporno bodo od hitre rasti največ imeli lastniki kapitala. Če bodo rasli le profiti in realne plače padale, je rast prehitra. Če bodo začele naraščati cene zaradi presežnega efektivnega povpraševanja, rasti nominalnih plač namreč ne bo več sledila rast realnih plač. Lahko pride tudi do padca realnih plač ob povečevanju nominalnih. Pri tem tudi pritisk sindikatov ne more spremeniti stvari. Ta učinek pa bi se lahko zakasnil, če bi se povečalo zadolževanje slovenskega gospodarstva v tujini, vendar bi bil to znak gospodarski politiki, da mora zaustaviti rast efektivnega povpraševanja. Nekaj prostora bo nastalo za rast plač in drugih odhodkov v javnem sektorju, saj se z gospodarsko rastjo zapira razmik med rastjo odhodkov in rastjo prihodkov državnega proračuna in drugih blagajn v javnem sektorju, kar omogoča rast odhodkov državnega proračuna. Skratka, za prihodnje mesece velja bogata rast zaposlovanja in profitov ter skromna rast denarnih plač, ki se lahko hitro prevesi v padec realnih plač. Večanje zunanega zadolževanja in izrazitejša inflacija sta znak za nujnost intervencije državne gospodarske politike.

# UČINEK DOHODKA IN PREMOŽENJA NA SUBJEKTIVNO BLAGINJO STAREJŠEGA PREBIVALSTVA

MIHA DOMINKO<sup>1</sup>  
MIROSLAV VERBIČ<sup>2</sup>

---

*POVZETEK: Učinek dohodka na srečo posameznikov je tema, ki ji ekonomisti v okviru raziskav subjektivne blaginje posvečajo veliko pozornosti. Namen tega članka je prispevati k tej literaturi ter osvetliti vzročni učinek dohodka in premoženja na srečo starejšega prebivalstva, torej skupine ljudi, ki zaradi vse višje pričakovane življenjske dobe in demografskih trendov postaja vse zanimivejši predmet ekonomskih raziskav. Naše ugotovitve kažejo, da imata dohodek in premoženje statistično značilen pozitiven učinek na srečo, ta učinek pa se močno poveča, ko kontroliramo za modelsko endogenost s pomočjo instrumentalnih spremenljivk.*

---

*Ključne besede: subjektivna blaginja, sreča, dohodek, premoženje, starejši, vzročnost, instrumentalne spremenljivke*

---

## UVOD

Ohranjanje visoke ravni subjektivne blaginje ali sreče je eden od stebrov uspešnega staranja (Baltes in Baltes, 1990). Starejši so soočeni s povečanim tveganjem poslabšanja zdravja, izgube socialnih mrež ter tudi dohodka. Kljub temu večina študij kaže na to, da višja starost ni korelirana z nižjimi stopnjami subjektivne blaginje (Frijters in Beaton, 2012). Ta paradoksalna ugotovitev poziva k dodatnim preiskavam povezave med subjektivno blaginjo in zgoraj naštetimi vidiki življenja, ki z leti kažejo vse večjo izgubo. V članku bomo zato podrobneje analizirali vzročni učinek dohodka in premoženja na srečo starejših na osnovi podatkov o starejših Slovencih.

## TEORETIČNO OZADJE IN DESKRIPTIVNA ANALIZA

Richard A. Easterlin (1974) je v svojem temeljnem delu "Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence" postavil tezo, ki še danes buri domišljijo ekonomistov, namreč da višje stopnje BDP na prebivalca niso korelirane z višjimi stopnjami subjektivne blaginje (Easterlinov paradoks). S svojim delom je spodbudil nastanek nove znanstvene veje, imenovane ekonomija sreče, ki je doživela širok razmah po izbruhu

---

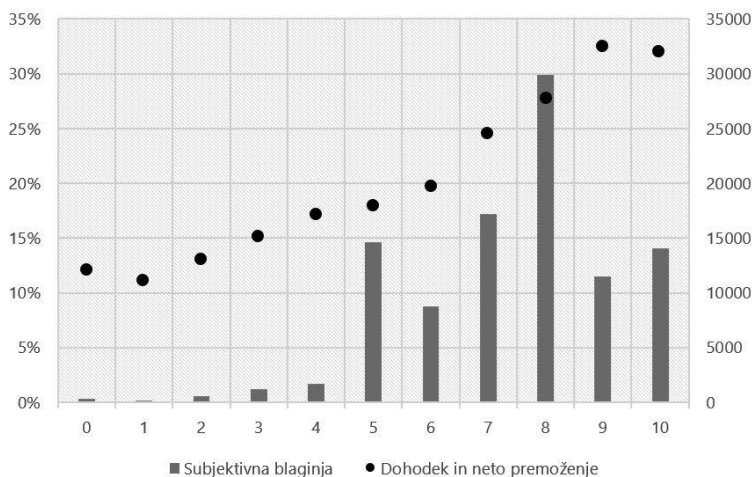
1 Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: dominkom@ier.si

2 Univerze v Ljubljani, Ekonomska fakulteta & Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: miha.dominko@ier.si

globalne finančne krize v letu 2008, kar Stiglitz in drugi (2009) pripisujejo vse večji vrzeli med informacijami o blaginji, ki jih navajajo agregirani podatki, in samoocenami posameznikov. Zgodnje raziskave o vlogi dohodka pri določanju blaginje na podatkih posameznikov so bile večinoma omejene in ekonomisti (pa tudi psihologi) so se strinjali, da ima dohodek statistično značilen, a majhen vpliv na subjektivno blaginjo posameznika. Nasprotno pa nekatere novejšje raziskave kažejo, da ima dohodek precej večji učinek, kot je bilo sprva mišljeno (Luttmer, 2005; Knight idr., 2009). Dohodek pri tem ni edino merilo ekonomskih okoliščin gospodinjstev in posameznikov in ga imajo nekateri ekonomisti za nepopolnega. Headey in Wooden (2004) sta v svoji raziskavi pokazala, da je premoženje, za katero lahko trdimo, da zagotavlja določeno stopnjo ekonomske stabilnosti, za življenjsko zadovoljstvo posameznika najmanj tako pomembno kot dohodek. Da bi zajeli učinek obeh, smo v analizi kot neodvisno spremenljivko uporabili vsoto dohodka in neto premoženja.

Za analizo učinka dohodka in premoženja na subjektivno blaginjo starejših smo uporabili podatke starejših Slovencev iz petega vala intervjujev Raziskave o zdravju, procesu staranja in upokojevanju v Evropi (SHARE), ki so bili izvedeni v letu 2013. Deskriptivna analiza, predstavljena na sliki 1, kaže, da je velika večina intervjuvancev zadovoljnih s svojim življenjem, pri čemer je zadovoljstvo merjeno na lestvici od nič (popolnoma nezadovoljen) do deset (popolnoma zadovoljen), največ sodelujočih pa je svoje zadovoljstvo z življenjem ocenilo z osem. Prav tako je iz slike mogoče razbrati trend višje povprečne vsote dohodka in neto premoženja gospodinjstva pri višjih stopnjah subjektivne blaginje. Najvišjo vsoto dohodka in neto premoženja imajo tisti, ki svojo subjektivno blaginjo ocenjujejo z devet, medtem ko imajo najnižjo vsoto dohodka in neto premoženja intervjuvanci, ki svojo subjektivno blaginjo ocenjujejo z ena. Ti rezultati kažejo na potencialno značilen učinek dohodka in premoženja na subjektivno blaginjo starejših.

Slika 1: *Subjektivna blaginja in povprečni neto dohodek ter premoženje starejših Slovencev*





## METODOLOŠKI IZZIVI

Analiza učinka dohodka na srečo posameznikov na mikropodatkih je soočena z več viri pristranskosti, ki vplivajo na statistično sklepanje. Tako lahko na ocene vplivajo tako imenovana "osebnostna pristranskost", vloga relativnega dohodka, prilagajanje posameznikov, napake pri merjenju itd. Zaradi teh vplivov, ki imajo lahko tako pozitiven kot tudi negativen učinek na ocene, povezava med dohodkom in srečo v mnogih študijah kljub statistični značilnosti ni vzročna (Powdthavee, 2009). Ta problem lahko naslovimo z uporabo instrumentalnih spremenljivk ter instrumentiramo vsoto dohodka in neto premoženja. Ker je težko najti instrumente v podatkih iz anket, je le malo študij uporabilo instrumente za dohodek. Dva primera, ki instrumentirata dohodek, sta prispevka Knighta in drugih (2009), ki so uporabili število let izobrazbe očeta anketiranca in vrednost produktivnih sredstev, ter Luttmerna (2005), ki je uporabil pričakovani dohodek gospodinjstva kot instrument za dohodek gospodinjstva.

Analizo pričnemo z linearnim regresijskim modelom, v katerega poleg logaritma dohodka in premoženja vključimo kontrolne spremenljivke, značilne za podobne modele, kot so logaritem potrošnje, starost, spol, zakonski status, status upokojenca, status brezposelne osebe, število otrok in vnukov, nezadovoljstvo s svojim zdravjem ter omejitve pri dnevni aktivnostih. Specifikacija ocenjene enačbe je naslednja:

$$\text{subjektivna blaginja}_i = \beta_0 + \beta_1 \ln(\text{dohodek in premoženje}_i) + \beta_2 \ln(\text{potrošnja}_i) + \beta_3 \text{starost}_i + \beta_4 \text{starost}_i^2 + \beta_5 \text{ženska}_i + \beta_6 \text{poročen}_i + \beta_7 \text{upokojen}_i + \beta_8 \text{nezaposlen}_i + \beta_9 \text{število otrok}_i + \beta_{10} \text{število vnukov}_i + \beta_{11} \text{nezadovoljstvo z zdravjem}_i + \beta_{12} \text{omejitve pri aktivnostih}_i + \varepsilon_i$$

Da bi ublažili problem predstavljene modelske endogenosti, uporabimo uspeh intervjuvanca pri matematiki v primerjavi z vrstniki pri desetih letih starosti in število let izobrazbe partnerja kot instrumenta za vsoto dohodka in premoženja. Za ti dve spremenljivki lahko trdimo, da sta primerna instrumenta, saj sta korelirana z dohodkom in premoženjem, ne pa tudi s subjektivno blaginjo.

## REZULTATI IN DISKUSIJA

Rezultati regresijske analize z metodo najmanjših kvadratov (OLS), predstavljeni v tabeli 1, prikazujejo sicer statistično značilen, vendar sorazmerno majhen učinek vsote dohodka in neto premoženja gospodinjstva na subjektivno blaginjo (0,024). Rezultati prav tako kažejo na močan pozitiven učinek potrošnje na subjektivno blaginjo (0,206) ter povezavo med blaginjo ter starostjo v obliki črke U. Takšen rezultat je v literaturi pogost, vendar vseeno nekoliko preseneča zaradi povprečne starosti vzorca, ki presega 66 let. Spol nima statistično značilnega učinka na subjektivno blaginjo, medtem ko imata tako zakonski stan (0,263) kot tudi upokojitev (0,207) pozitiven ter statistično značilen učinek na srečo. Nekoliko preseneča statistično neznačilen učinek nezaposlenosti, kar pa je mogoče pojasniti s strukturo vzorca, v katerem je le 4,2 % nezaposlenih. Število otrok ima statistično značilen,

vedar precej majhen učinek na srečo (0,044), medtem ko število vnukov ne vpliva na subjektivno blaginjo. Pričakovano imata največji ter negativen učinek na subjektivno blaginjo starejših Slovencev nezadovoljstvo z zdravjem (-0,469) ter omejitve pri dnevnih aktivnostih (-0,366).

Analiza s posplošeno metodo momentov (GMM), s katero smo instrumentirali vsoto dohodka in neto premoženja ter s tem kontrolirali za modelsko endogenost, kaže, da je dejanski učinek vsote dohodka in premoženja na subjektivno blaginjo več kot štirikrat večji kot pri oceni z metodo OLS (0,129). Ti rezultati kažejo na to, da imajo prej naštetih viri pristranskosti negativen učinek na ocene ter na pomen ustreznega metodološkega pristopa pri ocenjevanju vzročnega učinka. Učinek kontrolnih spremenljivk na subjektivno blaginjo je skladen z rezultati, pridobljenimi z regresijo OLS. Izstopa le vloga zakonskega stana, ki v analizi GMM ni statistično značilna.

Tabela 1: *Deskriptivna statistika in rezultati regresijske analize*<sup>a</sup>

	Povprečja ali deleži	OLS	GMM
<b>Odvisna spremenljivka</b>			
Subjektivna blaginja (0–10)	7,227		
<b>Neodvisne spremenljivke</b>			
Ln dohodek in premoženje	13,42	0,024*** (0,0022)	0,129*** (0,0119)
Ln potrošnja	8,471	0,206*** (0,0348)	0,137*** (0,0528)
Starost	66,79	-0,143*** (0,0222)	-0,135*** (0,0294)
Starost <sup>2</sup>	4564,9	0,001*** (0,0002)	0,001*** (0,0002)
Ženska (0–1)	57,1 %	0,034 (0,0317)	-0,058 (0,0382)
Poročen (0–1)	70,4 %	0,263*** (0,0376)	0,0574 (0,0793)
Upokojen (0–1)	69,2 %	0,207*** (0,0445)	0,192*** (0,0609)
Nezaposlen (0–1)	4,2 %	-0,136 (0,0865)	0,166 (0,1156)

	Povprečja ali deleži	OLS	GMM
Število otrok	1,99	0,044** (0,0200)	0,079*** (0,0243)
Število vnukov	2,59	0,009 (0,0089)	0,007 (0,0104)
Nezadovoljstvo z zdravjem (1–5)	3,26	–0,469*** (0,0182)	–0,353*** (0,0258)
Omejitev pri aktivnostih (0–1)	46,8 %	–0,366*** (0,0363)	–0,397*** (0,0427)
Konstanta		11,380*** (0,8131)	10,257*** (1,0581)
Število opazovanj		12.045	8.995
R2		0,154	
Hansen J statistika (p-vrednost)			0,213
Anderson LM statistika (p-vrednost)			0,000

Standardne napake so v oklepajih

\*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1

<sup>a</sup> Ln označuje logaritem

## SKLEPNE UGOTOVITVE

S člankom smo želeli osvetliti povezavo med dohodkom in premoženjem ter srečo starejših, predstavljeni rezultati pa imajo pomembno težo predvsem v luči vedno večje skupine ekonomistov, ki izražajo dvom o primernosti preferenc za ocenjevanje blaginje, kar povečuje potrebo po neposrednem merjenju subjektivne blaginje ter analizi učinkov nanjo. Rezultati so poleg tega pomembni za Slovenijo, saj prikazujejo močan vzročni učinek dohodka in premoženja na srečo starejših Slovencev, predvsem ko kontroliramo za modelsko endogenost s pomočjo instrumentalnih spremenljivk. Članek ponuja tudi iztočnice za nadaljnje raziskovanje. Pomembno bi bilo izvesti raziskavo na panelnih podatkih, prav tako pa je potrebnih več raziskav, ki bi podrobneje razčlenile dohodek ter predvsem premoženje in njun vpliv na subjektivno blaginjo.

## LITERATURA

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*, 1(1), 1-34.

Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? In *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*. Paul A. David and Melvin W. Reder, Eds. (89–125). New York: Academic Press.

Frijters, P., & Beaton, T. (2012). The mystery of the U-shaped relationship between happiness and age. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 82(2-3), 525-542.

Headey, B., Muffels, R., & Wooden, M. (2008). Money does not buy happiness: Or does it? A reassessment based on the combined effects of wealth, income and consumption. *Social Indicators Research*, 87(1), 65-82.

Knight, J., Lina, S. O. N. G., & Gunatilaka, R. (2009). Subjective well-being and its determinants in rural China. *China Economic Review*, 20(4), 635-649.

Luttmer, E. F. (2005). Neighbors as negatives: Relative earnings and well-being. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(3), 963-1002.

Powdthavee, N. (2010). How much does money really matter? Estimating the causal effects of income on happiness. *Empirical Economics*, 39(1), 77-92.

Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Paris: Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.

# VPLIV GOSPODARSKIH RAZMER NA ZAPOSLOVANJE DIPLOMANTOV

DAŠA FARČNIK<sup>1</sup>

POLONA DOMADENIK<sup>2</sup>

---

*POVZETEK: V času zadnje gospodarske krize so vsako leto na trg dela vstopile nove generacije diplomantov, ki so bile soočene z manjšim povpraševanjem po delu, kar je zelo poslabšalo njihov prehod na trg dela. V članku na podlagi metode preživetja analiziramo trajanje brezposelnosti, ki jo merimo od zaključka študija do prve zaposlitve študentov, ki so višješolski oziroma visokošolski študij zaključili v letih med 2007 in 2011. Zaradi neugodnih gospodarskih razmer v času krize so bili najbolj prizadeti diplomanti novinarstva, umetnosti in humanistike ter poslovnih in upravnih ved, medtem ko zadnja gospodarska kriza diplomantov izobraževalnih ved in izobraževanja učiteljev ter zdravstva in sociale ni toliko prizadela.*

---

**Ključne besede:** prehod diplomantov na trg dela, gospodarska kriza, Slovenija

---

## 1 UVOD

Gospodarska kriza, ki je v Sloveniji dno dosegla leta 2009, se je na trgu dela odrazila z zmanjšanim povpraševanjem po delu in povzročila prilagoditve števila delavcev v obliki (množičnih) odpustitve, zaposlitev s krajšim delovnim časom, zmanjšanja nadur in/ali delovnega časa ter zmanjšanja plač. Istočasno pa je vsako leto nova generacija študentov zaključila študij in vstopila na trg dela. Čeprav raziskave kažejo, da študenti v času negativnih gospodarskih trendov verjetno podaljšajo svoj študij predvsem zaradi nižjih oportunitetnih stroškov izobraževanja (Kahn, 2010) ali se vpišejo v nove programe (Card in Lemieux, 2000), večina študentov po zaključku študija vseeno vstopi na trg dela. Izkušnje iz prejšnjih recesij kažejo, da imajo prav tisti, ki prvič vstopajo na trg dela v času gospodarske krize, torej tudi diplomanti, "nesrečo", ki ima takojšnje negativne učinke na zaposlovanje in višino plače, lahko pa so učinki tudi dolgoročni (Oyer, 2006; Oyer 2008; Kahn, 2010; Oreopoulos, von Wachter in Heisz, 2012).

Diplomanti večinoma vstopijo na trg dela brez delovnih izkušenj, vendar so opremljeni z veliko količino splošnega in specifičnega znanja. Preučevanje njihove poklicne poti je torej pomembno z vidika posameznika, saj lahko neuporaba spretnosti in znanj na začetku poklicne poti pomembno vpliva tudi na njihovo (ne)uporabo v nadaljevanju kariere (Mosca in Wright, 2011). Hkrati pa vpogled v negativne učinke krize "nesrečnim" generacijam

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: dasa.farcnik@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: polona.domadenik@ef.uni-lj.si

nosilcev ekonomskih politik omogoča načrtovanje aktivnih politik zaposlovanja ob ponovni gospodarski krizi.

Učinke krize preučujemo s primerjavo trajanja brezposelnosti od zaključka višješolskega in visokošolskega izobraževanja do prve zaposlitve diplomanta glede na leto in tudi mesec diplomiranja oziroma zaključka izobraževanja. Posameznik ob vstopu na trg dela ne more vplivati na morebitne neugodne gospodarske razmere oziroma na zmanjšano povpraševanje po delovni sili, zato ugotavljamo učinek slabih gospodarskih razmer na verjetnost zaposlitve. Glede na to, da so predhodne raziskave prehoda diplomantov na trg dela pokazale, da je trajanje brezposelnosti odvisno ne samo od časovne dimenzije zaključka študija, temveč tudi od področja in stopnje izobraževanja (Farčnik in Domadenik, 2012), so v nadaljevanju predstavljeni negativni učinki vstopa na trg dela v času gospodarske krize posebej za področja in stopnjo izobraževanja.

V nadaljevanju so najprej navedeni podatki o vzorcu, torej generacijah diplomantov, ki so študij zaključile v letih med 2007 in 2011. To pomeni, da so na trg dela vstopali od januarja 2007 pa do konca leta 2012 in so bili diplomanti, ki so študij zaključili v letu 2011, opazovani najmanj eno leto. Sledi kratek pregled uporabljene metode preučevanja. V tretjem poglavju so povzeti rezultati analize trajanja brezposelnosti od zaključka študija do prve zaposlitve, ki temelji na standardnem modelu funkcije preživetja (Kaplan & Meier, 1958) in izračunih stopnje hazarda (Cox, 1972). V četrtem poglavju so predstavljeni zaključki in kratka diskusija.

## 2 PODATKI IN METODOLOGIJA

Za analizo vstopa diplomantov višješolskega oziroma visokošolskega študija na trg dela so uporabljeni mikropodatki Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS, 2013), ki vključujejo individualne podatke za generacije diplomantov od leta 2007 do vključno leta 2011. Poleg meseca in leta diplomiranja podatki vključujejo informacijo o visokošolski inštituciji, področju izobraževanja na podlagi standardne klasifikacije področja in stopnje izobraževanja (ISCED) na dve mesti natančno, informacijo o načinu študija (redni oziroma izredni študij) ter osebne karakteristike, kot so spol, leto rojstva, kraj bivanja in državljanstvo. Diplomantom omenjenih generacij so pripisani podatki Statističnega registra delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP), ki vključujejo celotno zaposlitveno zgodovino posameznika. Podatki tako omogočajo izračun trajanja brezposelnosti od zaključka visokošolskega izobraževanja do prve zaposlitve. Glede na to, da se vstop na trg dela v večini primerov razlikuje med diplomanti, ki so študirali redno, in tistimi, ki so študirali izredno (slednji so namreč večinoma zaposleni že v času študija), so v analizi upoštevani zgolj diplomanti, ki so študirali redno in so svojo prvo zaposlitev poiskali po zaključku izobraževanja.

V obdobju od januarja leta 2007 do konca leta 2011 je visokošolski študij zaključilo 46.453 rednih študentov, vendar pa je zaradi manjšega števila opazovanih študentov, ki so med

prvimi zaključili prenovljene bolonjske programe, in zaradi manjkajočih podatkov o mesecu diplomiranja v nadaljevanje analize vključenih 36.584 študentov, ki so v letih med 2007 in 2011 zaključili visokošolski študij. Po posameznih letih je opazovano različno število študentov. V analizo je vključenih 6.375 študentov, ki so študij zaključili v letu 2007, 7.756 študentov, ki so študij zaključili v letu 2008, 7.107 tistih, ki so študij zaključili v letu 2009, 8.479 tistih, ki so študij zaključili v letu 2010, ter 8.867 študentov, ki so študij zaključili v letu 2011. Najpogostejši mesec zaključka študija v vseh generacijah je bil september, ko je študij zaključilo 29,5 odstotka študentov v vzorcu, drugi najpogostejši mesec zaključka študija je bil junij, ko je študij zaključilo 12,4 odstotka vseh študentov. Večina študentov v vzorcu oziroma 65,0 odstotka je ženskega spola. Približno četrtina opazovanih študentov prihaja iz osrednjeslovenske regije (24,7 odstotka), sledijo študenti iz podravske (15,9 odstotka), savinjske (13,9 odstotka) in gorenjske regije (9,5 odstotka).

Največ študentov v vzorcu je končalo študij poslovnih in upravnih ved (21,8 odstotka), sledijo jim študenti naslednjih področij izobraževanja: družbene vede (10,2 odstotka), zdravstvo (9,1 odstotka), izobraževalne vede in izobraževanje učiteljev (9,1 odstotka) ter tehnika (8,9 odstotka). Več kot polovica vseh študentov v vzorcu (oziroma 52,7 odstotka) je v opazovanem obdobju zaključila univerzitetni program pred bolonjsko reformo, 20,3 odstotka študentov pa je zaključilo visokošolski program, ki še ni bil deležen bolonjske reforme. Delež študentov, ki so v obdobju od leta 2007 do 2011 zaključili prenovljeni bolonjski študij, se je seveda povečeval in je za celoten vzorec znašal 4,7 odstotka za visokošolski bolonjski študij prve stopnje, 14,7 odstotka za univerzitetni bolonjski študij prve stopnje ter 0,8 odstotka za bolonjski magistrski študij druge stopnje.

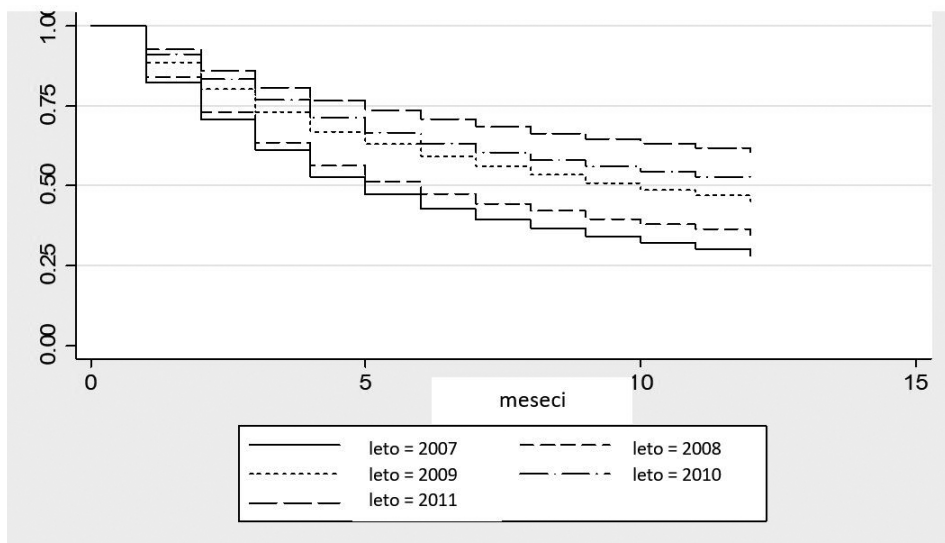
Pri analizi trajanja brezposelnosti po zaključku študija je uporabljena standardna Kaplan-Meierjeva (1958) funkcija preživetja, ki meri verjetnost statusa brezposelne osebe v vsakem mesecu po zaključku študija. Standardna funkcija preživetja tudi omogoča opazovanje posameznikov v času, ko različno vstopajo v opazovano obdobje, kar pomeni, da vstopajo na trg dela v različnih mesecih in letih. To pomeni, da se čas opazovanja za posameznika začne ob zaključku študija in se ga opazuje toliko časa, dokler se posameznik ne zaposli. Pri tem je upoštevana tudi regijska stopnja brezposelnosti (Brunner in Kuhn, 2010). Z drugega zornega kota pa lahko pogledamo verjetnost izhoda iz statusa brezposelnosti, to je zaposlitve, in izračunamo tako imenovano stopnjo hazarda (angl. Hazard rate) (Cox, 1972). Pri tem se upoštevajo osebne karakteristike posameznika, področje in stopnja izobraževanja ter razmere na trgu dela, ki jih merimo z letom, mesecem in regijsko stopnjo brezposelnosti.

### 3 REZULTATI

Najprej so predstavljeni rezultati funkcije preživetja. Slika 1 kaže delež brezposelnih in njegovo zmanjševanje v prvih desetih mesecih po zaključku študija. Funkcije preživetja so prikazane za vsako posamezno leto preučevanja. Najnižje ležeča krivulja predstavlja deleže brezposelnosti tistih študentov, ki so študij zaključili v letu 2007, ne glede na področje

izobraževanja oziroma stopnjo izobrazbe. Iz slike je razvidno, da se je v povprečju v vsakem nadaljnjem letu opazovanja prehod na trg dela poslabšal. Tako krivulja, ki kaže delež brezposelnih diplomantov, ki so zaključili študij v letu 2008, leži nad tisto, ki prikazuje deleže brezposelnih diplomantov v letu 2007. Čeprav se je v letu 2010 bruto domači proizvod ponovno povečal, so diplomanti, ki so zaključili študij v letih 2008 in 2009, potrebovali dlje časa, da so našli zaposlitev. Enako velja za študente, ki so študij zaključili v letu 2010 ali 2011.

Slika 1: Kaplan-Meierjeva funkcija preživetja, 2007–2011



Vir: SURS (2013), lastni preračuni.

Za boljši vpogled v negativne vplive neugodnih gospodarskih razmer ob vstopu na trg dela in posledično manjšo uspešnost pri iskanju zaposlitve po zaključku študija pa so v nadaljevanju predstavljene verjetnosti izstopa iz brezposelnosti, torej verjetnosti zaposlitve (angl. Hazard rate) za posamezna področja izobraževanja. Z izjemo diplomantov izobraževanih ved in izobraževanja učiteljev ter zdravstva pri večini opazovanih let ugotavljamo negativne učinke zaključka študija tako v kriznem letu 2008 kot tudi v letih 2009, 2010 in 2011, ko smo sicer beležili pozitivno gospodarsko rast. V tabeli 1 so prikazani koeficienti za posamezna leta in področja izobraževanja, ki so rezultat primerjave funkcije hazarda, izračunane za posamezno področje izobraževanja, in razlike v posameznem letu v primerjavi z letom 2007. Področja izobraževanja so na podlagi Standardne klasifikacije področij izobraževanja (ISCED) razdeljena na 22 skupin, pred vsako skupino je zapisana še dvomestna šifra področja.



Če torej primerjamo verjetnost zaposlitve diplomantov znotraj posameznih področij izobraževanja, ki jo merimo s funkcijo hazarda, na podlagi tabele 1 ugotovimo, da lahko identificiramo tri skupine diplomantov. Prva skupina je tista, na katero čas vstopa na trg dela ni imel velikega vpliva pri iskanju zaposlitve oziroma so bili negativni vplivi krize razmeroma majhni. Med njimi so predvsem diplomanti izobraževalnih ved in izobraževanja učiteljev, veterine, varstva okolja, varovanja in socialnega dela. Prav za slednje se je stopnja hazarda, ki meri verjetnost izstopa iz statusa brezposelne osebe, v preučevanem obdobju povečala. V to skupino bi lahko uvrstili tudi diplomante zdravstva, za katere so se verjetnosti izstopa iz statusa brezposelne osebe v času sicer povečevale, vendar so bile spremembe razmeroma majhne.

V drugo skupino bi lahko uvrstili diplomante, ki jih sprva negativni učinki krize niso pretirano prizadeli in so jih večinoma občutili s časovnim zamikom. Diplomanti humanistike, ved o živi naravi ter matematike, ki so študij zaključili v letih 2010 in 2011, so tako v povprečju dlje časa ostali brezposelni po zaključku študija. Negativne učinke krize so tako občutili predvsem tisti diplomanti umetnosti, fizike in kemije ter računalništva, ki so študij zaključili v letu 2011.

Največjo “nesrečo” zaradi spremenjenih gospodarskih razmer pa so imeli diplomanti novinarstva, ki jim sledijo diplomanti poslovnih in administrativnih ved, ki jih skupaj z diplomanti tehnike, proizvodnih tehnologij, arhitekture, kmetijstva ter osebnih in transportnih storitev uvrščamo v tretjo skupino. Podobno kot v drugi skupini so bili negativni učinki krize prisotni pri vstopu na trg dela za tiste diplomante, ki so študij zaključili v letu 2011. Med njimi so učinke krize najbolj občutili diplomanti novinarstva, na drugi strani pa bistveno manj diplomanti prava.

Tabela 1: *Spremembe verjetnosti zaposlitve po področjih izobraževanja in letih*

	2008	2009	2010	2011
14 Izobr. vede in izobr. učiteljev	0,142 (0,066)	0,055 (0,069)	0,075 (0,074)	-0,107 (0,077)
21 Umetnost	-0,308 (0,216)	-0,303 (0,211)	-0,556 (0,215)	** -1,049 (0,235)
22 Humanistika	-0,028 (0,107)	-0,172 (0,109)	-0,432 (0,116)	*** -0,931 (0,131)
31 Družbene vede	-0,134 (0,082)	-0,568 (0,089)	*** -0,561 (0,092)	*** -1,107 (0,108)
32 Novinarstvo	-0,461 (0,268)	* -1,365 (0,291)	*** -1,229 (0,273)	*** -2,049 (0,339)
34 Poslovne in upravne vede	-0,349 (0,053)	*** -0,703 (0,057)	*** -0,723 (0,062)	*** -1,058 (0,071)

	2008	2009	2010	2011		
38 Pravne vede	-0,050 (0,082)	-0,230 (0,088)	*** -0,404 (0,097)	*** -0,474 (0,104)	***	***
42 Vede o živi naravi	-0,188 (0,163)	-0,107 (0,153)	-0,745 (0,163)	*** -1,100 (0,179)	***	***
44 Fizikalne in kemijske vede	0,005 (0,180)	0,022 (0,174)	-0,124 (0,198)	-0,471 (0,194)	**	**
46 Matematika in statistika	-0,120 (0,313)	0,303 (0,317)	-0,671 (0,319)	** -1,308 (0,336)	**	***
48 Računalništvo	-0,026 (0,148)	0,013 (0,148)	-0,181 (0,153)	-0,586 (0,155)		***
52 Tehnika	-0,297 (0,077)	*** -0,241 (0,076)	*** -0,418 (0,079)	*** -0,715 (0,082)	***	***
54 Proizvodne tehnologije	-0,078 (0,128)	-0,435 (0,135)	*** -0,586 (0,133)	*** -0,992 (0,140)	***	***
58 Arhitektura, urbanizem in gradb.	-0,129 (0,113)	-0,278 (0,114)	** -0,751 (0,128)	*** -1,110 (0,142)	***	***
62 Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo	-0,310 (0,136)	** -0,546 (0,150)	*** -0,944 (0,156)	*** -1,083 (0,171)	***	***
64 Veterinarstvo	-0,034 (0,254)	-0,190 (0,239)	-0,323 (0,263)	-0,439 (0,269)		
72 Zdravstvo	-0,043 (0,063)	-0,118 (0,063)	* -0,124 (0,065)	* -0,220 (0,067)	*	***
76 Socialno delo	0,377 (0,266)	0,392 (0,232)	* 0,645 (0,240)	*** 0,652 (0,245)	***	***
81 Osebne storitve	-0,133 (0,243)	-0,593 (0,241)	** -0,739 (0,255)	*** -1,099 (0,271)	***	***
84 Transportne storitve	-0,427 (0,172)	** -0,781 (0,180)	*** -0,784 (0,189)	*** -0,769 (0,199)	***	***
85 Varstvo okolja	-0,032 (0,357)	-0,760 (0,484)	-0,886 (0,542)	-0,516 (0,530)		
86 Varovanje	-0,265	-0,282	-0,416	* -0,370	*	

Opomba: \*\*\* označuje  $p < 0,01$ ; \*\* označuje  $p < 0,05$ ; \* označuje  $p < 0,1$ . Standardne napake so v oklepajih. Pri izračunu stopnje hazarda so upoštewane tudi naslednje spremenljivke: spol, starost in regionalna stopnja brezposelnosti.

Vir: SURS, 2013, lastni preračuni.

## 4 ZAKLJUČEK

Brezposelnosti, še zlasti pa brezposelnosti med mladimi in tistimi z visokošolsko izobrazbo, ki so največ investirali v človeški kapital, je bilo v času med krizo in po njej namenjene veliko pozornosti v vseh evropskih državah. Največ pozornosti je bilo namenjeno v tistih državah, ki zaostajajo za povprečjem Evropske unije, oziroma v tistih, kjer se je stopnja brezposelnosti močno povečala. Študenti lahko zaradi neugodnih gospodarskih razmer študij podaljšajo ali pa se vpišejo v druge programe, vendar je podaljševanje študentskega statusa omejeno in sčasoma so prisiljeni vstopiti na trg dela. Tako kljub slabim gospodarskim razmeram vsako leto šolanje zaključi več kot 8.000 diplomantov, zato nas je v tem prispevku zanimalo, kako se je spreminjala verjetnost zaposlitve za diplomante po letih, predvsem v času krize, in kakšne so bile spremembe po posameznih področjih izobraževanja. Ugotovili smo, da se je od leta 2007 pa vse do leta 2011 verjetnost zaposlitve zmanjševala, kar pomeni, da je bilo v povprečju manj diplomantov zaposlenih v prvih mesecih po zaključku študija v letu 2008 kot v letu 2007, v letu 2009 še manj in najmanj v letu 2011. Magnituda negativnega učinka posameznega leta diplomiranja pa se je razlikovala po področjih izobraževanja. Največja je bila za diplomante novinarstva in poslovnih ter upravnih ved, najmanjša pa za diplomante izobraževalnih ved in izobraževanja učiteljev ter socialnega dela, malo tudi zdravstva. Čeprav so bili diplomanti določenih področij, na primer diplomanti arhitekture, urbanistike in gradbeništva, kmetijstva, gozdarstva in ribištva, fizike, kemije ter računalništva, relativno uspešni tudi v času krize, so bili tisti študenti, ki so zaključili študij v letu 2011, vseeno manj uspešni pri iskanju zaposlitve.

## LITERATURA IN VIRI

Brunner, B. & Kuhn, A. (2014). The impact of labor market entry conditions on initial job assignment and wages. *Journal of Population Economics*, 27(3), 705–738.

Card, D. & Lemieux, T. (2001). *Dropout and Enrollment Trends in the Post-War Period: What Went Wrong in the 1970s?* In Jonathan Gruber, ed., *An Economic Analysis of Risky Behavior Among Youth*. Chicago: University of Chicago Press, 439–482.

Cox, D. R. (1972). Regression models and life tables (with discussion), *Journal of the Royal Statistical Society, series B*, 34, 187–220.

Farčnik, D., & Domadenik, P. (2012). Has the Bologna reform enhanced the employability of graduates? Early evidence from Slovenia. *International Journal of Manpower*, 33(1), 51–75.

Kahn, L. B. (2010). The long-term labor market consequences of graduating from college in a bad economy. *Labour Economics*, 17(2), 303–316.

Kaplan, E. L.; Meier, P. (1958). Nonparametric estimation from incomplete observations. *Journal of the American Statistical Association*, 53(282), 457–481.

Mosca, I. & Wright, R. E. (2012). Chasing Graduate Jobs? *Centre for Population Change Working Paper Number 16*.

Oreopoulos, P., von Wachter, T. & Heisz, A. (2012). The Short- and Long Term Career Effects of Graduating in a Recession: Hysteresis and Heterogeneity in the Market for College Graduates. *American Economic Journal: Applied Economics*, 4(1), 1–29.

Oyer, P. (2006). Initial Labor Market Conditions and Long-Term Outcomes for Economists. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(3), 143–160.

Oyer, P. (2008). The Making of an Investment Banker: Macroeconomic Shocks, Career Choice and Lifetime Income. *The Journal of Finance*, 36(6), 2601–2628.

Statistični urad Republike Slovenije (2013). *Mikropodatki iz podatkovnih baz izobraževanja in trg dela*.

# SOCIOEKONOMSKI POLOŽAJ IN PREŽIVETVENE STRATEGIJE SLOVENSКИH SAMOZAPOSLENIH V KULTURI

IRENA OGRAJENŠEK<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: V empirični študiji, izvedeni v zadnji tretjini leta 2012 in ponovljeni v prvi tretjini leta 2018, smo analizirali položaj samozaposlenih v kulturi v Sloveniji. Poseben poudarek smo namenili preučevanju socioekonomskega položaja samozaposlenih, njihovih preživetvenih strategij ter vpliva vsakdanjega boja za ljubi kruhek na ustvarjalnost. V pričujočem prispevku povzemamo rezultate analize podatkov, ki smo jih pridobili s pomočjo strukturiranih spletnih intervjujev ter polstrukturiranih osebnih intervjujev. Iz rezultatov izhaja, da aktualni način državne podpore samozaposlenih v kulturi ni ustrezen. Izboljšave so potrebne predvsem v smeri priznavanja večjih socialnih pravic, upoštevanja specifik statusa in posebnih pogojev dela samozaposlenih v kulturi ter v smeri prevrednotenja kriterijev umetniške vrhunskosti.*

---

*Ključne besede: samozaposleni v kulturi, socioekonomski položaj, preživetvene strategije, kvalitativna raziskava, intervju*

---

## 1 UVOD

Osnovni cilji kulturne politike se nanašajo na spodbujanje kulturne produkcije nad raven, ki jo zahteva tržno povpraševanje, saj je treba z njo zadovoljiti tudi javne potrebe (Ograjenšek, Perviz in Lavrač, 2012). Vprašanje preživetja umetnikov je predmet socialne politike, medtem ko je motiv kulturne politike, da preživetje umetnikov zagotavlja zaradi njihove kulturne produkcije. Dodatni cilji kulturne politike se lahko nanašajo na spodbujanje povpraševanja po kulturnih dobrinah prek meja, ki jih postavljajo trenutna razdelitev dohodka, informiranost in poselitev – gre za vprašanje zagotavljanja dostopnosti kulturnih dobrin.

Eden od ustaljenih načinov za povečanje kulturne ponudbe v Sloveniji je omogočanje preživetja samozaposlenih v kulturi. Trenutno lahko status samozaposlenega v kulturi v naši državi pridobi fizična oseba, ki samostojno opravlja specializiran poklic s področja kulture kot edini ali glavni poklic in je registrirana v posebnem razvidu pri ministrstvu, pristojnem za kulturo. Izpolnjevati mora vrsto zakonsko določenih pogojev, opredeljenih v Zakonu o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK) ter v Uredbi o samozaposlenih v kulturi.

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: irena.ograjensek@ef.uni-lj.si

Raziskovalna skupina Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, ki smo jo sestavljali prof. dr. Irena Ograjenšek, Lejla Perviz, mag. posl. ved, in prof. dr. Ivo Lavrač, je v sodelovanju z raziskovalci s Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani v zadnji tretjini leta 2012 izvedla raziskavo z naslovom "Socialni položaj samozaposlenih v kulturi in predlogi za njegovo izboljšanje s poudarkom na temi preživetvene strategije na področju vizualnih umetnosti". Izvedbo raziskave je financiralo Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport RS.

V pričujočem prispevku povzemamo rezultate analize podatkov, ki smo jih pridobili s pomočjo strukturiranih spletnih ter polstrukturiranih osebnih intervjujev v letu 2012 ter jih s strukturiranimi spletnimi in polstrukturiranimi osebnimi intervjuji ponovno validirali v letu 2018.

## 2 METODOLOGIJA

V prvotni, v letu 2012, izvedeni raziskavi smo uporabili pester nabor raziskovalnih metod: netnografsko analizo, strukturirane spletne intervjuje, polstrukturirane osebne intervjuje in spletno anketo. Vsebina celotne raziskave je pregledno predstavljena v članku avtoric Ograjenšek in Perviz (2015), rezultati netnografske analize s številnimi raziskovalnimi vinjetami pa so zajeti v članku avtorice Ograjenšek (2018). V pričujočem članku predstavljamo raziskovalne sklepe, oblikovane na osnovi analize podatkov iz strukturiranih spletnih in polstrukturiranih osebnih intervjujev, izvedenih v letih 2012 in 2018.

Vsem 2.404 po evidenci Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport RS aktivnim samozaposlenim v kulturi smo v septembru 2012 bodisi po elektronski pošti bodisi pisno poslali vabilo k izpolnjevanju spletne ankete. Ob koncu spletne ankete smo respondente povprašali, ali bi bili pripravljeni z nami opraviti tudi bodisi spletni bodisi osebni intervju. Pozitivno nam je odgovorilo štirideset posameznikov, ki so nam po elektronski pošti posredovali svoje kontaktne informacije.

Devetindvajsetim posameznikom smo 16. oktobra 2012 oziroma 11. marca 2018 poslali vabilo k sodelovanju v spletnem intervjuju, enajst posameznikov pa smo povabili k sodelovanju v osebnih intervjujih, ki smo jih izvedli v obdobju od 17. do 19. oktobra 2012 ter od 12. do 14. marca 2018.

Izvedbe intervjujev so sledile vnaprej pripravljenim vprašanjem, razdeljenim v vsebinske sklope, ki so pokrivali delovne, ekonomske in življenjske razmere, možnosti izobraževanja, pravni položaj in zaščito samozaposlenih v kulturi, preživetvene strategije samozaposlenih v kulturi ter obseg njihove ustvarjalnosti. Dodatno smo osebne intervjuje tako v letu 2012 kot v letu 2018 prilagodili situaciji in toku pogovora s posameznim respondentom.

### 3 PREGLED KLJUČNIH RAZISKOVALNIH SPOZNANJ

Pregled ključnih raziskovalnih spoznanj iz strukturiranih spletnih in nestrukturiranih osebnih intervjujev pregledno po najbolj relevantnih vsebinskih sklopih povzemamo v tabeli 1.

Tabela 1: *Ključna raziskovalna spoznanja*

Vsebinski sklop	Povzetek raziskovalnih spoznanj iz strukturiranih spletnih intervjujev	Povzetek raziskovalnih spoznanj iz delno strukturiranih osebnih intervjujev
Socioekonomski položaj samozaposlenih v kulturi, preživetvene strategije in njihov vpliv na ustvarjalnost	Vpliv delovnih, ekonomskih in življenjskih razmer so naši sogovorniki ocenili kot <b>izjemno negativen</b> . V letu 2012, na vrhuncu gospodarske krize, so se razmere izrazito poslabšale, z njo negotovost, posledično pa se je povečala skrb, kako bo v prihodnosti, kar je še posebno problematično za mlade z nedoraslimi otroki.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Samozaposleni v kulturi imajo <b>poseben položaj v primerjavi z drugimi zaposlenimi</b>, saj so sami sebi delodajalci, pri čemer je za mnoge poklice to <b>edini možni status</b>. Iz te dvojnosti izhaja vrsta anomalij, kot na primer pravica do plačanega bolniškega nadomestila šele po enem mesecu bolezni, nezmožnost izkoristiti nadomestilo za čas brezposelnosti in podobno.</li> <li>– Naši sogovorniki so nas opozorili tudi na <b>problematičen odnos z naročniki</b>. Pogosto se soočajo s plačilno nedisciplino in menijo, da obstaja povezava med plačilno (ne)disciplino in gospodarsko ter finančno krizo. Izpostavljajo, da je bilo leto 2012 še posebno slabo, saj je bila vrsta javnih razpisov ukinjena, pa tudi z zasebnim sektorjem so sodelovali bistveno manj kot v preteklosti.</li> <li>– Naši sogovorniki so dodatno izpostavili <b>težak finančni položaj</b>, ki jih ovira pri načrtovanju življenja ter povzroča skrbi in negotovost glede prihodnosti. Nekateri so v preteklosti ustvarjali prihranke, ki so jim pomagali premostiti obdobja brez naročil, vendar jim teh prihrankov postopoma zmanjkuje, novih pa niso več zmožni ustvarjati.</li> <li>– Samozaposleni v kulturi uporabljajo <b>različne preživetvene strategije</b>, najpogosteje pa omenjajo medgeneracijsko solidarnost in opravljanje plačanih del, ki z njihovim področjem ustvarjanja niso neposredno povezana.</li> </ul>

Vsebinski sklop	Povzetek raziskovalnih spoznanj iz strukturiranih spletnih intervjujev	Povzetek raziskovalnih spoznanj iz delno strukturiranih osebnih intervjujev
Primernost sistema državne podpore samozaposlenim v kulturi	Aktualni način državne podpore samozaposlenim v kulturi <b>ni ustrezen</b> , saj ne upošteva specifik posameznih področij ustvarjanja ter dinamike prilivov in odlivov samozaposlenih v kulturi. To mnoge samozaposlene v kulturi sili v iskanje plačanih del, ki z njihovim področjem ustvarjanja niso povezana, vendar jih morajo opravljati, če želijo sebi in svojim najbližjim zagotoviti osnovne eksistenčne pogoje. Zaradi tega nimajo časa za lastno izpopolnjevanje, posledično pa imajo težave pri izpolnjevanju kriterija vrhunskosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktualni način državne podpore samozaposlenim v kulturi <b>potrebuje izboljšave</b> predvsem v smeri priznavanja večjih socialnih pravic, na primer bolniškega nadomestila, letnega dopusta, regresa in minimalne finančne podpore za čas, ko ni dela. Na ta način bi bil status samozaposlenih v kulturi bolj primerljiv z zaposlenimi v kulturi v javnem sektorju.</li> <li>- Samozaposleni v kulturi so se strinjali, da je vrhunskost oz. izjemnost še kako potrebna, vendar so hkrati menili, da so <b>kriteriji za doseganje izjemnosti oziroma vrhunskosti zelo slabo postavljeni</b>, saj so subjektivni in ne izhajajo iz realnosti. Na mnogih področjih nagrad sploh ni ali pa obstaja ena sama nagrada, ki jo lahko posameznik dobi samo enkrat v življenju, zato se samozaposleni v kulturi sprašujejo, kako bodo vsaka tri leta dokazovali svojo izjemnost (v enem evalvacijskem obdobju uveljavljena Prešernova nagrada v naslednjem evalvacijskem obdobju več ne šteje). Ob tem velja omeniti, da mnogo drugih dejavnikov, ki negativno vplivajo na ustvarjalni cikel, ni upoštevanih, na primer bolezni, porodniški dopust, delo na projektu, ki v obdobju treh let še ne daje konkretnih rezultatov, čas, potreben za uveljavitev mladih umetnikov, ipd.</li> </ul>
Vloga resornega ministrstva	Vlogo pristojnega ministrstva samozaposlenih v kulturi so naši sogovorniki videli pri vzpostavitvi sistema normativov pri avtorskih honorarjih ter na področju izboljševanja <b>plačilne discipline naročnikov</b> . Dodatno so izrazili željo, da bi imeli v zaposlenih ministrstva <b>resne, zavzete, kompetentne in odgovorne sogovornike</b> .	Vlogo pristojnega ministrstva samozaposlenih v kulturi so naši sogovorniki videli <b>v večjem sodelovanju z drugimi ministristvi</b> . Poleg tega so izpostavili željo, da ministrstvo <b>podpre organizacijo za samozaposlene v kulturi</b> , znotraj katere bi bili ti bolj povezani in informirani. Posebej so poudarili, da pogrešajo <b>resen dialog in bolj odprto komunikacijo</b> z uslužbenci ministrstva.



Vsebinski sklop	Povzetek raziskovalnih spoznanj iz strukturiranih spletnih intervjujev	Povzetek raziskovalnih spoznanj iz delno strukturiranih osebnih intervjujev
Predlogi za izboljšanje sedanjega položaja samozaposlenih v kulturi	Kar se predlogov v zvezi z izboljšanjem ureditve položaja samozaposlenih v kulturi tiče, so samozaposleni v kulturi izpostavili <b>priznavanje osnovnih socialnih pravic</b> , ki pripadajo zaposlenim – do rednega letnega dopusta, bolniškega nadomestila, regresa, 13. plače itd. Dodatno bi bilo po njihovem mnenju nujno potrebno vzpostaviti mehanizem, ki bi kaznoval naročnike neplačnike oziroma neredne plačnike.	V zvezi z izboljšanjem ureditve položaja samozaposlenih v kulturi so si naši sogovorniki želeli predvsem <b>priznavanje osnovnih socialnih pravic, upoštevanje specifik statusa in posebnih pogojev dela samozaposlenih v kulturi, manj birokracije, več transparentnosti in obrazložitev odločitev</b> ter bolj <b>stabilno in konsistentno kulturno politiko</b> , ki se ne bi spremenila ob vsakokratni zamenjavi politične oblasti.
Primeri dobre in slabe prakse	Kot <b>primere dobre prakse</b> so naši sogovorniki izpostavili skandinavske države, Nemčijo, Avstrijo in Nizozemsko, kot <b>primer slabe prakse</b> pa Italijo. Predvsem so omenjali pozitivne učinke sistemov kooperativ – ne zgolj stanovanjskih, pač pa tudi ustvarjalnih (npr. pobude v sklopu revitalizacije starih mestnih jeder).	Naši sogovorniki so kot <b>primere dobre prakse</b> iz tujine omenili Francijo in Belgijo, kjer obstaja večja fleksibilnost, saj je sistem bolj prilagojen in pozoren do posebnosti statusa samozaposlenih v kulturi. Omenili so tudi Japonsko – izpostavili so dobro prakso podprtja in promocije japonskih umetnikov v tujini. Kot primere dobre prakse so navedli še Nizozemsko, Irsko, Veliko Britanijo in Španijo, kot <b>primer slabe prakse</b> pa Združene države Amerike.

#### 4 NAMESTO ZAKLJUČKA

Na osnovi analize odgovorov, pridobljenih s strukturiranimi spletnimi ter polstrukturiranimi osebnimi intervjuji, smo potrdili precej črno sliko, ki se je leta 2012 izrisala že v procesu analize rezultatov netnografske analize (Ograjenšek in Perviz, 2015; Ograjenšek, 2018). Raziskovalne ugotovitve na osnovi netnografske analize in analize podatkov iz intervjujev so namreč povsem primerljive ne glede na to, da so bile osebe, katerih spletne zapise smo analizirali v procesu netnografske analize, v povprečju skoraj 20 let mlajše od oseb, s katerimi smo izvedli intervju.

Splošno mnenje naših sogovornikov v intervjujih je tako v letu 2012 kot tudi v letu 2018 enako: vpliv delovnih, ekonomskih in življenjskih razmer na ustvarjalnost je izrazito negativen. Kot najbolj moteča dejavnika so izpostavili finančno nestabilnost (v obliki necikličnosti prejemkov) in plačilno nedisciplino naročnikov.

V procesu netnografske analize smo v letu 2012 kot pomembno preživetveno strategijo samozaposlenih v kulturi identificirali prijateljsko in medgeneracijsko solidarnost. V okviru spletnih in osebnih intervjujev pa so naši sogovorniki izpostavili še velik preživetveni

pomen iskanja in opravljanja plačanih del, ki s področjem ustvarjanja samozaposlenih v kulturi niso neposredno povezana (npr. prevajanje, tehnično risanje in podobno).

V letu 2018 smo našim sogovornikom iz spletnih in osebnih intervjujev zastavili tudi vprašanje, ali se je (in kako) njihov ekonomski položaj v zadnjih šestih letih spremenil. Prejeti odgovori so enoznačno nakazali "enako slabo ali še slabše" stanje. Proces iskanja krivcev ni bil prav dolg: poleg prsta, uperjenega v resornega ministra oziroma uradnike z njegovega ministrstva, so mnogi izpostavili tudi katastrofalno neučinkovito organiziranost samozaposlenih v kulturi: razdrobljenost na številna društva, združenja, asociacije in podobno namreč zgolj podpira državno politiko "deli in vladaj". Drobtinice z državne mize padajo samozaposlenim v kulturi v ravno tolikšnem obsegu, da "ni mogoče ne umreti ne dostojno živeti".

Boj za pridobitev oziroma ohranitev statusa samozaposlene osebe v kulturi tako ostaja temeljni "kulturni boj" slovenskih umetnikov v 21. stoletju (Ograjenšek, 2018), če niso ravno vpleteni v kakšno hudo politično kontroverzo. Teh je bilo v letih 2018 in 2019 cela vrsta: v letu 2018 je negotovost samozaposlenih v kulturi dodatno povečal povsem nenadejan nenaden odstop predsednika vlade "zaradi prevelikih pritiskov" predstavnikov javnega sektorja. V ta hip še relativno mlademu letu 2019 pa smo že doživeli menjavo komaj dobro ustoličenega novega ministra za kulturo in njegovih državnih sekretarjev. Kaj bo samozaposlenim v kulturi prinesla prihodnost, tako za zdaj ostaja zapisano v zvezdah.

## 5 LITERATURA IN VIRI

Ograjenšek, I. (2018). Prekarizacija in kultura: preživetvene strategije slovenskih ustvarjalcev v 21. stoletju. V Poglajen, Č., Kostevc, Č. & Dernovšček Hafner, N. (ur.), *Prekarnost in družbena negotovost: interdisciplinarni pogledi na prekariat* (str. 106-118). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Založništvo.

Ograjenšek, I., Perviz, L. (2015). Socioekonomski položaj samozaposlenih v kulturi: oris stanja v Sloveniji. *Andragoška spoznanja*, 21(4), 53-67.

Ograjenšek, I., Perviz L. & Lavrač, I. (2012). Samozaposleni v kulturi: socioekonomski vidiki. V Delovno poročilo projekta z naslovom *Socialni položaj samozaposlenih v kulturi in predlogi za njegovo izboljšanje s poudarkom na temi 'preživetvene strategije na področju vizualnih umetnosti'* (str. 10-30). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

# DLJE ČASA ŽIVIMO! ALI SMO SE SPOSOBNI TUDI DLJE ČASA SAMI VZDRŽEVATI?

TANJA ISTENIČ<sup>1</sup>

JOŽE SAMBT<sup>2</sup>

---

*POVZETEK: V času aktivne delovne dobe je posameznikov dohodek iz dela večji kot njegova potrošnja. V tem starostnem razponu ekonomske neodvisnosti delovno aktivni posamezniki financirajo ekonomsko odvisne mlade in stare. Ta vzorec je značilen za vse države, vendar pa se med državami starostne meje ekonomske neodvisnosti precej razlikujejo. V članku ugotavljamo, da je doba ekonomske neodvisnosti v Sloveniji v letu 2012 znašala zgolj 32 let. Kljub temu da se je v zadnjih 30 letih življenjsko pričakovanje ob rojstvu podaljšalo za več kot 9 let, se je doba ekonomske neodvisnosti v letih med 1983 in 2012 skrajšala za 5 let.*

---

**Ključne besede:** računi nacionalnih transferjev, ekonomska odvisnost, dohodek iz dela, potrošnja, življenjski cikel

---

## UVOD

V otroštvu in starosti naša potrošnja presega naš dohodek iz dela, zato se ekonomska odvisnost mladih in starih financira s pomočjo medgeneracijskih tokov delovno aktivne populacije (Mason & Lee, 2007). V ekonomskih analizah je razpon ekonomske (ne) odvisnosti običajno opredeljen arbitrarno, z uporabo fiksnih starostnih mej, neodvisno od države, leta analize itd. Hkrati se ob tem predpostavlja, da je velikost ekonomske odvisnosti enaka pri vseh letih starosti. V naslednjih desetletjih se bo prebivalstvo Slovenije močno postaralo. S spreminjajočo se starostno strukturo prebivalstva postaja vse pomembnejše razumevanje, kakšno je ekonomsko obnašanje posameznikov v posamezni starosti. Metodološki okvir računov nacionalnih transferjev (angl. *National Transfer Accounts* – NTA) nam s primerjavo potrošnje in dohodka iz dela omogoča merjenje dejanske ekonomske odvisnosti posameznikov v posamezni starosti in v času (Lee & Mason, 2011).

Z ekonomskim razvojem mladi podaljšujejo obdobje izobraževanja, s tem pa tudi razpon svoje ekonomske odvisnosti, na drugi strani pa starejši ne delajo tako dolgo, kot bi bili fizično zmožni. V Sloveniji je ta proces še posebno opazen, saj ostajamo v izobraževalnem procesu dlje kot v drugih razvitih državah (UNESCO, 2015). Poleg tega je za Slovenijo značilna zelo nizka stopnja zaposlenosti v starostni skupini 55–64 let (Eurostat, 2015), zato je Slovenija med devetimi državami EU, za katere so bili narejeni izračuni NTA, izstopala kot država z najkrajšo dobo ekonomske neodvisnosti (Prskawetz & Sambt, 2014).

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tanja.istenic@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: joze.sambt@ef.uni-lj.si

V zadnjih treh desetletjih se je v Sloveniji življenjsko pričakovanje ob rojstvu bistveno podaljšalo – z 71 let v letu 1983 na 80 let v letu 2012 (Eurostat, 2017). Ob tem bi pričakovali, da se je podaljševal tudi starostni razpon posameznikove ekonomske neodvisnosti. To bomo v članku poskušali ugotoviti s pomočjo retrospektivne analize NTA za leta med 1983 in 2012.

## 1 RAČUNI NACIONALNIH TRANSFERJEV (NTA)

Z metodologijo NTA razporedimo agregatno potrošnjo in dohodek iz dela po starosti, tako da izračunamo povprečne vrednosti za predstavnika posamezne starosti. S tako nastalima “starostnima profiloma” potrošnje in dohodka iz dela lahko izračunamo starostna razpona ekonomske odvisnosti mladih in starih. Metodologija NTA namreč opredeli posameznike kot ekonomsko odvisne, če njihova potrošnja presega njihov dohodek iz dela. Na drugi strani pa v času delovno aktivne dobe posamezniki proizvedejo s svojim delom več, kot trošijo, kar opredelimo kot obdobje ekonomske neodvisnosti. Presežek dohodka iz dela nad potrošnjo omogoča delovno aktivnim financiranje odvisnosti mladih in starih v obliki javnih transferjev (npr. javno šolstvo, zdravstvo, javno financirane pokojnine), zasebnih transferjev (predvsem transferji staršev otrokom) ter starostno prerazdeljevanje iz naslova sredstev<sup>3</sup> (angl. *asset-based reallocations*) (npr. najem kredita, obresti od naložb, prodaja premoženja).

Da bi lahko izmerili starostni razpon in velikost ekonomske odvisnosti, moramo najprej oceniti številne starostne profile podkategorij, ki sestavljajo potrošnjo in dohodek iz dela. Potrošnja je sestavljena iz javne in zasebne potrošnje, obe pa se nadalje delita na potrošnjo za izobraževanje, potrošnjo za zdravstvo in ostalo javno oziroma zasebno potrošnjo. Dohodek iz dela vključuje dohodek zaposlenih in dohodek samozaposlenih<sup>4</sup>. Rezultati NTA temeljijo na sekundarnih virih podatkov in se izračunajo za posamezno leto, torej gre za presečne podatke. Relativna porazdelitev spremenljivk potrošnje in dohodka iz dela po starosti je ocenjena s pomočjo anketnih in administrativnih podatkov. Konkretno smo uporabili podatke Ankete o porabi gospodinjstev (APG) za izbrana leta 1983–2012<sup>5</sup> in razne administrativne podatke. Dobljene starostne profile smo nato prilagodili tako, da se po množenju s številom prebivalstva po starosti produkti ujemajo z agregatnimi vrednostmi iz sistema nacionalnih računov (angl. *System of National Accounts* – SNA).

---

3 Prerazdeljevanje iz naslova sredstev je opredeljeno kot razlika med dohodkom iz kapitala in varčevanjem.

4 Dohodek iz dela vsebuje socialne prispevke, ne vsebuje pa dohodka iz naslova pokojnin ter drugih javnih in zasebnih transferjev.

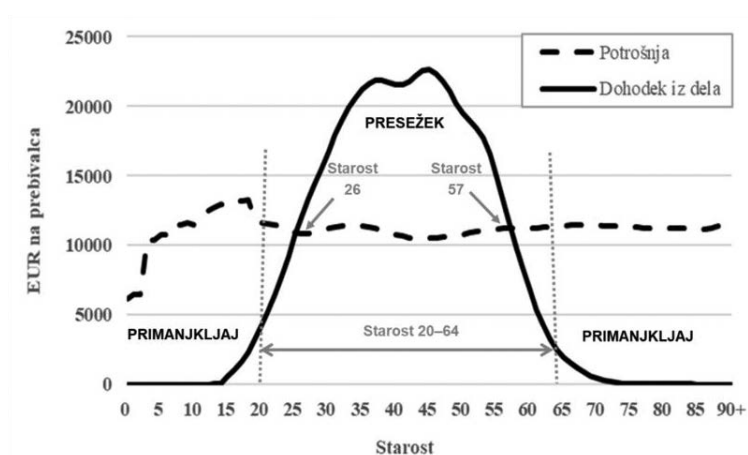
5 V APG je dohodek iz dela poročan na individualni ravni zgolj za obdobje od 1998 do 2012. V obdobju med 1983 in 1993 dohodke gospodinjstva med člane gospodinjstva prerazdelimo s pomočjo iteracijske metode. Zasebna potrošnja je za celotno preučevano obdobje poročana zgolj na ravni gospodinjstva. Izdatke gospodinjstva med posamezne člane gospodinjstva prerazdelimo s pomočjo regresijske metode ali z uporabo ekvivalenčne lestvice. V regresijski funkciji odvisna spremenljivka predstavlja izdatke gospodinjstva, medtem ko neodvisne spremenljivke predstavljajo število članov gospodinjstva določene starosti. Izdatki posameznega gospodinjstva se nato med člane gospodinjstva prerazdelijo na osnovi relativnih razmerij med parcialnimi regresijskimi koeficienti.

Metodologija NTA torej uvaja dimenzijo starosti v SNA in je podrobno predstavljena v priročniku Združenih narodov (UN, 2013), posebnosti evropskih NTA pa v Istenič, et al. (2017).

## 2 REZULTATI

Slika 1 prikazuje starostni profil dohodka iz dela in celotne potrošnje za Slovenijo v letu 2012. Dohodek iz dela ima značilno obliko obrnjene U-krivulje. Na drugi strani je celotna potrošnja približno enaka v vseh starostih, izjema je visoka potrošnja, povezana z izobraževanjem mladih. V letu 2012 so posamezniki sami financirali svojo potrošnjo z dohodkom iz dela zgolj med 26. in 57. letom starosti. Starostni razpon posameznikove ekonomske neodvisnosti je tako trajal zgolj 32 let, kar je precej manj od običajno predpostavljenega razpona od 20. do 64. leta starosti (torej 45 let). Kratek razpon ekonomske neodvisnosti pa je še toliko bolj zaskrbljujoč, če ga primerjamo z življenjskim pričakovanjem ob rojstvu, ki je v letu 2012 znašalo 80,3 leta.

Slika 1: Starostni profil potrošnje in dohodka iz dela, Slovenija, 2012

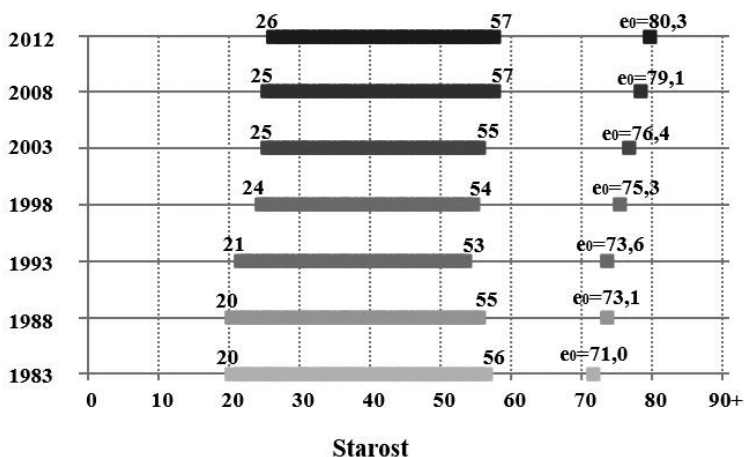


Vir: SURS, 2013; Eurostat, 2014; European Commission, 2012; lastni izračuni.

V času se je starostni profil dohodka iz dela v Sloveniji pomikal v desno, torej v višjo starost. Obdobje izobraževanja se je namreč vedno bolj podaljševalo in tako so mladi vedno pozneje vstopali na trg dela. Tako je v letu 1983 postal posameznik ekonomsko neodvisen pri 20. letu starosti, v letu 2012 pa šele pri 26. letu starosti (glej sliko 2). Na drugi strani starejši ostajajo na trgu dela dalj časa, vendar pa je bilo to povečanje precej manjše (povišanje zgolj s 56. na 57. leto starosti). Poleg tega se je v času povečevala tudi raven potrošnje v primerjavi z dohodkom iz dela. V zadnjih treh desetletjih se torej kljub podaljšanju življenjskega pričakovanja ob rojstvu za več kot 9 let starostni razpon

ekonomske neodvisnosti ni podaljšal, temveč celo skrajšal za 5 let. Starostni razpon ekonomske neodvisnosti se je skrajšal s 36 do 37 let v času socializma na 31 do 33 let v času tržnega gospodarstva.

Slika 2: Starostni razpon, v katerem se v Sloveniji sami vzdržujemo, in življenjsko pričakovanje ob rojstvu ( $e_0$ ) v izbranih letih obdobja 1983–2012



Vir: SURS, 2013; Eurostat, 2014; European Commission, 2012; lastni izračuni.

Poleg podaljševanja starostnega razpona ekonomske odvisnosti mladih in starih se povečuje tudi velikost odvisnosti. V letu 1983 je bilo za financiranje starostnega razpona odvisnosti mlade osebe potrebnih okoli 7 povprečnih dohodkov iz dela v starosti od 30 do 49 let (kar je v analizah NTA običajno osnova primerjave), v letu 2012 pa je ta vrednost narasla na 11. Ekonomska odvisnost starih pa je z 11 povprečnih dohodkov iz dela v starosti od 30 do 49 let v letu 1983 narasla na 16 v letu 2012.

Slednje je še toliko bolj zaskrbljujoče, ker bo glede na demografske projekcije delež starejših prebivalcev v prihodnjih desetletjih hitro naraščal. Rezultati, ki smo jih predstavili, se namreč nanašajo na povprečnega predstavnika posamezne starosti in s tem kažejo na izboljševanje ali slabšanje vzdržnosti sistema, ki ni posledica spreminjanja demografske strukture. Šele v naslednjem koraku pa se pri analizi vzdržnosti upoštevajo še pričakovane spremembe demografske strukture. Najnovejše projekcije Eurostata za Slovenijo namreč kažejo, da naj bi se delež starih 58+ let povešal z 28 % vseh prebivalcev v letu 2015 na 39 % v letu 2050, delež starih od 26 do 57 let pa naj bi se v tem obdobju znižal s 46 % na 36 %. Že v letu 2038 pa naj bi delež prvih (38 %) presegel delež drugih (37 %) (Eurostat, 2016). Rezultati Poročila o staranju (European Commission, 2018), ki pri izračunih upoštevajo tudi demografske spremembe, kažejo, da naj bi se javnofinančni izdatki, povezani s

staranjem (Evropska komisija med te izdatke šteje javnofinančne izdatke za pokojnine, zdravstvo, dolgotrajno oskrbo, izobraževanje in brezposelnost), povečali z 21,9 % BDP v letu 2016 na 28,8 % v letu 2050. Omenjeno povišanje izdatkov za 6,9 odstotne točke BDP je za obdobje 2016–2050 najvišje povišanje med vsemi državami EU.

### 3 SKLEP IN DISKUSIJA

Staranje prebivalstva vpliva na vzdržnost obstoječih starostnih vzorcev potrošnje in dohodka iz dela, še posebno je aktualen njihov vpliv na vzdržnost javnofinančnega sistema. S pomočjo retrospektivne analize računov nacionalnih transferjev (NTA) za Slovenijo za obdobje 1983–2012 ugotavljamo, da se je starostni razpon, v katerem sami financiramo svojo potrošnjo, skrajšal za 5 let. To je zelo zaskrbljujoče, saj se nam je ob tem pričakovano trajanje življenja ob rojstvu podaljšalo za več kot 9 let.

Hitrega podaljševanja življenja smo seveda lahko samo zelo veseli. Povišanje rodnosti je težko doseči, hkrati bi pozitívni učinek na vzdržnost nastopil šele čez dve do tri desetletja z vstopanjem na trg dela. Pozitivne neto migracije (mladih) lahko le nekoliko blažijo staranje prebivalstva in pritisk na javne finance, hkrati pa lahko njihov prevelik obseg povzroči nemire med obstoječim prebivalstvom. V prihodnje bomo morali ukrepati in se z izzivi, ki jih staranje prebivalstva prinaša sistemu kot celoti, soočiti. Rešitve v prihodnjih treh desetletjih, ko bo staranje prebivalstva najbolj intenzivno, bodo torej morale biti predvsem nedemografske. Primerjava z rezultati drugih držav kaže, da Slovenija izstopa predvsem z "ozkim" starostnim profilom dohodka iz dela, tako da se bo treba osredotočiti predvsem na njegovo širitev 1) z daljšim ostajanjem v zaposlitvi, predvsem s prilagoditvijo pokojninskega sistema, in 2) s spodbujanjem hitrejšega zaključevanja izobraževanja mladih in (povezano) njihovega hitrejšega vstopanja na trg dela.

### ZAHVALA

Avtorja je v okviru projekta AGENTA podprl Sedmi okvirni program Evropske skupnosti za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitvene dejavnosti po pogodbi 613247. Hkrati je članek rezultat dela na raziskovalnem projektu COST Action IS1409, ki ga podpira COST (European Cooperation in Science and Technology, sl. *Evropsko sodelovanje na področju znanosti in tehnologije*). Avtorja se zahvaljujeta g. Andreju Flajsu za pomoč pri izračunu agregatnih vrednosti za leti 1983 in 1988. V članku so uporabljeni podatki EU-SILC UDB 2009, 2011 in 2013. Za dostop do podatkov se avtorja zahvaljujeta evropskemu statističnemu uradu Eurostat in Evropski komisiji. Odgovornost za rezultate prevzemata avtorja sama.

### LITERATURA IN VIRI

European Commission. (2012). *2012 Ageing report. Economic and budgetary projections for the 27 EU member states 2010–2060* (interni podatki).

European Commission. (2018). The 2018 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2016–2070).

Eurostat. (2014). *Database*. Najdeno na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

Eurostat. (2015). Employment rates by sex, age and citizenship (%). Najdeno 4. januarja 2015 na spletnem naslovu [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq\\_ergan&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_ergan&lang=en).

Eurostat (2016). Population on 1st January by age, sex and type of projection. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq\\_ergan&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_ergan&lang=en).

Eurostat. (2017). *Life expectancy by age and sex*. Najdeno 14. julija 2017 na spletnem naslovu [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo\\_mlexpec&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_mlexpec&lang=en).

Istenič, T., Hammer, B., Šeme, A., Lotrič Dolinar, A. & Sambt, J. (2017). *The European NTA Manual*. Najdeno 16. januarja 2018 na spletnem naslovu [http://dataexplorer.wittgensteincentre.org/shiny/nta/AGENTA\\_European\\_NTA\\_Manual.pdf](http://dataexplorer.wittgensteincentre.org/shiny/nta/AGENTA_European_NTA_Manual.pdf).

Lee, R. & Mason, A. (2011). *Population aging and the generational economy: a global perspective*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.

Mason, A. & Lee, R. (2007). Transfers, Capital, and Consumption over the Demographic Transition. In R. L. Clark, N. Ogawa & A. Mason (Eds.), *Population aging, intergenerational transfers and the macroeconomy* (pp. 128–162). Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.

Prskawetz, A. & Sambt, J. (2014). Economic support ratios and the demographic dividend in Europe. *Demographic Research*, 30(34), 963–1010.

SURS. (2013). Household Expenditure Survey for years 1983, 1988, 1993, 1998, 2000, 2003, 2005, 2008, 2010, and 2012. Ljubljana: SURS.

UN. (2013). *National Transfer Accounts Manual: Measuring and Analysing the Generational Economy*. New York: UN.

UNESCO. (2015). *School life expectancy by level of education*. Najdeno 4. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=142&lang=en#>.



# JE ZVIŠEVANJE UDELEŽBE ŽENSK NA TRGU DELA USTREZEN UKREP ZA ZAGOTAVLJANJE VZDRŽNOSTI JAVNOFINANČNEGA SISTEMA?

TANJA ISTENIČ<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** *Med ukrepe, ki bi lahko omilili pritisk staranja na vzdržnost javnih financ, štejemo tudi zvišanje udeležbe žensk na trgu dela. Moški na trgu dela zaslužijo več kot ženske, hkrati pa ženske ustvarijo več storitev v obliki neplačanega gospodinjanskega dela kot moški. V članku analiziramo razlike v prispevku žensk in moških k presežku življenjskega cikla, tj. k pozitivni razliki med njihovim dohodkom in potrošnjo. Na podlagi rezultatov za 14 držav EU ugotavljamo, da je zvišanje udeležbe žensk na trgu dela učinkovit ukrep zgolj v tistih državah, v katerih razlike v dohodku med spoloma ostajajo velike tudi po vključitvi neplačanega gospodinjanskega dela (npr. v Veliki Britaniji in Nemčiji). Na drugi strani je tovrstni ukrep manj zaželen v Litvi in Sloveniji, kjer ženske ob vključitvi neplačanega dela ustvarijo več kot moški.*

---

**Ključne besede:** *računi nacionalnih transferjev, ekonomska neodvisnost, dohodek iz dela, potrošnja, razlike med spoloma*

---

## UVOD

V življenju gredo posamezniki skozi dve obdobji ekonomske odvisnosti: skozi mladost in starost. Takrat posameznikova potrošnja presega njegov dohodek iz dela. Presežek potrošnje nad dohodkom iz dela krije delovno aktivna populacija, ki zasluži več, kot potroši, in se tako sooča z obdobjem ekonomske neodvisnosti (Lee & Mason, 2011). V naslednjih desetletjih se bo prebivalstvo Evropske unije (EU) hitro staralo. Na podlagi Eurostatovih projekcij se bo delež prebivalcev EU, starih med 20 in 64 let, zmanjšal s 60,0 % v letu 2016 na 51,9 % v letu 2050. V istem času se bo delež prebivalcev, starih 65 let in več, povečal z 19,2 % na 28,1 %. Nasprotno bo delež starih med 0 in 19 let ostal stabilen (na ravni okrog 20,0 %) (Eurostat, 2016). Višji delež starejših glede na delovno aktivne bo ogrozil vzdržnost javnofinančnega sistema in povzročil pritisk na javne in zasebne institucije, da se spremembam ustrezno prilagodijo.

Med ukrepe, ki bi lahko že kratkoročno omilili vpliv staranja na vzdržnost javnofinančnega sistema, se uvrščata predvsem podaljševanje delovne dobe aktivnih in zvišanje velikosti ekonomske neodvisnosti prebivalstva (tj. zvišanje razlike med njihovim dohodkom iz dela

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tanja.istenic@ef.uni-lj.si

in potrošnjo) (Hammer, Prskawetz & Freund, 2015; Loichinger et al., 2017; Sambt, Istenič & Hammer, 2017). Izkaže se, da bi države EU lahko praktično izničile posledice staranja prebivalstva, če bi privzele starostni profil dohodka iz dela na Švedskem, kjer posamezniki v povprečju delajo 5 let dlje kot v večini drugih držav EU (Loichinger et al., 2017; Sambt et al., 2017). Na drugi strani lahko države spodbujajo k zvišanju velikosti ekonomske neodvisnosti posameznikov, kar bi pripomoglo k zvišanju privarčevanega dohodka iz dela in/ali omogočilo višje javne in zasebne transferje, s katerimi delovno aktivni prebivalci financirajo ekonomsko odvisnost mladih in starih. Podatki kažejo, da je razlika med agregatnim dohodkom iz dela in agregatno potrošnjo višja v tistih državah, v katerih je prispevek žensk glede na moške relativno višji – torej predvsem v tistih državah, kjer je udeležba žensk na trgu dela višja (Hammer et al., 2015; Sambt et al., 2017). Tako lahko kot možen ukrep za povečevanje vzdržnosti javnofinančnega sistema vidimo spodbujanje udeležbe žensk na trgu dela (Sambt et al., 2017). Stopnja zaposlenosti žensk v državah EU je še vedno precej nižja kot stopnja zaposlenosti moških. V letu 2017 je bilo v državah EU-28 zaposlenih 66,5 % žensk in 78,0 % moških, starih med 20 in 64 let (Eurostat, 2019). Glede na razliko med spoloma v deležu zaposlenih bi lahko sklepali, da je zvišanje udeležbe žensk na trgu dela možen ukrep za zagotavljanje vzdržnosti javnih financ, a moramo biti pri zaključkih previdni. Moški na trgu dela v povprečju res zaslužijo več kot ženske, prav tako plačanemu delu namenijo več časa, vendar po drugi strani ženske v primerjavi z moškimi namenijo več časa neplačanemu gospodinjskemu delu in tako v primerjavi z moškimi ustvarijo več storitev v obliki neplačanega gospodinjskega dela (Hammer et al., 2015; Šeme & Sambt, 2016).

V članku torej trdimo, da je povečevanje udeležbe žensk na trgu dela smiseln ukrep za izboljšanje vzdržnosti javnofinančnega sistema zgolj v tistih državah, v katerih razlika v prispevku moških in žensk na trgu dela ni kompenzirana z razliko v prispevku žensk in moških v obliki neplačanega gospodinjskega dela. Glavni namen članka je tako analizirati prispevek delovno aktivnih moških in žensk kot razliko med njihovo proizvodnjo in potrošnjo, vključno z denarnimi vrednostmi neplačanega gospodinjskega dela.

## 1 METODOLOGIJA IN PODATKI

Za analizo prispevka moških in žensk k financiranju ekonomske odvisnosti mladih in starih v članku uporabljamo enega od temeljnih konceptov metodologije računov nacionalnih transferjev (angl. *National Transfer Accounts* – NTA), to je koncept presežka življenjskega cikla (angl. *life cycle surplus* – LCS). Presežek življenjskega cikla predstavlja pozitivno razliko med dohodkom iz dela ter (javno in zasebno) potrošnjo, običajno v času aktivne delovne dobe. Starostni profili dohodka iz dela in potrošnje za države EU so pridobljeni iz podatkovne baze projekta AGENTA (Istenič et al., 2017) in predstavljajo starostno specifična povprečja, ocenjena na podlagi anketnih in administrativnih podatkov. Starostna profila dohodka iz dela in potrošnje sta sestavljena iz številnih podkategorij. Dohodek iz dela vključuje dohodek zaposlenih in dohodek samozaposlenih. Potrošnja vključuje javno in zasebno potrošnjo, obe pa se nadalje delita na potrošnjo za izobraževanje, potrošnjo za zdravstvo in ostalo javno oziroma zasebno potrošnjo. Za ocenjevanje starostnih profilov

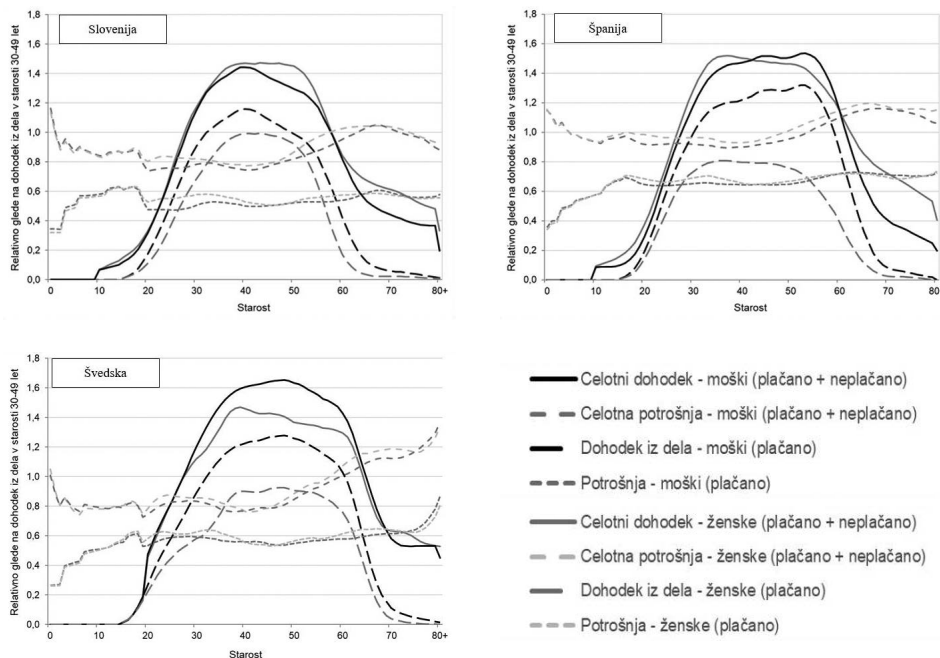
dohodka iz dela so uporabljeni mikropodatki “Statistike EU o dohodkih in življenjskih pogojih” (angl. *EU Statistics on Income and Living Conditions* – EU-SILC), za ocenjevanje starostnih profilov zasebne potrošnje pa “Anketa o porabi gospodinjestev” (angl. *Household Budget Survey* – HBS). Rezultati NTA so izračunani za leto 2010, torej gre za presečne podatke. Starostni profili so prilagojeni tako, da se po množenju s številom prebivalstva po starosti produkti ujemajo z agregatnimi vrednostmi iz sistema nacionalnih računov (angl. *System of National Accounts* – SNA). NTA po spolu so ocenjeni podobno kot običajni NTA. Kadar so starostni profili izračunani na podlagi anketnih podatkov, je edina razlika, da moramo poleg povprečij po starostnih skupinah izračunati tudi povprečja po spolu. Starostni profili so prilagojeni tako, da se zagotovi skladnost z makroekonomskimi agregati in tudi s starostnimi profili običajnih NTA. Metodologija NTA je podrobno predstavljena v priločniku Združenih narodov (UN, 2013) ter priločniku Evropskih NTA (Istenič, et al., 2017).

Tržni pristop k ocenjevanju ekonomskega življenjskega cikla je nedvomno pomemben in zagotavlja odgovore na številna pomembna vprašanja, povezana z ekonomsko odvisnostjo različnih starostnih skupin, vendar pa SNA in posledično tudi NTA ne vključujeta vrednosti neplačanega gospodinjskega dela. Tako daje tržni pristop zavajajočo sliko o proizvodnji in ostalih prispevkih obeh spolov v gospodinjstvo. V članku tako odpravimo spolno pristranskost običajnih NTA in jih združimo z “računi nacionalnih transferjev časa” (angl. *National Time Transfer Accounts* – NTTA). Rezultati NTTA so izračunani na podlagi ankete o porabi časa, ki nam omogoča določiti čas, namenjen za proizvodnjo gospodinjskih aktivnosti po starosti in spolu (Donehower, 2014). Rezultati NTTA so prav tako pridobljeni iz podatkovne baze projekta AGENTA (Vargha et al., 2016), vendar pa so pridobljeni podatki o neplačanem delu ter potrošnji iz naslova neplačanega dela v denarnih enotah dostopni zgolj za leto 2002. Za primerljivost z rezultati NTA iz leta 2010 je čas, porabljen za neplačano delo, pretvorjen v denarne enote z uporabo povprečnih plač elementarnih poklicev v posamezni državi v letu 2010 (Eurostat, 2017). V članku so predstavljeni rezultati za 14 držav EU z razpoložljivimi podatki NTA in NTTA.

## 2 REZULTATI

Slika 1 prikazuje dohodek in potrošnjo po starosti in spolu za Slovenijo ter za dve izbrani državi z razvidnimi razlikami v institucionalnih značilnostih severnih in južnih držav EU, to sta Španija in Švedska. Na sliki ločeno prikazujemo tržne vrednosti dohodka iz dela in potrošnje ter dohodek in potrošnjo kot vsoto tržnih vrednosti in denarno ovrednotene vrednosti neplačanega dela. Rezultati so prikazani za povprečnega posameznika določene starosti in so za primerljivost med državami izraženi relativno glede na dohodek v starosti od 30 do 49 let, kot je to v analizi NTA običajno.

Slika 1: Dohodek in potrošnja moških in žensk; Slovenija, Španija in Švedska; 2010



Vir: Istenič et al., 2017; Vargha et al., 2016; Eurostat, 2017; lastni izračuni.

V vseh treh državah je dohodek iz dela žensk nižji od dohodka moških. To je predvsem posledica nižje stopnje zaposlenosti žensk ter še vedno prisotne razlike v plačah med polno zaposlenimi moškimi in ženskami. Razlika v dohodku iz dela med obema spoloma je najnižja v Sloveniji, kar je verjetno posledica egalitarnega sistema iz časa socializma. Enakost med spoloma se tradicionalno spodbuja tudi na Švedskem, zato je razlika v dohodku iz dela na Švedskem manjša kot v Španiji. Če je razlika med spoloma v dohodku iz dela razvidna, pa je razlika v potrošnji manj očitna. Razlika med spoloma v presežku življenjskega cikla je tako pretežno rezultat razlik v dohodku med spoloma. Po vključitvi denarno ovrednotenih vrednosti neplačanega gospodinjskega dela se razlike med spoloma v dohodku oziroma proizvodnji zmanjšajo v vseh državah, a je velikost sprememb med državami različna. Medtem ko na Švedskem razlike v dohodku ostajajo očitne tudi po vključitvi neplačanega dela, se razlike med spoloma v Španiji praktično izničijo. Na drugi strani po vključitvi denarno ovrednotene vrednosti neplačanega dela ženske v Sloveniji proizvedejo celo več kot moški. V Sloveniji je tako nižji dohodek iz dela žensk več kot izravnani z njihovo višjo proizvodnjo v obliki neplačanega dela, kar pomeni, da se razlike med spoloma v presežku življenjskega cikla praktično izničijo.

V tabeli 1 prikazujemo agregatni presežek življenjskega cikla moških in žensk v vseh 14 analiziranih državah EU. Agregatni presežek življenjskega cikla je produkt standardnega evropskega prebivalstva (Eurostat, 2013) s presežkom življenjskega cikla posameznika v tistih starostnih obdobjih, ko njegov dohodek iz dela presega potrošnjo. Za primerljivost med državami je agregatni presežek izražen kot odstotek celotnega dohodka iz dela v državi. Rezultati so najprej prikazani brez denarne vrednosti neplačanega dela in nato še z njo.

Presežek življenjskega cikla moških se giblje med 8,3 % dohodka iz dela v Litvi in 30,3 % dohodka iz dela v Nemčiji. Presežek življenjskega cikla žensk je v vseh državah nižji od presežka moških in se giblje med 0,6 % dohodka iz dela v Italiji in 14,3 % v Sloveniji. Višina razlike v presežku življenjskega cikla med obema spoloma pa je v državah zelo različna. Prispevek žensk glede na moške znaša med 2,5 % in 2,9 % v Italiji in Veliki Britaniji ter od 49,1% do 62,0 % v Litvi in Sloveniji. Ob vključitvi neplačanega dela se razlika v presežku življenjskega cikla med spoloma zmanjša v vseh državah. Razlika med spoloma ostaja visoka v Veliki Britaniji (37 %), medtem ko se prispevek žensk glede na moške v Italiji zviša kar na 86,1 %. Litva in Slovenija tudi po vključitvi neplačanega dela ostajata na vrhu lestvice prispevka žensk glede na moške in predstavljata državi, kjer je celotni presežek življenjskega cikla žensk celo višji od celotnega presežka moških.

Tabela 1: *Presežek življenjskega cikla moških in žensk, države EU, 2010*

Država	Presežek življenjskega cikla kot % dohodka iz dela			Celotni presežek življenjskega cikla kot % dohodka iz dela		
	Moški	Ženske	Prispevek žensk glede na moške	Moški	Ženske	Prispevek žensk glede na moške
Belgija	28,1	7,7	27,4	29,1	19,0	65,2
Bolgarija	15,1	1,7	11,6	14,1	9,8	69,4
Estonija	23,5	5,4	22,8	23,6	13,3	56,3
Finska	20,3	7,9	39,0	21,9	18,8	85,6
Francija	26,3	6,4	24,2	26,7	17,5	65,5
Italija	24,6	0,6	2,5	20,6	17,7	86,1
Litva	8,3	4,1	49,1	8,0	10,3	128,8
Latvija	16,3	3,9	24,0	14,9	10,1	68,0
Nemčija	30,3	2,2	7,3	31,4	12,6	40,1
Poljska	23,8	3,0	12,5	24,7	14,9	60,5
Slovenija	23,1	14,3	62,0	23,3	24,4	104,7
Španija	23,8	3,6	14,9	20,8	18,7	89,7
Švedska	25,5	10,3	40,5	29,2	20,2	69,2
Velika Britanija	27,4	0,8	2,9	28,3	10,5	37,0

Vir: Istenič et al., 2017; Vargha et al., 2016; Eurostat, 2013, 2017; lastni izračuni.

### 3 SKLEP IN DISKUSIJA

Kot eden od možnih ukrepov za zagotavljanje vzdržnosti javnofinančnega sistema se navaja tudi zvišana udeležba žensk na trgu dela. V članku s pomočjo koncepta presežka življenjskega cikla, ki predstavlja razliko med posameznikovim dohodkom in potrošnjo, analiziramo zmožnost moških in žensk za financiranje odvisnega prebivalstva. Medtem ko moški na trgu dela v povprečju zaslužijo več kot ženske, pa ženske ustvarijo več kot moški v obliki neplačanega gospodinjanskega dela. Zvišanje udeležbe žensk na trgu dela je tako lahko učinkovit ukrep za zagotavljanje vzdržnosti javnofinančnega sistema zgolj v državah, kjer je prispevek žensk glede na moške nizek tudi po vključitvi neplačanega dela. To velja na primer za Nemčijo, Veliko Britanijo, Estonijo in Poljsko. Na drugi strani pa je tak ukrep problematičen v državah, kjer je celoten prispevek žensk glede na moške visok, kar velja predvsem za Litvo in Slovenijo ter tudi za Finsko, Italijo in Španijo. V teh državah je breme žensk veliko in bi več dela na trgu verjetno pomenilo manj časa, namenjenega neplačanemu gospodinjanskemu delu. Ker je vzorce delitve dela med moškimi in ženskami na kratek rok težko spreminjati, bi tak ukrep verjetno močno znižal blaginjo prebivalstva teh držav.

### ZAHVALA

Analiza je nastala v okviru projekta AGENTA, ki ga podpira Sedmi okvirni program Evropske skupnosti za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitevne dejavnosti po pogodbi 613247. Hkrati je članek rezultat dela na raziskovalnem projektu COST Action IS1409, ki ga podpira COST (European Cooperation in Science and Technology, sl. Evropsko sodelovanje na področju znanosti in tehnologije).

### LITERATURA IN VIRI

Donehower, G. (2014). Incorporating gender and time use into NTA: National Time Transfer Accounts methodology (verzija 4, maj 2014). *Interno gradivo projekta NTA*.

Eurostat. (2013). *Revision of the European Standard Population: Report of Eurostat's task force*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurostat. (2016). *EUROPOP2013 - Population projections at national level*. Najdeno 23. julija 2016 na spletnem naslovu [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj\\_13npms&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_13npms&lang=en).

Eurostat. (2017). *Structure of earnings survey: hourly earnings*. Najdeno 10. februarja 2017 na spletnem naslovu [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=earn\\_ses\\_hourly](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=earn_ses_hourly).

Eurostat (2019). Employment rate by sex, age group 20-64. Najdeno 14. februarja 2019 na spletnem naslovu [https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020\\_10&language=en](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_10&language=en).

Hammer, B., Prskawetz, A. & Freund, I. (2015). Production activities and economic dependency by age and gender in Europe: A cross-country comparison. *The Journal of the Economics of Ageing*, 5, 86-97.

Istenič, T., Hammer, B., Šeme, A., Lotrič Dolinar, A. & Sambt, J. (2017). *The European NTA Manual*. Najdeno 16. januarja 2018 na spletnem naslovu [http://dataexplorer.wittgensteincentre.org/shiny/nta/AGENTA\\_European\\_NTA\\_Manual.pdf](http://dataexplorer.wittgensteincentre.org/shiny/nta/AGENTA_European_NTA_Manual.pdf).

Lee, R. & Mason, A. (2011). *Population aging and the generational economy: a global perspective*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.

Loichinger, E., Hammer, B., Prskawetz, A., Freiberger, M. & Sambt, J. (2017). Quantifying economic dependency. *European Journal of Population*, 33(3), 351-380.

Sambt, J., Istenič, T. & Hammer, B. (2017). The European National Transfer Account: data and application. V: *AGENTA, Ageing Europe: an application of National Transfer Account for explaining and projecting trends in public finances* (str. 2-9). Vienna: Vienna Institute of Demography.

Šeme, A. & Sambt, J. (2016). Tokovi storitev neplačanega dela med generacijami in spoloma: primerjava Italije, Nizozemske in Velike Britanije. *Economic and Business Review*, 18, 23-48.

UN. (2013). *National Transfer Accounts Manual: Measuring and Analysing the Generational Economy*. New York: UN.

Vargha, L., Šeme, A., Gál, R. I., Hammer, B. & Sambt, J. (2016). *Manual of the NTTA methodology and guidelines to the AGENTA NTTA data explorer. AGENTA project report*. Najdeno 15. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.agenta-project.eu/Jacomo/upload/publications/d-2.3-submitted.pdf>.





# NOVEJŠI PRISTOPI V ANALIZI PODATKOV O SMRTNOSTI

SIMONA KORENJAK-ČERNE<sup>1</sup>  
ALEŠA LOTRIČ DOLINAR<sup>2</sup>

---

*POVZETEK: Pri uporabi statističnih metod in modelov in tudi pri ostalih metodah analize podatkov se srečujemo s številnimi omejitvami, ki narekujejo potrebo po iskanju novih pristopov. Namen tega prispevka je prikazati razloge za iskanje novih pristopov v analizi pri podatkih o smrtности v evropskih državah, ki jo opazujemo razčlenjeno po spolu, starosti in vzroku smrti, na kratko predstaviti nekaj rezultatov dosedanjega dela in nakazati raziskovalno delo v povezavi s temi podatki, ki poteka v sodelovanju z drugimi raziskovalci.*

---

*Ključne besede: smrtnost po spolu, starosti in vzroku smrti, simbolna analiza podatkov, razvrščanje v skupine, program clamix*

---

## 1 UVOD

Statistične metode in modeli temeljijo na določenih predpostavkah, ki jih je pri uporabi treba upoštevati. Dodatne omejitve uporabe klasičnih statističnih metod in tistih metod analize podatkov, ki večinoma temeljijo na računalniških metodah strojnega učenja, predstavlja tudi tako imenovana klasična predstavitev podatkov, ki jo te metode navadno predpostavljajo. Pri taki predstavitvi je namreč vsaka spremenljivka predstavljena z eno samo vrednostjo, kar pa ne dopušča vključitve vsebinskih povezav med njimi.

S potrebo po iskanju drugih, neklasičnih pristopov v analizi podatkov smo se srečali pri obdelavi podatkov o smrtности, saj nas je zanimala podrobnejša slika, tj. smrtnost po spolu, starosti in vzroku smrti v evropskih državah. Analizirali smo podatke za 32 evropskih držav iz leta 2014, dosegljive na spletni strani Eurostata (<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>). Za ustrezno primerljivost podatkov med državami smo smrtnost v posameznih državah, gledano razčlenjeno po spolu, starosti in vzroku smrti, ustrezno preračunali na smrtnost po teh spremenljivkah glede na standardno populacijo (Lotrič Dolinar, Sambt, Korenjak-Černe, 2017).

Na podlagi podobnosti porazdelitev smrtности po vzrokih v nekaterih petletnih starostnih razredih, ki so na voljo v originalnih podatkih Eurostata, smo število starostnih razredov nekoliko zmanjšali na naslednjih sedem starostnih razredov: 0–14, 15–34, 35–54, 55–64, 65–74, 75–84, 85+. Vsako državo smo tako na klasičen način predstavili s 56

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: simona.cerne@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: ales.lotric.dolinar@ef.uni-lj.si

spremenljivkami (2 spol x 7 starost x 4 vzrok), ki v vsaki kombinaciji spol-starost-vzrok predstavljajo število smrti na 100.000 prebivalcev. Pri tem smo upoštevali tri najpogostejše vzroke smrti (bolezni obtočil, neoplazme, bolezni dihal) in vse ostale vzroke vključili v kategorijo "drugo".

Raziskovanje poteka v sodelovanju s prof. Jožetom Sambtom, ki je opozoril na dostopnost tovrstnih podatkov, pomagal pri pripravi njihove primerljivosti med državami in izpostavil dvodimenzionalnost podatkov: stopnje (ravni) smrtnosti na eni strani in njene strukture po različnih vzrokih na drugi (Lotrič Dolinar, Sambt, Korenjak-Černe, 2019).

Metodološko se zdi najbolj smiselno najprej uporabiti metode faktorske analize, a te metode zaradi majhnega števila enot, tj. evropskih držav, ki so v središču našega zanimanja, v primerjavi z velikim številom spremenljivk ne moremo uporabiti. Čeprav smo število spremenljivk nekoliko zmanjšali z združitvijo nekaterih petletnih starostnih razredov in omejili število kategorij za vzroke smrti, smo za to, da pri zmanjševanju števila spremenljivk ne bi izgubili preveč informacij, še vedno ohranili skupno 56 spremenljivk, kar je za možnost uporabe metode faktorske analize bistveno preveč.

Takšno krčenje podatkov nam torej zaradi prevelike izgube informacij ne omogoča zmanjšanja števila spremenljivk v tolikšni meri, da bi lahko uporabili klasično faktorsko analizo. V statistiki se za zmanjšanje števila spremenljivk sicer najpogosteje uporablja metoda glavnih komponent, kjer pa ne moremo ohraniti vsebinske povezanosti med spremenljivkami, zato smo se lotili problema s pomočjo novejših pristopov v analizi podatkov.

Smiselnost upoštevanja vseh omenjenih treh kategorij smrtnosti (spola, starosti in vzroka smrti) smo ovrednotili na podlagi primerjave teh rezultatov z rezultati analize brez upoštevanja vzrokov smrti, ki smo jo napravili na osnovi pričakovanega trajanja življenja ob rojstvu ( $e_0$ ) kot tradicionalnega kazalnika v tovrstnih raziskavah (OECD, 2017). Poleg tega smo identificirali tiste spremenljivke, ki najizraziteje ločujejo nastale skupine držav.

## 2 UPORABA KLASIČNIH METOD RAZVRŠČANJA

Najprej smo podatke analizirali s kombinacijo Wardove hierarhične metode in metode  $k$ -središč (Ward, 1963, Anderberg, 1973, Hartigan, 1975, Kaufman in Rousseeuw, 1990). Za merjenje različnosti med državami smo uporabili kvadrat evklidske razdalje, saj sta pri tej izbiri različnosti metodi usklajeni, posledica izbire te različnosti pa je minimiziranje notranje variabilnosti skupin in maksimiranje razlik med skupinami (Podani, 1989, Murtagh, 2014). Z uporabo klasičnih metod razvrščanja je vsaka od kombinacij upoštevana kot samostojna spremenljivka in tako ne vključuje nobene informacije o medsebojni povezanosti spremenljivk. A vse te spremenljivke med seboj nikakor niso neodvisne niti vsebinsko (pri vsaki kombinaciji spola in starosti podatki vsebinsko predstavljajo strukturo

smrtnosti po vzrokih smrti) niti statistično (kar npr. lahko preverimo s korelacijsko matriko), zato smo želeli raziskati še druge možnosti.

### 3 NOVEJŠI PRISTOPI V ANALIZI PODATKOV: SIMBOLNA ANALIZA PODATKOV

Eno od možnih rešitev za upoštevanje medsebojne povezanosti spremenljivk v podatkih ponujajo metode simbolne analize podatkov. Ta veja analize podatkov se je začela razvijati v 80. letih prejšnjega stoletja na pobudo francoskega profesorja Edwina Didaya. Osnovna ideja temelji na neklasičnih, kompleksnejših predstavitev podatkov, ki omogočajo ohranjanje notranje strukture, pri čemer to kompleksnost podatkov upoštevamo v prilagojenih metodah (Billard in Diday, 2006, Noirhomme-Fraiture in Brito, 2011, Diday, 2016). V razvoj metod simbolne analize podatkov smo predvsem pod mentorstvom prof. Vladimirja Batagelja že od začetka aktivno vključeni tudi slovenski raziskovalci.

#### 3.1 Simbolna tabela podatkov

V tabeli 1 je prikazan izsek simbolne tabele naših podatkov o smrtности v evropskih državah, predstavljenih tako s stopnjo (ravnjo) kot z relativno strukturo po vzroku za izbrane štiri kategorije vzrokov smrti glede na spol in starost. Pri tovrstni predstavitvi podatkov zlahka opazimo, da med spoloma in med starostnimi razredi obstajajo razlike tako v stopnji smrtnosti (predstavljena je s številčno vrednostjo v vsakem polju) kot v njeni porazdelitvi po vzrokih smrti. Opazimo tudi, da sta si Avstrija in Belgija bolj podobni (tako po stopnjah kot večinoma tudi po strukturah), Bolgarija pa se od obeh, še posebno pa od Belgije, zelo loči. Ker pa je takšen pregled pri večjem številu držav težko opraviti, potrebujemo za to ustrezne metode, ki bi kar najbolje vključile obe dimenziji naših podatkov.

Tabela 1: Izssek simbolne tabele podatkov: Struktura smrtnosti v evropskih državah v letu 2014 po vzroku smrti in ravni glede na spol in starost, preračunana na standardno populacijo velikosti 100 000 (vir: Eurostat in lastni izračuni)

Država	Spol	Starost (v dopoljenih letih)							
		0-14	15-34	35-54	55-64	65-74	75-84	85+	
Avstrija (AT)	M	2,7	7,4	34,6	54,9	95,3	141,0	117,0	
	Ž	2,2	3,0	18,3	29,9	59,2	134,7	237,2	
Belgija (BE)	M	3,2	8,4	36,2	57,5	94,5	151,9	122,8	
	Ž	2,3	3,2	22,5	33,9	60,1	140,1	227,4	
Bolgarija (BG)	M	6,8	12,1	72,7	125,1	176,5	246,1	155,6	
	Ž	4,9	4,9	33,4	52,0	98,1	253,8	311,0	
...									

Neoplazme  
 Bolezni obtočil  
 Bolezni dihal  
 Drugo

### 3.2 Prilagojeni metodi razvrščanja s programom clamix

Za bolj avtomatiziran pregled podobnosti med državami smo izbrali prilagojeno Wardovo in prilagojeno metodo  $k$ -središč (Batagelj, Kejžar in Korenjak-Černe, 2015). Metodi sta implementirani v R-paketu clamix (Batagelj in Kejžar, 2012). Izbrani metodi razvrščanja sta kombinacija kvalitativne in kvantitativne analize podatkov, saj po eni strani ohranjata strukturo smrtnosti po vzroku smrti, po drugi strani pa rešujeta problem razvrščanja kot optimizacijski problem.

Vsako državo smo tako predstavili s 14 simbolnimi spremenljivkami (kombinacijami spola in starosti), predstavljenimi z relativnimi strukturami smrtnosti po 4 vzrokih, kot utež pa za vsako od 14 spremenljivk upoštevali ustrezno stopnjo (raven) smrtnosti. Najbolj očitno je razbitje držav v dve skupini, ki sta predstavljeni v tabeli 2. Omenjeni skupini držav sta zelo izrazito ločeni, saj dobimo enako razbitje v dve skupini tudi s klasično metodo razvrščanja in z razvrščanjem držav glede na podatek o pričakovani življenjski dobi ob rojstvu ( $e_0$ ).

V tabeli 2 takoj opazimo, da med skupinama pri obeh dimenzijah (stopnji in strukturi smrtnosti po vzroku) obstajajo razlike v vseh opazovanih kategorijah: spolu, starosti in vzroku smrti. V skupini vzhodnih držav med vzroki smrti pri moških prevladujejo bolezni obtočil že od srednjih let dalje, medtem ko sta pri ženskah in v zahodnih državah bolj opazna tudi deleža neoplazem in ostalih vzrokov. Med skupinama so velike razlike tudi v povprečnih stopnjah smrtnosti na državo, saj so te v skupini vzhodnih držav večinoma od enainpolkrat do dvakrat tolikšne kot v skupini zahodnih držav.

Še pomembnejšo vlogo pri odločanju ima podrobnejše razbitje na več skupin. Pri razbitjih v več skupin pa so med rezultati, dobljenimi z novejšimi pristopi, in med tistimi na osnovi klasičnih pristopov bistvene razlike, zato je pomembno, da izbrana metoda res vključuje obe dimenziji, tako stopnjo kot tudi razčlenjenost po vzroku.

### 3.3 Simbolna analiza podatkov s programskim paketom SYR

Dodatne analize nam ponujajo tudi druge prilagojene metode simbolne analize podatkov, zato smo se na pobudo prof. Didaya povezali s podjetjem SYMBAD - Le Symbolic Data Lab, ki ima v svojem programskem paketu SYR razvite in implementirane nekatere dodatne metode simbolne analize.

V naši aplikaciji smo uporabili metodo glavnih komponent, prilagojeno simbolni predstavitvi podatkov, razvrščanje v skupine in spremljanje vzorcev poti spreminjanja vzrokov po državah s pomočjo prestrukturiranja v t. i. metabine (Diday, 2013). Pri tem še dodatno razvijamo in prilagajamo metode v skladu s simbolno predstavitvijo obravnavanih podatkov, ki bi nam omogočile dodaten vpogled v podatke in povezave med njimi.

Tabela 2: Simbolna tabela skupin: Struktura smrtnosti v dveh osnovnih skupinah evropskih držav v letu 2014 po vzroku smrti in povprečni ravni na državo v skupini glede na starost, preračunana na standardno populacijo velikosti 100 000 (vir: Eurostat in lastni izračuni)

		Starost (v dopoljenih letih)							
Skupina držav	Spol	0-14	15-34	35-54	55-64	65-74	75-84	85+	
<b>Vzhod</b> (BU, CZ, EE, HR, HU, LT, LV, PL, RO, RS, SK)	M	4,4	13,5	73,6	114,2	166,8	222,6	138,5	
	Ž	3,4	4,4	29,6	48,1	90,6	214,1	270,1	
<b>Zahod</b> (AT, BE, CH, CY, DE, DK, EL, ES, FI, FR, IE, IT, LI, LU, MT, NL, NO, PT, SE, SI, UK)	M	2,6	6,9	32,1	50,6	85,3	142,4	120,9	
	Ž	2,1	2,9	17,5	29,0	54,9	136,6	229,1	

Neoplazme  
 Bolezni obtočil  
 Bolezni dihal  
 Drugo

## 4 ZAKLJUČEK

V prispevku smo izpostavili, zakaj nam klasične metode ne ponujajo zadovoljivih rešitev v primeru analize podatkov o smrtnosti v evropskih državah, ki jih želimo proučevati razčlenjene po spolu, starosti in vzroku smrti. Nakazali smo nekatere možne rešitve, ki nam jih ponujajo novejši pristopi v analizi podatkov s področja simbolne analize podatkov. Glavna prednost teh pristopov je v bogatejši predstavitvi podatkov in ustrezno prilagojenih metodah, ki omogočajo ohranjanje več informacij (v našem konkretnem primeru strukture smrtnosti po vzrokih). Predstavljeno delo poteka v sodelovanju s prof. Jožetom Sambtom z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, prof. Edwinom Didayem, zaslužnim profesorjem s francoske univerze Dauphine Université Paris, in dr. Filipejem Afonsom, podatkovnim analitikom podjetja SYMBAD – Le Symbolic Data Lab.

## REFERENCE

- Anderberg, M. (1973). *Cluster analysis for applications*. New York: Academic Press.
- Batagelj, V. & Kežzar, N. (2012). clamix – Clustering Symbolic Objects, R package, <https://r-forge.r-project.org/projects/clamix/>, 2012.
- Batagelj, V., Kežzar, N. & Korenjak-Černe, S. (2015). Clustering of Modal Valued Symbolic Data. *ArXiv e-prints*, 1507.06683.
- Billard, L. & Diday, E. (2006). *Symbolic Data Analysis: Conceptual Statistics and Data Mining*. Chichester: John Wiley.
- Diday, E. (2013). Principal Component Analysis for Bar Charts and Metabins Tables. *Statistical Analysis and Data Mining*, 6(5), 403–430.
- Diday, E. (2016). Thinking by classes in data science; the symbolic data analysis paradigm. *WIREs Computational Statistics*, 8, 172–205.
- Eurostat (2013). *Revision of the European Standard Population, Report of Eurostat's Task Force*, Eurostat Methodologies and Working Papers, 2013 edition. Eurostat, European Commission.
- Hartigan, J. (1975). *Clustering algorithms*. New York: Wiley-Interscience.
- Kaufman, L. & Rousseeuw, P. J. (1990). *Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis*. New York: Wiley.

Lotrič Dolinar, A., Sambt, J. & Korenjak-Černe, S. (2017). Mortality by causes of death in European countries. V: Malačič, J. & Gams, M. (ur.), *Soočanje z demografskimi izzivi: zbornik 20. mednarodne multikonference Informacijska družba - IS 2017*, 9.-13. oktober 2017, Ljubljana, Slovenija (str. 56–59). Ljubljana: Institut Jožef Stefan.

Lotrič Dolinar, A., Sambt, J. & Korenjak-Černe, S. (2019). Clustering EU Countries by Causes of Death. *Population Research and Policy Review*, 38(1), 157–172.

Murtagh, F. (2014). Ward's Hierarchical Agglomerative Clustering Method: Which Algorithms Implement Ward's Criterion? *Journal of Classification*, 31, 274–295.

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

OECD (2017). *Life expectancy at birth (indicator)*. (pridobljeno 2. 10. 2017).

Podani, J. (1989). New combinatorial clustering methods. *Vegetatio*, 81, 61–77.

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



## FINANČNI TRGI IN NJIHOVA ŠIRŠA RAZVOJNA VLOGA

Spreminjajoča se vloga razvojnih bank in izzivi njihovega delovanja v prihodnosti	<i>Vasja Rant</i>	81
Bančništvo odnosov v luči razvoja informacijske tehnologije	<i>Matej Marinč</i>	89
Financializacija gospodarstev in doseganje pametne, trajnostne in vključujoče rasti	<i>Patricia Kotnik Tea Petrin</i>	95
Obveznice z družbenim učinkom	<i>Matjaž Črnigoj Damjan Kavaš Nataša Kump</i>	105
Vpliv triangulacije revizijskih dokazov na revizorjevo oceno tveganja prevare v Sloveniji	<i>Mina Ličen Tomaž Ličen</i>	111



# SPREMINJAJOČA SE VLOGA RAZVOJNIH BANK IN IZZIVI NJIHOVEGA DELOVANJA V PRIHODNOSTI

VASJA RANT<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Članek podaja osredotočen pregled razvojnega bančništva s pogledom na prihodnje izzive razvojnih bank. Ekonomska podlaga razvojnega bančništva so tržne vrzeli, do katerih prihaja zaradi informacijskih asimetrij, pozitivnih eksternalij in nepopolne konkurence v finančnem sistemu. V zadnjem času se vse bolj izpostavlja transformacijska vloga razvojnih bank ob večjih strukturnih prelomih, hkrati pa se poudarja pomen njihove finančne vzdržnosti in dobrih praks upravljanja. Na podlagi izkušenj s proticikličnim delovanjem v krizi, z obravnavanjem družbenoekonomskih izzivov, kot so podnebne spremembe, z obuditvijo industrijske politike v luči hitrih tehnoloških sprememb ter z naraščajočim protekcionizmom je mogoče pričakovati krepitev vloge razvojnih bank v prihodnosti.*

---

*Ključne besede: razvojno bančništvo, tržne vrzeli, industrijska politika, finančna kriza, podnebne spremembe, tehnološke spremembe*

---

## 1 UVOD

Zanimanje za razvojne banke v zadnjem času narašča. Temu je botrovalo več dejavnikov, od njihovega proticikličnega delovanja v zadnji finančni krizi in vidne vloge pri odgovarjanju na nekatere družbene izzive, kot so podnebne spremembe, do ponovne obuditve industrijske politike v luči tehnoloških sprememb in bolj uravnoteženega pogleda na vlogo države po krizi. V EU je vloga razvojnih bank poudarjena tudi prek njihove vpetosti v evropsko investicijsko politiko v okviru t. i. "Junckerjevega" naložbenega načrta za Evropo. Kljub povečanemu zanimanju je področje razvojnega bančništva raziskovalno relativno zapostavljeno. Osnovni namen prispevka je podati osredotočen pregled ekonomske logike in evolucije koncepta razvojnega bančništva s pogledom na ključne izzive razvojnih bank v prihodnosti.

## 2 EKONOMSKI TEMELJI RAZVOJNIH BANK

Razvojne banke so raznolika skupina specializiranih finančnih institucij, katerih temeljna skupna značilnost je, da gre za javne institucije, ki nimajo izključno profitnega motiva, ampak na podlagi izrecnega pravnega mandata zasledujejo širše družbenoekonomske

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: [vasja.rant@ef.uni-lj.si](mailto:vasja.rant@ef.uni-lj.si)

cilje v določeni regiji, gospodarskem sektorju ali tržnem segmentu (Luna - Martinez & Vicente, 2012). Njihov ustanovitelj je praviloma država, da bi zagotavljala finančne vire in nefinančne storitve ekonomskim subjektom, ki jih finančni sistem bodisi ni zmožen bodisi ni pripravljen zagotavljati dovolj (Wruuck, Schildbach & Hoffmann, 2015).

Osnovna ekonomska logika razvojnega bančništva temelji na obravnavanju tržnih vrzeli finančnega sistema, do katerih prihaja zaradi informacijskih asimetrij med posojiljemalci in finančnimi posredniki, na ukvarjanju s projekti, ki prinašajo pozitivne eksternalije, in na odpravljanju posledic nepopolne konkurence.<sup>2</sup> Omenjene tržne nepravilnosti vodijo v omejevanje kreditiranja informacijsko manj preglednih posojiljemalcev, nezadostno financiranje projektov, katerih družbene koristi presegajo zasebne koristi, in finančno izključenost (Greenwald & Stiglitz, 1986; Stiglitz, 2000; Yeyati, Micco & Panizza, 2004). Ker so vrzelim tržnega financiranja izpostavljena zlasti mlada, majhna do srednjevelika in inovativna podjetja, o katerih finančni sistem nima dovolj informacij, in bolj tvegani izvozni posli, lahko ustrezno odpravljanje tržnih vrzeli prek razvojnih bank spodbudi razvojni potencial gospodarstva (Beck et al., 2006; Beck & Demirgüç-Kunt, 2006; Kaya & Schildbach, 2014; Lee, Sameen & Cowling, 2015). Pomanjkanje razvojnega znanja v finančnih institucijah, ki delujejo po načelu zasebnih koristi, in nedoločljiva kvaliteta družbenoekonomskih ciljev se navajata kot argumenta, zaradi katerih je za obravnavanje omenjenih vrzeli primerneje zadolžiti specializirano institucijo v državni lasti (Hart, Shleifer & Vishny, 1997; de Aghion, 1999).

Novejša utemeljitev razvojnih bank poudarja njihovo transformacijsko vlogo v funkciji uveljavljanja industrijske politike države (Mazzucato & Penna, 2016). V tem pogledu pogosto utirajo pot finančnemu sistemu na strateških področjih razvoja, ki jih zasebni sektor še ni pripravljen financirati, kot je npr. uvajanje prelomnih tehnologij. Na ta način pomagajo ustvarjati nove tržne priložnosti na področjih, ki jih prej ni bilo. S tem ne vplivajo zgolj na hitrost razvoja gospodarstva znotraj obstoječe tehnološko-ekonomske paradigme, ampak lahko pripomorejo tudi k spreminjanju smeri razvoja proti novi paradigmi.<sup>3</sup> Najpogosteje navajana primera transformacijskega ravnanja razvojnih bank sta velikopotezna izgradnja infrastrukturnih omrežij (železnice, električna, komunalna infrastruktura) v 19. stoletju (Chandrasekhar, 2016) ter spodbujanje prehoda v nizkoogljično gospodarstvo prek financiranja obnovljivih virov energije in zelenih tehnologij v sodobnem času (Mazzucato & Penna, 2015). Čeprav ne vključuje neposredno razvojnih bank, pa velja kot primer državno spodbujenih transformacijskih učinkov omeniti tudi nezanemarljivo vlogo državnih agencij in programov financiranja v ZDA<sup>4</sup> pri

---

2 Razvojne banke rešujejo le del nepravilnosti finančnega sistema, preostalega (večjega) dela tržnih nepravilnosti se loteva država z regulacijo in nadzorom (Greenbaum, Thakor & Boot, 2015).

3 Perez (2003) navaja, da je glavna težava obsežnih tehnoloških preskokov, ki so značilni za industrijske revolucije, v tem, da ostajajo družbene institucije ujete v paradigmi predhodne (stare) tehnologije. Zaradi tega trgi sami po sebi družbe ne zmorejo usmeriti v novo paradigmo brez spremembe institucij družbe v smeri, ki je naklonjena prehodu k novi paradigmi. Vloga javnih politik se v tem pogledu izkaže kot ključna.

4 DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency), NASA (National Aeronautics and Space Administration), SBIR (Small Business Innovation Research) ter NSF (National Science Foundation).

razvoju ključnih tehnologij, ki so omogočile digitalno-informacijsko revolucijo in s tem podlago za današnjo prevlado ameriških podjetij na tem področju (Keller & Block, 2012; Mazzucato, 2015).

Ker delujejo razvojne banke v prostoru med državo in trgom, obstaja pri njihovih aktivnostih tveganje za izkrivljanje konkurence in izrinjanje zasebnih udeležencev (crowding-out), hkrati pa se zaradi državnega lastništva pojavlja tudi možnost neposrednega političnega vpliva na poslovne odločitve, ki so lahko slabe za banko. Glavna protiargumenta aktivni vlogi države v finančnem sistemu sta torej dva. Prvi pravi, da lahko državno lastništvo zaradi učinka izrinjanja negativno vpliva na razvoj finančnega sektorja, kar je lahko ob pozitivni povezavi med stopnjo finančnega in gospodarskega razvoja, ki jo ugotavljajo številne empirične študije, slabo za splošen gospodarski razvoj (Levine, 1997; Barth, Caprio & Levine, 2001; Ang, 2008). Drugi argument pa pravi, da se lahko poskus odpravljanja tržnih vrzeli bodisi zaradi nesposobnosti bodisi zaradi korupcije konča z neuspehom države (government failure), ki je lahko večji od začetne tržne vrzeli (market failure). Državna intervencija posledično vodi v dodatno poslabšanje družbene blaginje nad tistim, ki je posledica tržne vrzeli. V podporo temu argumentu empirične študije večinoma potrjujejo slabše poslovne rezultate in politično motivirane odločitve bank v državnem lastništvu (La Porta, Lopez-de-Silanes & Shleifer, 2002; Sapienza, 2004; Dinç, 2005; Jackowicz, Kowalewski & Kozłowski, 2013).

Razvojne banke torej hodijo po tanki črti med koristno vlogo države v finančnem sistemu na eni strani, ki temelji na odpravljanju tržnih vrzeli in transformacijskih učinkih, in negativnimi tveganji državnega lastništva na drugi strani. Poskus zagotavljanja pozitivne vloge ob sočasnem izogibanju negativnim tveganjem se kaže v vse večjem poudarjanju pomena njihove finančne vzdržnosti ob sočasnem zasledovanju družbenoekonomskih ciljev. Uspešnost razvojnih bank je v veliki meri povezana z institucionalnim okvirom, v katerem delujejo, in praksami korporativnega upravljanja. Pri tem se kot dobre prakse izpostavljajo jasna opredelitev mandata in ciljev, komplementarno delovanje finančnemu sistemu, neodvisno upravljanje, sistematično vključevanje analitične presoje razvojnih učinkov v operativne odločitve ter preudarno in finančno vzdržno poslovanje, vključno z učinkovitim obvladovanjem tveganj (Smallridge & de Olloqui, 2011; Rodríguez et al., 2013).

### 3 EVOLUCIJA KONCEPTA RAZVOJNEGA BANČNIŠTVA

Sodobno razvojno bančništvo se je razvilo po drugi svetovni vojni, ko so bile na mednarodni ravni ustanovljene prve multilateralne banke, v številnih državah pa tudi nacionalne in regionalne razvojne banke. Koncept povojnih razvojnih bank je temeljil na predhodnih izkušnjah držav, kot so Francija, Nemčija, Italija, ZDA ali Japonska z industrijskimi, trgovskimi oziroma kreditnimi bankami iz 19. stoletja, ki so se aktivno vključevale v državna prizadevanja za industrializacijo in s tem izvajale nekatere osnovne naloge današnjih razvojnih bank (Chandrasekhar, 2016).

Razvojno bančništvo je po drugi svetovni vojni doživelo tri faze. Prvo, povojno fazo, ki je trajala do konca 70. let prejšnjega stoletja, je mogoče razumeti kot obdobje naklonjenosti konceptu razvojnih bank zaradi multiplikativnega učinka investicij, ki so jih spodbujale, na gospodarsko rast (Bruck, 1998). Novoustanovljene državne razvojne banke so se sprva osredotočale na proces povojne infrastrukturne obnove in industrializacije, vključno s kanaliziranjem ameriške razvojne pomoči (Marshallovega načrta), kasneje pa so se začele diverzificirati v smeri podpore izvozu, manjšim podjetjem in širšemu družbenemu razvoju. Ta faza se je končala z dolžniško krizo v 80. letih prejšnjega stoletja in s finančnimi težavami številnih razvojnih bank (Mazzucato & Penna, 2016).

V drugi fazi je sledil preobrat v smeri liberalizacije in deregulacije finančnih sistemov, poudarjanja pomena zasebnega sektorja in zmanjševanja vloge države (Yeyati, Micco & Panizza, 2004). Ta faza je dosegla vrhunec z uveljavljanjem t. i. washingtonskega konsenza v 90. letih prejšnjega stoletja, ko je celo prva med razvojnimi bankami (Svetovna banka) izražala skepso do koncepta razvojnega bančništva na nacionalni ravni. Zaradi spremenjene ideologije, neustreznega upravljanja in poslovnih izgub so se razvojne banke v tem obdobju znašle v eksistenčni krizi. Številne izmed njih so bile preoblikovane ali celo zaprte oziroma so iskale nov smisel obstoja.

Globalna finančna kriza leta 2008/2009, ki je pokazala, da nepravilnosti zasebnih finančnih trgov in institucij ni mogoče odpraviti brez intervencije države, je odprla pot tretji fazi in bolj uravnoteženemu pogledu na pomen razvojnih bank. V tem obdobju so ponovno našle svoje mesto v odpravljanju tržnih vrzeli, ki jih banke in finančni trgi ne rešujejo ustrezno. Med krizo so v številnih državah povečale svoje finančne aktivnosti ob sočasnem umikanju oziroma stagnaciji zasebnega finančnega sektorja (Wruuck, Schildbach & Hoffmann, 2015). S tovrstnim proticikličnim delovanjem so pripomogle k stabilizaciji gospodarstev v obdobju pomanjkanja zasebnih, zlasti v EU pa tudi javnih finančnih virov. V zadnjem času se ponovno vse bolj poudarja tudi njihova razvojna (transformacijska) vloga v gospodarstvu v luči podnebnih in okoljskih izzivov ter tehnoloških sprememb (Mazzucato & Penna, 2016).

#### 4 ZAKLJUČEK IN DISKUSIJA O PRIHODNJIH IZZIVIH RAZVOJNIH BANK

Razvojne banke so danes na pomembni prelomnici. Po izpolnitvi prvotnega namena njihove povojne ustanovitve, širitvi dejavnosti in izgubah v 80. letih prejšnjega stoletja so prestale nenaklonjeno obdobje tržne liberalizacije, ki je izpostavilo pomen njihove dolgoročne finančne vzdržnosti in ustreznega korporativnega upravljanja, in našle nov smisel obstoja v okoliščinah finančne krize in izzivov sodobnega časa. Zlasti na krizo je mogoče gledati kot na pomembno prelomnico v strokovnem dojemanju razvojnih bank, saj so se v kritičnem času v številnih državah izkazale kot pomembna stabilizacijska sila v izrazito nestabilnih tržnih razmerah.

V prihodnosti bodo razvojne banke še naprej igrale vidno vlogo na področjih tržnih vrzeli. Na podlagi pridobljenih izkušenj v zadnji krizi bodo lahko poleg tradicionalnih "strukturnih" vrzeli pristopale tudi k reševanju "cikličnih" vrzeli v primeru nove finančne krize. Kriza je pokazala, da se lahko ob izrazitih kreditnih ciklih odpirajo številnečasne tržne vrzeli, ki opravičujejo državno intervencijo tudi na tržnih segmentih, ki jih v normalnih časih pokrivajo poslovne banke. Zlasti v okviru EU, kjer so stopinje prostosti fiskalne stabilizacije omejene s fiskalnimi pravili na nacionalni ravni in z odsotnostjo centralizirane fiskalne stabilizacijske funkcije, so lahko razvojne banke pomemben element politike makroekonomske stabilizacije. Izmenjavanje razvojne in proticiklične vloge pa je za razvojne banke hkrati izziv tako finančno (z vidika upravljanja presežne likvidnosti in tveganj) kot tudi kadrovsko (z vidika ustrezne mešanice znanj).

Poudarjen pomen razvojnega bančništva v prihodnosti bo v znatni meri izhajal tudi iz transformacijskih procesov, ki jih bosta sprožala četrta industrijska revolucija in ukrepanje proti podnebnim spremembam. Ocenjuje se, da bodo ti procesi prek različnih hitrosti razvoja in difuzije novih tehnologij vplivali tako na konkurenčnost podjetij kot tudi držav, hkrati pa bodo imeli občutne posledice na trgu dela ter na potrebe po novih znanjih in veščinah. Glavna težava pričakovane transformacije je, da naj bi se odvijala relativno hitro, zato je mogoče pričakovati odpiranje številnih novih tržnih vrzeli, povezanih s prilagajanjem gospodarstva in družbe, zlasti pa trga dela, novi tehnološki paradigmi. S tega vidika bo temeljni izziv razvojnih bank, kako s svojim aktivnim delovanjem prispevati k uspešni tehnološki transformaciji gospodarstev in družb, v katerih delujejo.

Dodaten izziv razvojnim bankam bi bil lahko v prihodnosti tudi naraščajoč trend protekcionizma in nacionalizma v svetu ter krhanje mednarodne povojne ureditve. Bolj agresivna konkurenca med nacionalnimi razvojnimi bankami in njim sorodnimi izvozno-kreditnimi agencijami v še vedno visoko povezanem, a bolj protekcionističnem svetu, bi lahko pomenila krepitev njihove izvozno-podporne funkcije za izravnavo tržnih pogojev. Tovrstno delovanje pa je tudi predmet pogostih kritik v smeri, da agresivna uporaba državnih razvojnih finančnih institucij prek subvencioniranja izvoza in investicij povzroča distorzije na trgu in zavira razvoj zasebnih finančnih instrumentov (Stephens, 1999). Ta pomislek je zlasti relevanten v primeru velikih razvojnih bank, ki lahko za doseganje strateških nacionalnih interesov vidno vplivajo na tržne razmere, kot kažeta primera Kitajske razvojne banke in novoustanovljene Azijske infrastrukturne in investicijske banke.

## LITERATURA

- Ang, J. B. (2008). A survey of recent developments in the literature of finance and growth. *Journal of economic Surveys*, 22(3), 536-576.
- Barth, J. R., Caprio Jr, G., & Levine, R. (2001). Banking systems around the globe: do regulation and ownership affect performance and stability?. In *Prudential supervision: What works and what doesn't* (pp. 31-96). University of Chicago Press.
- Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & finance*, 30(11), 2931-2943.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L., & Maksimovic, V. (2006). The determinants of financing obstacles. *Journal of International Money and Finance*, 25(6), 932-952.
- Bruck, N. (1998). Role of Development Banks in the Twenty-First Century. *Journal of Emerging Markets*, 3, 39-68.
- Chandrasekhar, C. P. (2016). National development banks in a comparative perspective. *Rethinking Development Strategies after the Financial Crisis*, 21-30.
- De Aghion, B. A. (1999). Development banking. *Journal of Development Economics*, 58(1), 83-100.
- Dinç, I. S. (2005). Politicians and banks: Political influences on government-owned banks in emerging markets. *Journal of financial economics*, 77(2), 453-479.
- Greenbaum, S. I., Thakor, A. V., & Boot, A. (Eds.). (2015). *Contemporary financial intermediation*. Academic press.
- Greenwald, B. C., & Stiglitz, J. E. (1986). Externalities in economies with imperfect information and incomplete markets. *The quarterly journal of economics*, 101(2), 229-264.
- Hart, O., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). The proper scope of government: theory and an application to prisons. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1127-1161.
- IPCC (2014). Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler, I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S.



Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel and J.C. Minx (eds.). Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA.

Jackowicz, K., Kowalewski, O., & Kozłowski, Ł. (2013). The influence of political factors on commercial banks in Central European countries. *Journal of Financial Stability*, 9(4), 759-777.

Kaya, O., & Schildbach, J. (2014). SME financing in the euro area. New solutions to an old problem. EU Monitor–Global Financial Markets. *Deutsche Bank Research*, 14, 2014.

Keller, M. R., & Block, F. (2012). Explaining the transformation in the US innovation system: the impact of a small government program. *Socio-Economic Review*, 11(4), 629-656.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). Government ownership of banks. *The Journal of Finance*, 57(1), 265-301.

Lee, N., Sameen, H., & Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research policy*, 44(2), 370-380.

Levine, R. (1997). Financial development and economic growth: views and agenda. *Journal of economic literature*, 35(2), 688-726.

Luna-Martinez, J., & Vicente, C. L. (2012). *Global survey of development banks. Policy Research Working Paper (No. 5969)*. The World Bank.

Mazzucato, M. (2015). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Hachette UK.

Mazzucato, M., & Penna, C. (2015). *The Rise of Mission-Oriented State Investment Banks: The Cases of Germany's KfW and Brazil's BNDES (No. 2015-26)*. SPRU-Science and Technology Policy Research, University of Sussex.

Mazzucato, M., & Penna, C. (2016). Beyond market failures: The market creating and shaping roles of state investment banks. *Journal of Economic Policy Reform*, 19(4), 305-326.

Perez, C. (2003). *Technological revolutions and financial capital*. Edward Elgar Publishing.

Rodríguez, C.M., Arancibia, C.P., Nieder, F., Netto, M., Monge-González, R., Maffioli, A., Lorenzo, J.J.G., Chrisney, M.D. and de Ollouqui, F. (2013). *Public Development Banks: Toward a New Paradigm?* IADB Publications (Books).

Sapienza, P. (2004). The effects of government ownership on bank lending. *Journal of financial economics*, 72(2), 357-384.

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

Smallridge, D., & de Ollouqui, F. (2011). *A Health Diagnostic Tool for Public Development Banks*. Inter-American Development Bank.

Stephens, M. M. (Ed.). (1999). *The changing role of export credit agencies*. International Monetary Fund.

Stiglitz, J. E. (2000). The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1441-1478.

Wruuck, P., Schildbach, J., AG, D. B., & Hoffmann, R. (2015). *Promoting investment and growth: The role of development banks in Europe*. *EU monitor*. Deutsche Bank Research.

Yeyati, E. L., Micco, A., & Panizza, U. (2004). *Should the Government Be in the Banking Business? The Role of State-Owned and Development Banks*. Working Paper (No. 517). Inter-American Development Bank, Research Department.

# BANČNIŠTVO ODNOSOV V LUČI RAZVOJA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

MATEJ MARINČ<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** *Banke so postavljene pred pereč izziv, kako ohraniti konkurenčno prednost v luči napredka na področju informacijske tehnologije (IT) in konkurenčnega pritiska podjetij FinTech. V članku zagovarjam tezo, da banke ne smejo zanemariti tako imenovanega bančništva odnosov, torej gradnje tesnih odnosov s svojimi komitenti. Razvoj IT sicer omogoča stroškovne prihranke in ekonomije obsega ter izpostavlja banke močnim konkurenčnim pritiskom bančnih in nebančnih konkurentov. Banke se morajo prilagoditi novim izzivom.*

---

**Ključne besede:** *bančništvo odnosov, transakcijsko bančništvo, informacijska tehnologija, podjetja FinTech, regulacija*

---

## 1 UVOD

Banke so postavljene pred pereč izziv, kako ohraniti konkurenčno prednost v luči napredka na področju informacijske tehnologije (IT) in vse močnejše konkurence podjetij FinTech. V članku zagovarjam tezo, da banke ne smejo zanemariti gradnje tesnih odnosov s svojimi komitenti. Članek temelji na dosedanjem delu na področju bančništva odnosov s sodelavci (Boot in Marinč, 2007; Marinč, 2013; Jakšič in Marinč, 2015; Jakšič in Marinč, 2018), kjer izpostavljam tako prednosti kot tudi izzive bančništva odnosov v luči razvoja IT.

## 2 PRIHODNOST BANČNIŠTVA ODNOSOV

V preglednem in visoko citiranem članku Boot (2000) definira bančništvo odnosov kot zagotavljanje finančnih storitev finančnega posrednika, ki investira v pridobivanje specifičnih informacij, ki so drugim nedosegljive, in tako ovrednoti tveganje in dobičkonosnost investicij na podlagi dolgoročnega sodelovanja s komitenti prek različnih produktov in storitev. Kot nasprotje bančništva odnosov Boot (2000) izpostavi tako imenovano transakcijsko bančništvo, namenjeno enkratnemu sodelovanju s stranko.

Najnovejše študije kažejo na obstoj precejšnjih ekonomij obsega v bančništvu. Wheelock in Wilson (2018) ugotovita, da so se ekonomije obsega bank v ZDA v letih med 2006 in 2015 povečevale predvsem na področju stroškov, manj določljivo pa na področju prihodkov in dobičkov. Ekonomije obsega se pojavljajo na področju sistemov za kliring in poravnavo (Li in Marinč, 2018) ter plačilnih sistemov (Beijnen in Bolt, 2009). Na podlagi evropskih podatkov Beccalli, Anolli in Borello (2015) potrjujejo obstoj ekonomij obsega predvsem za

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matej.marinc@ef.uni-lj.si

evropske banke, ki so velike, orientirane v investicijsko bančništvo in imajo zaradi svoje velikosti status nedotakljivosti (too-big-to-fail).

Vzroke za obstoj ekonomij obsega je empirično težje določiti. Smiselno jih je iskati v spremembah, ki so se v bančništvu zgodile v zadnjem desetletju glede na to, da starejše študije niso našle dokazov za obstoj ekonomij obsega v primeru večjih bank. Ena od razlag je tudi razmah uporabe IT v transakcijskem bančništvu. Mobilno in internetno bančništvo omogoča neprekinjen dostop do bančnih storitev ne glede na čas in lokacijo komitenta. Prednost dobivajo transakcijske posojilodajalne tehnike, kot so posojanje na podlagi finančnih izkazov, posojanje na podlagi sredstev, kreditno ocenjevanje za majhna in srednja podjetja, factoring in lizing (Berger in Black, 2011).

V luči prihrankov v transakcijskem bančništvu se banke sprašujejo, ali je še smiselno investirati v bančništvo odnosov. Banke krčijo mreže poslovalnic, ki so pomemben kanal za pridobivanje dodatnih informacij o komitentih. V ZDA je število poslovalnic od leta 2012 do leta 2017 upadlo s 83.576 na 79.163, v evroobmočju pa je od leta 2008 do leta 2017 število poslovalnic upadlo s 186.255 na 112.844.<sup>2</sup>

Na področje transakcijskega bančništva vstopajo novi igralci, tako imenovana podjetja FinTech. Sovrstniški posojilodajalci (peer-to-peer lenders), kot so Lending Club, Prosper in SoFi, ostala inovativna podjetja, kot so Kickstarter, in tehnologije na podlagi kriptovalut (začetne izdaje kovancev, angl. initial coin offerings) omogočajo prenos sredstev med investitorji in podjetji izven reguliranih finančnih sistemov.

Novonastala podjetja lahko po mobilnih kanalih dosežejo bliskovito rast na specifičnem segmentu finančnih storitev. Primer takega igralca je Revolut, digitalna alternativa bankam, ki ponuja predplačniške plačilne kartice, menjavo valut, investicije v kriptovalute in sovrstniški plačilni promet (angl. peer-to-peer payments). Revolut je v 3 letih svojega obstoja zbral več kot 2 milijona uporabnikov in dosegel vrednost 1,7 milijarde dolarjev.

Poraja se vprašanje, kako naj se banke odzovejo na pojav novih konkurentov. Prednosti lahko iščejo v občutku za človeško obnašanje. Čeprav računalnik premaga človeka v šahu, igri go in celo pri pokru, se v bančništvu pojavljajo pomanjkljive informacije, človeške spodbude, čustva, kdaj pa kdaj neracionalno obnašanje bančnih komitentov in bankirjev. Najboljšo pot bi banke lahko našle v kombinaciji kvantitativnih pristopov transakcijskega bančništva s kvalitativnimi pristopi bančništva odnosov, ki temelji na mehkem znanju bankirja. Liberti (2018) potrjuje tezo, da uvedba kvantitativnih sistemov za odločanje v bančništvu privede do povečane investicije v pridobivanje mehkih informacij o bančnih komitentih.

---

<sup>2</sup> Glej serijo SSI.A.U2.122C.N10.1.U6.Z0Z.Z na <http://sdw.ecb.europa.eu> in <https://www5.fdic.gov/hsob/HSOBRpt.asp>.

Zanima nas, ali je to dovolj. Ali lahko bančništvo odnosov preživi v svetu, ki temelji na velikih podatkih (angl. big data) in umetni inteligenci in kjer se v konkurenci z bankami podajajo IT-velikani, kot so Google, Apple, Amazon, Alibaba, in pa že uveljavljena finančna IT-podjetja, kot je PayPal? Mobilne in internetne finančne storitve so doživele nesluhen razvoj na Kitajskem. Podružnica Alibabe, Ant Financial Services Group, upravlja z največjo mobilno in internetno plačilno platformo in z največjim skladom denarnega trga na svetu. Alibaba je v zadnjem času poglobljeno investirala v razvoj tehnologije prepoznave obraza. Hkrati Ant Financial uporablja kreditni točkovalni sistem, ki podeli svojim uporabnikom točke na podlagi njihovih nakupov prek Alibabe, interakcije prek socialnih omrežij in plačilnega prometa prek mobilne denarnice Ant Financial. Več točk omogoča lažji dostop do posojil.

Berg in ostali (2018) pokažejo, da je informacijski odtis posameznika na internetu, ki nastane zgolj z dostopom in registracijo na spletni strani, enakovreden informacijski vrednosti točk kreditnega biroja ali jo celo presega. Na primer, uporabniki, ki imajo v naslovu elektronske pošte svoje ime in priimek, in tisti, ki uporabljajo naprave iOS, manj verjetneje postanejo neplačniki kot ostali uporabniki (torej tisti brez imena v naslovu elektronske pošte in tisti z androidno napravo). Študija Berg in ostali (2018) kaže na to, kako pomembna je pravilna uporaba podatkov, ki so prosto dostopni na internetu. Lahko torej banke preživijo, če se spopadajo s podjetji FinTech, ki so v svojem bistvu izpiljeni IT-uporabniki in inovatorji? Ali je morda bolje, da z njimi sodelujejo?

Na tem mestu se pojavi vprašanje, kaj sploh še ostane bankam. Izziv ni nerešljiv in sodbe o koncu bančništva so preuranjene. Že leta 1994 sta se ekonomista John Boyd in Mark Gertler spraševala, ali je res, da so banke mrtve, ali so le namigovanja o tem močno prenapihnjena (Boyd in Gertler, 1994). S člankom sta zavračala trditve, da bank ne potrebujemo več, saj lahko finančni trgi prek listinjenja uspešneje opravijo vse bančne funkcije. Njune argumente so še podkrepila spoznanja, ki jih je prinesla globalna finančna kriza. Drobitev bančnih poslov v procesu listinjenja med dolgo verigo šibko reguliranih finančnih podjetij namreč zmanjša željo po obvladovanju tveganj, kar se lahko odrazi v porušeni stabilnosti finančnega sistema. Podoben pomislek glede stabilnosti se pojavi v primeru hitre rasti podjetij FinTech na podlagi izkoriščanja ekonomij obsega v transakcijskih bančnih poslih.

### 3 VPLIV SPREMEMB NA STABILNOST V BANČNIŠTVU

Za oceno, kako prodor podjetij FinTech in hiter razvoj IT v bančništvu vplivata na stabilnost, je sicer še prezgodaj. V luči hitrega preoblikovanja bank se poraja vprašanje, ali je takšna pot vzdržna za stabilnost v bančništvu. Preveliko osredotočenje na transakcijsko bančništvo lahko okrepi cenovno konkurenci zaradi večje standardizacije bančnih produktov, poveča tržljivost bančnih produktov in s tem načeni stabilnost v bančništvu (Boot, 2017). Zanašanje bank na iste podatke in iste modele za ocenjevanje tveganj lahko privede do povečanega sistemskega tveganja v bančništvu in deluje prociklično.

Globalna finančna kriza je pokazala, da je zaradi visokih stroškov nestabilnosti v bančništvu nujno krepiti bančno regulacijo. Po eni strani regulacija prinaša bankam dodatne stroške in jih postavlja v podrejen položaj v primerjavi z nereguliranimi konkurenti senčnega bančništva, po drugi strani pa banke že desetletja delujejo na visoko reguliranem področju in se znajo odzivati na regulativne zahteve. Zahteva po stabilnosti v bančništvu lahko torej bankam pomaga ohraniti njihov primat.

Pojavi se tudi vprašanje, kako združiti zaščito potrošnika z željo po vedno podrobnejših in vedno bolj osebnih podatkih, ki sicer lahko pomagajo pri oceni kreditne sposobnosti komitenta, odpirajo pa nove možnosti zlorab. Tudi na tem področju bi lahko zaznali konkurenčno prednost bank. Bančništvo odnosov temelji na zaupnosti podatkov o bančnih komitentih, vendar je treba priznati, da razvoj IT podpira decentralizacijo tudi na področju zaupanja. Tak primer je uvedba tehnologije bitcoin, ki omogoča verifikacijo brez centralizirane entitete.

#### 4 ZAKLJUČEK

Banke so postavljene na trnovo pot. Prilagoditi se morajo novim IT-rešitvam, hkrati pa ne smejo izpustiti iz rok svojih konkurenčnih prednosti. Kako prilagoditi bančništvo odnosov in obenem okrepiti stroškovno učinkovitost? Kako ohraniti stabilnost in zaupanje svojih komitentov? Mnogo vprašanj, malo jasnih odgovorov. Zatrдно lahko rečemo le, da v bančni panogi pričakujemo velike spremembe. Prihodnost bančništva ne bo dolgočasna.

#### LITERATURA

Beccalli, E., Anolli, M., in G. Borello (2015). Are European Banks Too Big? Evidence on Economies of Scale. *Journal of Banking & Finance*, 58, 232–246.

Beijnen, C., in W. Bolt (2009). Size Matters: Economies of Scale in European Payments Processing. *Journal of Banking & Finance*, 33(2), 203–210.

Berg, T., Burg, V., Gombivić, A., in M. Puri (2018). On the Rise of FinTechs - Credit Scoring using Digital Footprints. NBER Working Paper No. 24551, Julij 2018.

Berger, A. N., in L. K. Black (2011). Bank Size, Lending Technologies, and Small Business Finance. *Journal of Banking & Finance*, 35(3), 724–735.

Boot, A. W. A. (2000). Relationship Banking: What Do We Know? *Journal of Financial Intermediation*, 9, 7–25.

Boot, A. W. A. (2017). The Future of Banking: From Scale & Scope Economies to Fintech, *European Economy - Banks, Regulation and The Real Sector*, 2, 77–95.

Boot, A. W. A., in M. Marinč (2008). The Evolving Landscape of Banking. *Industrial and Corporate Change*, 17(6), 1173–1203.

Boyd, J. H., in M. Gertler (1994). Are Banks Dead? Or Are the Reports Greatly Exaggerated?, *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 18(3), 2–23.

Jakšič, M., in M. Marinč (2015). The Future of Banking: The Role of Information Technology. *Bančni vestnik, revija za denarništvo in bančništvo*, 64(11), 68–73.

Jakšič, M., in M. Marinč (2018). Relationship Banking and Information Technology: The Role of Artificial Intelligence and FinTech. *Risk Management*. doi: 10.1057/s41283-018-0039-y.

Li, S., in M. Marinč (2018). Economies of Scale and Scope in Financial Market Infrastructures. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 53, 17–49.

Liberti, J. M. (2018). Initiative, Incentives, and Soft Information. *Management Science*, 64, 3714–3734. doi.org/10.1287/mnsc.2016.2690.

Marinč, M. (2013). Banks and Information Technology: Marketability vs. Relationships. *Electronic Commerce Research*, 13(1), 71–101.

Wheelock, D. C., in P. W. Wilson (2018). The Evolution of Scale Economies in U.S. Banking. *Journal of Applied Econometrics*, 33, 16–28. <https://doi.org/10.1002/jae.2579>.





# FINANCIALIZACIJA GOSPODARSTEV IN DOSEGANJE PAMETNE, TRAJNOSTNE IN VKLJUČUJOČE RASTI<sup>1</sup>

PATRICIA KOTNIK<sup>2</sup>

TEA PETRIN<sup>3</sup>

## UVOD

Vse od 80. let prejšnjega stoletja so gospodarstva pod vplivom procesa financiranja, tj. naraščajoče vloge finančnih motivov, finančnih trgov in inštitucij (Dosi et al., 2016). Ti procesi lahko vplivajo na inovativnost in rast podjetij prek različnih mehanizmov, eden od njih je nagrajevanje managerjev. Skrb vzbuja naraščanje variabilnega dela prejemkov managerjev in predvsem navezava prejemkov na doseganje kratkoročnih ciljev (European Commission, 2010), kar lahko pripomore h kratkoročnemu načinu razmišljanja in k špekulacijam, to pa ogroža razpoložljivost dolgoročnih virov financiranja investicij (European Commission, 2013). Drug mehanizem, ki je v luči financiranja realnega gospodarstva vreden pozornosti, so prevzemi mladih visokotehnoških podjetij v Evropi od finančnih inštitucij. Na trgu prevzemov dominirajo korporativni prevzemniki, vendar so finančni investitorji vedno aktivnejši, ko gre za prevzeme evropskih podjetij z močnim potencialom rasti (Baziki et al., 2017). Cilj finančnih investitorjev je ustvarjanje čim večjih finančnih donosov (Metrick, Yasuda, 2011), medtem ko korporativni investitorji s prevzemi zasledujejo tudi strateške učinke, ne le finančnih (Hellmann, 2002). Postavlja se vprašanje, ali se učinek na rast prevzetega podjetja razlikuje med tema dvema tipoma investitorjev. Namen članka je predstaviti glavne ugotovitve dveh raziskav, ki prispevata k preučevanju omenjenih mehanizmov, k temu pa dodati ugotovitve študije, ki se osredotoča na učinkovitost obstoječe državne podpore raziskavam in razvoju in s tem inovacijam.

Vprašanje o upravičenosti ukrepov vladne politike za spodbujanje naložb v raziskave in razvoj ter inovacije v gospodarstvu je staro, kot je stara dilema, kaj je učinkoviteje: intervencija države, ki temelji na pristopu tržne nepopolnosti in je zato usmerjena na zmanjšanje izkrivljanja tržnih signalov, ali intervencija, ki je zasnovana kot proaktivna

---

1 V letih med 2015 in 2018 je bila Ekonomska fakulteta del evropskega projekta v okviru programa Obzorje 2020. Skupaj s partnerji iz Italije, Francije, Velike Britanije, Nemčije, Švice in ZDA smo si zastavili dva glavna cilja. Prvič, zagotoviti poglobljeno diagnostiko povezav med inovativnostjo, dinamiko zaposlovanja in rastjo v vedno bolj globaliziranem in financiranem svetovnem gospodarstvu. Drugič, na podlagi takšne diagnostike pripraviti scenarij politik in predlagati ustrezna orodja za doseganje ciljev strategije Evropa 2020 za pametno, trajnostno in vključujočo rast. Rezultat projekta ISIGrowth (<http://www.isigrowth.eu/>) je bila vrsta raziskav in priporočil za uresničevanje politike, v tem prispevku pa so kratko predstavljene tri od njih.

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: patricia.kotnik@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tea.petrin@ef.uni-lj.si

industrijska politika, ki spodbuja institucionalne spremembe za doseg inovativne gospodarske rasti (Arrow, 1962; Stiglitz, 1989, 1996; Romer, 1990; Aghion et al., 1997). Začetki empiričnega preučevanja te dileme segajo v zgodnja 60. leta prejšnjega stoletja. Z rastjo deleža proračunskih izdatkov modernih gospodarstev za spodbujanje naložb v raziskave in razvoj je naraščalo zanimanje akademske stroke za učinkovitost tovrstnih vladnih politik (Hall, Van Reenen, 2000; Clausen, 2009; Cunningham et al., 2013; Appelt et al., 2016). V tem članku povzemamo glavne ugotovitve sistematičnega pregleda empiričnih rezultatov objavljenih akademskih člankov in študij, da bi dobili kvalificiran odgovor na to dilemo.

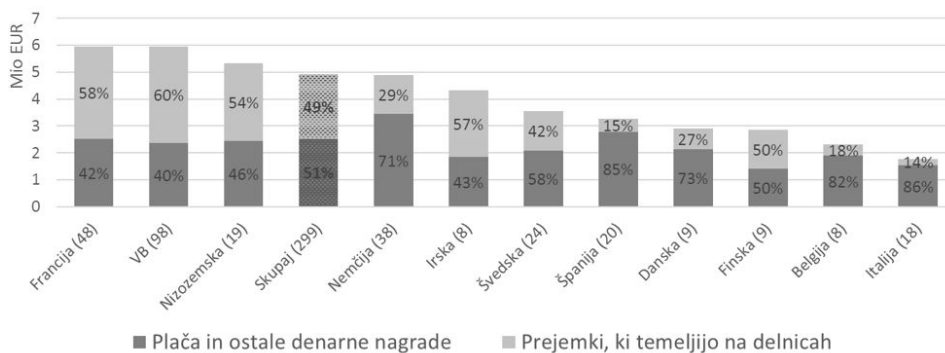
## **NAGRAJEVANJE MANAGERJEV EVROPSKIH PODJETIJ: REALIZIRANI DOBIČKI OD NAGRAD V OBLIKI DELNIC**

Motivacija za raziskavo je Lazonickova teorija inovativnega podjetja (Lazonick, 2016). Poudarja, da je za delovanje in uspešnost gospodarstev ključna alokacija resursov in donosov, ki poteka v podjetjih, na ta proces pa vplivajo trije pomembni pogoji. Prvič, spodbude managerjem, da v negotovih razmerah usmerjajo resurse v investicije, ki lahko pripeljejo do inovacij, pa tudi sposobnosti managerjev, potrebne za te odločitve. Drugič, sistemi zaposlovanja in nagrajevanja, ki zaposlenim omogočijo, da se udeležujejo v kolektivnem procesu učenja in jih za to motivirajo. In tretjič, zaveza dodeljevanju finančnih sredstev, potrebnih za proces kolektivnega in kumulativnega učenja v organizaciji, in to od trenutka odločitve za strategijo investiranja do takrat, ko inovativni produkti začnejo prinašati finančne donose. Z drugimi besedami, potreben je "potrpežljiv kapital", pripravljen na dolgoročne investicije, ki so del inovacijskega procesa. Kombinacija teh treh pogojev določa, kako inovativno je podjetje in koliko vrednosti ustvari. Ta se nato razdeli med zaposlene, lastnike podjetja in državo.

Raziskava nagrajevanja managerjev je povezana predvsem s prvim od omenjenih treh pogojev. Če je velik delež prejemkov managerjev povezan z nagrajevanjem v obliki delnic, to okrepi motivacijo managerjev za povečanje cene delnice podjetja. To pa je lahko problematično takrat, ko se cena delnice povečuje z odkupi lastnih delnic. Če korporacije večji del prostih finančnih sredstev uporabljajo za odkup lastnih delnic, se zmanjšajo razpoložljiva finančna sredstva za dolgoročne investicije in s tem za inovativne projekte. Vse od 80. let prejšnjega stoletja so odkupi lastnih delnic postali množični in vseprisotni v korporacijah v ZDA, kar je povezano z vedno večjo razširjenostjo nagrajevanja z delnicami (Lazonick, 2014). Raziskava ameriških podjetij v indeksu Standard & Poor's 500 je pokazala, da so realizirani dobički od nagrad v obliki delnic v letu 2015 predstavljali kar 76 % vseh prejemkov managerjev podjetij in da so običajno podcenjeni, ker se poroča o ocenah prihodnjih dobičkov, ne pa o realiziranih dobičkih (Hopkins & Lazonick, 2016). Na podlagi teh rezultatov smo se odločili za raziskavo evropskih podjetij, ki v takšni obliki še ni bila narejena. Podrobnosti raziskave in dodatne rezultate je najti v Kotnik et al. (2017).

Raziskava temelji na vzorcu 301 velikega podjetja. Podjetja kotirajo na borzi, vključena so v indeks Standard & Poor's 350 Europe in prihajajo iz enajstih držav EU: Belgije, Danske, Finske, Francije, Nemčije, Irske, Italije, Nizozemske, Španije, Švedske in Velike Britanije. Z analizo letnih poročil podjetij smo zbrali podatke o različnih elementih prejemkov managerjev podjetij v letu 2015, s posebnim poudarkom na dobičkih, ki so jih managerji v tem letu realizirali na račun delnic in delniških opcij. Slika 1 povzema razmerja med plačo, ugodnostmi in nagradami, ki jih manager dobi izplačane v denarju, in nagradami, ki temeljijo na delnicah. Ugotovimo lahko, da je skoraj polovica vseh prejemkov managerjev (49 %) povezana z nagradami v obliki delnic. Obstajajo pa velike razlike med državami. Delež prejemkov na račun delnic je najvišji med podjetji v Veliki Britaniji (60 %), Franciji (58 %) in na Irskem (57 %), medtem ko so te oblike nagrajevanja najmanj pomembne za managerje podjetij v Španiji, Belgiji in Italiji. Iz skale na levi strani grafa je razbrati tudi povprečne prejemke managerja v posamezni državi, v milijonih EUR.

Slika 1: Povprečni delež prejemkov managerjev, ki temelji na delnicah, in del, povezan s plačo in ostalimi denarnimi nagradami, za managerje podjetij S & P Europe 350 iz 11 evropskih držav, 2015



Opomba: Prejemki managerjev podjetij Fiat in Anheuser-Busch Inbev so izključeni iz izračunov. Številka v oklepaju zraven imena države pomeni število podjetij v vzorcu iz te države.

Vir: Kotnik et al. (2017).

Iz letnih poročil podjetij smo zbrali tudi podatke o povprečnih prejemkih zaposlenega v podjetju. Primerjava med njimi in prejemki managerjev nam omogoči izračun razmerja, ki se lahko uporabi tudi kot mera dohodkovne neenakosti, v kontekstu podjetij. Razmerja med prejemki managerjev in povprečno plačo zaposlenih so najvišja v podjetjih iz Irske, Francije in Velike Britanije (tabela 1).

Tabela 1: Razmerje med prejemki managerjev in povprečno plačo zaposlenih po državah za podjetja S & P Europe 350 iz 11 evropskih držav, 2015

	Povprečni stroški dela na zaposlenega (v EUR)	Razmerje med prejemki managerjev in povprečnega zaposlenega
Irska (8)	50,328	211
Francija (48)	60,425	113
Velika Britanija (98)	79,646	105
Nizozemska (18)	69,359	99
Španija (19)	59,271	90
Nemčija (37)	73,496	84
Danska (9)	61,955	78
Švedska (24)	61,860	70
Finska (9)	55,540	60
Italija (18)	69,647	54
Belgija (7)	63,421	51
<b>Skupaj (295)</b>	<b>69,295</b>	<b>96</b>

Opomba: Prejemki managerjev podjetij Porsche, Fiat, Anheuser-Busch Inbev in Groupe Bruxelles Lambert so izključeni iz izračunov. Številka v oklepaju ob imenu države pomeni število podjetij v vzorcu iz te države.

Vir: Kotnik et al. (2017).

## VPLIV PREVZEMOV NA RAST EVROPSKIH VISOKOTEHNOLOŠKIH PODJETIJ: FINANČNI PROTI KORPORACIJSKIM PREVZEMNIKOM

Prevzemi so ena od pomembnih opcij, na voljo mlajšim visokotehnoškimi podjetjem v Evropi, ki iščejo sredstva za financiranje nadaljnjih faz rasti. Trgi tveganega kapitala v Evropi so namreč manj razviti in število prvih izdaj delnic se zmanjšuje. Vprašanje, kaj se zgodi z rastjo teh podjetij po tistem, ko so prevzeta, je zanimivo za oblikovalce ekonomske politike. Prevzemi, ki jih opravijo tujci, so politično občutljivo vprašanje in vlade v EU se nagibajo k podpori domačih prevzemnikov. Poleg tega pa je v luči posledic financiranja realnega gospodarstva zanimivo vprašanje, ali je rast prevzetih podjetij po prevzemu finančne institucije drugačna od tiste, ki sledi prevzemu druge korporacije. V študiji, ki je podrobneje predstavljena v Kotnik in Sakinč (2018), smo na podlagi kombinacije dveh podatkovnih baz (Amadeus in Zephyr) oblikovali vzorec 4.714 prevzemnih tarč iz Francije, Italije, Nemčije, Švedske in Velike Britanije v obdobju od 2003 do 2015, ki so bile v času prevzema mlajše od 20 let, iz visokotehnoških panog in niso kotirale na borzi.

Tabela 2: Učinek prevzemov na rast prihodkov in zaposlenosti evropskih visokotehnoloških podjetij, mlajših od 20 let – finančni : korporacijski prevzemniki; domači : tuji prevzemniki

Celotni prihodki:		t0-1	t0	t0+1	t0+2	t0+3	t0+4	t0+5
Finančni	ATET $\tau$	0.0072	-0.0050	0.0229	0.0822	0.1114	0.1011	0.2881**
	st. err.	(0.050)	(0.040)	(0.064)	(0.086)	(0.091)	(0.116)	(0.135)
	N	123	159	115	95	73	59	47
Korpor.	ATET $\tau$	0.0275**	-0.0295**	0.0279	0.0718***	0.0608**	0.1198***	0.1215***
	st. err.	(0.013)	(0.012)	(0.019)	(0.024)	(0.030)	(0.035)	(0.040)
	N	1453	1875	1322	1063	876	672	581
Domači	ATET $\tau$	0.0289*	-0.0332**	0.0225	0.0497*	0.0341	0.1045**	0.1040**
	st. err.	(0.016)	(0.015)	(0.023)	(0.030)	(0.036)	(0.043)	(0.049)
	N	987	1292	898	725	599	438	378
Tuji	ATET $\tau$	0.0208	-0.0177	0.0359	0.1111***	0.1171**	0.1388***	0.1793***
	st. err.	(0.020)	(0.020)	(0.031)	(0.038)	(0.047)	(0.053)	(0.061)
	N	589	742	539	433	350	293	250
Zaposlenost:		t0-1	t0	t0+1	t0+2	t0+3	t0+4	t0+5
Finančni	ATET $\tau$	0.0500	0.0367	0.0311	-0.0370	-0.0177	0.1388	0.1402
	st. err.	(0.040)	(0.035)	(0.053)	(0.077)	(0.094)	(0.116)	(0.125)
	N	123	158	112	95	74	57	49
Korpor.	ATET $\tau$	0.0027	-0.0184*	0.0089	0.0418*	0.0333	0.0822**	0.0416
	st. err.	(0.012)	(0.011)	(0.018)	(0.023)	(0.028)	(0.035)	(0.039)
	N	1435	1851	1289	1019	841	652	568
Domači	ATET $\tau$	0.0084	-0.0206	-0.0178	0.0043	-0.0207	0.0624	0.0123
	st. err.	(0.015)	(0.014)	(0.022)	(0.029)	(0.034)	(0.044)	(0.047)
	N	970	1270	873	690	575	423	367
Tuji	ATET $\tau$	0.0032	-0.0028	0.0577**	0.0851**	0.1136***	0.1227**	0.1038*
	st. err.	(0.016)	(0.016)	(0.025)	(0.034)	(0.042)	(0.053)	(0.059)
	N	588	739	528	424	340	286	250

Opomba: Standardne napake so prikazane v oklepajih; \*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.1$ . t0 je leto prevzema.

Vir: Kotnik in Sakinč (2018).

Z metodo prirejanja po oceni vrednosti (angl. propensity score matching) smo ocenili učinke prevzema na kumulativno rast prihodkov in zaposlenosti prevzetih podjetij v obdobju od enega leta pred prevzemom do pet let po tem. Rezultati pokažejo pozitivni učinek prevzemov s strani drugih podjetij na rast. Prevzeta podjetja izkazujejo za 11 %-13 % močnejšo kumulativno rast prihodkov pet let po prevzemu in za 7 %-9 % večjo kumulativno rast zaposlenosti štiri leta po prevzemu, relativno glede na primerljiva podjetja, ki niso bila prevzeta. Podjetja, ki so jih prevzeli finančni investitorji, se izogonejo

padcu prihodkov v letu prevzema, vendar pa kasneje dosegajo podobne diferencialne rasti kot podjetja, ki so jih prevzela druga podjetja (tabela 2 in dodatne analize, predstavljene v študiji). Primerjava domačih in tujih prevzemov pokaže, da podjetja, ki so jih prevzeli tuji prevzemniki, v primerjavi s primerljivimi neprevzetimi podjetji dosegajo višjo kumulativno stopnjo rasti prihodkov (18 %), kot velja za podjetja, ki so jih kupili domači prevzemniki (10 %). Podobno velja za kumulativne stopnje rasti zaposlenosti štiri leta po prevzemu (12 % : 6 %).

## UČINKOVITOST VLADNE PODPORE ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ TER INOVACIJE

Ukrepi vladne politike za spodbujanje naložb v raziskave in razvoj ter inovacije v gospodarstvu so pomemben del tradicionalne industrijske politike (v zadnjem času pa tudi politike inovacij) tako v državah EU kot OECD. Tovrstni vladni ukrepi temeljijo na predpostavki, da naložbe podjetij v raziskave in razvoj neposredno ali posredno spodbujajo inovacije, ki rezultirajo v produkciji novih tržnih proizvodov, procesov in storitev, kar povečuje konkurenčnost gospodarstva, zato vlade v razvitih gospodarstvih uporabljajo različne davčne ukrepe in subvencije, s katerimi spodbujajo podjetja k naložbam v inovativne projekte.<sup>4</sup> Splošno prepričanje je, da tovrstna vladna podpora pozitivno vpliva na inovacije, zato je vprašanje, kako učinkovite so v resnici različne oblike državne pomoči, že več desetletij predmet empiričnega preučevanja.

V študiji, ki je podrobneje predstavljena v Petrin (2018), smo preučili vpliv in učinkovitost državne podpore za raziskave in razvoj ter inovacije na podlagi sistematičnega/kritičnega pregleda ugotovitev 89 objavljenih empiričnih študij in akademskih člankov za države EU in OECD, Kitajsko in Tajvan za leta od 1960 do 2017. Pregled literature prikazuje veliko različnih empiričnih vrednotenj, ki se osredotočajo na merjenje učinka, neposredne državne podpore v obliki nepovratnih sredstev, subvencij in posojil, bodisi posredne podpore v obliki davčnih spodbud. Raziskovalce je zanimalo, kolikšni in kakšni so učinki neposredne oziroma posredne finančne državne podpore (1) na vlaganje lastnih sredstev podjetja v raziskave in razvoj – ali obstaja komplementarnost oziroma substitutabilnost virov, (2) na inovacije na ravni podjetja, ki rezultirajo v nove tržne proizvode in procese ter na makroekonomski ravni na zaposlenost in gospodarsko rast, (3) na spremembo obnašanja podjetij do vlaganj v inovativne projekte in (4) na družbeno blaginjo. Večina pregledanih empiričnih študij preučuje učinek državne podpore na raven lastnih sredstev, ki jih podjetja namenijo za raziskave in razvoj, medtem ko so študije, ki ocenjujejo učinek na inovativnost podjetij, produktivnost, zaposlenost in gospodarsko rast ter blaginjo, relativno redke, čeprav so prav njihovi rezultati najpomembnejši za presojo učinkovitosti vladne inovacijske politike.

<sup>4</sup> Na primer, v letih od 2000 do 2013 so vladne finančne podpore za raziskave in razvoj in inovacije znašale skoraj 70 % vseh izdatkov za raziskave in razvoj v državah OECD (Appelt et al., 2016, str. 6).

Z določeno stopnjo poenostavitve zaradi heterogenosti preučevanih študij in različnosti empiričnih modelov ter pristopov ocenjevanja je splošna ugotovitev ta, da obstaja komplementarnost med državnimi in zasebnimi sredstvi v naložbe za raziskave in razvoj, torej pozitiven učinek, pozitiven a skromen učinek na inovacije na ravni podjetja (več patentov, več tržnih inovativnih proizvodov in proizvodnih procesov), pozitiven učinek na zaposlenost na makroekonomski ravni, pozitiven učinek tako na spremembo obnašanja kot tudi na blaginjo, vendar ne vedno. Velikost učinka se razlikuje glede na uporabljene ekonometrične metode, velikost in naravo podjetij, radodarnost podpore, naravo industrije in značilnosti davčnih sistemov. Sistematični pregled ekonometričnih rezultatov pregledane literature kaže, da je učinkovitost državne podpore največja, če je usmerjena na izdatke podjetij za raziskave in razvoj, njen učinek pa se manjša, ko je cilj pomoči povečati inovativnost podjetij in izboljšati makroekonomske rezultate. Ta ugotovitev je lahko posledica financializacije realnega gospodarstva. Financializacija lahko negativno vpliva na učinkovitost vladne podpore izdatkom podjetij za raziskave in razvoj ter inovacije. Možno je, da zaradi motivov financializacije podjetja preusmerjajo državna sredstva v finančne naložbe namesto v proces kolektivnega in kumulativnega učenja v organizaciji in v investicije za inovativne produkte. Glede relativne učinkovitosti ukrepov rezultati raziskav kažejo, da je neposredna pomoč v obliki nepovratnih sredstev in subvencij učinkovitejša od posrednih ukrepov, tj. davčnih olajšav. To velja v primeru, da je cilj politike povečevanje vlaganja lastnih sredstev podjetij v raziskave in razvoj. Posredni ukrepi (to je davčne olajšave) pa so učinkovitejši, kadar je cilj politike spodbujati razširitev pozitivnih učinkov raziskav in razvoja. Podrobnosti sistematičnega in kritičnega pregleda literature je najti v Petrin (2018).

## LITERATURA

Aghion, P., Harris, C. & Vickers, J. (1997). Competition and growth with step-by-step innovation: an example. *European Economic review*, 41(3-5), 771-782.

Appelt S., Bajgar, M., Criscuolo, C., Galindo-Rueda, F. (2016). *R & D tax incentive: the evidence on design, incidence and impact*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 32, OECD Publishing, Paris.

Arrow, K. (1962). Economic Welfare and the Allocation of Resources for Innovation. V Nelson, R. (ed.), *The Rate and Direction of Economic Activity* (str. 609-625). New York: Princeton University Press.

Baziki, S. B., Norbäck, P. J., Persson, L., Tåg, J. (2017). Cross-border acquisitions and restructuring: Multinational enterprises and private equity-firms. *European Economic Review*, 94, 166-184.

Clausen, T. H., (2009). Do subsidies have positive impacts on R & D and innovation activities at the firm level? *Structural Change and Economic Dynamics*, 20(4), 239-253.

Cunningham, P., Gök, A., Laredo, P. (2013). *The impact of direct support to R & D and Innovation in Firms*, Nesta Working paper No. 13/03.

Dosi, G., Revest, V. & Sapio, A. (2016). Financial regimes, financialization patterns and industrial performances: preliminary remarks. *Revue d'économie industrielle*, 154(2), 63-96.

European Commission (2010). Report on the application by Member States of the EU of the Commission 2009/385/EC Recommendation (2009 Recommendation on directors' remuneration): COM(2010) 285. Publications Office of the European Union.

European Commission (2013). *Green paper: Long-term financing of the EU*. COM(2013) 150. Brussels: European Commission.

Hall, B. and Van Reenen, J. (2000). How effective are fiscal incentives for R&D? A review of the evidence. *Research Policy*, 29(4/5), 449-469.

Hellmann, T. (2002). A theory of strategic venture investing. *Journal of Financial Economics*, 64, 285-314.

Hopkins, M. & Lazonick, W. (2016). *The Mismeasure of Mammon: Uses and Abuses of Executive Pay Data*. INET Working paper No. 49.

Kotnik, P. & Sakiñç, M. E. (2018). *The impact of acquisitions on growth of European high-tech entrepreneurial firms*. Retrieved from <http://www.isigrowth.eu/2018/07/03/the-impact-of-acquisitions-on-growth-of-european-hightech-entrepreneurial-firms/>.

Kotnik, P., Sakiñç, M. E., Slavec, A. & Guduraš, D. (2017). *Executive compensation in Europe: Realized gains from stock-based pay*. Retrieved from <http://www.isigrowth.eu/2017/06/14/executive-compensation-in-europe-realized-gains-from-stock-based-pay/>.

Lazonick, W. (2014). Profits Without Prosperity. *Harvard Business Review*, 92(9), 46-55.

Lazonick, W. (2016). Innovative Enterprise or Sweatshop Economics?: In Search of Foundations of Economic Analysis. *Challenge*, 59(2), 65-114.

Metrick, A., Yasuda, A. (2011). Venture Capital and Other Private Equity: a Survey. *European Financial Management*, 17, 619-654.



Petrin, T. (2018) *A Literature Review on the Impact and Effectiveness of Government Support for R & D and Innovation*, ISIGrowth Working Paper 5/2018, February, at <http://www.isigrowth.eu/2018/02/14/a-literature-review-on-the-impact-and-effectiveness-of-government-support-for-rd-and-innovation/>.

Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change, *Journal of Political Economy*, 98 (3): 1002-37.

Stiglitz, J. E. (1989). *The economic role of the state*. Oxford, UK Cambridge, Massachusetts, US: Wiley-Blackwell.

Stiglitz, J. E. (1996). Some Lessons from the East Asian Miracle. *The World Bank Research Observer*, 11(2): 151-177.



# OBVEZNICE Z DRUŽBENIM UČINKOM

MATJAŽ ČRNIGOJ<sup>1</sup>  
DAMJAN KAVAŠ<sup>2</sup>  
NATAŠA KUMP<sup>3</sup>

---

**POVZETEK:** V prispevku predstavljamo obveznice z družbenim učinkom (angl. *social impact bonds*), ki so inovativen način financiranja intervencij na socialnem področju, in analiziramo njihovo potencialno uporabo pri nas. Ugotovljamo, da bi se tovrstni način financiranja lahko uspešno uporabil kot dopolnitev obstoječega sistema ukrepov socialne politike države in bi lahko poleg tega prinesel tudi v obstoječe politike določene koristi. Za uspešno uvajanje modela v prakso bo treba pri nas še veliko narediti, saj se je tako pri državi kot tudi pri izvajalcih socialnih storitev pokazalo veliko neodobranje vključevanja zasebnega kapitala v zagotavljanje socialnega varstva prebivalcev.

---

**Ključne besede:** financiranje, obveznice, družbeni učinek, javno-zasebno partnerstvo, plačilo za uspeh

---

## 1 UVOD

Obveznice z družbenim učinkom (angl. *social impact bonds*) so inovativen način financiranja intervencij na socialnem področju. V splošnem gre za javno-zasebno partnerstvo (angl. *public-private partnership*) oziroma pogodbo, ki temelji na shemi plačila za uspeh (angl. *pay-for-success*). Model obveznice z družbenim učinkom (v nadaljevanju model SIB) je bil prvič uporabljen leta 2010 v angleškem zaporu Peterborough, kjer se je uporabil za financiranje projekta, ki si je za cilj postavil zmanjšanje števila povratnikov oziroma ponovitev kaznivih dejanj zapornikov, ki so se po prestajanju krajše zaporne kazni vrnili na prostost. Do nedavnega se je model SIB uporabljal predvsem v anglosaksonskem svetu, kjer sta vloga in pomen države na socialnem področju manjša kot v npr. kontinentalni Evropi. Prav tako je v anglosaksonskem svetu v zadnjih letih zaznati večji porast investitorjev, ki pri investiranju poleg finančnega donosa zasledujejo tudi druge cilje, kot so npr. družbeni in okoljski učinki (angl. *impact investors*). Uspešna izvedba več različnih projektov SIB v Angliji je botrovala razmahu uporabe modela SIB tudi drugod po svetu. Social Finance (2017) npr. navaja, da je bil model SIB uporabljen za financiranje 89 intervencij v 19 državah, v okviru teh pa je bilo mobiliziranih več kot 300 milijonov angleških funtov sredstev. Model SIB je bil uporabljen v nekaj primerih tudi v kontinentalni Evropi, prvič v Nemčiji v okviru projekta "Eleven Augsburg", ki se je izvajal od leta 2013 do leta 2016.

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta & Inštitut za Ekonomska Raziskovanja, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: crnigojm@ier.si

2 Inštitut za Ekonomska Raziskovanja, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: kavasd@ier.si

3 Inštitut za Ekonomska Raziskovanja, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: kumpn@ier.si

Financiranje intervencij z uporabo modela SIB ima lahko v primerjavi s tradicionalnim financiranjem programov in projektov socialne politike, pri katerem gre za neposredno plačilo države izvajalcem, številne prednosti. Model SIB lahko v izvajanje socialnih storitev prinese večjo učinkovitost in nove prakse reševanja socialnih problemov, omogoča državi premik v socialni politiki od plačevanja aktivnosti, ki se izvajajo v okviru intervencij, na plačevanje rezultatov intervencij itd. Uporaba modela SIB na drugi strani prinaša visoke dodatne stroške, kot so npr. stroški, povezani z oblikovanjem partnerstva, evalvacijo ipd. Zato ni presenetljivo, da se McKinsey and Company (2012) sprašujejo, ali je SIB vreden vseh naporov. V zvezi s podobnim vprašanjem smo se slovenski raziskovalci skupaj s partnerji iz Avstrije, Francije, Italije in Nemčije v okviru projekta AlpSib namenili raziskati možnosti uporabe modela SIB v kontinentalni Evropi s poudarkom na državah alpskega prostora.<sup>4</sup> Cilj projekta AlpSib je prek postavitve in razvoja investicijskega huba, namenjenega širjenju znanja, koordinacije in razvoja politik, spodbuditi in povečati investicije z družbenim učinkom na področju reševanja problemov, povezanih s položajem brezposelnih mladih in s težavami starejših prebivalcev pri nas.

V prispevku najprej podrobneje predstavljamo model SIB, kjer se posvetimo tako konceptualni zasnovi modela kot tudi primeru aplikacije modela v praksi. Potem spregovorimo o priložnostih in izzivih uporabe modela SIB v kontinentalni Evropi, s poudarkom na uporabi modela v Sloveniji. Prispevek pa zaključujemo s sklepnimi ugotovitvami, do katerih smo prišli v okviru projekta AlpSib.

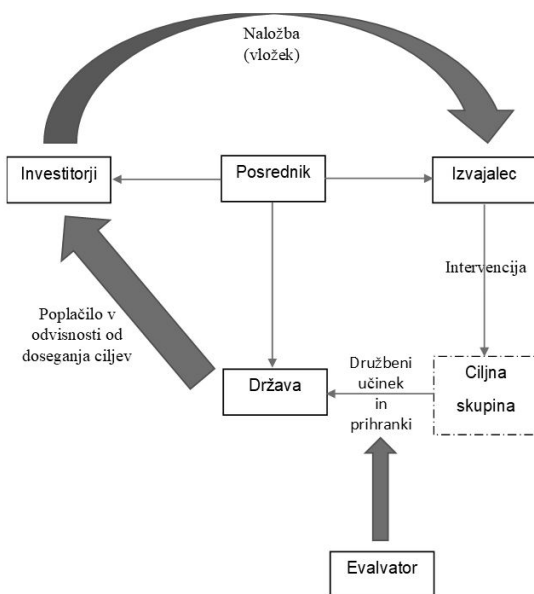
## 2 MODEL SIB

Model SIB temelji na javno-zasebnem partnerstvu in shemi plačila za uspeh. V modelu sodeluje 5 različnih deležnikov: izvajalec socialnih storitev, posrednik, investitor, država in evalvator. Kot je razvidno iz slike 1, posrednik najprej na eni strani z izvajalcem socialnih storitev glede na potrebe določene ciljne skupine definira intervencijo oziroma projekt, na drugi pa poišče investitorja, ki zagotovi sredstva za financiranje intervencije. Sočasno se projekt predstavi državi, ki se v primeru interesa za izvedbo projekta v model vključi kot plačnik, če se bodo s projektom dosegli vnaprej določeni cilji. Izvajalec s sredstvi investitorja nato projekt izvede. Po zaključku projekta se rezultati projekta evalvirajo, za kar se angažira neodvisni evalvator, ki presodi, v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji intervencije doseženi. Evalvacija oziroma doseganje zastavljenih ciljev služi kot osnova za poplačilo investitorja. Če so cilji doseženi, država poplača investitorja, tako da mu povrne vloženo glavnico in vnaprej dogovorjen donos. Če pa cilji niso doseženi, država investitorja ne poplača. Kakšno izgubo utрпи investitor v primeru nedoseganja ciljev, je odvisno od modela. Obstajajo modeli, v katerih lahko investitor izgubi obljubljen donos, ki bi ga realiziral ob doseganju ciljev, obstajajo pa tudi modeli, v katerih investitor tvega izgubo glavnice.

---

<sup>4</sup> Projekt AlpSib sofinancira Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj. Projekt se izvaja v okviru programa Interreg Alpine Space.

Slika 1: Model obveznice z družbenim učinkom



Vir: Prirejeno po različnih virih.

Za boljše razumevanje delovanja modela SIB si pogledjmo še aplikacijo modela v praksi. Kot je bilo že rečeno, je bil model SIB prvič uporabljen v angleškem zaporu Peterborough, kjer so ga uporabili za financiranje projekta, ki si je za cilj postavil zmanjšanje števila povratnikov oziroma ponovitev kaznivih dejanj zapornikov, ki so se po prestajanju krajše zaporne kazni vrnil na prostost. Social Finance UK, angleška nevladna organizacija, je v vlogi posrednika najprej v sodelovanju s štirimi različnimi izvajalci, organiziranimi pod skupno organizacijo One Service, definirala projekt. Namen projekta je bil zapornikom prek izobraževanja in usposabljanja ter svetovanja omogočiti lažjo in bolj uspešno integracijo v družbo po vrnitvi s prestajanja kazni ter tako zmanjšati število povratnikov. Statistike so namreč kazale, da je delež povratnikov posebno visok pri zapornikih, ki prestajajo krajše zaporne kazni, znašal naj bi kar kar 60 %. Še več, za to ranljivo skupino ni skrbel nobena institucija ali program. S projektom je nato posrednik poiskal vire financiranja pri investitorjih. Pri različnih skladih in fondacijah mu je uspelo pridobiti 5 milijonov angleških funtov sredstev. Projekt in način financiranja je sprejela tudi država oziroma ministrstvo za pravosodje v vlogi komisionarja (Social Finance UK, 2018).

V 5-letnem obdobju izvajanja projekta, v okviru katerega je bil postavljen cilj zmanjšati število povratnikov za 7,5 %, sta bili z aktivnostmi projekta naslovljeni dve skupini zapornikov v velikosti 1.000 zapornikov. Zaporniki so se v projekt vključevali prostovoljno,

vendar so pri merjenju rezultatov intervencije upoštevali vse zapornike. Rezultati oziroma učinki projekta, ki so bili objavljeni v letu 2017, so pokazali, da je intervencija znižala število povratnikov za kar 9 %, kar je preseglo zastavljen cilj v višini 7,5 %. Uspešna izvedba projekta je omogočila poplačilo investitorjev, ki so poleg poplačila glavnice realizirali donosnost v višini nekaj več kot 3 % na leto.

### 3 PRILOŽNOSTI IN IZZIVI UPORABE MODELA OBVEZNICE Z DRUŽBENIM UČINKOM

Kot je razvidno iz primerov uporabe modela SIB v praksi, je tovrstni način financiranja oziroma izvajanja intervencij uporaben za reševanje socialnih problemov, ki jih ne obravnavajo institucije oziroma programi socialne politike države ali lokalnih ravni. Načeloma bi z modelom SIB lahko reševali tudi probleme, ki sodijo pod okrilje socialne politike države, kjer njene obstoječe intervencije ne dajejo zadovoljivih rezultatov. Vendar težko pričakujemo, da bi država vstopala v financiranje takšnih predlogov, čeprav se zaveda omejitev svojih ukrepov. Priznavanje omejitev nekaterih ukrepov socialne politike in strah pred privatizacijo socialnega varstva ter neodobravanje vključevanja zasebnega kapitala v reševanje socialnih problemov so bile ključne ovire, ki smo jih identificirali tako pri predstavnikih resornih ministrstev kot tudi pri izvajalcih socialnih storitev v Sloveniji (Kump in drugi, 2018). Model SIB bi se moral zato vsaj v fazi uvajanja v uporabo omejevati na področja, ki niso pokrita z institucijami ali programi socialne politike države ali lokalnih ravni. Tako ne bi bil konkurenca obstoječemu načinu izvajanja socialnih storitev, ki se v kontinentalni Evropi v večjem delu financirajo z javnimi sredstvi, ampak dopolnitev, ki posega na manjša nepokrita področja. Šele kasneje se lahko pričakuje postopno širjenje uporabe modela na področja, ki jih pokriva država. Uvajanje modela SIB pa bo zaradi nepoznavanja in neodobravanja različnih deležnikov zahtevalo premišljeno predstavitev delovanja modela in njegovih prednosti ter okvirov in razsežnosti njegove potencialne uporabe.

Naslednji predpogoj za implementacijo modela SIB je možnost merjenja rezultatov intervencij, saj je to osnova za poplačilo investitorja. Merjenje rezultatov intervencij oziroma družbenih učinkov je izredno kompleksno in se šele razvija. Analiza metodologije merjenja družbenih učinkov, ki smo jo izdelali v okviru projekta AlpSib, je pokazala, da različni investitorji in tudi država še vedno uporabljajo zelo nestandardne pristope, kar onemogoča primerjavo med podobnimi intervencijami. Glede na to, da je pri merjenju rezultatov predvsem težko izluščiti del identificiranih družbenih učinkov, ki bi jih lahko pripisali intervenciji in se niso zgodili sami od sebe ali zaradi drugih dejavnikov, tako država kot tudi drugi deležniki ostajajo skeptični do realiziranih rezultatov oziroma vzrokov zanje. Vse to pa zmanjšuje zaupanje, brez katerega je nemogoče pričakovati obstoj kakršnihkoli finančnih dogovorov oziroma delovanje finančnega trga na tem segmentu.

V okviru projekta AlpSib smo tudi pri nas našli področja potencialne uporabe modela SIB. Eno takšnih je področje reševanja problemov, povezanih s položajem brezposelnih mladih,

kjer bi lahko tovrstni način financiranja uporabili za projekte na področju motiviranja in usposabljanja mladih, ki so zaključili šolanje v času zadnje gospodarske krize in se težko vključujejo. Podobno velja za projekte, namenjene reševanju stanovanjskih problemov mladih, ipd. Še več bi se dalo narediti na področju reševanja težav starejših prebivalcev, kjer bi lahko tako financirali projekte v zvezi z organizacijo prevozov starejših, ki živijo v ruralnih območjih in nimajo dostopa do javnega prevoza, z izvajanjem preventivnih obiskov starejših za zmanjševanje občutka in problema osamljenosti, projekte, namenjene zmanjševanju padcev starejših, projekte, namenjene spoznavanju s tehnologijami ICT in z opremo ter učenju njihove uporabe. Pričakujemo lahko, da bo z razvojem metodologije merjenja rezultatov rešen tudi problem presoje upravičenosti poplačila investitorjev in bo prišlo tudi do povečanega zaupanja tako na strani investitorjev kot tudi države. Se pa pri analizi možnosti za implementacijo modela SIB pri nas kažejo številni drugi izzivi. Ti so se pokazali tako na strani ponudbe tovrstnih virov financiranja kot tudi pri izvajalcih socialnih storitev. Trenutno v državah kontinentalne Evrope primanjkuje tako investitorjev, ki zasledujejo družbene učinke, kot tudi kompetentnih izvajalcev, ki bi bili sposobni zagristi v reševanje težavnih socialnih problemov, ki jih doslej nismo obravnavali. Kot je bilo že omenjeno, model SIB model z vključevanjem širokega nabora deležnikov ustvarja tudi zelo visoke transakcijske stroške, kar zahteva določeno velikost intervencij, kar pa je lahko predvsem pri uporabi modela v okviru manjših projektov negospodarno. Ne nazadnje, velik izziv za implementacijo modela SIB so tudi zakonodajni okviri, predvsem tisti, ki urejajo sistem socialnega varstva. Ugotavljamo, da so za kontinentalno Evropo pogosto premalo fleksibilni, da bi omogočali uporabo zasebnega kapitala, za katerega je gotovo pomembno tudi ustvarjanje finančnega donosa.

#### 4 SKLEPNE UGOTOVITVE

Ugotavljamo, da lahko uporaba modela SIB tudi v kontinentalni Evropi oziroma v Sloveniji prinese določene koristi. Z implementacijo modela SIB lahko pričakujemo hitrejše, bolj uspešno in učinkovitejše soočanje s socialnimi problemi današnjega časa, za katere še nimamo recepta, kako se jih lotevati. Model SIB lahko zagotovi nekakšen inkubator za pilotno preverjanje različnih praks in načinov reševanja socialnih problemov, saj na ta način lahko zelo hitro presejemo alternativne pristope. Manjša pa so pričakovanja glede povečevanja učinkovitosti v izvajanju obstoječih socialnih storitev oziroma praks, ki dajejo zadovoljive rezultate pri tradicionalnem načinu financiranja. Pri tem velja opozoriti, da kakršnega koli povečanja stroškovne učinkovitosti ne gre iskati v stroških oziroma cenah posameznih inputov, saj so te že zelo nizke, ampak bi morali iti ukrepi izključno v smeri iskanja izboljšanih načinov izvajanja storitev.

Uvajanje modela SIB ima lahko tudi druge posredne koristi, ki izvirajo iz premika od premise plačevanja aktivnosti k ideji plačevanja za dosežene rezultate. To omogoča potrebno uvajanje merjenja rezultatov intervencij, ki bi se s tem začelo bolj uporabljati tudi v delu, kjer ostaja izvajanje socialnih storitev še vedno tradicionalno organizirano. Na različnih področjih socialne politike namreč ugotavljamo, da bi bilo treba natančneje preveriti, katere prakse oziroma načini reševanja socialnih problemov delujejo in kateri ne.

Za večji razmah modela SIB pri nas bo treba še veliko narediti tako v smislu ozaveščanja in promocije modela pri vseh skupinah deležnikov kot tudi učenja. Ozaveščanje in promocija ter učenje bi lahko pripeljali do povečanja zanimanja investitorjev za investicije z družbenim učinkom. Lahko bi tudi vplivali na razvoj sektorja izvajalcev socialnih storitev, ki bi lahko uspešno zagrizli v odpravo socialnih problemov našega časa. Večjega razmaha uporabe modela SIB ni pričakovati, ne da bi ga država sprejela in ne nazadnje izvedla potrebne zakonodajne spremembe. To pa lahko pričakujemo, če bo država v modelu videla tisto, kar se lahko od modela (vsaj v tej fazi) pričakuje – dopolnitev tradicionalnega načina financiranja in izvajanja njene socialne politike.

## LITERATURA

Kump, N., Kavaš, D., & Črnigoj, M. (2018). *Implementing Social Impact Bonds in Slovenia: Challenges for Payment-for-Success Models in the Slovenian Welfare System*. Ljubljana: IER.

OECD (2015). *Social impact investment: building the evidence base*. Paris: OECD.

McKinsey and Company (2012). *From Potential to Action: Bringing Social Impact Bond to the US*. New York: McKinsey and Company.

Social Finance (2018). *World's first Social Impact Bond to reduce reoffending in Peterborough*. <https://www.socialfinance.org.uk/peterborough-social-impact-bond> (accessed August 2, 2018).

Social Finance (2017). *World's 1st Social Impact Bond shown to cut reoffending and to make impact investors a return*. <https://socialfinance.org.uk/sites/default/files/news/final-press-release-pb-july-2017.pdf> (accessed August 2, 2018).



# VPLIV TRIANGULACIJE REVIZIJSKIH DOKAZOV NA REVIZORJEVO OCENO TVEGANJA PREVARE V SLOVENIJI

MINA LIČEN<sup>1</sup>  
TOMAŽ LIČEN<sup>2</sup>

---

**POVZETEK:** *Triangulacija revizijskih dokazov je strategija pridobivanja in vrednotenja revizijskih dokazov iz treh temeljnih virov hkrati, katere prednost je pridobitev dodatnega neodvisnega revizijskega dokaza zunaj družbe. S pomočjo triangulacije revizijskih dokazov revizor zmanjša tveganje pomembno napačne navedbe zaradi prevare na sprejemljivo nizko raven. Ker je uporaba te tehnike v praksi zelo zahtevna, je namen raziskave preveriti, ali revizorji v Sloveniji prepoznajo pomembnost dokaza zunanjega okolja in kako ta v različnih kombinacijah z notranjima dokazoma (dokazom posloводства in dokazom podpornih služb) vpliva na oceno tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare. Na podlagi raziskave, v katero je bilo zajetih 47 slovenskih revizorjev, ugotovljamo, da se revizorji preveč zanašajo na notranje dokaze, ko ti kažejo na majhno tveganje poslovodske prevare, ob tem pa spregledajo pomembnost neodvisnega zunanjega dokaza v najbolj ključnem trenutku. Nasprotno pa dajejo premajhen poudarek notranjim dokazom, ko ti nakazujejo veliko tveganje poslovodske prevare, in v dokazu zunanjega okolja iščejo potrditev, da prevare ni. Ugotovljeno kaže na šibko poklicno nezaupljivost slovenskih revizorjev.*

---

**Ključne besede:** *triangulacija, revizijski dokazi, revizija, prevara*

---

## 1 UVOD

Tveganje pomembno napačne navedbe zaradi prevare v temeljnih računovodskih izkazih je v podjetjih stalno prisotno, saj poslujejo v poslovnem okolju nenehnih pritiskov. Za preprečevanje in odkrivanje prevar je odgovorno predvsem posloводство, odgovornost revizorja pa je, da oceni tveganje, povezano s prevarami v podjetju, in ob tako postavljeni oceni načrtuje ustrezne revizijske postopke (MSR 240, 2009). Kljub skrbnemu načrtovanju revizije vendarle obstaja tveganje, da prevare ne bodo odkrite. V ta namen je revizijska stroka oblikovala nov koncept pridobivanja in vrednotenja revizijskih dokazov, tako imenovano *triangulacijo revizijskih dokazov* (Bell, Peecher & Solomon, 2005). Model triangulacije dokazov občutno izboljšuje možnosti odkrivanja prevar, ki jih zakrivi posloводство, vendar ni znano, kako revizorji v Sloveniji prepoznajo pomembnost triangulacije revizijskih dokazov in kako ta vpliva na njihovo oceno tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare.

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: mina.licen@ef.uni-lj.si

2 TL Finance s.p., Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tomazlicen@yahoo.com

Da bi odgovorili na zastavljeni raziskovalni vprašnji, smo izvedli raziskavo med 47 slovenskimi revizorji in ugotovili, da revizorji ne prepoznajo pomembnosti neodvisnega zunanjskega dokaza, ko je ta najpomembnejši. Zdi se, da revizorji iščejo predvsem potrditev, da prevare ni, namesto da bi bili pozorni na revizijske dokaze, ki vzbujajo dvom o resničnosti izkazov. To kaže na šibko poklicno nezaupljivost revizorjev v Sloveniji.

Struktura članka je naslednja: po uvodnem delu sledi teoretično ozadje raziskave, v tretjem poglavju je opisana empirična raziskava, v četrtem so predstavljene hipoteze in v petem poglavju rezultati. Članek se zaključuje z diskusijo, s priporočili za prakso ter z omejitvami in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

## 2 TEORETIČNO OZADJE

Triangulacija revizijskih dokazov je strategija pridobivanja in vrednotenja revizijskih dokazov iz treh temeljnih virov hkrati: *dokazov posloводства* (angl. Management Business Representations), *dokazov podpornih služb* (angl. Management Information Intermediaries) in *dokazov zunanjega okolja* (angl. Entity Business States) (Bell et al., 2005).

Dokazi posloводства (DP) so revizijski dokazi, ki jih znotraj revidirane družbe s strani posloводства pridobi revizor na podlagi poizvedovanj in pisnih predstavitev. Revizor pri tej vrsti dokazov pridobiva informacije iz računovodskih evidenc, sporočil za javnost, zapisnikov sestankov, računovodskih izkazov in poslovnega dela letnega poročila. **Dokazi podpornih služb (DPS)** so revizijski dokazi, pridobljeni znotraj revidirane družbe od zaposlenih, razen od posloводства. Te vrste revizijskih dokazov pogosto vsebujejo informacije o delovanju notranje revizije in o sistemu notranjih kontrol, delu oddelka za raziskave in razvoj, prodajo, nabavo in proizvodnjo. **Dokazi zunanjega okolja (DZO)** so revizijski dokazi, pridobljeni iz okolja posloovanja revidirane družbe. Ti dokazi pogosto vsebujejo informacije o gospodarskih razmerah, povezavah med revidirano družbo in dobavitelji, kupci, konkurenti, bankami in državo ter raziskave neodvisnih agencij in analitikov. Gre za dokaze, ki so pridobljeni zunaj družbe in katerih glavni lastnosti sta neodvisnost in nepristranskost.

Ena od pomembnih lastnosti triangulacije revizijskih dokazov je hkratno upoštevanje dokaza zunanjega okolja, pri katerem je stopnja vpliva posloводства razmeroma nizka v primerjavi s preostalima bolj tradicionalnima notranjima dokazoma posloводства in podpornih služb, pri katerih so stopnje vpliva posloводства različne. Ker sta notranja dokaza dovzetna za morebitno poslovodsko izkrivljanje, je razumevanje pomembnosti dokaza zunanjega okolja za revizorja ključnega pomena pri obvladovanju tveganj pomembno napačne navedbe zaradi prevare. Triangulacija revizijskih dokazov revizorju omogoča zmanjšati tveganje pomembno napačne navedbe zaradi prevare na sprejemljivo nizko raven, vendar pa je uporaba te tehnike v praksi precej zahtevna (Bell et al., 2005; Peecher, Schwartz & Solomon, 2007).

Literatura o empiričnem raziskovanju triangulacije revizijskih dokazov je zelo omejena. Do tega trenutka obstaja le ena raziskava avtorjev Trotmana in Wrighta (2012), ki empirično raziskujeta vpliv dokaza zunanjega okolja na oceno tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare posloводства. Avtorja sta raziskavo opravila na 102 ameriških revizorjih in ugotovila, da je ocena tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare značilno odvisna od skladnosti zunanjega dokaza, vendar le, ko si notranja dokaza nasprotujeta. Omenjena raziskava se nanaša na ZDA. Namen naše raziskave je preveriti, ali revizorji v Sloveniji ravna enako učinkovito in prepoznajo pomembnost dokaza zunanjega okolja, ter tako preučiti doslej še neraziskano področje nejavnih delniških družb, kjer je revizijska dejavnost manj regulirana.

### 3 RAZISKAVA

Na podlagi raziskave avtorjev Trotmana in Wrighta (2012) smo pripravili raziskovalni primer, kjer je posloводство izvedlo računovodsko prevaro. Ugotavljamo, ali revizorji z uporabo triangulacije bolj verjetno odkrijejo računovodsko prevaro prezgodnjega pripoznanja prihodkov iz naslova prodajnih naročil, ki jih je družba nepričakovano prejela konec poslovnega leta. Posloводство je v hipotetičnem scenariju s tem ustvarilo večje prihodke od prodaje in višjo stopnjo kosmatega dobička, kot je pričakoval revizor na podlagi analitičnih postopkov iz predrevizije. Večje prihodke od prodaje od pričakovanih je posloводство v *poslovodski predstavitvi* pojasnilo z izboljšano kakovostjo in učinkovitostjo novega produkta, kar je vodilo do večjega zadovoljstva med kupci, višjo stopnjo kosmatega dobička pa je pojasnilo s prodajo po višji ceni.

Z eksperimentom smo preverjali osem različnih scenarijev, odvisnih od kombinacije revizijskih dokazov na način 2 (dokaz posloводства)  $\times$  2 (dokaz podpornih služb)  $\times$  2 (dokaz zunanjega okolja). Poslovodska predstavitev je v vseh scenarijih enaka, revizijski dokaz posloводства, dokaz podpornih služb in dokaz zunanjega okolja pa smo manipulirali tako, da kažejo bodisi na veliko bodisi na majhno tveganje prevare, kar prikazuje tabela 1.

Vsak scenarij (A do H) vsebuje eno vrsto vsakega od treh danih revizijskih dokazov. Na primer, scenarij A je sestavljen iz dokaza posloводства, ki predstavlja veliko skladnost izkaza poslovnega izida s poslovodsko predstavitvijo družbe (majhno tveganje prevare), dokaza podpornih služb, ki podpira zagotovila posloводства o izboljšani kakovosti in učinkovitosti novega produkta (majhno tveganje prevare), ter dokaza zunanjega okolja, ki prav tako podpira zagotovila posloводства o večjem zadovoljstvu njihovih kupcev (majhno tveganje prevare).

Tabela 1: Osem možnih scenarijev glede na kombinacije revizijskih dokazov posloводства, podpornih služb in zunanjega okolja

<b>Velika skladnost dokaza posloводства s posloводство predstavitevjo (majhno tveganje)</b>		Scenarij	
I	Podpirajoč dokaz podpornih služb (majhno tveganje)	Podpirajoč dokaz zunanjega okolja (majhno tveganje)	A
		Nepodpirajoč dokaz zunanjega okolja (veliko tveganje)	B
II	Nepodpirajoč dokaz podpornih služb (veliko tveganje)	Podpirajoč dokaz zunanjega okolja (majhno tveganje)	C
		Nepodpirajoč dokaz zunanjega okolja (veliko tveganje)	D
<b>Majhna skladnost dokaza posloводства s posloводство predstavitevjo (veliko tveganje)</b>		Scenarij	
III	Podpirajoč dokaz podpornih služb (majhno tveganje)	Podpirajoč dokaz zunanjega okolja (majhno tveganje)	E
		Nepodpirajoč dokaz zunanjega okolja (veliko tveganje)	F
IV	Nepodpirajoč dokaz podpornih služb (veliko tveganje)	Podpirajoč dokaz zunanjega okolja (majhno tveganje)	G
		Nepodpirajoč dokaz zunanjega okolja (veliko tveganje)	H

V scenarijih dokaz posloводства predstavlja izkaz poslovnega izida družbe. *Velika skladnost* tega dokaza s posloводство predstavitevjo pomeni, da je v izkazu poslovnega izida pripoznano povečanje prihodkov zaradi prezgodnjega pripoznanja prodajnih naročil za nov produkt, kar vpliva na izkazano višjo stopnjo kosmatega dobička v tekočem letu glede na pretekla obdobja. Povečanje stopnje kosmatega dobička je skladno s pojasnilom posloводства o prodaji novega produkta po višji ceni. V primeru *majhne skladnosti* dokaza posloводства s posloводство predstavitevjo pa so v izkazu poslovnega izida (poleg povečanih prihodkov) dodatno povečani stroški prodanih proizvodov, s čimer je stopnja kosmatega dobička med obdobji konsistentna. Hkrati so za enak znesek zmanjšani stroški splošnih dejavnosti in stroški prodaje, s čimer se dobiček iz posloovanja ohrani na enaki ravni kot v primeru velike skladnosti. V tem primeru je izkaz poslovnega izida manj skladen s posloводство predstavitevjo, kjer se na podlagi pojasnil iz poslovodske predstavitve pričakuje povečanje stopnje kosmatega dobička zaradi prodaje novega produkta po višji ceni.<sup>3</sup> Revizijski dokaz podpornih služb predstavlja intervju z vodjo razvojnega oddelka in pregled poročila o uspešnosti razvojnega oddelka, ki bodisi podpira bodisi ne podpira zagotovila posloводства o izboljšani kakovosti in učinkovitosti novega produkta. Revizijski dokaz zunanjega okolja predstavlja poročilo neodvisne agencije o zadovoljstvu kupcev revidirane družbe, ki bodisi podpira bodisi ne podpira zagotovila posloводства o večjem zadovoljstvu kupcev novega produkta.

Za raziskavo smo na spletu zakupili strežnik in domeno [www.mladivoznik.si](http://www.mladivoznik.si) (kot je bilo ime revidirani družbi) ter nanjo postavili spletno stran z delovno dokumentacijo. Poleg poslovodske predstavitve ter manipuliranih revizijskih dokazov posloводства (izkaz poslovnega izida), podpornih služb (intervju z razvojnimi oddelkom in pregled

3 V primeru visoke skladnosti se od revizorja zaradi višje stopnje kosmatega dobička v tekočem letu glede na pretekla obdobja v skladu z MSR 520 (2009) pričakuje, da bo opravil dodatne analitične teste, kar je za posloводство, ki je storilo prevaro, neugodno. Prednost majhne skladnosti pa je v tem, da revizorju zaradi konsistentnosti stopnje kosmatega dobička ne bo treba opraviti dodatnih analitičnih testov, kar je za posloводство, ki je storilo prevaro, ugodno.

poročila) in zunanjega okolja (tržna raziskava neodvisne agencije) so imeli revizorji v raziskovalnem primeru na voljo še vpogled v splošno predstavitev družbe, osnovne informacije o poslovanju (poslovno okolje in razvoj, splošno o poslovodstvu, vizija in poslanstvo, dobavitelji, kupci, panoga, gospodarske razmere), intervju s službo notranje revizije, pa tudi ključne kazalnike uspešnosti. Po koncu pregleda delovne dokumentacije smo revizorje preusmerili na anketni vprašalnik.

Glavna odvisna spremenljivka je revizorjeva ocena tveganja prevare iz naslova *prezgodnjega pripoznavanja prihodkov (P5)*. Revizorje smo prosili, da razdelijo 100 točk, ki predstavljajo 100-odstotno verjetnost, med sedem možnih razlogov, ki pojasnjujejo večje prihodke od prodaje od pričakovanih. Štirje razlogi so posledica ekonomskih sprememb – sprememba cene (P1), ponudbe (P2), povpraševanja (P3), tržnega deleža (P4) –, dva sta posledica prevare – prezgodnje pripoznavanje prihodkov (P5) in ustvarjanje fiktivnih prodaj (P6) – ter eden posledica nenamerne napake v računovodstvu (P7). Na koncu anketnega vprašalnika so revizorji odgovarjali še na demografska vprašanja.

Vabilo za sodelovanje v raziskavi smo posredovali revizorjem in pooblaščenim revizorjem, zaposlenim v mednarodnih in slovenskih revizijskih družbah, ki jih je za opravljanje revizijskih storitev v Republiki Sloveniji pooblastil Slovenski inštitut za revizijo (SIR, 2018). V stik z revizorji smo prišli s pomočjo spletne strani inštituta, s pisnimi prošnjami, poslanimi po elektronski pošti, telefonskimi klici in z osebnimi prošnjami za izpolnitev ankete.

#### 4 HIPOTEZE

V okviru raziskave preverjamo hipoteze, ali revizorji v Sloveniji prepoznajo pomembnost dokaza zunanjega okolja, ki vsebuje ključne informacije o poslovnih procesih in rezultatih revidirane družbe, ter kako dokaz zunanjega okolja v različnih kombinacijah z notranjima dokazoma poslovodstva in podpornih služb vpliva na revizorjevo oceno tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare.

S hipotezo H1a napovedujemo, da bo revizorjeva ocena tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare ob nasprotnih dokazih poslovodstva in podpornih služb (en dokaz nakazuje veliko tveganje, drugi majhno tveganje) višja pri nepodpirajočem dokazu zunanjega okolja (scenarija D in F) kot pri podpirajočem dokazu zunanjega okolja (scenarija C in E).

S hipotezo H1b napovedujemo, da bo imel dokaz zunanjega okolja večji vpliv na revizorjevo oceno tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare, kadar bosta dokaza poslovodstva in podpornih služb skupaj nakazovala majhno tveganje (scenarija A in B). Kadar bosta dokaza poslovodstva in podpornih služb skupaj nakazovala veliko tveganje prevare, dokaz zunanjega okolja ne bo imel pomembnega vpliva (scenarija G in H).

## 5 REZULTATI

V raziskavi je sodelovalo 47<sup>4</sup> revizorjev, večinoma zaposlenih v Big Four<sup>5</sup> (79 %, N = 37), s povprečno delovno dobo 7,3 leta v reviziji. 53 % udeležencev je ženskega spola (N = 25), povprečna starost udeležencev pa 33,3 leta (SD = 9 let). Vsi sodelujoči revizorji imajo univerzitetno diplomu, 57 % jih ima še magisterij in 9 % tudi doktorat. Licenco (SIR, ACCA, ACA ali CPA) ima 36 % sodelujočih revizorjev. V revizijskih hišah zasedajo različna delovna mesta, od asistenta do direktorja oziroma partnerja, pri čemer jih je največ (53 %) zaposlenih na mestu vodje projektov.

Deskriptivna statistika v tabeli 2 kaže, da so revizorji pri majhni skladnosti dokaza posloводства s poslovodsko predstavitvijo (scenariji E, F, G in H) ocenili večjo verjetnost poslovodske prevare, in sicer 41,67-odstotno, kot pri strategiji velike skladnosti (scenariji A, B, C in D), 22,13-odstotno. T-test potrjuje značilno razliko v revizorjevi oceni tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare,  $t = 3,12$ ,  $p = 0,003$ , kar je v skladu z modelom triangulacije (Bell et al., 2005).

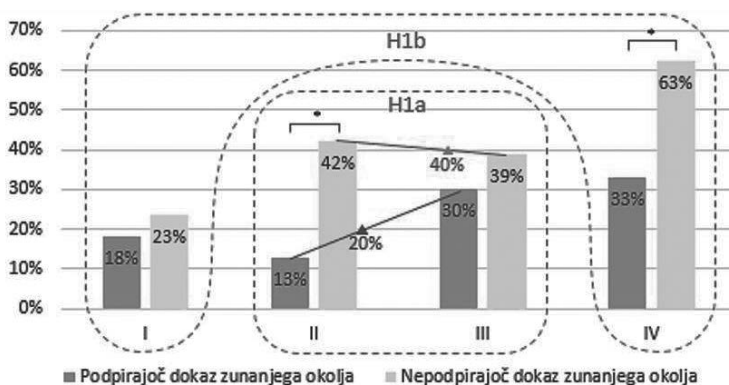
Tabela 2: Ocena verjetnosti tveganja prevare glede na osem možnih scenarijev

Velika skladnost dokaza posloводства (majhno tveganje)		Scenarij	M (%)	SD (%)	N	
I	Podpirajoč DPS	Podpirajoč DZO (majhno tveganje)	<b>A</b>	18,33	17,22	6
	(majhno tveganje)	Nepodpirajoč DZO (veliko tveganje)	<b>B</b>	23,33	16,63	6
			$\Sigma$	20,83	16,35	12
II	Nepodpirajoč DPS	Podpirajoč DZO (majhno tveganje)	<b>C</b>	12,86	14,68	7
	(veliko tveganje)	Nepodpirajoč DZO (veliko tveganje)	<b>D</b>	42,25	20,17	4
			$\Sigma$	23,90	22,85	10
Skupaj		Podpirajoč DZO (majhno tveganje)	<b>A in C</b>	15,38	15,47	13
		Nepodpirajoč DZO (veliko tveganje)	<b>B in D</b>	30,90	19,62	10
			$\Sigma$	22,13	18,70	23
Majhna skladnost dokaza posloводства (veliko tveganje)		Scenarij	M (%)	SD (%)	N	
III	Podpirajoč DPS	Podpirajoč DZO (majhno tveganje)	<b>E</b>	30,00	18,71	5
	(majhno tveganje)	Nepodpirajoč DZO (veliko tveganje)	<b>F</b>	38,75	24,31	8
			$\Sigma$	35,38	21,93	13
IV	Nepodpirajoč DPS	Podpirajoč DZO (majhno tveganje)	<b>G</b>	33,00	16,43	5
	(veliko tveganje)	Nepodpirajoč DZO (veliko tveganje)	<b>H</b>	62,50	23,18	6
			$\Sigma$	49,09	24,78	11
Skupaj		Podpirajoč DZO (majhno tveganje)	<b>E in G</b>	31,50	16,67	10
		Nepodpirajoč DZO (veliko tveganje)	<b>F in H</b>	48,93	25,96	14
			$\Sigma$	41,67	23,80	24

4 Tri revizorje od 50 udeležencev smo izločili zaradi nepopolno rešene ankete in nerazumevanja manipulacijskih pogojev.

5 V skupino Big Four sodijo štiri globalne revizijske hiše: Deloitte, E & Y, KPMG in PwC.

Slika 1: Ocena verjetnosti prevare (P5) glede na kombinacijo dokazov posloводства, podpornih služb in zunanega okolja



Opomba: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . I – velika skladnost dokaza posloводства (majhno tveganje) in podpirajoč dokaz podpornih služb (majhno tveganje); II – velika skladnost dokaza posloводства (majhno tveganje) in nepodpirajoč dokaz podpornih služb (veliko tveganje); III – majhna skladnost dokaza posloводства (veliko tveganje) in podpirajoč dokaz podpornih služb (majhno tveganje); IV – majhna skladnost dokaza posloводства (veliko tveganje) in nepodpirajoč dokaz podpornih služb (veliko tveganje).

Slika 1 prikazuje povprečno oceno verjetnosti poslovodske prevare glede na kombinacije dokazov posloводства, podpornih služb in zunanega okolja. Pri preverjanju vpliva dokaza zunanega okolja na oceno tveganj pomembno napačne navedbe rezultati kažejo, da so revizorji ocenili večjo verjetnost poslovodske prevare ob nasprotnih dokazih posloводства in podpornih služb (II in III; en dokaz nakazuje veliko tveganje, drugi majhno tveganje) pri nepodpirajočem dokazu zunanega okolja, in sicer 39,92-odstotno, kot pri podpirajočem dokazu, 20-odstotno (glej tabelo 2, povprečje scenarijev D in F proti C in E). T-test potrjuje značilno razliko v revizorjevi oceni tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare,  $t = 2,42$ ,  $p = 0,024$ , kar potrjuje hipotezo H1a (slika 1).

Ko sta notranja dokaza posloводства in podpornih služb nakazovala majhno tveganje prevare (I), so revizorji pri podpirajočem dokazu zunanega okolja ocenili 18,33-odstotno verjetnost poslovodske prevare, pri nepodpirajočem pa 23,33-odstotno verjetnost. Rezultati kažejo, da dokaz zunanega okolja v tem primeru ni pomembno vplival na revizorjevo sodbo,  $t = -0,51$ ,  $p = 0,620$ . Ravno nasprotno pa so revizorji pri hkratnem velikem tveganju notranjega dokaza posloводства in dokaza podpornih služb (IV) ocenili pri podpirajočem dokazu zunanega okolja 33-odstotno verjetnost poslovodske prevare, pri nepodpirajočem pa 62,50-odstotno verjetnost (glej tabelo 2). Razlika v oceni tveganja prevare je značilna,  $t = -2,38$ ,  $p = 0,041$ . Rezultati so v nasprotju s postavljeno hipotezo H1b (slika 1). Ti namreč kažejo, da so se revizorji pri majhnem tveganju obeh notranjih dokazov preveč zanašali na notranji dokaz in premalo na neodvisen zunanji dokaz, pri velikem tveganju notranjih dokazov pa so zunanjemu dokazu dali (pre)velik poudarek in v njem iskali potrditev, da prevare ni.

## 6 DISKUSIJA IN ZAKLJUČEK

Ugotavljamo, da je ocena tveganja pomembno napačne navedbe zaradi prevare značilno odvisna od zunanega dokaza, vendar le, ko sta notranja dokaza nasprotujoča ali ko hkrati nakazujeta veliko tveganje prevare. Nasprotno pa, ko oba notranja dokaza kažeta na majhno tveganje prevare, revizorji temu pripisujejo preveliko težo, pomembnost zunanjega dokaza pa zanemarijo.

V primeru majhnega tveganja, ko notranji dokazi podpirajo poslovodsko predstavitev, ocenjujemo, da revizorji tem preveč zaupajo, čeprav so ti lahko podvrženi poslovodskemu izkrivljanju, in se ne opirajo na zunanji dokaz, ko je ta najpomembnejši. Ko pa vsaj en ali oba notranja dokaza hkrati kažeta na veliko tveganje prevare, se revizorji zelo zanašajo na zunanji dokaz, čeprav ta nima dodane vrednosti za prepoznavo prevare. Zdi se, da revizorji v Sloveniji iščejo potrditev, da prevare ni, zato se *a priori* opirajo na takšne dokaze, namesto da bi dali večji poudarek zunanjemu neodvisnemu dokazu in izkazovali večjo mero poklicen nezaupljivosti.

Ugotovljeno kaže na potrebo revizorjev po dodatnem usposabljanju, da bi bolje spoznali prednosti in način uporabe triangulacije v praksi ter bolje razumeli pomembnost zunanjega dokaza v reviziji. To je ključnega pomena predvsem v primeru, ko so notranji dokazi pod vplivom poslovodstva in kažejo, da prevare ni. Nadaljnja raziskava bi lahko preučila in pokazala prednosti takšnega usposabljanja za revizorjevo uporabo triangulacije in oceno tveganja prevare.

Omejitve raziskave so povezane z vsebino naših neodvisnih spremenljivk, kjer smo za namen raziskave izbrali eno vrsto vsakega izmed dokazov poslovodstva, podpornih služb in zunanjega okolja, kjer ima vsak dokaz dve možni ravni. Obstajajo tudi drugi primeri teh treh vrst dokazov, ki so različno dovzetni za poslovodsko izkrivljanje (Trotman & Wright, 2012). Naslednja omejitev raziskave je v izbrani poslovodski prevari, predstavljeni v hipotetičnem scenariju. Gre za prevaro prezigodnjega pripoznanja prihodkov iz naslova prodajnih naročil, ki je v praksi sicer med najpogostejšimi (Hogan, Zabihollah, Riley & Velury, 2008). Vendar pa obstajajo še druge vrste prevar poslovodstva, kot je neupravičeno pripoznavanje stroškov (fiktivni računi, neustrezno pripoznanje osnovnih sredstev) za zniževanje davčne obveznosti, prevrednotenja osnovnih sredstev za pridobitev višje vrednosti posojila in ostala. Prihodnje raziskave bi lahko podrobneje preučile še druge vrste posameznih dokazov in primere prevar ter njihov vpliv na revizorjevo oceno tveganja v okviru triangulacije revizijskih dokazov.



## LITERATURA IN VIRI

Bell, T. B., Peecher, M. E. & Solomon, I. (2005). *The 21st century public company audit: Conceptual elements of KPMG's global audit methodology*. Montvale, NJ: KPMG.

Hogan, C. E., Zabihollah, R., Riley, R. A., Jr. & Velury, U. (2008). Financial statement fraud: Insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 27(2), 231–252.

MSR 240. (2009). Revizorjeve naloge, povezane z obravnavanjem prevar pri reviziji računovodskih izkazov. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo. Najdeno 30. julija 2018 na spletnem naslovu [http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/msr\\_240.pdf](http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/msr_240.pdf).

MSR 520. (2009). Analitični postopki. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo. Najdeno 30. julija 2018 na spletnem naslovu [http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/msr\\_520.pdf](http://www.si-revizija.si/sites/default/files/standardi/msr_520.pdf).

Peecher, M. E., Schwartz, R. & Solomon, I. 2007. It's all about audit quality; Perspectives on strategic-system auditing. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 463–485.

SIR – Slovenski inštitut za revizijo. (2018). *Register revizijskih družb*. Najdeno 30. julija 2018 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/revizijskedruzbe/revizijske-druzbe>.

Trotman, K. T. & Wright, W. F. (2012). Triangulation of audit evidence in fraud risk assessments. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.11.003>.



## PODJETJA IN ORGANIZACIJE KOT TEMELJ USPEŠNEGA GOSPODARSKEGA RAZVOJA

	<i>Denis Marinšek</i>	123
Kapitalska struktura slovenskih podjetij v obdobju 2006–2017		
	<i>Darja Peljhan</i>	133
	<i>Danijela Miloš Sprčić</i>	
Vpliv sistemov za obvladovanje tveganj in strateške usmeritve na uspešnost poslovanja		
	<i>Matej Lahovnik</i>	141
Primerjalna analiza korporacijskega upravljanja med Slovenijo in Hrvaško – študija primera		
	<i>Alojz Klaneček</i>	149
	<i>Boštjan Antončič</i>	
	<i>Jasna Auer Antončič</i>	
	<i>Mojca Jakačič</i>	
Lastništvo zaposlenih in managerjev v podjetjih v Sloveniji ter njegova vloga pri uvajanju novih izdelkov in storitev		
	<i>Igor Ivašković</i>	159
Za kaj si prizadevajo neprofitni športni klubi?		
	<i>Maks Tajnikar</i>	165
	<i>Darija Aleksić</i>	
	<i>Petra Došenović Bonča</i>	
Kdo je kdo v slovenskih zdravstvenih javnih zavodih: analiza principalov in agentov		



# KAPITALSKA STRUKTURA SLOVENSКИH PODJETIJ V OBDOBJU 2006–2017

DENIS MARINŠEK<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** *Finančna zadolženost slovenskih podjetij se je v obdobju 2012–2017 pomembno zniževala. S pomočjo različnih kazalnikov pokažemo, da so v Sloveniji finančno najbolj zadolžena storitvena podjetja, medtem ko se je kapitalska struktura gradbenih podjetij močno izboljšala. Ugotavljamo, da je delež prezadolženih slovenskih podjetij leta 2017 približno 21 %, kar je precej manj kot pred krizo.*

---

**Ključne besede:** *zadolženost slovenskih podjetij*

---

## 1 UVOD

V obdobju 2010–2012 se je število slovenskih podjetij s pozitivnim neto finančnim dolgom povečevalo, skupni neto finančni dolg pa je v teh letih predstavljal približno 70 % slovenskega BDP (Damijan, 2018). Visoka zadolženost v obdobju pred krizo je bila eden izmed razlogov za težave slovenskega gospodarstva (Domadenik, Ivanc in Marinšek, 2018a). Na podlagi javno dostopnih podatkov primerjamo zadolženost slovenskih podjetij v obdobju pred krizo, med njo in po njej in z različnimi kazalniki pokažemo, kaj se je dogajalo s kapitalsko strukturo slovenskih podjetij ter katera skupina podjetij je bila leta 2017 najbolj zadolžena.

## 2 MOTIVACIJA

Kapitalska struktura je pomemben dejavnik pri poslovni uspešnosti podjetja (Lemmon in drugi, 2008; Lemmon in Zender, 2010). Ustrezna zadolženost prispeva k višji vrednosti podjetja, obenem pa štiti podjetje pred težavami v času neugodnih gospodarskih razmer. Namen članka je prikazati gibanje zadolženosti slovenskih podjetij v obdobju od leta 2006 do 2017. Na podlagi grafične analize različnih kazalnikov zadolženosti in sposobnosti servisiranja dolga bomo primerjali obdobje pred krizo (do leta 2009), dogajanje v obdobju finančno-gospodarske krize (2009–2012) in obdobje po krizi. Doslej objavljene študije o kapitalski strukturi slovenskih podjetij se večinoma osredotočajo na analizo predkriznega in kriznega obdobja (Guardinacich, 2016; Damijan, 2018; Domadenik, Ivanc in Marinšek, 2018b), medtem ko so analize obdobja po krizi redkeje. Ker je med gospodarsko krizo propadlo kar nekaj velikih gradbenih podjetij, bomo poleg analize podjetij, ki poslujejo v proizvodni panogi in storitvenih panogah, posebej prikazali tudi dogajanje v gradbeniški panogi.

---

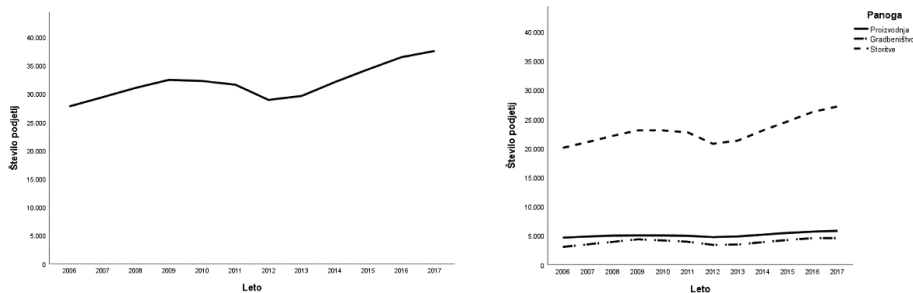
<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: denis.marinsek@ef.uni-lj.si

### 3 METODOLOGIJA

Na podlagi javno dostopnih podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) smo zbrali finančne podatke za vsa slovenska podjetja za leta med 2006 in 2017. Ker je prišlo leta 2006 do pomembnih sprememb v poročanih finančnih postavkah, analiza ne vključuje opazovanj pred tem letom. S tem zagotavljamo, da so vrednosti med leti popolnoma primerljive. Obdržali smo samo tista letna opazovanja, med katerimi je imelo podjetje vsaj eno zaposleno osebo. Nadalje smo odstranili podjetja, ki poslujejo v finančnem sektorju (SKD 2008: K), saj imajo takšna podjetja drugačno kapitalno strukturo (Byoun, 2008). Podjetja smo razdelili v tri panožne skupine: proizvodna panoga (SKD 2008: C), gradbeništvo (SKD 2008: F) in storitve (preostala podjetja). Tako je v analizo vključenih 61.473 različnih slovenskih podjetij, ki so poslovala v proučevanem obdobju. Opisna statistika slovenskih podjetij je prikazana na grafih 1-3.

Na sliki 1 je prikazano število opazovanj po letih. Število podjetij je v letu 2016 že preseglo predkrizno raven, najhitrejša rast pa je bila v storitvenih panogah. Ugotavljamo, da je finančna kriza v obdobju 2009-2012 najmanj vplivala na število podjetij v proizvodni panogi.

Slika 1: Število podjetij po letih

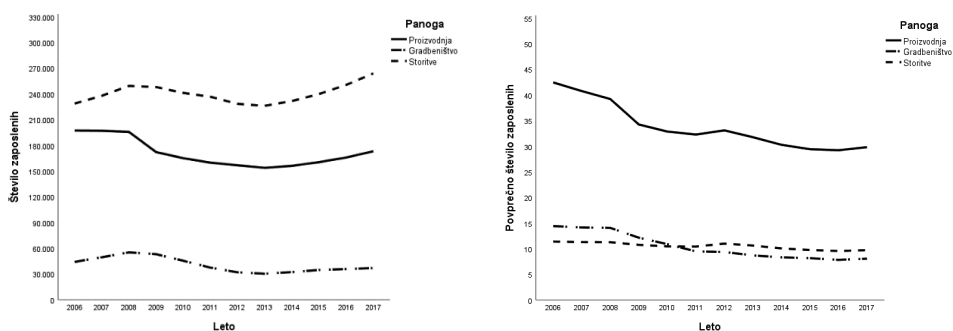


Opomba: Podjetja, ki poslujejo v finančni panogi, so izključena.

Vir: Ajpes, 2019.

Na sliki 2 je prikazano skupno in povprečno število zaposlenih po letih. Po letu 2012 se je število zaposlenih začelo povečevati, najhitrejša rast je bila v storitvenih panogah. Povprečno število zaposlenih se je celotno proučevano obdobje zmanjševalo, največji padec je bil v proizvodni panogi. V letu 2017 je bilo v proizvodnih podjetjih v povprečju 30, v gradbeništvu 8, v storitvenih panogah pa 10 zaposlenih.

Slika 2: Število zaposlenih po letih

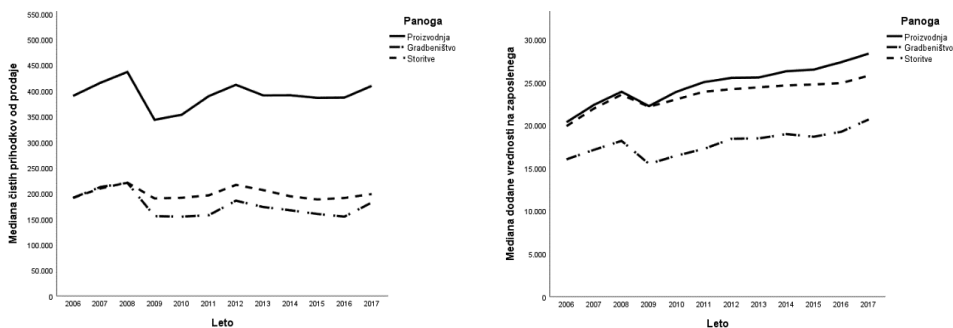


Opomba: Podjetja, ki poslujejo v finančni panogi, so izključena.

Vir: Ajpes, 2019.

Mediana čistih prihodkov od prodaje je bila v storitvenih panogah in gradbeništvu leta 2017 približno 200.000 EUR, v proizvodni panogi pa dvakrat višja (glej sliko 3). Dodana vrednost na zaposlenega, ki je pomemben pokazatelj produktivnosti podjetja (Domadenik, Ivanc in Marinšek, 2018b), je bila najnižja v gradbeniški panogi, medtem ko je bila do leta 2009 v proizvodni in storitvenih panogah skoraj identična, po tem letu pa je dodana vrednost na zaposlenega v proizvodni panogi prehitela storitvene panoge. Leta 2017 je bila mediana dodane vrednosti na zaposlenega proizvodnega podjetja 28.300 EUR (povprečje 34.400 EUR).

Slika 3: Čisti prihodki od prodaje (levo) in dodana vrednost na zaposlenega (desno)



Opomba: Podjetja, ki poslujejo v finančni panogi, so izključena.

Vir: Ajpes, 2019.

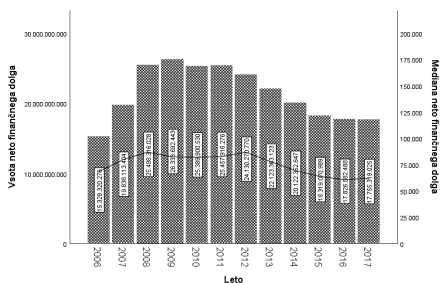
#### 4 KAPITALSKA STRUKTURA SLOVENSКИH PODJETIJ

Kapitalska struktura je pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetij (Graham in Leary, 2011). Pri analizi kapitalske strukture slovenskih podjetij bomo uporabili tri kazalce, ki zajamejo različne vidike zadolženosti. Prvi kazalec je neto finančni dolg in je definiran kot dolgoročni in kratkoročni finančni dolg, zmanjšan za denarna sredstva; drugi kazalec je razmerje med neto finančnim dolgom in EBITDA; tretji kazalec je razmerje med celotnimi obveznostmi in lastniškim kapitalom. Analiza je narejena za vsa podjetja skupaj in še ločeno za tri skupine podjetij.

Na sliki 4 je prikazana zadolženost podjetij, ki so imela v obdobju 2006–2017 pozitiven neto finančni dolg.

Slika 4: *Neto finančna zadolženost slovenskih podjetij*

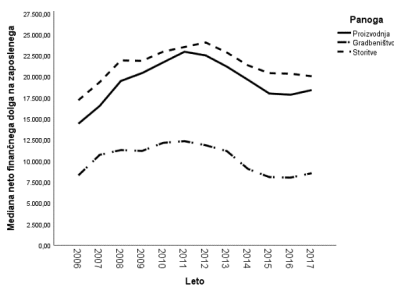
Slika 4a



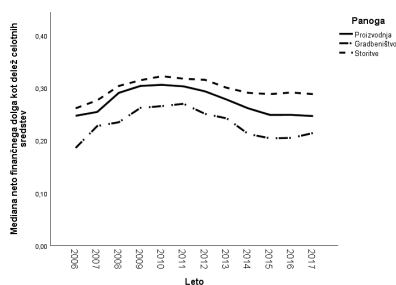
Slika 4b



Slika 4c

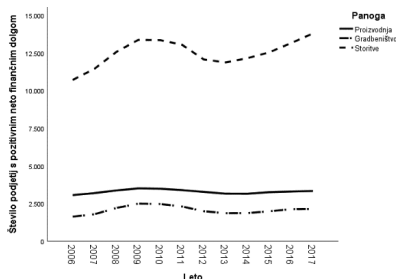


Slika 4d





Slika 4e



Slika 4f



Opomba: Upoštevana so samo podjetja s pozitivnim neto finančnim dolgom. Podjetja, ki poslujejo v finančni panogi, so izključena.

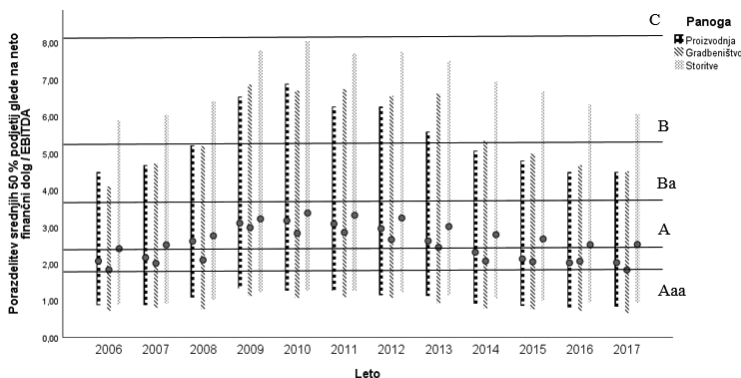
Vir: Ajpes, 2019.

Vsota neto finančnega dolga slovenskih podjetij (slika 4a) je bila najvišja leta 2009, ko je dolg znašal 26,3 milijarde EUR (73 % BDP), nato pa se je vse do leta 2017 zmanjševal, ko je znašal 17,7 milijarde EUR (41 % BDP). Od leta 2012 do leta 2017 se je mediana neto finančnega dolga na podjetje znižala za 10 %. Mediana neto finančnega dolga je bila najvišja za proizvodna podjetja in najnižja v gradbeniški panogi (slika 4b), vendar zaradi različnih velikosti in različne kapitalске intenzivnosti podjetij takšna primerjava ni najbolj ustrezna. Na slikah 4c in 4d je zato prikazana mediana neto finančnega dolga na zaposlenega in kot delež celotnih sredstev. Na podlagi omenjenih kazalcev so bila v obdobju 2006–2017 finančno najbolj zadolžena storitvena podjetja, najmanj pa podjetja v gradbeni panogi. Na sliki 4e je prikazano še število podjetij s pozitivnim neto finančnim dolgom, na sliki 4f pa njihov delež. Delež podjetij, ki uporabljajo finančni dolg, se je v obdobju po krizi vztrajno zmanjševal. Rahel porast je možno zaznati šele leta 2017 pri storitvenih podjetjih.

Na podlagi analize neto finančnega dolga lahko zaključimo, da se slovenska podjetja pri uporabi finančnega dolga obnašajo bolj konservativno kot v obdobju pred krizo. Glede na delež neto finančnega dolga kot vira financiranja ostajajo storitvena podjetja najbolj zadolžena, najpogosteje pa so dolžniško financiranje uporabljala proizvodna podjetja, saj zaradi visokega deleža prijemljivih sredstev najlažje dobijo bančni kredit.

Na sliki 5 je prikazana porazdelitev razmerja med neto finančnim dolgom in EBITDA. Ta kazalec odraža sposobnost servisiranja finančnih obveznosti. Analiza je narejena ločeno za tri skupine podjetij, višina stolpca pa kaže razliko med prvim in tretjim kvartilom, krog pa mediano. Vodoravne črte predstavljajo okvirne meje, ki jih pri tem kazalcu uporablja bonitetna hiša Moody za dodeljevanje kreditnih ocen.

Slika 5: Razmerje med neto finančnim dolgom in EBITDA



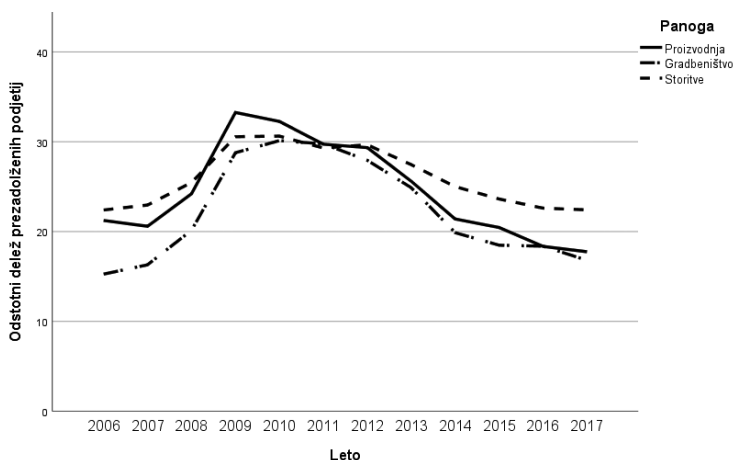
Opomba: Spodnji del stolpca predstavlja prvi kvartil, krog mediano, zgornji del stolpca pa tretji kvartil. Meje za kreditne ocene podjetij (Aaa-C) so povzete po bonitetni hiši Moody. Upoštevana so samo podjetja s pozitivnim razmerjem med neto finančnim dolgom in EBITDA. Podjetja, ki poslujejo v finančni panogi, so izključena.

Vir: Ajpes, 2019.

V obdobju po krizi se je vrednost mediane kazalca vztrajno zniževala – vrednosti so leta 2017 pomembno nižje, kot so bile leta 2010. Tudi ta kazalec razkrije, da so glede na sposobnost odplačevanja finančnega dolga najbolj zadolžena storitvena podjetja. Če upoštevamo Moodyjevo bonitetno oceno Ba, ki predstavlja že pomembno kreditno tveganje, je takšnih podjetij v storitveni panogi pomembno več kot znotraj proizvodne in gradbeniške panoge.

UMAR definira prezadolženo podjetje kot tisto, ki ima finančni dolg petkrat višji od EBITDA oziroma pozitiven finančni dolg ob negativnem EBITDA (Ekonomski izzivi, 2014). Na sliki 6 zato prikažemo delež takšnih podjetij.

Slika 6: Prezadolžena slovenska podjetja



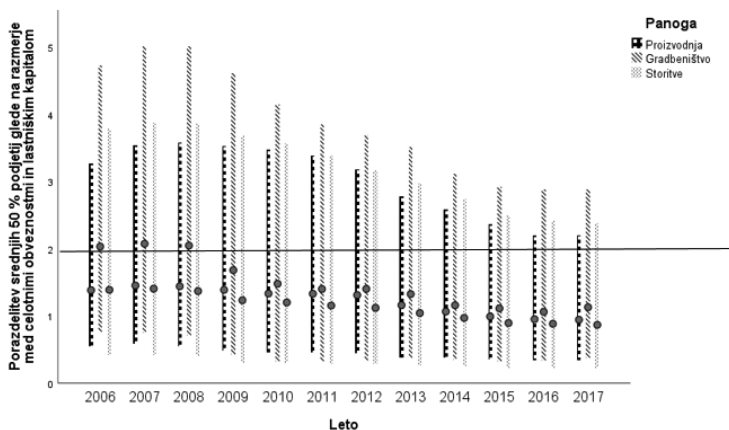
Opomba: Podjetje je prezadolženo, če izpolni enega izmed dveh pogojev: neto finančni dolg/EBITDA > 5 ali neto finančni dolg > 0 in EBITDA < 0. Podjetja, ki poslujejo v finančni panogi, so izključena.

Vir: Ajpes, 2019.

Na podlagi slike 6 lahko zaključimo, da se je delež prezadolženih podjetij od leta 2009 vztrajno zmanjševal, čeprav je leta 2017 še vedno posloval pomemben delež podjetij, ki bi morala znižati svojo finančno zadolženost.

Slika 7 predstavlja razmerje med celotnimi obveznostmi podjetja (finančnimi in poslovnimi) ter lastniškim kapitalom podjetja. Analiza je narejena za vsako skupino posebej, višina stolpca pa predstavlja razliko med prvim in tretjim kvartilom, krog pa mediano. Vodoravna črta je okvirna meja (tj. 2), ki predstavlja že relativno visoke vrednosti omenjenega kazalca.

Slika 7: Razmerje med celotnimi obveznostmi podjetja in lastniškim kapitalom



Opomba: Podjetja, ki poslujejo v finančni panogi, so izključena.

Vir: Ajpes, 2019.

Iz slike 7 je razvidno, da so imela gradbena podjetja v obdobju pred krizo precej višje vrednosti omenjenega kazalca kot ostala podjetja – več kot 50 % gradbenih podjetij je imelo v letih od 2006 do 2008 omenjeno razmerje nad 2. Tudi v letu 2017 so imela gradbena podjetja še vedno najvišje vrednosti kazalca, vendar pomembno nižje kot v času pred krizo. V letu 2017 je bilo za slovenska podjetja razmerje ugodnejše kot v obdobju pred krizo.

## 5 ZAKLJUČKI

V članku smo analizirali kapitalsko strukturo slovenskih podjetij v obdobju 2006–2017. V obdobju po krizi se je število slovenskih podjetij povečevalo in doseglo višjo raven kot leta 2009. Največja rast je bila znotraj storitvenih podjetij, ki so edina skupina, kjer je skupno število zaposlenih leta 2017 že preseгло predkrizno raven. Povprečno število zaposlenih je najbolj upadlo znotraj proizvodne panoge, ki je imela leta 2017 najvišje čiste prihodke od prodaje in najvišjo dodano vrednost na zaposlenega.

Neto finančni dolg slovenskih podjetij se je v obdobju 2012–2017 pomembno zniževal (vrednost mediane zadolženosti posameznega podjetja se je znižala za 10 %). Pri analizi mediane neto finančnega dolga na zaposlenega ali kot delež celotnih sredstev ugotovljamo, da so v Sloveniji najbolj zadolžena storitvena podjetja. Delež podjetij s pozitivnim neto finančnim dolgom je najvišji med proizvodnimi podjetji, vendar pa se celoten delež podjetij s pozitivnim dolgom znižuje.

Na podlagi razmerja med neto finančnim dolgom in EBITDA ugotavljamo, da se je v obdobju po krizi razmerje izboljševalo, vendar pa so tudi glede na ta kazalec najbolj ogrožena storitvena podjetja. Ugotavljamo, da se je delež prezadolženih podjetij v obdobju po krizi vztrajno zniževal, leta 2017 pa je v Sloveniji poslovalo 21 % prezadolženih podjetij (leta 2009 je bilo takšnih 31 %). Razmerje med celotnimi obveznostmi in lastniškim kapitalom razkriva, da so imela v obdobju pred krizo gradbena podjetja najbolj neustrezno razmerje, leta 2017 pa je to razmerje pri več kot polovici slovenskih podjetij blizu vrednosti 1.

## 6 VIRI

Byoun, S. (2008). How and When do Firms Adjust their Capital Structures towards Targets? *The Journal of Finance*, 63(6), 3069-3096.

Damijan, P. J. (2018). Corporate financial soundness and its impact on firm performance: implications for corporate debt restructuring in Slovenia, *Post-Communist Economies*, 30(2), 156-192.

Domadenik, P., Ivanc. B. in Marinšek, D. (2018a). Productivity of Slovenian firms. *Publication office of the European Union*.

Domadenik, P., Ivanc. B. in Marinšek, D. (2018b). Produktivnost slovenskih družb. *Bančni vestnik: revija za denarništvó in bančništvo*. 67(1/2; 3), 47-50 in 22-27.

Guardiancich, I. (2016). Slovenia: The End of a Success Story? When a Partial Reform Equilibrium Turns Bad. *Europe-Asia Studies*, 68(2), 205-231.

Graham, J. R. in Leary, M. T. (2011). A Review of Empirical Capital Structure Research and Directions for the Future. *Annual Review of Financial Economics*, 3, 309-345.

Lemmon, M. L., Roberts, M. R., in 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.

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

Ekonomski izzivi (2014). *Zadolženost in razdolževanje slovenskih podjetij*. UMAR.



# VPLIV SISTEMOV ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ IN STRATEŠKE USMERITVE NA USPEŠNOST POSLOVANJA

DARJA PELJHAN<sup>1</sup>

DANIJELA MILOŠ SPRČIČ<sup>2</sup>

MOJCA MARC<sup>3</sup>

---

*POVZETEK: V študiji analiziramo povezave med sistemi za obvladovanje tveganj, strategijo podjetja in uspešnostjo poslovanja, ki v obstoječi literaturi še ni raziskana. Proučujemo, če so različne vrste strateških usmeritev (branilec, analitik, raziskovalec in reaktor) povezane z različnimi stopnjami razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj ter kakšna je njihova neposredna in posredna povezava z uspešnostjo poslovanja. Predpostavljena razmerja preverjamo s pomočjo regresijske analize podatkov, ki smo jih zbrali z anketnim vprašalnikom. Rezultati potrjujejo, da obstajata neposredni povezavi med strateško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja ter med stopnjo razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj in nefinančnim vidikom uspešnosti poslovanja. Rezultati ne potrjujejo mediacijskega učinka stopnje razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj na povezavo med vrsto strateške usmeritve in uspešnostjo poslovanja. To implicira, da stopnja razvitosti sistemov za obvladovanje tveganj in strateška usmeritev delujeta kot neodvisni spremenljivki, ki vsaka zase vplivata na uspešnost poslovanja.*

---

*Ključne besede: strategija, sistem za obvladovanje tveganj, uspešnost poslovanja, raziskava*

---

## 1 UVOD

V študiji raziskujemo povezave med sistemi za obvladovanje tveganj (v nadaljevanju SOT), strategijo in uspešnostjo poslovanja. Iz obstoječe literature (npr. Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997) vemo, da je strategija podjetja povezana z uspešnostjo poslovanja in managerskimi sistemi kontrole (med katere sodijo tudi sistemi za obvladovanje tveganj), ki jih uporabljajo managerji v podjetju. Raziskovalci in praktiki šele zadnjih nekaj let obravnavajo SOT kot del managerske kontrole (glej npr. Arena & Arnaboldi, 2014; Soin & Collier, 2013), s čimer so SOT postali eksplicitno povezani z uresničevanjem zastavljenih strategij. Ker gre za novo in še ne dovolj razvito področje proučevanja, obstoječa literatura poveza med strateško usmeritvijo in SOT obravnava pretežno na konceptualni ravni, primanjkuje pa konkretnih empiričnih študij, ki bi proučile, ali primerna povezanost

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: darja.peljhan@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Zagrebu, Ekonomska fakulteta, Zagreb, Hrvaška, e-pošta: dmiolos@efzg.hr

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: mojca.marc@ef.uni-lj.si

strategije in stopnje razvitosti SOT res učinkuje tudi na uspešnost podjetij. Naš namen je razviti in preveriti model, ki omogoča razumeti povezave med strategijo, stopnjo razvitosti SOT in uspešnostjo poslovanja. Rezultati naše raziskave pomembno prispevajo k obogatitvi znanja na proučevanem področju, kot sledi: (1) prispevamo novo znanje o povezanosti strateške usmeritve in stopnje razvitosti SOT, ki je obstoječe raziskave niso empirično preverjale; (2) prispevamo k boljšemu razumevanju značilnosti SOT, ki so primerne za posamezne strateške usmeritve podjetij; (3) nadgrajujemo obstoječe konceptualne razprave s tem, ko specifično empirično analiziramo mediacijski učinek stopnje razvitosti SOT na povezavo med vrsto strateške usmeritve in uspešnostjo poslovanja.

## 2 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

Dosedanji izsledki raziskav (npr. Aragon-Sanchez & Sanchez-Martin, 2005; Croteau & Bergeron, 2001; Kannadhasan & Aramvalarthan, 2011; Lo & Wang, 2007) niso konsistentni glede načina vpliva strategije na uspešnost poslovanja. V naši raziskavi uporabljamo razvrstitev na štiri vrste strateških usmeritev po Milesu in Snowu (1974): raziskovalec, branilec, analitik in reaktor. Raziskovalci (angl. prospectors) so podjetja, ki nenehno iščejo tržne priložnosti in so močno usmerjena v inovacije. Konkurirajo z razvojem proizvodov in trgov. Branilci (angl. defenders) so podjetja, ki so usmerjena predvsem v učinkovitost poslovanja. Imajo bolj omejeno ponudbo od konkurentov ter manj vlagajo v razvoj proizvodov in trgov. Analitiki (angl. analysers) so podjetja, ki so nekje med branilci in raziskovalci, saj delujejo na nekaj relativno stabilnih področjih, kjer poudarjajo učinkovitost poslovanja, hkrati pa na nekaj področjih, kjer zasledujejo raziskovalce. Reaktorji (angl. reactors) so podjetja, ki nimajo konsistentne usmeritve na področju proizvodov in trgov. Odzivajo se samo na tistih področjih, kjer jih v to prisilijo razmere v poslovnem okolju. Pretekle raziskave (Croteau & Bergeron, 2001; Snow & Hrebiniak, 1980) ugotavljajo, da strateške usmeritve raziskovalec, branilec in analitik pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja, medtem ko reaktor vpliva negativno. Pričakujemo, da raziskovalci poslujejo bolj uspešno kot ostale strateške usmeritve, kar preverjamo z naslednjo hipotezo (glej sliko 1): H1: Raziskovalci poslujejo bolj uspešno kot branilci, analitiki in reaktorji.

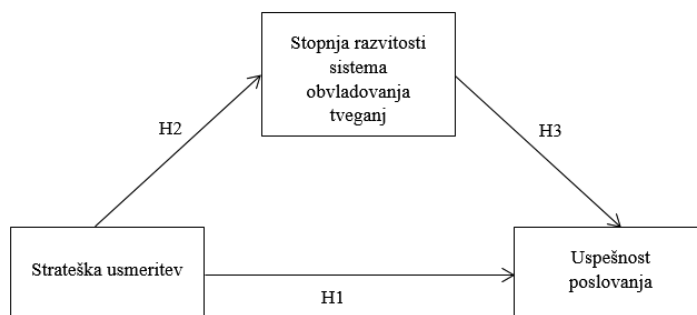
Sistemi za obvladovanje tveganj (SOT) pomagajo managerjem pri spremljanju in ocenjevanju doseganja strateških ciljev. Zgodovinsko gledano so se razvili od tradicionalnih sistemov (ki ločeno obravnavajo različne vrste tveganj) do celovitih SOT (angl. enterprise risk management systems), kjer integrirano obvladujemo vsa tveganja celovito in sistematično (Arena & Arnaboldi, 2014; Beasley et al., 2005; Hoyt & Liebenberg, 2011). V naši študiji nas zanima, kako sta povezana strategija in stopnja razvitosti SOT. Na podlagi izsledkov preteklih raziskav (npr. Cescon et al., 2013; Epstein & Rejc, 2005; Miles & Snow, 1978; Mikes, 2009; Verbeeten, 2010) menimo, da sta strategija in razvitost SOT povezani, ter pričakujemo, da bodo imeli raziskovalci bolj razvite SOT kot podjetja z drugimi strateškimi usmeritvami. Proučevano razmerje je prikazano kot povezava H2 v sliki 1, kjer je hipoteza H2 naslednja: H2: Raziskovalci imajo bolj razvite sisteme za obvladovanje tveganj kot branilci, analitiki in reaktorji.



Rezultati preteklih raziskav so potrdili, da je razvitost SOT povezana z uspešnostjo poslovanja, vendar pa si izsledki raziskav nasprotujejo. Prevladujejo raziskave, ki so potrdile pozitivno povezanost med razvitostjo SOT in uspešnostjo poslovanja (glej npr. Baxter et al., 2013; Grace et al., 2015; Hoyt & Liebenberg, 2011), nekateri avtorji pa tovrstnih povezav niso potrdili (npr. McShane et al., 2011; Pagach & Warr, 2010). Ker v obstoječi literaturi ni nedvoumno dokazana povezava med stopnjo razvitosti SOT in uspešnostjo poslovanja, bomo to povezavo preverili v naši študiji z naslednjo hipotezo: H3: Stopnja razvitosti sistema za obvladovanje tveganj je povezana z uspešnostjo poslovanja.

Če lahko strateško usmeritev povežemo s stopnjo razvitosti SOT in stopnjo razvitosti SOT z uspešnostjo poslovanja, lahko pričakujemo, da bo strateška usmeritev vplivala na uspešnost tudi posredno prek stopnje razvitosti SOT. Na primer, pričakujemo lahko, da bodo raziskovalci uspešnejši kot druge strateške usmeritve tudi zato, ker uporabljajo razvitejše SOT. Doslej še ni bila izvedena nobena podobna raziskava, ki bi hkrati proučevala povezave med strategijo, SOT in uspešnostjo poslovanja, zato naših izsledkov ne moremo neposredno primerjati z ostalimi študijami. Naše ugotovitve prav zato pomenijo pomemben prispevek k znanju na tem področju. Na sliki 1 predstavljamo model, ki je podlaga naši študiji in vključuje vse hipoteze, ki jih preverjamo in o njih razpravljamo v nadaljevanju.

Slika 1: Raziskovalni model



### 3 RAZISKOVALNA METODA

Podatke smo zbrali s spletnim vprašalnikom, ki smo ga poslali srednjim in velikim slovenskim podjetjem ( $N = 1.117$ ) v decembru 2014. Vprašalnik smo razvili za namen širše raziskave 'Obvladovanje tveganj kot del managerskega nadzora', ki je potekala v slovenskih in hrvaških podjetjih v letih 2014 in 2015. Elektronsko pošto z vprašalnikom smo pri srednjih podjetjih naslovili na glavnega managerja (direktorja). Kontaktnne podatke smo dobili v bazi GVIN. Velika podjetja smo pred pošiljanjem vprašalnika poklicali in pridobili kontaktnne podatke osebe, ki je v podjetju odgovorna za področje obvladovanja

tveganj. Kjer nam tega podatka ni uspelo pridobiti, smo vprašalnik poslali članu uprave, ki je pristojen za finance, ali glavnemu managerju. Za povečanje stopnje odzivnosti smo v januarju in februarju 2015 poslali še dve elektronski sporočili z opomnikom, v marcu 2015 pa smo podjetja tudi poklicali. Do konca marca 2015 je vprašalnike izpolnilo 136 podjetij, kar je približno 12-odstotna stopnja odziva.

Neodvisni spremenljivki v raziskavi sta *strateški tip* in *razvitost SOT*. *Strateški tip* merimo z lestvico po Shortell in Zajac (1990) na osnovi tipologije Miles in Snow (1978). *Razvitost SOT* merimo s formativnim indeksom. Na podlagi odgovorov respondentov podjetje razvrstimo v eno od štirih stopenj *razvitosti SOT*, odvisno od tega, koliko elementov celovitega obvladovanja tveganj je prisotnih v podjetju. Razvitost SOT kasneje uporabimo tudi kot odvisno spremenljivko pri preverjanju hipoteze H2. *Uspešnost poslovanja* je odvisna spremenljivka. Zbrali smo podatke o petih kazalnikih finančne in nefinančne uspešnosti poslovanja: dobičkonosnost, rast prihodkov, tržni delež, razvoj novih proizvodov in zadovoljstvo kupcev. Gre za relativno mero uspešnosti, ki se nanaša na zaznano primerjavo s konkurenco. V raziskavo smo vključili naslednje kontrolne spremenljivke: panogo, velikost, starost, lastniško strukturo, negotovost poslovnega okolja in geografsko tržno orientacijo. Predlagane povezave preverjamo z regresijsko analizo OLS.

Zaradi manjkajočih podatkov pri nekaterih uporabljenih spremenljivkah statistične analize izvedemo na vzorcu 95 podjetij. Predlagani raziskovalni model bi bilo mogoče oceniti z uporabo metode modeliranja strukturnih enačb, vendar je ta metoda občutljiva na velikost vzorca, ki je v našem primeru pod priporočeno najmanjšo vrednostjo (Hair et al, 2014). Predlagane povezave zato preverjamo posebej za vsak vidik uspešnosti poslovanja z regresijsko analizo po postopku za ocenjevanje mediacijskega učinka, ki ga predlagata Baron in Kenny (1986). Postopek zahteva oceno treh enačb: v prvi je odvisna spremenljivka *uspešnost poslovanja*, neodvisna pa *strateški tip*, v drugi enačbi je odvisna spremenljivka *razvitost SOT*, neodvisna pa *strateški tip*, v tretji enačbi je odvisna spremenljivka *uspešnost poslovanja*, neodvisni spremenljivki pa *strateški tip* in *razvitost SOT* (vse enačbe vključujejo tudi kontrolne spremenljivke). Mediacijski učinek bi potrdili, če bi bili koeficienta za *strateški tip* v prvih dveh enačbah in koeficient za *razvitost SOT* v tretji enačbi statistično značilni.

#### 4 REZULTATI IN RAZPRAVA

Pri preverjanju povezave med strateško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja (hipoteza H1) smo ugotovili, (1) da imajo reaktorji nižjo rast prihodkov kot raziskovalci. (2) reaktorji in branilci imajo nižjo dobičkonosnost kot raziskovalci ter (3) da so branilci, analitiki in reaktorji slabši pri razvoju novih proizvodov in zadovoljstvu kupcev kot raziskovalci. Hipotezo H1, ki pravi, da raziskovalci poslujejo bolj uspešno kot branilci, analitiki in reaktorji, potrdimo. Naše ugotovitve so skladne z rezultati raziskav Croteau in Bergeron (2001), Jennings et al. (2003) in Parnell et al. (2000).

Povezave med strateško usmeritvijo in stopnjo razvitosti SOT (hipoteza H2) ne potrdimo. Tako ne moremo reči, da imajo raziskovalci bolj razvite SOT kot ostala podjetja. Podobno so ugotovili tudi Cescon et al. (2013) za italijanska velika podjetja. Možna razlaga za to ugotovitev je v tem, da podjetja nezadostno upoštevajo strateško usmeritev kot vložek v proces obvladovanja tveganj (kar svetujeta npr. Epstein in Rejc, 2005). Glede na to, da sta teorija in praksa obvladovanja tveganj relativno novi, je možen vzrok naše ugotovitve dejstvo, da podjetja (managerji) še ne vedo, kako bi pravilno povezali SOT s strategijo podjetja. Poleg tega je možno, da so raziskovalci v našem vzorcu relativno počasni pri uvajanju bolj razvitih SOT, ali pa, da se razlike v SOT pri posameznih strateških usmeritvah ne kažejo v stopnji razvitosti SOT, ampak v kakem drugem vidiku obvladovanja tveganj, npr. v načinu dejanske uporabe SOT pri sprejemanju poslovnih odločitev (kot predlaga tudi Mikes, 2009).

Kar zadeva povezavo med razvitostjo SOT in uspešnostjo poslovanja (H3), se je kot statistično značilna pokazala le povezava v primeru, ko merimo uspešnost s kazalnikom 'razvoj novih proizvodov'. To pomeni, da so podjetja, ki imajo bolj razvite SOT, uspešnejša pri razvijanju novih proizvodov, ne pa tudi pri ostalih kazalnikih uspešnosti, ki smo jih preverjali. To je skladno z ugotovitvami študij Pagach in Warr (2010) ter Marc, Miloš Sprčić in Mešin (2018), ki ugotavljajo, da je vpliv bolj razvitih SOT na finančno uspešnost poslovanja zelo majhen. Naša ugotovitev je pomembna, saj nasprotuje splošno sprejeti tezi, da naj bi bolj razviti SOT pozitivno vplivali na uspešnost poslovanja. Možen vzrok za to je, da podjetja ne uskladijo svoje strategije in stopnje razvitosti SOT, ki bi jo za izbrano strategijo potrebovala, kar posledično nima učinka na večjo uspešnost poslovanja. Prav tako je možno, da na uspešnost poslovanja bolj kot stopnja razvitosti SOT vpliva način njihove dejanske uporabe v podjetju (npr. pri sprejemanju poslovnih odločitev). Vzrok naše ugotovitve je lahko tudi, da se učinki stopnje razvitosti SOT pokažejo šele po več letih in jih zato v naši raziskavi nismo zaznali. Fraser in Simkins (2010) sta namreč ugotovila, da podjetja potrebujejo tri do pet let, da razvijejo najvišjo stopnjo SOT, zato je možno, da naša raziskava teh učinkov še ni zaznala. Tudi Marc et al. (2018) ugotavljajo, da se učinek najrazvitejših SOT na denarne tokove pokaže šele po šestih letih uporabe SOT. Možno je tudi, da je stopnja razvitosti SOT povezana s kakim drugim kazalnikom uspešnosti poslovanja (npr. s stabilnostjo dobička), ki ga nismo zajeli v raziskavi. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da pretekle raziskave (npr. Marc et al. (2018) nakazujejo, da najbolj razviti SOT včasih tudi negativno vplivajo na uspešnost poslovanja, saj se podjetja bolj zavedajo vseh možnih tveganj, zato tudi deloma omejujejo potencialno rast podjetja. Iz ugotovitev naše študije sledi, da tako raziskovalci kot tudi managerji v podjetjih ne smejo jemati pozitivne povezave med prisotnostjo SOT in uspešnostjo poslovanja kot same po sebi umevne. Torej zgolj dejstvo, da podjetje ima SOT, še ne pomeni, da bo tudi uspešneje poslovalo.

V študiji prav tako nismo potrdili mediacijskega učinka razvitosti SOT na povezavo med strateško usmeritvijo in uspešnostjo poslovanja, zato sklepamo, da stopnja razvitosti SOT in strateška usmeritev delujeta kot neodvisni spremenljivki, ki vsaka zase vplivata na različne vidike uspešnosti poslovanja. To pomeni, da ne moremo pričakovati, da bi

podjetja raziskovalci zaradi svoje strateške usmerjenosti imela bolj razvite SOT, zaradi katerih bi izkazovala večjo uspešnost poslovanja.

Rezultate naše raziskave je treba interpretirati v luči njenih omejitev. Raziskava je bila oblikovana specifično za slovenska podjetja, zato moramo biti ustrezno previdni pri interpretiranju rezultatov v širšem smislu. Uspešnost poslovanja so kot zaznano uspešnost ocenjevali respondenti, kar pomeni, da obstaja možnost, da so njihove ocene pristranske. Zaradi narave presečne študije lahko med spremenljivkami ocenjujemo le povezanost, ne pa tudi dejanskega vpliva. Za prihodnje raziskave predlagamo uporabo longitudinalnih podatkov, ki bi omogočili tudi raziskovanje vplivov (ne le povezav) med posameznimi spremenljivkami. Dobrodošle bi bile tudi longitudinalne študije primerov, ki bi izboljšale razumevanje vzrokov ugotovitev naše študije.

## LITERATURA IN VIRI

Aragon-Sanchez, A. & Sanchez-Martin, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43, 287–308.

Arena, M. & Arnaboldi, M. (2014). Risk and Performance Management: Are They Easy Partners? *Management Research Review*, 37(2), 152–166.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R. & Yezegel, A. (2013). Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1264–1295.

Beasley, M. S., Clune, R. & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 521–531.

Cescon, F., Costantini A. & Rossi, G. (2013). The Influence of Business Strategies and Ownership on Management Accounting Innovations and Risk Management Techniques: An Empirical Analysis in Large Manufacturing Companies in Italy, 36th AIDEA International Conference, Lecce (Italy), 19-21 September. Najdeno na [http://www.aidea2013.it/docs/122\\_aidea2013\\_accounting.pdf](http://www.aidea2013.it/docs/122_aidea2013_accounting.pdf).

Chenhall, R. H. (2003). Management Control System Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organisations and Society*, 28, 127–168.

Croteau, A. & Bergeron, F. (2001). An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 10, 77–99.

Epstein, M. J. & Rejc, A. (2005). *Identifying, Measuring, and Managing Organizational Risks for Improved Performance: Management Accounting Guideline*. Mississauga: CMA-Canada; New York: American Institute of Certified Public Accountants.

Fraser, J. & Simkins, B. J. (Eds.). (2010). *Enterprise Risk Management*. Kolb Series in Finance. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Hoyt, R. E. & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822.

Jennings et al. (2003), D. F., Rajaratnam, D. & Lawrence, F. B. (2003). Strategy-performance relationships in service firms: A test for equifinality. *Journal of Management Issues*, 15(2), 208–220.

Kannadhasan, M. & Aramvalarthan, S. (2011). Relationships among Business Strategy, Environmental Uncertainty and Performance of Firms Operating in Transport Equipment Industry in India. *Journal of Emerging Financial Market*, 2(2), 39–50.

Langfield-Smith, K., (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organisations and Society*, 22, 207–232.

Lo, C. & Wang, J., (2007). The Relationships between Defender and Prospector Business Strategies and Organizational Performance in two Different Industries. *International Journal of Management*, 24, 174–183.

Marc, M., Miloš Sprčić, D. & Mešin, M. (2018) Is enterprise risk management a value added activity? *E+M Ekonomie a Management (E&M Economics and Management)*, 21(1), 68–84.

McShane, M. K., Nair, A. & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing, & Finance*, 26, 641–658.

Mikes, A. (2009). Risk Management and Calculative Cultures. *Management Accounting Research*, 20, 18–40.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Pagach, D. P. & Warr, R. S. (2010). The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance (Working Paper). North Carolina State University. Najdeno na <http://ssrn.com/abstract=1155218>.

Parnell, J. A., Lester D. L. & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a Response to Organizational Uncertainty: An Alternative Perspective on the Strategy-Performance Relationship. *Management Decision*, 38(8), 520–530.

Shortell, S. M. & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*, 33, 817–832.

Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317–335.

Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control (Editorial). *Management Accounting Research*, 24, 82–87.

Verbeeten, F. H. M. (2010). The Impact of Business Unit Strategy, Structure and Technical Innovativeness on Change in Management Accounting and Control Systems at the Business Unit Level: An Empirical Analysis. *International Journal of Management*, 27(1), 123–201.

# PRIMERJALNA ANALIZA KORPORACIJSKEGA UPRAVLJANJA MED SLOVENIJO IN HRVAŠKO – ŠTUDIJA PRIMERA

MATEJ LAHOVNIK<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Problematika korporacijskega upravljanja je v posttranzicijskih gospodarstvih zelo aktualna. Namen prispevka je prikazati nekatere razlike pri upravljanju podjetij med državama ter na podlagi identificiranih prednosti in slabosti predlagati dobre prakse, s katerimi lahko izboljšamo obstoječe stanje. Metoda analize je primerjalna študija primera upravljanja podjetij. V prispevku opozarjamo na pomen strateške vloge nadzornega sveta in aktivnejše vloge upnikov, ki prek kontrolne funkcije dolga vplivajo na vzpostavitev dobrih praks upravljanja. Na podlagi študije primera ugotavljamo, da sta z vidika dobrih praks upravljanja ključni kakovost poročevalskega procesa in neodvisnost notranje revizijske službe ter komisij nadzornega sveta, sicer je odvisnost nadzornega sveta od poročanja uprave prevelika.*

---

*Ključne besede: podjetje, nadzorni svet, upravljanje, neodvisnost, poročanje*

---

## 1 UVOD

Slovensko gospodarstvo je tik pred krizo konec leta 2008 doseglo 90 % povprečne razvitosti EU-27, če upoštevamo pariteto kupne moči. Med krizo se je proces dohitevanja obrnil, tako da je leta 2016 Slovenija dosegala le 83 % BDP EU-27 (Umar, 2018). To pomeni, da smo bili v zadnjih letih priča procesu realne divergence namesto konvergence našega gospodarstva z EU oziroma procesu zaostajanja namesto dohitevanja. Razloge je po našem mnenju treba iskati tudi v neučinkovitem korporacijskem upravljanju podjetij. Svetovna gospodarska kriza je namreč razkrila slabosti slovenskega posttranzicijskega modela korporacijskega upravljanja. V obdobju od 2004 do 2007 se je vrednost kreditov nefinančnim institucijam podvojila (Umar, 2009). Po eni strani je bila to logična posledica padajočih obrestnih mer zaradi uvedbe evra v začetku leta 2007, po drugi strani pa je v tem istem obdobju potekal relativno nepregleden proces lastniške konsolidacije (Lahovnik, 2009). Zaradi neučinkovitega korporacijskega upravljanja so tako uprave kot nadzorni sveti podjetij in bank pogosto spregledali ali zanemarili temeljno finančno pravilo in dolgoročne finančne naložbe financirali s kratkoročnimi finančnimi viri.

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matej.lahovnik@ef.uni-lj.si

Hrvaška se po drugi strani pred krizo ni soočila s procesom uvedbe evra in nominalne konvergence, saj je šele vstopala v predpristopna pogajanja z EU, zato je imela v primerjavi s Slovenijo precejšen institucionalni zaostanek pri uvajanju dobrih praks korporacijskega upravljanja. Slovenija je namreč (tudi zaradi vstopa v OECD leta 2010) vzpostavila določene standarde korporacijskega upravljanja, medtem ko je Hrvaška šele v procesu predpristopnih pogajanj. Cilj prispevka je prikazati podobnosti in razlike pri upravljanju podjetij med državama. Metoda analize je primerjalna študija primera upravljanja dveh, po številu zaposlenih največjih podjetij v obeh državah, ki uporabljata prevladujoči dvotirni sistem upravljanja. Podjetji sta iz trgovsko-storitvene dejavnosti in imata enakega kontrolnega lastnika, zato je razumno predpostavljati, da so razlike v principih upravljanja posledica razlik v normativni ureditvi in praksah korporacijskega upravljanja v obeh državah. Empirični del raziskave temelji na kvalitativnem poglobljenem raziskovanju oziroma na uporabi študije primera. Menimo, da s tem tudi dobro zapolnujemo vrzel, ki je odraz pomanjkanja kvalitativnih raziskav na področju korporacijskega upravljanja podjetij. Mnogi avtorji namreč poudarjajo problematiko pomanjkanja tovrstnih raziskav, saj samo te s tehniko poglobljenih intervjujev omogočajo natančen empiričen vpogled in preverjanje postavljenih raziskovalnih vprašanj (Costley, Elliott, Gibbs, 2010). Osnovni vprašanja pri tem sta, kako in zakaj (Silverman, 2011; Myers, 2009) se prakse korporacijskega upravljanja med državama razlikujejo. Triangulacija raziskave je bila zagotovljena z intervjuji relevantnih respondentov, z analizo sekundarnih podatkov in metodo opazovanja.

## 2 TEORETIČNE PODLAGE

Mason in Simmons (2014) poudarjata pomen holističnega pristopa h korporacijskemu upravljanju z vključevanjem interesov različnih udeležencev. Podobno ugotavljajo tudi nekateri drugi avtorji (Hoerisch, Freeman and Schaltegger, 2014; Parma et al., 2010). Scherer, Palazzo in Matten pa celo trdijo (2014), da razvoj korporacijskega upravljanja izziva splošno sprejeto teorijo firme oziroma ločevanje javnih in zasebnih interesov. Na pomen in potrebo upravljanja odnosov med različnimi udeleženci podjetja opozarja tudi Bridoux (2014). Ferrero, Hoffman in McNulty (2014) se celo sprašujejo, ali bi morali tudi veliki zagovorniki delničarske teorije sprejeti določene predpostavke teorije deležnikov.

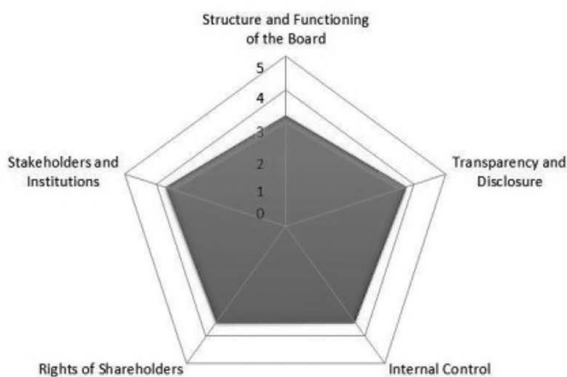
V posttranzicijskih gospodarstvih je problematika korporacijskega upravljanja še aktualnejša zaradi institucionalnih slabosti, ki so tudi odraz pomanjkanja tradicije in zgodovinske prakse. To se najbolj kaže pri neučinkovitem upravljanju državnih podjetij (Georgieva, Riquelme, 2013). Posttranzicijske institucionalne slabosti močno vplivajo tudi na konkurenčnost podjetij in na način korporacijskega upravljanja na mikro ravni (Young et al., 2014). To je še posebno pomembno za mala odprta gospodarstva, kot sta Slovenija in tudi Hrvaška. Zaradi tega je še toliko pomembneje, da poskušamo prek študij primerov celovito in poglobljeno obravnavati prakse korporacijskega upravljanja.



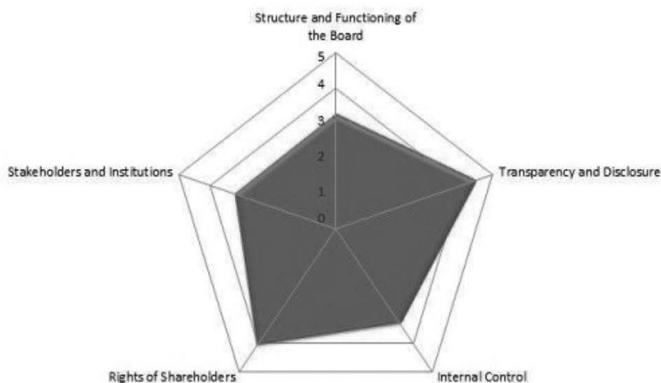
### 3 REZULTATI RAZISKAVE IN IMPLIKACIJE ZA MANAGEMENT

Pri kvalitativnem ocenjevanju značilnosti korporacijskega upravljanja smo uporabili dejavnike, ki jih pri ocenjevanju uporablja tudi EBRD in se nanašajo na pet ključnih področij: (1) struktura in delovanje nadzornega sveta; (2) transparentnost in ustreznost razkritja informacij; (3) notranje kontrole; (4) pravice delničarjev ter (5) vključevanje deležnikov in drugih institucij v upravljanje (glej sliki 1 in 2).

Slika 1: *Korporacijsko upravljanje v Sloveniji*



Slika 2: *Korporacijsko upravljanje na Hrvaškem*



Vir: EBRD, Corporate Governance Assessment 2016.

Opomba: Na petstopenjski skali vsake izmed osi predstavlja ocena 1 zelo šibko, 5 pa zelo močno. Ekstrem vsake izmed osi predstavlja standard najboljše prakse glede na določen dejavnik po principih OECD. Bolj poln kot je pentagram, bližje so institucionalna ureditev korporacijskega upravljanja in korporacijske prakse v določeni državi standardom OECD.

V študiji primera smo te dejavnike natančno kvalitativno opisali enako, kot jih v svoji raziskavi definira tudi EBRD (2016). Pri tem smo tudi izpolnili oba pogoja, ki ju za uporabo induktivne metode navajajo avtorji, in sicer celovito in poglobljeno razumevanje področja proučevanja ter tesna vpletenost v raziskovalni proces (Saunders, Lewis, Thornhill, 2003). Poleg globinskih intervjujev in sekundarnih podatkov, dobljenih iz poslovnih poročil, smo uporabili tudi metodo opazovanja. Temeljno slabost uporabe študije primerov, ki se nanaša na (ne)zmožnost posploševanja, smo zmanjšali z izbiro reprezentativnih podjetij za primerjavo. Povzetek primerjave rezultatov kvalitativnega raziskovanja korporacijskega upravljanja je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: *Primerjava značilnosti korporacijskega upravljanja*

Dejavnik	Podjetje v Sloveniji	Podjetje na Hrvaškem
<b>Struktura in delovanje NS</b>	Nadzorniki se morajo pred nastopom mandata izreči o neodvisnosti v razmerju do družbe. Ni nominacijskega postopka izbora nadzornikov. Sestava je uravnotežena z vidika različnih znanj po posameznih poslovnih funkcijah. Nacionalna raznolikost je zelo dobro zagotovljena, spolna slabše. Gradiva morajo biti poslana teden dni pred sejo, v izjemnih primerih in s soglasjem nadzornikov je rok lahko krajši. Za korespondenčno sejo je potrebno soglasje vseh nadzornikov. NS pri svojem delu uporablja dve od uprave neodvisni komisiji, in sicer revizijsko in kadrovsko. Ima tudi sekretarja. Enkrat letno izvede samoevalvacijo.	Ni nominacijskega postopka izbire nadzornikov. Sestava je uravnotežena. Vprašanju neodvisnosti je namenjena manjša pozornost. Revizijska komisija je obvezna, vendar ne deluje kot neodvisna komisija nadzornega sveta. Nadzorni svet nima svojega sekretarja, člani nadzornega sveta pa ne evalvirajo svojega dela. V NS ni predstavnikov zaposlenih. Glede na frekvenco sej je mogoče sklepati, da ne igra ustrezne strateške vloge pri strateškem usmerjanju in nadzoru družbe.
<b>Transparentnost</b>	Obvezno redno obveščanje o vseh relevantnih poslovnih dogodkih prek sistema SEOnet. Poročanje o skladnosti korporacijskega upravljanja s kodeksom. Pojasnijo se razlogi pri točkah, če obstaja neskladnost. Natančno poročanje o nefinančnih informacijah. Potrebno poročanje o morebitnem konfliktu interesov.	Obvezno poročanje o vseh relevantnih poslovnih dogodkih tako z vidika finančnih kot tudi nefinančnih informacij, pri čemer je poročanje o nefinančnih pomanjkljivo na področju sestave ter kvalifikacijske strukture nadzornega sveta in odbora. Redna zunanja revizija poslovnih izkazov.

Dejavnik	Podjetje v Sloveniji	Podjetje na Hrvaškem
<b>Notranje kontrole</b>	Neodvisna revizijska komisija (RK) NS je sestavljena iz notranjih in zunanjih članov. Zunanji član je ekspert s področja računovodstva. RK se najmanj enkrat letno, ločeno od uprave, sestane z zunanjim revizorjem. Notranja revizija neposredno poroča revizijski komisiji NS. Izdeluje se poročilo o poslovanju s povezanimi osebami. Periodično se uporablja zunanja evalvacija delovanja notranje revizije. V podjetju obstaja notranji komunikacijski sistem, prek katerega lahko "žvižgači" sporočajo svoja opozorila organom upravljanja, vendar zaščita "žvižgačev" ni sistematično urejena.	Nadzorni svet nima lastne neodvisne revizijske komisije, ki bi bila sestavljena tudi iz neodvisnih zunanjih članov. Notranja revizija ne obstaja kot samostojna neodvisna služba, ki bi bila neposredno podrejena upravi. Zunanji revizor se ne izreka o učinkovitosti notranjih kontrol. Brez prakse periodične menjave zunanjega revizorja. Pri zunanjem revizorju je do 2016 obstajal očiten konflikt interesov. Ni urejen sistem, prek katerega bi lahko "žvižgači" sporočali opozorila organom upravljanja, zaščita "žvižgačev" pa tudi ni urejena.
<b>Pravice delničarjev</b>	Skupščina ima ekskluzivno pravico imenovanja revizorja na predlog nadzornega sveta. Za derivativne ukrepe družbe je zadostna podpora 10 % kapitala. Dnevni red skupščine mora biti določen 30 dni pred skupščino. V skladu s kodeksom ima posamezen delničar pravico do razprave in postavljanja vprašanj na skupščini.	Urejeno skladno s pravom EU. Dnevni red skupščine mora biti določen 21 dni pred skupščino. Reguliranje konflikta interesov ni dovolj pregledno urejeno. Slabo je urejeno poročanje o poslih s povezanimi osebami, ki je priporočljivo po kodeksu, vendar na skupščini ni prakse poročanja o tem vprašanju.
<b>Vključevanje deležnikov in drugih institucij</b>	Visoka participacija zaposlenih. Svet delavcev je neodvisno od lastnikov do 2012 imenoval kar polovico, po 2012 pa tretjino nadzornikov. Svet delavcev daje mnenja o zadevah, ki so povezane z vprašanji zaposlenih. Upošteva se Kodeks korporacijskega upravljanja borze in ZNS. O morebitnih odstopanjih se posebej poroča.	V nadzornem svetu ni nadzornikov, ki bi jih svet delavcev izvolil kot predstavnike zaposlenih. Kodeks korporacijskega upravljanja lepo dopolnjuje zakonodajno ureditev, vendar je poročanje o skladnosti poslovanja s kodeksom in o morebitnih odstopanjih pomanjkljivo in slabo utemeljeno.

Sistem in praksa korporacijskega upravljanja sta v obeh primerih pomembno vplivala na oblikovanje konkurenčnih sposobnosti podjetja prek določanja kriterijev ocenjevanja uspešnosti managerjev in sprejemanja investicijskih odločitev. V primeru slovenskega podjetja je prav zaradi strukture nadzornega sveta, v katerega je skupščina delničarjev izvolila samo polovico članov, do leta 2012 obstajal očiten problem agenta. Ta se je manifestiral tako, da je bilo podjetje (v skladu z managersko hipotezo o rasti in razvoju podjetja (Jensen, 1988; Roll, 1986)) pretirano usmerjeno v rast na račun nižje rentabilnosti poslovanja. Managerji podjetja so močno precenili sinergije prevzemov podjetij, ki so jih izvedli, zato niso dosegli zastavljenih strateških ciljev. Podjetje se je zaradi visoke stopnje zadolženosti na eni strani in nerealiziranih sinergij na drugi znašlo hkrati v procesu lastniškega, finančnega in operativnega prestrukturiranja poslovanja. Nadzorna funkcija podjetja se je okrepila s povečanjem pristojnosti nadzornega sveta, kot je na primer nujnost predhodnega soglasja pri vseh transakcijah nepremičnin v vrednosti nad pet milijonov evrov. Nadzorni svet je okrepil tudi svojo strateško vlogo tako, da je spremenil merila uspešnosti uprave in s pomočjo svoje kadrovske komisije vsako leto ocenjeval njeno delo.

Cilji, ki so bili podlaga za nagrajevanje, so bili specifični in merljivi na ključnih področjih poslovanja, nanašali pa so se tako na finančno kot tudi operativno prestrukturiranje poslovanja.

V primeru hrvaškega podjetja je bil do leta 2017 ključni problem pomanjkljiv nadzor poslovanja. Zunanji revizor je večino prihodkov realiziral prav z revidirano družbo, zato je obstajal očiten konflikt interesov. Nadzorni svet ni vzpostavil svoje nadzorne in strateške vloge z oblikovanjem neodvisne revizijske in kadrovske komisije. Kakovost procesa poročanja je bila zaradi odsotnosti neodvisnega zunanjega revizorja in brez delujoče revizijske komisije nadzornega sveta zato bistveno slabša kot v primeru slovenskega podjetja. Poročanje o poslovanju s povezanimi družbami je bilo pomanjkljivo in zavajajoče. Upniki podjetja so zato leta 2017 vzpostavili nadzorne mehanizme, saj se je podjetje zaradi omenjenih slabosti pri zunanjem in notranjem nadzoru poslovanja znašlo v procesu finančnega prestrukturiranja.

#### 4 SKLEP

Študija primera kaže, da sta se podjetji znašli v poslovno-finančni krizi prav zaradi pomanjkljivosti korporacijskega upravljanja. Zaradi nujnosti hkratnega lastniškega, finančnega in operativnega prestrukturiranja sta se je okrepili strateška in nadzorna vloga nadzornega sveta, kar je bil potreben pogoj za uspešno prestrukturiranje. Sprememba upravljanja v obeh podjetjih je bila tudi posledica kontrolne funkcije dolga oziroma aktivnejše vloge upnikov v procesu poslovno-finančnega prestrukturiranja. Študija primera tudi kaže, da je odsotnost dolgoročnih strateških lastnikov resen problem za posttranzicijska gospodarstva. Stabilna lastniška struktura je potreben pogoj za vzpostavljanje dobrih praks korporacijskega upravljanja. Ugotavljamo tudi, da je na področju notranjega nadzora dobra praksa, da je oddelek notranje revizije v organizacijski strukturi neposredno podrejen upravi, medtem ko mora merila uspešnosti notranje revizije in pogoje nagrajevanja določiti nadzorni svet ob strokovni podpori revizijske komisije nadzornega sveta. Okrepiti je treba predvsem kakovost poročevalskega procesa in zagotoviti neodvisnost notranje revizijske službe ter komisij nadzornega sveta, sicer je odvisnost nadzornega sveta od poročanja uprave prevelika.

#### 5 LITERATURA

Bridoux, F., Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.

Costley, C., Elliott, G. & Gibbs, P. (2010). *Doing work based research. Approaches to enquiry for insider-researchers*. London: Sage Publications.

EBRD, (2016). *Corporate Governance Assessment*. Pridobljeno s spletne strani: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors/legal-reform/corporate-governance/sector-assessment.html>.

European Commission staff working dokument (2016). *Country Report Slovenia*.

Ferrero, I., Hoffman, M. W., McNulty, R. E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory?, *Business and Society Review*, 119(1), 37–59.

Georgieva, S., Riquelme, M. D. (2013). Slovenia: State-Owned and State-Controlled Enterprises. *ECFIN Country Focus*, 10(3), 1–8.

Hoerisch, J., Freeman, R. E., Schaltegger, S. (2014). Links, Similarities, Dissimilarities and a Conceptual Framework. *Organization and Environment*, 27(4), 328–346.

Jensen, C. M. (1988). Takeovers: Their Causes and Consequences. *Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 21–48.

Lahovnik, M. (2009). Kaj vlada lahko oziroma česa ne more narediti z vidika reševanja podjetij iz krize? V: 15. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 6–12.

Mason, C., Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77–86.

Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications.

Parmar, L. B., Freeman, R. E., Harisson, S. J., Wicks, C. A., Purnell, L., S. de Colle (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.

Roll, S. A. (1986). The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *Journal of Business, Chicago*, 59(1), 197–216.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. New York: Prentice Hall.

Scherer, A. G., Palazzo G., Matten, G. (2014). A New Theory of the Firm for a Globalized World, *Business Society*, 53(2), 143–156.

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. (3rd ed). London: Sage Publications Ltd.

Urad za makroekonomske analize in razvoj (2018), Poročilo o razvoju.

Urad za makroekonomske analize in razvoj (2009). Jesenska napoved gospodarskih gibanj.

Young, M. N., Tsai, T., Wang, X., Liu, S., Ahlstrom, D. (2014). Strategy in emerging economies and the theory of the firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 2014, 331-354.

# LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH IN MANAGERJEV V PODJETJIH V SLOVENIJI TER NJEGOVA VLOGA PRI UVAJANJU NOVIH IZDELKOV IN STORITEV

ALOJZ KLANEČEK<sup>1</sup>

BOŠTJAN ANTONČIČ<sup>2</sup>

JASNA AUER ANTONČIČ<sup>3</sup>

MOJCA JAKAČIČ<sup>4</sup>

---

*POVZETEK: Lastništvo podjetja je močan motivacijski dejavnik za managerje in zaposlene. V tem članku primerjamo lastništvo managerjev in zaposlenih v podjetjih ter uvajanje novih izdelkov in storitev v podjetjih z lastništvom ali brez lastništva managerjev ali zaposlenih. Na podlagi zbranih podatkov od vzorca slovenskih podjetij smo ugotovili, da je lastništva več in se bolj povečuje pri managerjih kot pri zaposlenih in da imajo podjetja, v katerih so lastniki managerji, več novih izdelkov in storitev, kot tista, v katerih managerji niso lastniki.*

---

*Ključne besede: lastništvo, managerji, zaposleni, novi izdelki ali storitve, Slovenija*

---

## 1 UVOD

V tem članku se ukvarjamo z vprašanjema, ali se lastništvo podjetij po obsegu razlikuje, če so lastniki managerji ali zaposleni, ter ali je uvajanje novih izdelkov in storitev različno v podjetjih z lastništvom ali brez lastništva managerjev ali zaposlenih. Lastništvo podjetja je močnejši motivacijski dejavnik kot pa programi sodelovanja delavcev in delitve dobička (Klaneček & Antončič, 2007). Upravljanje lastnikov je lahko opredeljeno kot (Rosen & Carberry, 2003: 4): (1) distribucija dobička in odločanje o načinu distribucije; (2) izmenjava informacij o poslovanju družbe z zaposlenimi; (3) usposabljanje zaposlenih v njihovih poklicih in na drugih področjih znanj o poslovanju ter (4) vključenost zaposlenih pri odločanju. Lastništvo kapitala znatno povečuje poslovne zmožnosti podjetja (Rosen et al., 2005: 11): (1) podjetja bi z uvedbo lastništva zaposlenih (s pomočjo ESOP) povečala produktivnost za štiri do pet odstotkov letno; (2) lastništvo zaposlenih poveča stabilnost zaposlitve in zmanjša nihanje zaposlenih; (3) lastništvo zaposlenih je pozitivno povezano s hitrostjo povečevanja števila zaposlenih in s povečanjem verjetnosti za preživetje podjetja.

---

1 Primit, d. o. o., Ljubljana, Slovenija

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: bostjan.antoncic@ef.uni-lj.si

3 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija

4 Episcenter, d. o. o., Ljubljana, Slovenija

Lastništvo zaposlenih je lahko koristno za podjetje (npr. Boguslaw & Taghvai-Soroui 2018; Brown et al., 2019; Hoffman et al., 2018; Javed, 2018). Privatizacija je lahko koristna za razvoj podjetniških dejavnosti (Zahra et al., 2000; Antončič & Hisrich, 2003). V obliki lastništva zaposlenih lahko ponuja spodbude za povečane inovacijske dejavnosti (Antončič et al., 2002) ter pozitivno učinkuje na notranje podjetništvo (Klaneček & Antončič, 2007), ki pozitivno vpliva na poslovne rezultate v smislu rasti podjetja (npr. Antončič & Hisrich, 2001, 2004; Antončič, 2007; Auer Antončič & Antončič, 2011). Lastništvo managerjev ima lahko finančne učinke na podjetja (Seifert et al., 2005). Razlikovanje med lastništvom managerjev in zaposlenih je pomembno, ker imajo lahko različne oblike lastništva različne učinke na finančne rezultate podjetij (Anis et al., 2017). V tem članku primerjamo podjetja, katerih lastniki so managerji, s podjetji, ki jih imajo v lasti zaposleni, ter uvajanje novih izdelkov in storitev v podjetjih z lastništvom ali brez lastništva managerjev ali zaposlenih.

## 2 HIPOTEZE

V podjetjih, ki so v lasti managerjev ali zaposlenih, se združujejo funkcije lastništva, managementa in nadzora. Kljub temu, da je ločitev teh funkcij v ekonomski teoriji podjetja zelo poudarjena (Demsetz, 1983), so družinska podjetja, ki imajo te funkcije skupaj, na dolgi rok lahko zelo uspešna, saj v gospodarstvu prevladujejo (Antončič et al., 2015). Kadar managerji ali zaposleni kot zainteresirane strani v podjetju vlagajo v podjetje, postanejo bolj vezani na podjetje, želijo izvajati nadzor in pričakujejo prihodnje donose (Blair, 1995; Ravenscraft, 1996). Pierce et al. (2001) so razvili teorijo psihološke lastnine, ki nakazuje, da sodi nadzorovanje in intimno poznavanje cilja, skupaj z vlaganjem samega sebe v doseganje cilja, med glavne poti, po katerih nastajajo občutki lastništva za določen objekt. VandeWalle et al. (1995) so ugotovili, da je psihološko lastništvo organizacije povezano z afektivno organizacijsko zavezanostjo. Van Dyne & Pierce (2004) sta pokazala pozitivne povezave psihološke lastnine z odnosom zaposlenih (organizacijska zavzetost, zadovoljstvo pri delu, organizacijska samopodoba) in z delovnim obnašanjem (uspešnost in organizacijsko državljanstvo). O'Driscoll et al. (2006) menijo, da je struktura delovnega okolja povezana s stopnjo, do katere člani podjetja razvijajo občutke lastništva; občutki lastnine ali lastništva (za delo in podjetje) so povezani z odnosom zaposlenih in vedenjem zaposlenih in organizacije. Managerji so v primerjavi z zaposlenimi bolj odločevalci, zato bo njihovo psihološko lastništvo na višji ravni, kar bi lahko pomenilo višjo motivacijo tudi za dejansko lastništvo podjetja in se odrazilo v večji udeležbi v lastništvu in v spreminjanju lastništva. Glede na zgornjo razpravo pričakujemo, da bodo managerji bolj udeleženi v lastništvu in imeli večje spremembe pri solastništvu kot zaposleni; skladno s tem smo postavili hipoteze:

*H1: Udeležba v lastništvu je višja pri managerjih kot pri zaposlenih.*

*H2: Povečevanje ali zmanjševanje lastništva je pri managerjih in zaposlenih različno.*

*H2a: Povečevanje lastništva je višje pri managerjih kot pri zaposlenih.*

*H2b: Zmanjševanje lastništva je nižje pri managerjih kot pri zaposlenih.*



Lastništvo podjetja lahko zagotovi eksperimentalne enote, ki se lahko uporabijo za preskušanje novih proizvodov ali novih proizvodnih tehnik (Scott, 1995). Zunanje lastništvo lahko negativno vpliva na intenzivnost inovacij (število inovacije na zaposlenega; Love et al., 2009). Inovativna delovna mesta so lahko povezana z lastništvom zaposlenih (Uslu, 2015). Ker je jasna lastniška struktura lahko pomembna za notranje podjetništvo (Zahra et al., 2000; Antončič in Hisrich, 2003), ki vključuje nove izdelke in storitve, in je lastništvo zaposlenih lahko motivacija za ustvarjalnost zaposlenih (Brown et al., 2019), ki je lahko podlaga za ustvarjanje novih izdelkov in storitev, smo zastavili naslednjo hipotezo:

*H3: Podjetja v lasti managerjev ali zaposlenih bodo imela več novih izdelkov ali storitev kot tista, ki niso v lasti managerjev ali zaposlenih.*

### 3 METODOLOGIJA

Zbiranje podatkov je bilo izvedeno prek spletnega vprašalnika na naključnem vzorcu slovenskih podjetij. Vprašalnik je vključeval vprašanja zaprtega tipa o podjetjih v lasti managerjev in zaposlenih (in spremembah tega lastništva) (vprašanja: lastništvo managerjev podjetij: večinsko, manjšinsko, brez; lastništvo zaposlenih: večinsko, manjšinsko, brez; poudarek na spreminjanju lastništva managerjev: povečevanje, zmanjševanje, ni sprememb; poudarek na spreminjanju lastništva zaposlenih: povečevanje, zmanjševanje, ni sprememb) ter o odstotku novih izdelkov in storitev, ki pred tremi leti še niso obstajali, v celotni prodaji podjetja (iz Antončič & Hisrich, 2004).

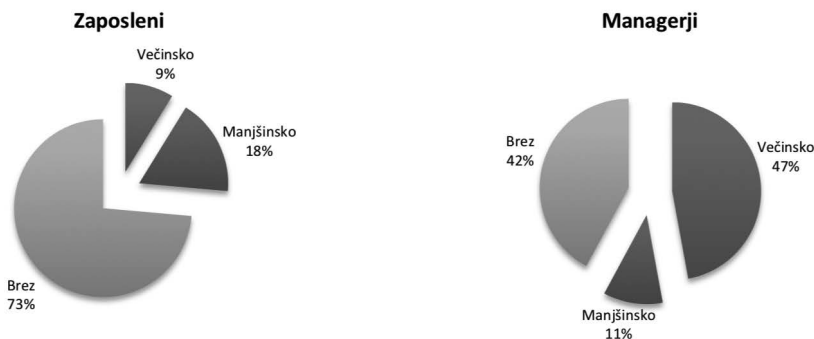
Število uporabnih odgovorov je bilo 102. Za preverjanje hipotez sta bila uporabljena primerjava skupin in hi-kvadrat.

### 4 REZULTATI

Lastništvo managerjev in zaposlenih je v Sloveniji razširjeno (slika 1). Managerji so večinski lastniki 47,1 % podjetij ter manjšinski lastniki 10,8 % podjetij. Zaposleni, ki niso managerji, so večinski lastniki 8,8 % podjetij ter manjšinski lastniki 17,6 % podjetij. Le pri približno tretjini podjetij (32,4 %) zaposlenih ali managerjev ni med lastniki podjetij.

Pri primerjavi razlik v strukturi med lastništvom managerjev in zaposlenih se je pokazala statistično značilna razlika (hi-kvadrat 37,1; 2 stopinji prostosti; stopnja značilnosti 0,000). Ta rezultat je v skladu s H1 (udeležba v lastništvu je višja pri managerjih kot pri zaposlenih).

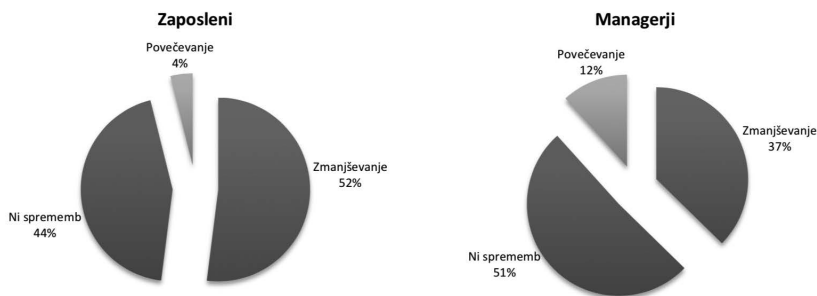
Slika 1: Lastništvo managerjev in zaposlenih v podjetjih



Nekaj dinamike v poudarku na spreminjanju lastništva managerjev je zaznati, vendar ne veliko, več jo je pri lastništvu zaposlenih; v obeh skupinah je bolj v negativni smeri (slika 2). Pri poudarku na lastništvu managerjev večinoma ni sprememb (51,0 %), nekaj je zmanjševanja (37,3 %) in povečevanja (11,7 %). Pri poudarku na lastništvu zaposlenih je v največ podjetjih poudarek na zmanjševanju (52,0 %), malo je povečevanja (3,9 %), v veliko podjetjih (44,1 %) pa ni sprememb.

Pri primerjavi razlik v strukturi med spreminjanjem lastništva managerjev in zaposlenih se je pokazala statistično značilna razlika (hi-kvadrat 7,0; 2 stopinji prostosti; stopnja značilnosti 0,031). Ta rezultat je v podporo H2 (povečevanje ali zmanjševanje lastništva je pri managerjih in zaposlenih različno), struktura kaže tako tudi pri H2a (povečevanje lastništva je višje pri managerjih kot pri zaposlenih) in H2b (zmanjševanje lastništva je nižje pri managerjih kot pri zaposlenih).

Slika 2: Poudarek na spreminjanju lastništva managerjev in zaposlenih

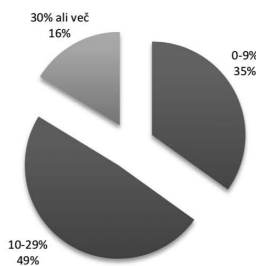


Pri odstotku prodaje izdelkov ali storitev, ki pred tremi leti še niso obstajali, se podjetja nekoliko razlikujejo glede lastništva managerjev (slika 3), manj pa glede lastništva zaposlenih (slika 4). Podjetja z lastništvom managerjev imajo višji delež prihodkov od novih izdelkov in storitev kot tista brez lastništva managerjev (za 5 odstotnih točk pri 30 % prodaje od novih izdelkov in storitev in za 10 odstotnih točk pri 10-29 % prodaje od novih izdelkov in storitev), podjetja z lastništvom zaposlenih pa nekoliko višji kot tista brez lastništva zaposlenih (za 5 odstotnih točk pri 30 % prodaje od novih izdelkov in storitev).

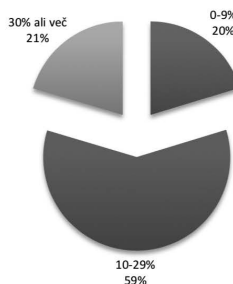
Struktura je predvsem pri managerjih v skladu s H3 (podjetja z lastništvom managerjev ali zaposlenih bodo imela več novih izdelkov ali storitev kot tista brez lastništva managerjev ali zaposlenih), vendar pri obeh ni bila ugotovljena statistično značilna razlika (managerji: hi-kvadrat 2,7; 2 stopinji prostosti; stopnja značilnosti 0,258; zaposleni: hi-kvadrat 0,3; 2 stopinji prostosti; stopnja značilnosti 0,852), kar ni v skladu s H3.

Slika 3: Novi izdelki ali storitve (% celotne prodaje v zadnjih treh letih) v podjetjih (v %) glede na lastništvo managerjev

Podjetja brez lastništva managerjev

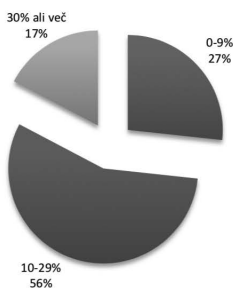


Podjetja z lastništvom managerjev

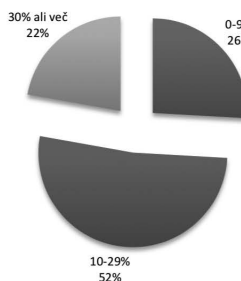


Slika 4: Novi izdelki ali storitve (% celotne prodaje v zadnjih treh letih) v podjetjih (v %) glede na lastništvo zaposlenih

Podjetja brez lastništva zaposlenih



Podjetja z lastništvom zaposlenih



## 5 SKLEP

V raziskavi na vzorcu slovenskih podjetij smo ugotovili, da je udeležba v lastništvu višja pri managerjih kot pri zaposlenih in da je povečevanje ali zmanjševanje lastništva različno pri managerjih kot pri zaposlenih, in sicer povečevanje solastništva je višje pri managerjih kot pri zaposlenih ter zmanjševanje lastništva je nižje pri managerjih kot pri zaposlenih. Kot zanimivost lahko dodamo, da je bilo nekaj več sprememb pri lastništvu zaposlenih, predvsem glede zmanjševanja lastništva. Pri novih izdelkih in storitvah se je pokazala kar občutna razlika med podjetji z lastništvom managerjev in tistih brez, vendar ni bila statistično značilna, verjetno zaradi velikosti vzorca. Članek je prispeval nove ugotovitve o razlikah med lastništvom managerjev in zaposlenih in vlogi lastništva pri uvajanju novih izdelkov in storitev. Z družbeno-ekonomskega vidika je lastništvo lahko zelo pomembna tema, predvsem zaradi razvojnega vidika, tudi v malih in srednje velikih podjetjih, kjer so managerji po navadi še bolj v stiku z zaposlenimi, kot v velikih podjetjih. V prihodnosti bi bilo verjetno smiselno te rezultate preveriti na večjem vzorcu in še v drugih državah.

Naši predlogi so naslednji:

- Lastništvo managerjev je smiselno, saj ima lahko pozitivne učinke na uvajanje novih izdelkov in storitev, ki prispeva k poslovnim prihodkom, rasti in konkurenčnosti podjetja.
- Lastništvo zaposlenih je mogoče nekoliko manj pomembno z vidika poslovnih rezultatov podjetja, vendar menimo, da je priporočljivo predvsem v primerih, ko imajo lahko zaposleni vpliv na poslovne odločitve in delovanje v smislu razvoja in prodaje novih izdelkov in storitev.

## 6 SOFINANCIRANJE

Raziskovalni program št. P5-0117 in projekt (Osebnost in sociološko ozadje podjetnikov ter ustanovitve, internacionalizacija in rast malih in srednje velikih podjetij, št. J5-7588) je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

## 7 LITERATURA

Anis, A., Chizema, X., Lui, H. & Fakhreldin, M. (2017). The impact of ownership structure on firms financial performance - Evidence from Egyptian listed companies. *Global Journal of Human-Social Science Research*, 17(6). <https://socialscienceresearch.org/index.php/GJHSS/article/view/2381> (28.6.2018).

Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309–325.

Antončič, B., Auer Antončič, J. & Juričič, D. (2015). *Family Business Characteristics in Slovenia*. Ljubljana: Ernst & Young.

Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.

Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2003). Privatization, corporate entrepreneurship, and performance: Testing a normative model. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(3), 197–218.

Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518–550.

Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.

Auer Antončič, J. & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.

Blair, M. M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington, DC: Brookings Institute.

Boguslaw, J. & Taghvai-Soroui, S. (2018). Structuring firms to benefit low-income workers: An employee ownership case study, v Berry, D. & Kato, T. (ur.), *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Volume 18)*, str. 153–177. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.

Brown, R., McQuaid, R., Raeside, R., Dutton, M., Egdell, V. & Canduela, J. (2019). Buying into capitalism? Employee ownership in a disconnected era. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 62–85.

Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 375–390.

Hoffman, R. C., Decker, W. H. & Shipper, F. (2018). Pritchett Controls: Ten years into employee ownership. *The CASE Journal*, <https://doi.org/10.1108/TCJ-05-2017-0050> (28.6.2018).

Javed, T. (2018). Impact of employee ownership on an organizational productivity: A mediating role of psychological ownership. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1–12. <https://www.abacademies.org/articles/Impact-of-Employee-Ownership-on-an-Organizational-Productivity-A-Mediating-Role-of-Psychological-Ownership-1528-2635-22-2-147.pdf> (28.6.2018).

Klaneček, A. & Antončič, B. (2007). The influence of employee ownership on intrapreneurship and growth. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 10(2), 35–52.

Love, J. H., Roper, S. & Du, J. (2009). Innovation, ownership and profitability. *International Journal of Industrial Organization*, 27(3), 424–434.

O'Driscoll M. P., Pierce, J. L. & Coghlan, A.-M. (2006). The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group & Organization Management*, 31(3), 388–416.

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.

Ravenscraft, D. J. (1996). Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century. *Journal of Economic Literature*, 34(4), 1971–1972.

Rosen, C. & Carberry, E. (2003). *Ownership Management: Building a Culture of Lasting Innovation*. Oakland, CA: The National Center for Employee Ownership.

Rosen, C., Case, J. & Staubus, M., (2005). *Equity: Why Employee Ownership is Good for Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press).

Scott, F. A. (1995). Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of industrial organization*, 10(1), 69–81.

Seifert, B., Gonenc, H., & Wright, J. (2005). The international evidence on performance and equity ownership by insiders, blockholders, and institutions. *Journal of Multinational Financial Management*, 15(2), 171–191.

Uslu, T. (2015). Innovation culture and strategic human resource management in public and private sector within the framework of employee ownership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1463–1470.

VandeWalle, D., Van Dyne, L. & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management*, 20(2), 210–226.

Van Dyne, L. & Pierce J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I. & Hitt, M. A. (2000). Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda. *Academy of Management Review*, 25(3), 509–524.





# ZA KAJ SI PRIZADEVAJO NEPROFITNI ŠPORTNI KLUBI?

IGOR IVAŠKOVIČ<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Prispevek obravnava problematiko merjenja uspešnosti neprofitnih športnih klubov in odkriva, kaj konkretno je poleg finančnega in športnega rezultata še treba upoštevati pri opredeljevanju uspešnosti neprofitnih športnih organizacij. Rezultati faktorske analize ocen pomembnosti 15 različnih klubskih ciljev v košarkarskem kontekstu, pridobljeni na vzorcu 73 klubov iz štirih držav jugovzhodne Evrope, kažejo, da lahko ločimo med dvema temeljnima strateškima usmeritvama športnih klubov, in sicer med finančno-tekmovalno in nefinančno-rekreativno orientacijo. Ti dve usmeritvi sta istočasno dva vidika uspešnosti neprofitnih športnih klubov, kar je lahko v pomoč vodstvom teh organizacij pri oblikovanju poslanstev in pri določanju hierarhije strateških ciljev.*

---

**Ključne besede:** *neprofitne organizacije, športni klubi, uspešnost, jugovzhodna Evropa*

---

## 1 UVOD

V državah EU naj bi po nekaterih ocenah že v letu 2006 znotraj približno 700.000 športnih klubov delovalo okoli 10 milijonov prostovoljcev (Arnaut, 2006, str. 19), danes pa je ta številka po vsej verjetnosti še bistveno večja. Ocenjevanje uspešnosti teh organizacij se po vsej verjetnosti precejšnjemu delu javnosti zdi preprosto. Vsak navijaški privrženec določenega kluba bo namreč po koncu tekmovalne sezone zelo preprosto ocenil, ali je "njegova" ekipa uresničila pričakovanja oziroma ali določen odstotek zmag, mesto v končni ligaški razpredelnici in število osvojenih lovorik kažejo na uspešno sezono. Istočasno bo vodstvo kluba poleg navedenih pokazateljev športne uspešnosti relativno preprosto ocenilo, za koliko so zrasli prihodki in za koliko odhodki ter v kakšnem obsegu je klub že zagotovil sredstva za prihodnjo tekmovalno sezono. Vlagatelj bo imel sicer nekoliko težje delo pri ocenjevanju smotrnosti investicije, vendar bo lahko ugotovil, ali se je njegovo poslovanje izboljšalo, odkar vlaga v določeno športno ekipo. Končno bo tudi eventualni lastnik lahko ugotovil, za koliko se je povečala vrednost kluba, predvsem če ta kotira na borzi. V nasprotnem primeru bo izbral katero od drugih metod za denarno izraženo oceno vrednosti organizacije. Težava pri ocenjevanju celovite uspešnosti organizacije pa se pojavi pri vprašanju, kateremu pokazatelju uspešnosti dati prednost, postopek ocenjevanja uspešnosti pa se še dodatno oteži, če gre za neprofitni športni klub, kjer razmerja med deležniki in posledično med pomembnostjo ciljev kluba niso povsem jasna. Ambicija tega prispevka je na primeru košarkarskih klubov iz jugovzhodne Evrope odkriti, kaj je treba upoštevati pri merjenju uspešnosti neprofitnih športnih organizacij. Pri tem nas predvsem

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: igor.ivaskovic@ef.uni-lj.si

zanima, kakšne cilje imajo vodstva klubov oz. ali poleg finančnega in športnega rezultata obstajajo še kakšni drugi cilji. Zanima nas, ali lahko v kontekstu vrednotenja pomembnosti posameznih organizacijskih ciljev govorimo o različnih strateških usmeritvah neprofitnih športnih klubov, in seveda, kako se te usmeritve med seboj razlikujejo.

## 2 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 posledično občuten vpliv tradicionalnega povezovanja klubskega športa in neprofitnega statusopravnega 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, kar je glede na podobne študije dovolj za izvedbo analize (Pološki Vokić, 2004; Becker & Huselid, 1998). Izmed 73 sodelujočih klubov je bilo 27 prvoligašev, 31 drugoligašev in 15 nižjeligašev. Med 27 klubi, ki so sodelovali v prvih državnih ligah, je bilo devet takšnih, ki so sodelovali tudi v regionalnem ABA-tekmovanju. Vseh devet je v obravnavani tekmovalni sezoni 2013/2014 sodelovalo tudi v evropskih tekmovanjih.

Seznam klubskih ciljev za primer obravnavanih neprofitnih košarkarskih klubov je pomagala sestaviti skupina dvanajstih strokovnjakov, med katerimi je imel vsak vsaj pet let izkušnje iz delovanja na vodstvenih položajih v neprofitnih košarkarskih klubih. V nadaljevanju raziskave so člani vodstva ocenjevali pomembnost cilja za konkreten klub na 7-stopenjski Likertovi lestvici pri vsakem od določenih 15 ciljev, pri čemer je ocena 1 predstavljala najmanjšo pomembnost za določeno organizacijo, ocena 7 pa je potemtakem predstavljala primerjalno najpomembnejši cilj.

## 3 REZULTATI

Rezultati kažejo, da so obravnavani klubi v povprečju največji pomen dajali spodbujanju lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom in vključevanju lokalnega prebivalstva v delo kluba (tabela 1). Na drugi strani so bili najmanj pozorni na ustvarjanje presežka prihodkov nad odhodki in na rast proračuna. Analiza razlik med različnimi segmenti klubov kaže nekoliko drugačno stanje. Klubi, ki so tekmovali na najvišji državni ravni, so bili najbolj osredotočeni na privabljanje gledalcev na tekmo in na promocijo sponzorjev, najmanj pozornosti pa so namenili razvoju športne infrastrukture v lokalnem okolju in povečanju dobička. V podsegmentu vrhunskih klubov (klubi, ki so se udeleževali tudi mednarodnih ligaških tekmovanj) je bila promocija zasebnih sponzorjev na prvem mestu, športni rezultati članske ekipe pa na drugem mestu. Zanimivo, ti klubi so bili močno osredotočeni tudi na ustvarjanje presežka prihodkov nad odhodki, najmanj pa sta jim pomenila razvoj infrastrukture v lokalnem okolju in povečevanje števila članov kluba. Ti klubi so se statistično značilno razlikovali od ostalih glede vseh ciljev, razen na

področju “športnih rezultatov mlajših starostnih kategorij”, pri “privabljanju gledalcev na domače tekme” in pri “razvoju košarkarjev za nacionalno selekcijo”. Prav tako je nekoliko presenetljiv rezultat, da so nižjeligaši pokazali primerjalno večji interes za vključevanje lokalnega prebivalstva v aktivnosti kluba.

Tabela 1: *Primerjava pomembnosti ciljev*

Cilj	AS	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
		1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Promocija občine	4,68	4,48 (3,00)	4,80	4,80	Ni značilnih razlik
Vključevanje lokalnega prebivalstva v klub	4,88	4,37 (2,78)	4,77	6,00	Nižjeligaši večji pomen
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	4,89	4,52 (2,56)	4,87	5,60	Ni značilnih razlik
Povečevanje števila članov kluba	4,60	4,11 (2,44)	4,87	4,93	Ni značilnih razlik
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	4,19	3,74 (2,44)	4,37	4,67	Ni značilnih razlik
Športni rezultati mlajših starostnih kategorij	4,44	4,63 (4,44)	4,67	3,67	Nižjeligaši manjši pomen
Privabljanja gledalcev na tekmo	4,46	5,22 (5,00)	4,34	3,27	Razlike med vsemi skupinami
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	3,85	4,30 (4,44)	4,10	2,53	Nižjeligaši manjši pomen
Promocija sponzorja	3,72	5,11 (6,56)	3,33	2,00	Razlike med vsemi skupinami
Presežek prihodkov nad odhodki kluba	3,37	4,04 (6,00)	3,73	1,47	Nižjeligaši manjši pomen
Razvoj vrhunskih košarkarjev	4,15	4,74 (5,22)	4,43	2,53	Nižjeligaši manjši pomen
Športni rezultat članske ekipe	4,17	4,81 (6,44)	4,47	2,40	Nižjeligaši manjši pomen
Rast proračuna	3,58	4,41 (5,56)	3,87	1,53	Nižjeligaši manjši pomen
Povečevanje tržne vrednosti košarkarjev	3,69	4,48 (6,00)	3,40	1,73	Nižjeligaši manjši pomen
Zmanjšanje stroškov za delovanje kluba	3,69	4,22 (4,67)	4,10	1,93	Nižjeligaši manjši pomen

**Legenda:** AS = aritmetična sredina; \*statistično značilne razlike med skupinami klubov pri  $p < 0,05$ . Številke v oklepajih označujejo povprečne vrednosti tistega dela prvoligaških klubov, ki so sodelovali tudi v mednarodnih tekmovanjih, in sicer v ligi ABA (Adriatic Basketball Association).

Pri promociji občine, spodbujanju lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom, pri povečevanju števila klubskih članov in pri razvoju infrastrukture ni bilo opaziti statistično značilnih razlik, medtem ko so vsem drugim nižjeligaši dajali primerjalno manjši pomen, med drugim tudi pri vseh ciljih, ki se nanašajo na športne (tekmovalne) in finančne rezultate kluba (tabela 1).

V naslednjem koraku je bila za 15 subjektivnih ocen pomembnosti ciljev izvedena faktorska analiza, saj so rezultati korelacijske analize nakazovali, da je pomembnost določenih ciljev tesno povezana. Faktorska analiza percepcij uspešnosti košarkarskih klubov je bila uspešna že v prvem poskusu (Bartlettov test:  $\chi^2(105) = 869,361$ ,  $p = 0,000$  in  $KMO = 0,796$ ; vse  $MSA > 0,5$ ). Rezultati so nakazali dva relativno čista faktorja. Opazimo lahko, da so se na prvi faktor močnejše vezali cilji, ki so se nanašali na finančne in vrhunske športne rezultate, medtem ko je drugi združeval cilje, ki so izhajali iz neprofitnega poslanstva in so bili usmerjeni k razvoju lokalnega okolja. Prvi faktor je bil zato poimenovan "tekmovalno-finančni", drugi pa "rekreativno-nefinančni" (tabela 2).

Tabela 2: Rezultati faktorske analize percepcij pomembnosti ciljev

Komponenta	Faktor	
	Tekmovalno-finančni	Rekreativno-nefinančni
Promocija občine	-0,546	0,699
Povečevanje števila članov kluba	-0,643	0,502
Vključevanje lokalnega prebivalstva v delo kluba	-0,808	0,420
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k aktivnemu ukvarjanju s športom	-0,696	0,612
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	-0,618	0,424
Športni rezultati mlajših starostnih kategorij		0,603
Privabljanje gledalcev na tekme	0,351	0,541
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	0,509	0,668
Razvoj vrhunskih košarkarjev	0,748	0,388
Zmanjšanje stroškov	0,762	0,347
Promocija sponzorjev	0,725	
Povečanje presežka prihodkov nad odhodki	0,859	
Športni rezultat članske ekipe	0,859	
Rast proračuna	0,713	
Povečevanje tržne vrednosti košarkarjev	0,857	

Opomba: Dejavnika pojasnjujeta 66,88 % variance.

## 4 ZAKLJUČEK

V prispevku utemeljujemo nujnost posebne, večrazsežne obravnave uspešnosti neprofitnih športnih klubov, ki je ni mogoče preprosto reducirati na finančni in športni rezultat. Razvoj 15 organizacijskih ciljev, razvitih za kontekst neprofitnih košarkarskih klubov, ki jih je mogoče analogno prilagoditi tudi klubom v drugih panogah, in faktorizacija njihovih ocen pomembnosti, ki smo jih pridobili v vzorcu 73 košarkarskih klubov, kažejo, da lahko ločimo med dvema temeljnima strateškima usmeritvama športnih klubov, in sicer med finančno-tekmovalno in nefinančno-rekreativno. Za literaturo na področju managementa neprofitnih športnih organizacij razvoj teh dveh pokazateljev uspešnosti omogoča nadgraditev dosedanjih poskusov konceptualizacije uspeha v podobnih organizacijah (Kaplan, 2001, Papadimitriou, 2007) ter olajšuje razumevanje namena njihovega obstoja. Razvoj dveh vidikov uspešnosti neprofitnih športnih klubov je ravno tako lahko v pomoč vodstvom teh klubov pri identifikaciji in razreševanju ključnih dilem, ki jih imajo pri formuliranju poslanstev klubov. Rezultati te analize namreč lahko koristijo tudi kot smernice pri določanju klubskih ciljev.

## REFERENCE

- Arnaut, J. L. (2006). Independent European Sport Review: Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu: [www.independentfootballreview.com/doc/Full\\_Report\\_EN.pdf](http://www.independentfootballreview.com/doc/Full_Report_EN.pdf).
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), 53–101.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.
- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 571–587.
- Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5–6), 455–478.



# KDO JE KDO V SLOVENSКИH ZDRAVSTVENIH JAVNIH ZAVODIH: ANALIZA PRINCIPALOV IN AGENTOV

MAKS TAJNIKAR<sup>1</sup>

DARIJA ALEKSIĆ<sup>2</sup>

PETRA DOŠENOVIC' BONČA<sup>3</sup>

---

*POVZETEK: V prispevku prikazujemo analizo osrednjega dela korporativnega upravljanja v javnih zavodih v slovenskem zdravstvu, to je opredelitev principalov in agentov ter njihov medsebojni odnos. Identificirati želimo, (a) kdo je v teh zavodih principal in kdo agent ter (b) koliko je delovanje agentov in principalov usklajeno tako, da ustreza okolju delovanja teh zavodov in uspešnosti korporativnega upravljanja v njih. Izhodiščna teza je, da so vloge principalov in agentov v slovenskih javnih zdravstvenih izvajalcih nedorečene in neusklajene, zato lahko vodijo do neuspešnega korporativnega upravljanja teh izvajalcev. Prikazani rezultati so preliminarni in naj bi bili podlaga za nadaljnje raziskovanje tega področja.*

---

*Ključne besede: korporativno upravljanje, javni zdravstveni zavodi, principal, agent*

---

## UVOD

V slovenski mreži izvajalcev javnega zdravstva so zasebne in javne (državne) organizacije (Tajnikar et al., 2016). Izvajalci lahko delujejo tudi na trgu. Pri zasebnih izvajalcih v slovenskem zdravstvenem sistemu je principal jasen, to je lastnik takega izvajalca. Njegov cilj je v osnovi vedno profitni, saj prek profita uresničuje svoj interes, ki ga je vodil k investiranju v ustanovitev izvajalcev (Jensen & Meckling, 1976). Če mu je v javnem sistemu zaukazano neprofitni način poslovanja, je od njega odvisno, ali so njegovi (sicer profitni) cilji še vedno zadovoljeni do take mere, da je zanj smiselno zaposlovati svoj kapital v izvajalcu. Glede na ustanoviteljstvo javnih zavodov bi bilo smiselno pričakovati, da je principal v javnih zavodih država – republiška ali lokalna, tudi kot lastnik.

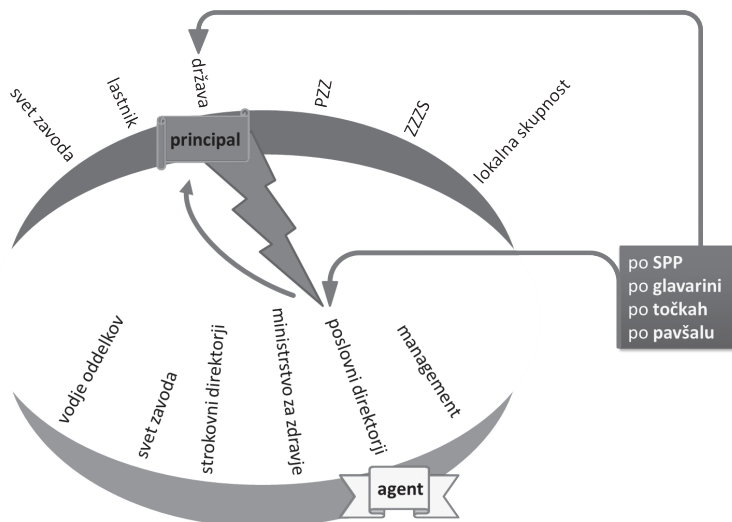
---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: maks.tajnikar@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: darija.aleksic@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: petra.d.bonca@ef.uni-lj.si

Slika 1: Deležniki javnega zavoda v zdravstvu



Toda, kot kaže slika 1, imajo javni izvajalci večje število zunanjih deležnikov, ki bi lahko bili principi: sveti zavodov, lastniki, država, prostovoljne zdravstvene zavarovalnice, ZZSZ in lokalne skupnosti, zato se odpira vprašanje, katerega od zunanjih deležnikov zlasti notranji deležniki javnih izvajalcev sprejemajo kot principala in kakšna je pri tem vloga države kot ustanovitelja. Podobno bi bilo smiselno pričakovati, da so agenti v javnih zdravstvenih zavodih managerji. Toda v javnih izvajalcih je tudi več notranjih deležnikov, ki bi lahko bili glede na prevzemanje managerskih odločitev agenti: vodje oddelkov, sveti zavodov, strokovni direktorji, ministrstvo za zdravje in poslovni direktorji ter management. Ključni agent je lahko le tisti notranji deležnik, ki oblikuje managerske odločitve. Ta notranji deležnik pa ni nujno tudi tisti, ki ga zunanji in drugi notranji deležniki sprejemajo kot agenta. Predstavljene dileme so tako tudi podlaga za prvo raziskovalno vprašanje tega prispevka, kateri deležnik v javnih zdravstvenih zavodih prevzema vlogo principala in kateri vlogo agenta.

Slovenske javne zavode v zdravstvu torej označujejo tipični multidimenzionalni principi in agenti. Ker v javnih sistemih plačnik ni ista oseba kot uporabnik zdravstvenih dobrin, plačnik pa ima pri financiranju zdravstva tudi svoje interese, je v zvezi z učinkovitostjo korporativnega upravljanja v slovenskem javnem zdravstvu pomembno tudi vprašanje, ali različni plačilni modeli, ki jih uporablja ZZSZ (Došenović Bonča, 2016), izzivajo skladne odločitve pri principalu in agentu. Drugo raziskovalno vprašanje te preliminarne raziskave pa je, koliko so interesi posameznih zunanjih in notranjih deležnikov skladni s plačilnimi spodbudami, ki so vgrajene v plačilne modele.



## TEORETIČNE IZTOČNICE

Za učinkovito in uspešno delovanje organizacij je ključno korporativno upravljanje (Styhre, 2016), s katerim se organizacija usmerja, nadzoruje in je odgovorna (Cornforth, 2003). Gre za odnos med upravnim odborom, managerji, zaposlenimi, lastniki in ostalimi deležniki organizacije, v okviru katerega se sprejemajo odločitve o poslovanju organizacije. V tem odnosu se opredelijo tudi cilji delovanja organizacije, ki omogočajo merjenje uspešnosti (doseganje ciljev) in učinkovitosti (obseg virov za doseganje ciljev) organizacije. Korporativno upravljanje ni le značilnost zasebnih organizacij, ki delujejo na trgu in v konkurenci (Van Puyvelde et al., 2012), temveč je značilno za vse organizacije, torej tudi tiste v državni lasti.

Temeljni element korporativnega upravljanja je odnos med tako imenovanima principalom in agentom. Odnos principala in agenta je pogodba, s katero ena ali več oseb (principalov) pritegne drugo osebo (agenta), da izpelje določena dejanja v njegovem ali njihovem imenu, kar pomeni delegiranje določene odločevalske avtoritete na agenta (Jensen & Meckling, 1976).

Odnos med principalom in agentom nastaja med zunanjimi in notranjimi deležniki organizacije. Notranji deležniki s svojimi odločitvami neposredno vplivajo na poslovanje izvajalcev in oblikujejo managerske odločitve, od zunanjih deležnikov pa so odvisni nastanek, obstoj in likvidacija izvajalca ter izbor managerjev izvajalcev. Vlogo principalov in agentov lahko prevzamejo različni deležniki in tudi več njih. Prav zato je za razumevanje delovanja organizacij pomembna identifikacija tistih deležnikov, ki imajo vlogo deležnikov in agentov. To velja tudi za izvajalce v zdravstvu, še zlasti v primeru, če ti niso v zasebni lasti. V organizaciji z zasebnim lastnikom je razumljivo, da ima vlogo principala lastnik in vlogo agenta manager (Peng et al., 2016).

Po teoriji principala in agenta so lahko cilji lastnikov in managerjev tudi različni (Steinberg, 1990), agent pa ne ravna vedno v skladu z interesi principala (Jensen & Meckling, 1976). Da bi zmanjšali stroške agentskega odnosa, poskuša principal motivirati agenta k uresničevanju njegovega interesa, in sicer z nadzorom in spodbudami (Davis et al., 1997; Tosi et al., 2003).

S tega vidika je pomembno, da so organizacije v zdravstvu neprofitne. To velja tudi za javne izvajalce v slovenskem zdravstvu. Za neprofitne organizacije je značilna "nedistribucijska omejitev". Profit se torej ne distribuira k lastnikom ali komurkoli, ki nadzira organizacijo (Hansmann, 1987). V takšnih organizacijah gre za optimiziranje v smeri doseganja maksimalnega outputa po količini in kakovosti (Newhouse, 1970; Hansmann, 1981), proračuna (Niskanen, 1971; Hansmann, 1981; Steinberg, 1986), potrošniškega presežka (Canning et al., 2003; Steinberg & Weisbrod, 2005) in dohodkov zaposlenih (Pauly & Redisch, 1973). V neprofitnih organizacijah je lahko cilj tudi maksimalni profit (Van Puyvelde et al., 2012), zato je za analizo delovanja principalov in agentov pomembna

tudi opredelitev njihovega interesa glede na organizacijo, saj ta definira, kaj organizacija optimizira.

## METODOLOGIJA IN REZULTATI

Za proučevanje vloge agenta in principala v slovenskem zdravstvu smo na podlagi obstoječe literature, preteklih raziskovanj ter izkušenj oblikovali vprašalnik z 20 vprašanji v treh ključnih vsebinskih sklopih, v okviru katerih smo preverjali, kdo oblikuje managerske odločitve v izvajalcu, kateremu deležniku je priznana vloga agenta, kateremu deležniku je priznana vloga principala ter koliko in v kakšni obliki posamezni deležniki slovenskih izvajalcev prepoznajo spodbude iz plačilnega sistema, ali deležniki, ki prepoznajo spodbude, tudi vplivajo na poslovne in strokovne odločitve v izvajalcih, ali so glede na vlogo izvajalcev v zdravstvenem sistemu uporabljeni pravi plačilni instrumenti in kako se ob različnih plačilnih instrumentih oblikujejo spodbude za notranje in zunanje deležnike slovenskih zdravstvenih izvajalcev.

V anketo smo vključili različne skupine zaposlenih v organizacijah (zdravnike, medicinske sestre, zdravstveni management, zaposlene v podpornih službah itd.). Vprašalnik je v celoti izpolnilo 44 zdravnikov, medicinskih sester, direktorjev ter predstavnikov podpornih služb in managementa v javnih in zasebnih organizacijah. V anketo so bili vključeni izključno notranji deležniki.

Rezultati preliminarne raziskave so pokazali, da kar 73 % vprašanih meni, da notranji deležniki lokalno skupnost sprejemajo kot vsebinskega principala. Vlogo principala z vsebinskega vidika, ki ima avtoriteto, ki jo izvajalci spoštujejo, so anketiranci pripisali tudi ZZZS (39 %), lastniku (34 %) in svetu zavoda (14 %). Tudi če upoštevamo, da lahko lastnike in svete zavodov razumemo kot deležnike v funkciji lastnika, je pomen avtoritete lokalne skupnosti presenetljivo izpostavljen. To še zlasti velja, ker so anketiranci razumeli, da je formalni principal, torej zakonsko opredeljena avtoriteta, država ali občina ali zasebni lastnik v primeru zasebnega izvajalca.

Vendar je izražanje interesov lokalnih skupnosti očitno omejeno z zahtevami, ki jih postavlja ZZZS kot plačnik (v 41 % primerov), lastniki v primerih zasebnih izvajalcev (v 27 % primerov) in ministrstvo za zdravje neposredno (v 16 % primerov). Čeprav je korporativno upravljanje v izvajalcih v slovenskem javnem zdravstvu podrejeno avtoriteti in interesom lokalnih skupnosti, so odločitve tudi na ravni principala omejene z omejitvami in zahtevami plačnika, pogosto pa v te odločitve neposredno posega ministrstvo za zdravje. Lokalna skupnost tudi ne more mimo omejitev, ki jih vsaj občasno postavljajo zasebni lastniki izvajalcev.

Tudi pri identifikaciji agenta je dobra prepoznavnost formalne zakonske organiziranosti javnih zavodov. 57 % anketiranih tako pripiše ključno vlogo agenta poslovnemu direktorju, na drugem mestu je z 11 % strokovni direktor. Enak delež anketiranih pa je

vlogo ključnega agenta po formalni plati pripisalo tudi srednjemu managementu. Toda odgovori na vprašanje, kdo v resnici igra vlogo agenta, razkrivajo, da je za zaposlene (41 %) očitno ključni deležnik neposredno nadrejeni, šele potem dajo enak pomen za management njihovega dela pri izvajalcu poslovnemu in strokovnemu direktorju (32 % vprašanih meni tako za vsakega posebej). Izpostavljanje neposredno nadrejenih kot agenta ni nepomembno za razumevanje odnosa med principalami in agenti v slovenskih izvajalcih znotraj javnega sektorja.

Izpostavljenost neposredno nadrejenih postane jasnejša, če upoštevamo odgovore na vprašanje, komu zunanji deležniki pripisujejo vlogo agenta. Lokalne skupnosti, ZZZS, lastniki in sveti zavodov namreč pri tem navajajo zaposlene in poslovne direktorje. Lokalna skupnost po mnenju zaposlenih pripisuje v 74 % vlogo agenta zaposlenim, ZZZS v 43 % primerov, lastnik v 32 % in sveti zavodov v 17 %. Če lastniki in sveti zavodov še izpostavljajo pomen poslovnih direktorjev (lastniki v 41 % in sveti zavodov v 50 % primerov), lokalne skupnosti in ZZZS preferirajo zaposlene. Preliminarna raziskava tako pokaže, da zlasti lokalne skupnosti in tudi ZZZS pričakujejo uveljavljanje svojih interesov preko ravnanja in vpliva zaposlenih. To velja zlasti za lokalne skupnosti. Tako lahko sklepamo, da lokalne skupnosti pri uresničevanju svoje vloge zunanjega deležnika vidijo zaposlene kot "zaveznike", ki imajo moč svoje odločitve uveljaviti tudi mimo vrhnjega managementa v izvajalcih, a s pomočjo srednjega managementa. To navezo mora očitno spoštovati tudi plačnik, to je ZZZS.

Sprego med lokalnimi skupnostmi in zaposlenimi odkrivajo tudi odgovori na vprašanje, čigave interese uresničujejo notranji deležniki. Anketirani zaposleni namreč večinoma (66 %) menijo, da notranji deležniki uresničujejo interese lokalnih skupnosti, potem pa ZZZS (39 %), lastnikov (39 %) in ministrstva za zdravje (32 %). Ne samo, da lokalne skupnosti upoštevajo zaposlene kot agente, ti tudi v največji meri delujejo skladno z interesi lokalnih skupnosti.

To, da lokalne skupnosti in zaposleni drug drugega spoznajo kot deležnike v navezi principal-agent, seveda še ne pomeni, da zaposleni v resnici sledijo ciljem, ki jih postavljajo lokalne skupnosti. Toda zaposleni, ki očitno imajo vlogo glavnega agenta v izvajalcih, težijo k čim večjemu izboljšanju bolnikovega zdravja (v 77 %) in k posodobitvi okolja v izvajalcih (v 39 %), šele za temi cilji so osebni cilji zaposlenih, kot sta napredovanja (v 36 %) in dodaten zaslužek (v 34 %). Prva dva cilja zaposlenih sta očitno v skladu tudi s cilji lokalnih skupnosti kot principalama, saj gre tem za čim obsežnejši (v 27 %) in čim kakovostnejši (v 59 %) izvedeni program. Lokalna skupnost lahko pri teh ciljnih najde partnerja v lastnikih in svetih zavodov. Cilji, povezani s stroškovno učinkovitostjo, pa so bolj značilni za ZZZS (v 31 %), lastnike (v 23 %) in svete zavodov (v 23 %). Lastniki maksimirajo tudi profit (v 23 %), ZZZS pa pazi na omejitve glede obsega izvedenega programa (v 45 %). Očitno lokalna skupnost prej najde soglasje z zaposlenimi kot s tistimi, ki pazijo na proračunske omejitve.

Da zaposleni v ključni navezi med njimi in lokalno skupnostjo upoštevajo plačnika, v našem primeru je to ZZZS, kažejo podatki o zavedanju o pomenu plačilnih modelov, ki jih uporablja plačnik. Na ravni primarnega zdravstva 50 % anketiranih razume glavarinsko financiranje, na specialistični ravni 33 % anketiranih razume financiranje prek točkovnega sistema in v bolnišnicah 73 % anketiranih pozna sistem model financiranja s SPP. Ker ključni principalji postavljajo le količinske in kakovostne cilje, tako pa se ravnao tudi ključni agenti oziroma zaposleni, je treba plačilni sistem v slovenskem javnem zdravstvu razumeti zgolj kot omejitev, ki pa ne prispeva k učinkovitosti zdravstvene dejavnosti v smislu usmerjanja interesov principalov in agentov k stroškovni učinkovitosti izvajalcev.

## SKLEP

Izvajalce znotraj slovenskega javnega zdravstva očitno opredeljuje poseben, dokaj originalen poslovni model korporativnega upravljanja. V bistvu tako pri državnih kot pri zasebnih izvajalcih zasledimo avtoriteto lokalnih skupnosti, ki se tako pojavlja tudi kot ključen principal v sicer multiprincipalnem svetu izvajalcev v slovenskem javnem zdravstvu. Prek lokalnih skupnosti se v celoti uveljavlja interes po čim večjem obsegu in kakovosti ponujenih zdravstvenih dobrin izvajalcev. Preliminarna raziskava potem vsaj pri državnih izvajalcih odkriva posebno navezo lokalnih skupnosti z zaposlenimi v izvajalcih. Ti so po mnenju lokalnih skupnosti najboljši realizatorji njihovih interesov, torej agenti. To pa izhaja iz dejstva, da tudi zaposleni zasledujejo cilje, ki so tako količinski kot tudi kakovostni. Rezultati kažejo, da je osrednja os korporativnega upravljanja v slovenskih izvajalcih v državni lasti in v javnem sektorju lokalna skupnost-zaposleni-srednji management. Ta os deluje v celoti v smeri zagotavljanja čim boljših razmer za čim boljše zdravje lokalnega prebivalstva. Ta os pa deluje znotraj omejitev, ki jih postavlja plačnik in v nekaterih primerih tudi ministrstvo za zdravje. Te omejitve se poosebljajo pri izvajalcih v dejavnosti vrhnjega managementa, zlasti poslovnih direktorjev. Dostopnost in kakovost zdravstva sta cilja korporativnega upravljanja, učinkovitost pa je le omejitev pri doseganju prvih dveh ciljev.

## LITERATURA

Canning, D., Jefferson, C. W. & Spencer, J. E. (2003). Optimal credit rationing in not-for-profit financial institutions. *International Economic Review*, 44(1), 243-261.

Cornforth, C. (2003). *The Governance of public and non-profit organisations: what do boards do?* Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations. Oxford, UK: Routledge.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. and Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22(1), 20-47.

Došenović Bonča, P. (2016). Vloga spodbud pri spodbujanju učinkovitosti. V M. Tajnikar (ur.), *Prenova gospodarskih vidikov slovenskega zdravstva* (str. 91–106). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Hansmann, H. B. (1981). Nonprofit enterprise in the performing arts. *Bell Journal of Economics*, 12(2), 341–361.

Hansmann, H. B. (1987). Economic theories of nonprofit organization. V W. W. Powell (ur.), *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven, CN: Yale University Press.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305–360.

Newhouse, J. P. (1970). Toward a theory of nonprofit institutions: an economic model of a hospital. *American Economic Review*, 60(1), 64–74.

Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and representative government*. Chicago, IL: Aldine Press, reprinted in Niskanen, W. A. (1994). *Bureaucracy and public economics*. Cheltenham: Edward Elgar.

Pauly, M. & Redisch, M. (1973). The not-for-profit hospital as a physicians' cooperative. *The American Economic Review*, 63(1), 87–99.

Peng, M. W., Bruton, G. D., Stan, C. V. & Huang, Y. (2016). Theories of the (state-owned) firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), 293–317.

Steinberg, R. (1986). The revealed objective functions of nonprofit firms. *Rand Journal of Economics*, 17(4), 508–526.

Steinberg, R. (1990). Profits and incentive compensation in nonprofit firms. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 137–151.

Steinberg, R. & Weisbrod, B. A. (2005). Nonprofits with distributional objectives: price discrimination and corner solutions. *Journal of Public Economics*, 89(11–12), 2205–2230.

Styhre, A. (2016). Trust versus contracts in corporate governance: agency theory, contractual theory and the fortification of shareholder welfare governance. *Management & Organizational History*, 11(3), 276–297.

Tajnikar, M., Došenović Bonča, P., Čok, M., Domadenik, P., Korže, B., Sambt, J. & Skela-Savič, B. (2016). *Prenova gospodarskih vidikov slovenskega zdravstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Tosi, H. L., Brownlee, A. L., Silva, P. & Katz, J. P. (2003). An empirical exploration of decision-making under agency controls and stewardship structure. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2053-2071.

Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(3), 431-451.

## TEHNOLOGIJA KOT PRILOŽNOST ZA RAZVOJ

- Barbara Čater  
Tomaž Čater  
Matej Černe  
Matjaž Koman  
Tjaša Redek* 175  
Nove tehnologije industrije 4.0 v majhnih in srednjih podjetjih v Sloveniji
- Aleš Pustovrh* 185  
Sistem pospeševanja rasti inovativnih podjetij v zagonskih pospeševalnikih  
v manj razvitem podpornem okolju
- Tomaž Turk* 193  
Pametni trg kot alternativa internetni neneutralnosti
- Mitja Kovač  
Rok Spruk* 201  
Tragedija slovenskega nacionalnega patentnega sistema





# NOVE TEHNOLOGIJE INDUSTRIJE 4.0 V MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETJIH V SLOVENIJI

BARBARA ČATER<sup>1</sup>

TOMAŽ ČATER<sup>2</sup>

MATEJ ČERNE<sup>3</sup>

MATJAŽ KOMAN<sup>4</sup>

TJAŠA REDEK<sup>5</sup>

---

*POVZETEK: Slovensko gospodarstvo je močno vpeto v mednarodne verige vrednosti. Ker je tehnološki razvoj pomemben za ohranjanje konkurenčnosti in položaja na mednarodnih trgih, številna podjetja aktivno vpeljujejo nove tehnologije s področja Industrije 4.0. Prednjačijo velika podjetja, majhna in srednja pa v procesu uvajanja novih tehnologij zaostajajo. Članek analizira stanje na področju uvajanja novih tehnologij v Sloveniji v majhnih in srednjih podjetjih ter skuša osvetliti tudi razloge za zaostajanje. Analiza je sicer nastala kot rezultat raziskovalnega projekta »Industrija 4.0: Uvajanje koncepta v slovenska podjetja in vpliv na širši družbenoekonomski razvoj Slovenije« pod okriljem Ekonomske fakultete.*

---

**Ključne besede:** *Industrija 4.0, digitalizacija, majhna in srednja podjetja, Slovenija*

---

## UVOD

Slovenija je majhno in zelo odprto gospodarstvo, katerega podjetja, tudi številna majhna in srednja, so močno vpeta v globalne verige vrednosti kot pomembni dobavitelji največjim svetovnim poslovnim sistemom, od Siemens, Boscha, Audija, Mercedesa do številnih drugih, tudi Rolls Royca. Svoj položaj v mednarodnem okolju ta podjetja utrjujejo le s kakovostjo in hkratno cenovno konkurenčnostjo, k čemur veliko prispeva tudi njihova tehnologija.

Četrta industrijska revolucija prinaša številne nove tehnologije, ki same ali pa kot učinkovita kombinacija različnih tehnologij ponujajo številne izboljšave procesov, zato podjetja pričakujejo, da bodo močno prispevale k njihovi učinkovitosti. Med tehnologijami je v ospredju digitalizacija. Izjemno pomembna je robotika, ostale tehnološke rešitve, ki

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: barbara.cater@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tomaz.cater@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matej.cerne@ef.uni-lj.si

4 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matjaz.koman@ef.uni-lj.si

5 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tjasa.redek@ef.uni-lj.si

izboljšujejo učinkovitost proizvodnih procesov, pa so razvoj pametnih tovarn, sistemi za računalniško vodenje različnih procesov (CPM, CRM, ERP), delo v oblaku, umetna inteligenca, nadgrajena in virtualna resničnost, modularizacija in druge.

Na temo četrte industrijske revolucije so bile predvsem v najbolj naprednih gospodarstvih opravljene številne raziskave (podrobnejši pregled je podan v Liao et al., 2017; Piccarozzi, Aquiliani & Gatti, 2018), manj pa je znanega o tem, kako je z napredkom četrte industrijske revolucije v državah, ki so sledilke razvoja. Namen tega članka je prispevati k bazi znanja o sprejemanju četrte industrijske revolucije v manjših odprtih gospodarstvih, katerih podjetja so vpeta v verige vrednosti podjetij na industrijsko najbolj razvitih trgih. Predvsem nas zanima, kako so v majhnih in srednjih podjetjih (v nadaljevanju MSP) sprejeli četrto industrijsko revolucijo, kakšna je intenzivnost uvajanja novih tehnologij, katere tehnologije največ uporabljajo, katere koristi pričakujejo in katere ovire zaznavajo pri uvajanju novih tehnologij. Kot izpostavljajo Müller, Kiel in Vogt (2018), je kljub naraščajočemu številu poslovnih in ekonomskih raziskav o Industriji 4.0 (v nadaljevanju I4) le malo raziskav proučevalo priložnosti in izzive, ki jih implementacija I4 prinaša proizvodnim podjetjem. V tem članku zapolnujemo to vrzel, saj poročamo o rezultatih raziskave o uvajanju novih tehnologij v slovenska podjetja. Raziskava je bila izvedena na vzorcu slovenskih MSP v juliju in avgustu 2018.

## **NOVE TEHNOLOGIJE KOT PRILOŽNOST IN IZZIV ZA MAJHNA IN SREDNJA PODJETJA V LITERATURI**

Največje prednosti uvajanja novih tehnologij so povečanje učinkovitosti proizvodnje in varčevanje z viri, preglednost procesov, donosnejši poslovni modeli, večja kakovost ter izboljšani pogoji na delovnem mestu (Müller, Kiel & Voigt, 2018; Platform Industrie 4.0, 2018). Tesno povezovanje izdelkov in strojev poveča učinkovitost, zmanjša stroške in prihrani sredstva. Inteligentni nadzor in pregledni postopki podjetjem zagotavljajo stalen pregled, kar jim omogoča prožno in hitro odzivanje na spremembe na trgu. Poleg tega I4 predstavlja številne priložnosti za inovativne poslovne modele in storitve, od katerih imajo lahko koristi zlasti novoustanovljena, majhna in srednja podjetja. Inteligentni izdelki in stroji namreč zbirajo različne podatke, ki pomagajo pri razvoju novih izdelkov in storitev ter omogočajo optimizacijo proizvodnih procesov (Platform Industrie 4.0, 2018).

Kljub navedenim prednostim še vedno obstajajo številni izzivi, ki vključujejo tako vprašanja o načinu organizacije dela, varnosti informacijske tehnologije in varstva podatkov kot tudi usposabljanje kvalificiranih delavcev in razvoj enotnih norm in standardov, ki se zahtevajo v digitaliziranem gospodarstvu (Platform Industrie 4.0, 2018). Tudi svetovna raziskava, ki jo je izvedlo podjetje Stanton Chase (2017), kaže, da podjetja kot glavne ovire pri uvedbi navajajo pomanjkanje znanja in pomanjkanje razumevanja kompleksnosti I4, kar pomeni, da je problem v ljudeh. Kljub veliko polemike okrog finančnih in tehnoloških izzivov, ki jih prinaša I4, so največjih izziv še vedno znanja in sposobnosti, ki jih potrebujejo zaposleni za nemoteno uporabo novih tehnologij (Stanton Chase, 2017).

Številne raziskave kažejo, da obstaja povezava med velikostjo podjetja in pripravljenostjo na implementacijo I4 (Schröder, 2107; Lichtblau et al., 2015; Sommer, 2015). V primerjavi z velikimi podjetji MSP pogosto nimajo celovite strategije I4. V Nemčiji na primer v štirih od desetih MSP nimajo celovite strategije I4, medtem ko v velikih podjetjih to velja le v dveh od desetih. Poleg tega v MSP ovirajo implementacijo tudi varnostni vidiki, kot so pomanjkanje standardov in norm ter varnost podatkov (Schröder, 2107). Moeuf in sodelavci (2018) na podlagi pregleda literature ugotavljajo, da MSP ne izkoriščajo vseh virov za izvajanje I4 in se pogosto omejujejo na sprejetje računalništva v oblaku in internet stvari. Prav tako se zdi, da so MSP sprejela koncepte I4 le za spremljanje industrijskih procesov, medtem ko še vedno ni pravih aplikacij na področju načrtovanja proizvodnje. Pregled literature je tudi pokazal, da projekti I4 v MSP pogosto ostanejo kot stroškovno usmerjene pobude. V tem trenutku še ni dokazov, da bi I4 vodila v preoblikovanju poslovnih modelov MSP (Moeuf et al., 2018).

Piccarozzi, Aquilani in Gatti (2018) na podlagi pregleda literature na področju managementa ugotavljajo, da se le šest študij (od skupno 68 vključenih v pregled) osredotoča na MSP. Te študije obravnavajo predvsem management industrije 4.0, vključno z uvedbo inovacij in tehnologij. Proučujejo, kako lahko MSP izkoristijo možne priložnosti, ki jih ponuja I4, analizirajo pa tudi glavne težave, s katerimi se MSP srečujejo v povezavi z uvedbo I4. Piccarozzi in sodelavci (2018) tudi izpostavljajo, da so prednosti in slabosti I4 obravnavane edino v člankih, ki se osredotočajo na MSP. To kaže, da je v teh podjetjih več negotovosti glede implementacije novih tehnologij. Te študije so bile izvedene v najrazvitejših gospodarstvih, medtem ko je o stanju v MSP na drugih trgih znanega manj. To vrzel skušamo zapolniti tudi s pričujočo raziskavo.

## TRENDI V SVETU IN V SLOVENIJI

V svetu se nove tehnologije hitro uveljavljajo, med njimi zlasti robotika, digitalizacija ter delo v oblaku. Podatki o uvajanju robotov v proizvodnjo kažejo izjemno rast, samo z leta 2015 na 2016 se je število uporabljenih robotov povečalo za 12 %, v nekaterih državah (Kitajska) pa so stopnje rasti dosegle celo 30 %. Prvi val robotizacije v avtomobilski industriji se sicer umirja, se pa v prihodnosti pričakuje hitra rast tudi v kemični, kovinski, farmacevtski panogi, industriji plastičnih mas (International federation of robotics, 2017). Žal so podatki o rabi ostalih tehnologij bolj razdrobljeni, vseeno pa kažejo, da dve tretjini ali več podjetij uporablja tehnologije kot so CRM (ang. Customer Relationship Management). Prodaja programske opreme za CRM je v letih med 2010 in 2017 narasla s 17 na skoraj 40 milijard dolarjev (CRM software revenue worldwide 2010-2017 | Statistic, 2018; CRM Software Statistics for 2018 by SuperOffice, 2018).

Raziskava podjetja Stanton Chase (2017) kaže, da Evropa postaja področje, kjer so zaznane največje priložnosti na področju razvoja I4, sledita ji Severna Amerika in Azija. V Nemčiji 95 % velikih podjetij uporablja ERP (angl. Enterprise Resource Planning), raste tudi uporaba CPM (angl. Corporate Performance Management) (CPM suites software revenue

worldwide 2008-2013 | Statistic, 2018; ERP software usage in large companies by industry in Germany 2017 I Survey, n. d.). Tudi v Avstriji so podjetja že intenzivno v procesu uvajanja digitalnih tehnologij. Tako so v 7 % podjetij procesi popolnoma digitalizirani, v 60 % procesi digitalizacije potekajo ali pa so že skoraj digitalizirani, medtem ko le v 24 % podjetij še ne načrtujejo digitalizacije (EY-Studie Industrie 4.0 in Österreich 2018.pdf, n. d.).

V Sloveniji so podjetja relativno uspešna pri uvajanju novih tehnologij (Prašnikar, Redek & Koman, ur., 2017). Tu prednjačijo zlasti velika podjetja, sploh tista iz avtomobilske industrije, kjer so se je od leta 2008 dalje v proizvodnjo intenzivno uvajali roboti. Podatki o uporabljenih robotih kažejo izjemno hitro rast. Leta 1993 so podjetja v Sloveniji uporabljala skupaj 208 robotov, leta 2016 pa 2.452 robotov, pri čemer se polovica vseh robotov uporablja v avtomobilski industriji (International federation of robotics, 2017). Panoge, ki so povezane z avtomobilsko industrijo, tem trendom sledijo, pri čemer za zdaj prednjačijo velika in srednja podjetja (Prašnikar, Redek & Koman, ur., 2017). Kot je pokazala analiza AHK (Digitalizacija prinaša konkurenčnost, 2018), večina (več kot 90 %) slovenskih anketiranih proizvodnih podjetij vidi digitalizacijo kot pomembno ali pa se njihovi procesi že digitalizirajo. Raziskava poroča tudi o tem, da namerava kar 20 % anketiranih podjetij vložiti 4-6 % prometa v digitalizacijo (op. a.: za primerjavo, vlaganje v raziskave in razvoj je precej nižje, v povprečju v Sloveniji okoli 1,5 % (SURS, 2017).

## REZULTATI RAZISKAVE “NOVE TEHNOLOGIJE V MAJHNJIH IN SREDNJIH PODJETJIH V SLOVENIJI”

**Metodologija.** Na Ekonomski fakulteti v okviru projekta “Industrija 4.0” zbiramo podatke o uvajanju novih tehnologij v slovenska podjetja. K sodelovanju v raziskavi smo povabili slovenska izvozno naravnana proizvodna podjetja z več kot 10 zaposlenimi. Za vzorčni okvir smo uporabili bazo Sloexport, e-naslove relevantnih sogovornikov pa smo pridobili na podlagi telefonskih klicev v podjetja. V raziskavi je do sedaj sodelovalo 166 mikro, majhnih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MMSP), kar predstavlja 13,4-odstotno stopnjo odziva. Od tega je bilo v vzorcu 28,3 % mikro podjetij, 37,9 % majhnih in 33,7 % srednjih podjetij.

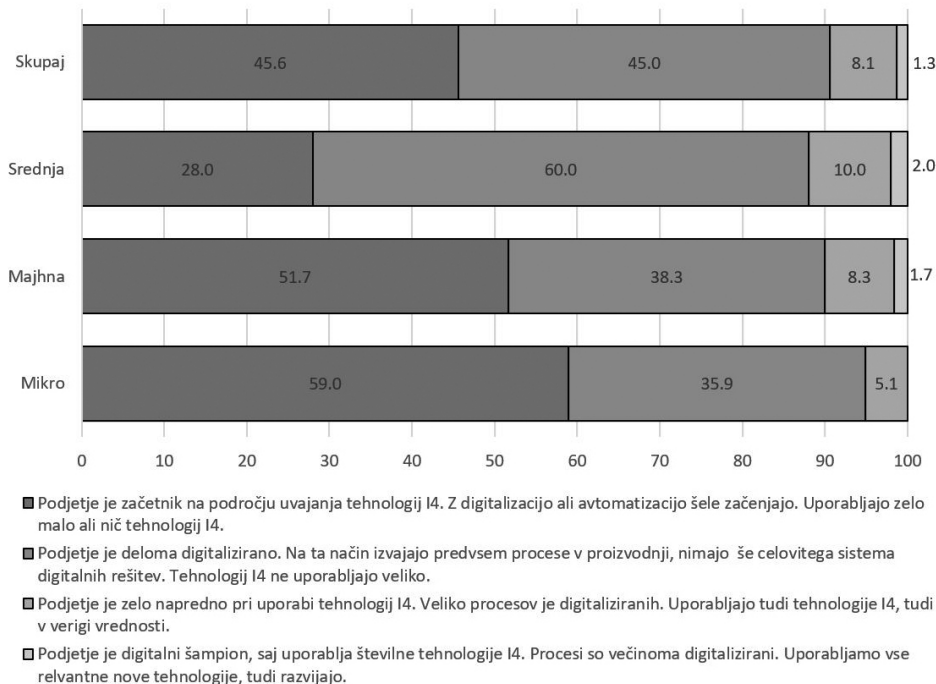
**Rezultati.** V nadaljevanju prikazujemo odgovore na izbrana vprašanja, s pomočjo katerih bomo ilustrirali stanje v MMSP v Sloveniji.<sup>6</sup> Naša raziskava za merjenje pripravljenosti podjetij na I4 uporablja klasifikacijo, ki jo predlaga PWC (2014), kjer podjetja glede na razvite zmožnosti delijo na digitalne začetnike, deloma digitalizirane (vertikalne integratorje), napredne pri uporabi novih tehnologij (horizontalne sodelovalce) in digitalne prveke. Večinoma so MMSP še digitalni začetniki, ki skoraj ne uporabljajo digitalizacije (45,6 %) ali novih tehnologij I4. Deloma digitaliziranih je 45 % MMSP, predvsem v

---

<sup>6</sup> Podatke še zbiramo, zato so prikazani rezultati preliminarini in se lahko še malenkostno spremenijo. V luči tega tudi ne preverjamo reprezentativnosti vzorca, čeprav je bil postopek vzorčenja izpeljan na način, da so imela vsa podjetja naše populacije enako verjetnost zajetja v vzorec in ni šlo za pristranskost na podlagi samoizbire.

proizvodnji. Ta podjetja nimajo celovitih rešitev, tudi tehnologij I4 uporabljajo zelo malo. Le 7 % jih je zelo naprednih, dve podjetji, kar skupaj predstavlja 1,3 % vseh MMSP, pa sta se deklarirali za digitalnega šampiona. Kot kažejo rezultati (slika 1), velikost pomembno vpliva na digitalizacijo, vendar je nasploh intenzivnost rabe novih tehnologij šibka.

Slika 1: *Intenzivnost uvajanja novih tehnologij v MMSP (struktura podjetij v % v posamezni velikostni skupini po kategorijah uvajanja novih tehnologij)*

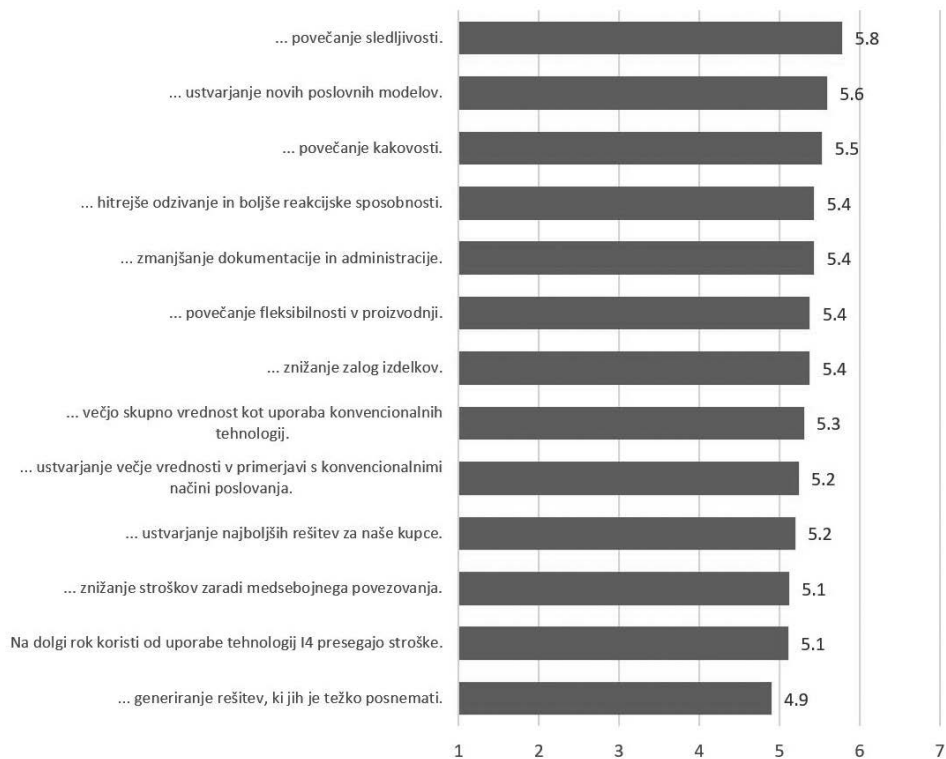


Podjetja največ uporabljajo delo v oblaku ter pametne mobilne naprave (okoli 40 % vseh podjetij). Pri uporabi pametnih mobilnih naprav ni velikih razlik po velikosti podjetij, delo v oblaku pa bolj intenzivno uporabljajo manjša podjetja. Okoli tretjina podjetij v povprečju uporablja internet stvari, robote ter avtomatizirano proizvodnjo, CPM in CRM. Za vse navedene tehnologije velja, da jih uporablja 40-50 % srednjih in le 10-20 % mikro podjetij. Tudi pri povezanih procesih je podobno, saj jih uporablja okoli 35 % srednjih podjetij, manjša in predvsem mikro podjetja pa precej manj. Na drugi strani pa so na primer pri uporabi CRM razlike manjše, saj to tehnologijo uporablja tudi slaba tretjina mikro podjetij, kar je podobno kot ostale velikostne skupine.

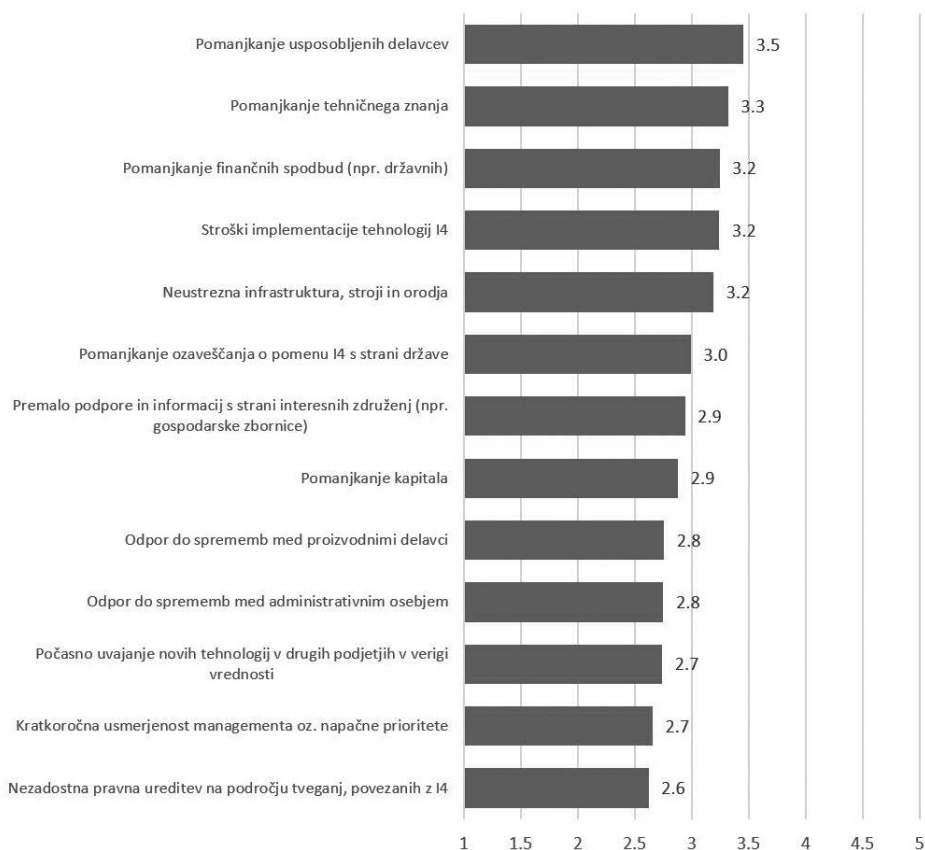
Podjetja ne glede na velikost (razlike so zelo majhne, zato jih ne prikazujemo) pričakujejo koristi predvsem zaradi povečanja sledljivosti, ustvarjanja novih poslovnih modelov, povečanja kakovosti, hitrejšega odzivanja, večje fleksibilnosti, manjših administrativnih in

drugih bremen in zaradi koristi, ki izhajajo iz možnosti prilagoditev proizvoda potrebam kupcev (slika 2). Med ovirami (slika 3) najbolj izstopa pomanjkanje usposobljenih delavcev, sledijo pa razlogi, povezani s pomanjkanjem znanja ter financami, in neustrezna infrastruktura, stroji in orodja.

Slika 2: Ocena vpliva uvajanja tehnologij I4 v podjetja skozi različne kanale (ocena na lestvici 1-7: 1 = sploh se ne strinjam, 7 = povsem se strinjam)



Slika 3: Pomen posameznih ovir v procesu uvajanja novih tehnologij (ocena na lestvici 1-5: 1 = sploh ne ovira, 5 = zelo močna ovira)



## SKLEP IN PRIPOROČILA

Rezultati naše raziskave so precej podobni rezultatom raziskav, ki so bile izvedene v Nemčiji oziroma drugih najrazvitejših gospodarstvih. Tudi v Sloveniji se kaže, da velikost podjetja vpliva na uvajanje tehnologij I4 (Schröder, 2107; Lichtblau et al., 2015; Sommer, 2015). MSP nimajo celovitih rešitev in uporabljajo malo tehnologij I4, pri čemer podobno kot v tujini prevladujejo delo v oblaku, pametne mobilne naprave in internet stvari (Moeuf et al., 2018; Schröder, 2107). Podjetja se nadejajo pričakovanih koristi predvsem na področju povečanja sledljivosti, ustvarjanja novih poslovnih modelov, povečanja kakovosti, hitrejšega odzivanja, večje fleksibilnosti v proizvodnji, manjših administrativnih in drugih bremenih in zaradi koristi, ki izhajajo iz možnosti prilagoditev proizvoda potrebam (Müller, Kiel & Voigt, 2018). Glavne zaznane ovire so pomanjkanje usposobljenih zaposlenih, razlogi, povezani s pomanjkanjem znanja ter financami, in

neustrezna infrastruktura, stroji in orodja. Izstopa človeški dejavnik, kar je podobno, kot ugotavljajo v globalni raziskavi Stanton Chase (2017). Ker pa gre za MSP, so pomembne tudi finančne omejitve ter infrastruktura.

Med implikacijami za podjetja izpostavljam, da potrebujejo MSP bolj strateški pristop ter več izobraževanja na temo, zlasti v zvezi s tem, kako se celoviteje lotiti postopkov uvajanja tehnologij I4. Predvsem je treba dovolj poudariti odpravljanje ovir, ki so največje na področju zaposlenih. Zavedati se je treba, da gre za projekt celotnega podjetja in ne zgolj proizvodnje, ter zgraditi organizacijsko kulturo, s katero bi popeljali vse zaposlene v digitaliziran svet. Potrebni je več izobraževanj, usposabljanj kvalificiranih delavcev ter na drugi strani vzpostavitev standardov na področju informacijske tehnologije in varstva podatkov.

Kljub temu (podobno, kot ugotavljajo na tujih trgih) MSP ne bodo zmogla tega bremena brez pomoči partnerjev vzdolž verige vrednosti (Lichtblau et al., 2015) ter države. Kot izpostavlja Schröder (2017), je treba razširiti delovanje širokopasovne infrastrukture na osnovi optičnih kablov in tehnologij, ki zagotavljajo dosledno visok prenos podatkov. Implikacije na ravni države so torej, da je za povečanje konkurenčnosti v dobi I4 potrebnega več spodbujanja in vlaganja v samo infrastrukturo.

## LITERATURA IN VIRI

CPM suites software revenue worldwide 2008-2013 | Statistic. (2018). Najdeno 20. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.statista.com/statistics/299718/revenue-from-cpm-suites-software/>.

CRM software revenue worldwide 2010-2017 | Statistic. (2018). Najdeno 25. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.statista.com/statistics/294537/customer-relationship-management-crm-software-revenue-worldwid/>.

CRM Software Statistics for 2018 by SuperOffice. (2018). Najdeno 10. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/>.

Digitalizacija prinaša konkurenčnost. (2018). Najdeno 20. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://slovenien.ahk.de/sl/infocenter/novice-podrobno/digitalizacija-prinasa-konkurencnost/>.

ERP software usage in large companies by industry in Germany 2017 I Survey. (2018). Najdeno 20. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.statista.com/statistics/494451/erp-software-usage-in-large-companies-by-industry-germany/>.



EY-Studie Industrie 4.0 in Österreich 2018.pdf. (n.d.). Najdeno 10. septembra 2018 na spletnem naslovu [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie\\_Industrie\\_4.0\\_in\\_%C3%96sterreich\\_-\\_April\\_2018/\\$FILE/EY-Studie%20Industrie%204.0%20in%20%C3%96sterreich%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie_Industrie_4.0_in_%C3%96sterreich_-_April_2018/$FILE/EY-Studie%20Industrie%204.0%20in%20%C3%96sterreich%202018.pdf).

International federation of robotics. (2017). *International federation of robotics. Annual report 2017*.

Liao, Y., Deschamps, F., de Freitas Rocha Loures, E. & Pierin Ramos, L.F. (2017). Past, present and future of Industry 4.0 - a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609-3629. <https://dx.doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>

Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E. & Schröter, M. (2015). *Industrie 4.0 readiness*. Najdeno 10. septembra 2018 na spletnem naslovu [https://industrie40.vdma.org/documents/4214230/26342484/Industrie\\_40\\_Readiness\\_Study\\_1529498007918.pdf/0b5fd521-9ee2-2de0-f377-93bdd01ed1c8](https://industrie40.vdma.org/documents/4214230/26342484/Industrie_40_Readiness_Study_1529498007918.pdf/0b5fd521-9ee2-2de0-f377-93bdd01ed1c8).

Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, 6, 1-10. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jii.2017.04.005>

Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S. & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56(3), 1118-1136. <https://dx.doi.org/10.1080/00207543.2017.1372647>

Müller, J. M., Kiel, D. & Voigt, K.-I. (2018). What Drives the Implementation of Industry 4.0? The Role of Opportunities and Challenges in the Context of Sustainability. *Sustainability*, 10(1), 247. <https://dx.doi.org/10.3390/su10010247>

Piccarozzi, M., Aquilani, B. & Gatti, C. (2018). Industry 4.0 in management studies: A systematic literature review. *Sustainability*, 10(10), 3821. <https://dx.doi.org/10.3390/su10103821>

Plattform Industrie 4.0 (2018). Opportunities and challenges. From smart objects and networked machines back to people. Najdeno 10. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/EN/Industrie40/OpportunitiesPresentedByIndustrie40/opportunities-presented-by-industrie-40.html>.

Prašnikar, J., Redek, T. & Koman, M. (2017). *Robots among us*. Ljubljana: Časnik Finance.

PWC (2014). *Industry 4.0: Opportunities and Challenges of the Industrial Internet*. Najdeno 20. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.strategyand.pwc.com/reports/industrial-internet>.

Schröder (2017). *The Challenges of Industry 4.0 for Small and Medium-sized Enterprises*. Najdeno 20. septembra 2018 na spletnem naslovu <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12683.pdf>.

Sommer, L. (2015). Industrial Revolution - Industry 4.0: Are German Manufacturing SMEs the First Victims of this Revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), 1512-1532. <https://dx.doi.org/10.3926/jiem.1470>.

Stanton Chase (2017). *2017 global industrial survey: Leadership in the industrial landscape*. Najdeno 20. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.stantonchase.com/wp-content/uploads/2017/04/2017-Global-Industrial-Survey.pdf>.

Staufen (2018). *German industry 4.0 index 2018*. Najdeno 20. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.staufen.ag/fileadmin/HQ/02-Company/05-Media/2-Studies/STAUFE.-Study-Industry-4.0-Index-2018-Web-DE-en.pdf>.

SURS (2017). SI-STAT podatkovni portal. SURS (Statistični urad RS). Najdeno 10. septembra 2018 na spletnem naslovu <https://www.stat.si/statweb>.

# SISTEM POSPEŠEVANJA RASTI INOVATIVNIH PODJETIJ V ZAGONSKIH POSPEŠEVALNIKIH V MANJ RAZVITEM PODPORNEM OKOLJU

ALEŠ PUSTOVRH<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Zagonski pospeševalniki so relativno nov pojav. V pospeševalnikih zagonska podjetja z velikim potencialom za rast dobijo sistematično pomoč pri odstranjevanju ovir za doseganje te rasti. Pospeševalniki izbirajo zagonska podjetja z največjim potencialom za rast ter sistematično in aktivno odstranjujejo njihove ovire: pomanjkanje denarja, znanja, kadrov ali povezav s potencialnimi ključnimi deležniki. Pomembna je tudi motivacijska vloga pospeševalnikov, saj zagonskim podjetjem pogosto tudi zvišajo ambicije in jim predstavijo možnost pospešene rasti kot ene od ključnih konkurenčnih prednosti. Pospeševalniki v državah z manj razvitim podpornim okoljem pa morajo za dolgoročno opravljanje teh podpornih funkcij razviti druge, bolj vertikalno integrirane modele delovanja, ki se od poslovnih modelov pospeševalnikov v razvitih državah bistveno razlikujejo.*

---

**Ključne besede:** inkubatorji, zagonski pospeševalniki, inovacijski ekosistemi, odprti inovacijski sistemi, zagonska podjetja

---

Leta 2005 je bil v ZDA ustanovljen Y Combinator, prvi in še danes najuspešnejši podjetniški pospeševalnik. Pospeševanje pri njih poteka tako, da izberejo skupino potencialno zelo hitro rastočih zagonskih podjetij in oblikujejo kohorte podobnih podjetij, nato pa jim z nekajmesečnim programom, manjšo kapitalsko investicijo in razvejano mrežo mentorjev pomagajo pospešiti njihovo rast in razvoj poslovanja. Po zaključku programa pospeševalnik izbere novo skupino podjetij in ponovi cikel pospeševanja z naslednjo kohorto. S takšnim modelom nadgrajujejo prejšnji sistem inkubacije zagonskih podjetij, ki se je posvečal predvsem zagotavljanju poslovnih prostorov in omogočanju sodelovanja z vrstniki – s podjetji v inkubatorju (Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen, 2012).

Konceptu Y Combinatorja so kmalu sledili drugi pospeševalniki, najprej v ZDA in kmalu še v Evropi (Miller & Bound, 2011). Zanimive študije primerov v Evropi so prepoznale različne tipe pospeševalnikov, na primer "graditelj ekosistema", "ustvarjalec toka poslov" in "stimulator blagostanja" (Pauwels, Clarysse, Wright & Van Hove, 2016). Razlikovanje med njimi pogosto temelji na ključnih institucijah, s katerimi sodelujejo in se z njimi povezujejo: prvi z večjimi podjetji, ki na ta način odpirajo svoje inovacijske sisteme, drugi s profesionalnimi investitorji (pogosto gre za sklade tveganega kapitala), katerih cilj je

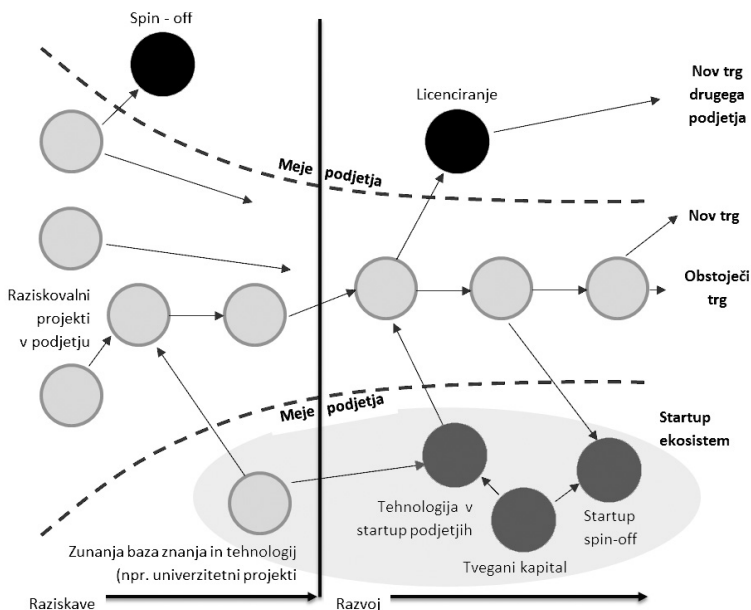
---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: ales.pustovrh@ef.uni-lj.si

ustvarjanje donosa, tretji pa z državo, ki želi pospešiti gospodarski razvoj. Ravno za državo imajo lahko podjetniški pospeševalniki največ pozitivnih učinkov, saj nova hitrorastoča podjetja ustvarjajo delovna mesta ter neposredno in posredno povečujejo davčni izplen. Še zlasti so ti pozitivni učinki pomembni za manj razvite države in poslovna okolja, kjer nastajanje novih hitrorastočih podjetij pogosto poteka bistveno počasneje kot v razvitejših okoljih, zato ima lahko vsak ukrep, ki pospeši njihovo rast, v teh državah veliko večji učinek.

Vendar omenjene raziskave temeljijo na izkušnjah razvitih inovacijskih in zagonskih ekosistemov. Danes so zagonski pospeševalniki prisotni v praktično vseh zagonskih ekosistemih na svetu in so pomemben element podjetniškega okolja in zagonskega ekosistema. Kljub temu pa pospeševalniki predvsem v manj razvitih državah ostajajo relativno slabo raziskani (Mian, Lamine & Fayolle, 2016; Pauwels et al., 2016). Pomembno vprašanje v obstoječi literaturi je, ali se podjetniški pospeševalniki v manj razvitih okoljih razlikujejo od tistih v bolj razvitih okoljih in kako lahko prilagoditve okolju povečajo njihovo učinkovitost. Poleg tega so se v zadnjih letih tudi pospeševalniki že specializirali in razvili nove poslovne modele. Tak primer je model korporacijskega pospeševalnika, ki ga sponzorira eno ali več velikih podjetij, ki na ta način sodelujejo z novimi in potencialno disruptivnimi zagonskimi podjetji v okviru svojih odprtih inovacijskih sistemov (Kohler, 2016). Vloga podjetniških pospeševalnikov v odprtih inovacijskih sistemih in v zagonskem ekosistemu je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Odprt inovacijski sistem in povezava z ekosistemom zagonskih podjetij



Vir: Povzeto in prilagojeno po H. W. Chesbroughu in Nicoli Mattini.

V naši raziskavi želimo z analizo študije primera zagonskega pospeševalnika iz manjše vzhodnoevropske države z manj razvitim podpornim okoljem prispevati k razumevanju razlik med aktivnostmi in vlogami zagonskih pospeševalnikov v razvitih in manj razvitih podjetniških okoljih. S študijo primera (Yin, R.K., 2017) smo želeli prispevati k razvoju konceptualnega modela razvoja zagonskih podjetij s pomočjo zagonskih pospeševalnikov v manj razvitem okolju, ki bo opozarjal na specifične lastnosti njihovega razvoja. S tem pa lahko pomagamo tudi določevalcem politik za podporo podjetništva in inovacij, ki imajo gotovo tudi vlogo pri razvoju podpornih politik za razvoj zagonskih pospeševalnikov (Mian et al., 2016).

Glavni izziv pri raziskovanju zagonskih pospeševalnikov je, da so relevantne informacije omejene na samo nekaj (ključnih) posameznikov (Cohen & Hochberg, 2014), zato naša raziskava temelji na študiji primera enega pospeševalnika, v okviru katere smo lahko celostno analizirali primer s pomočjo 19 intervjujev z vsemi ključnimi osebami v tem pospeševalniku ter s ključnimi osebami v zagonskih podjetjih, ki so bila udeležena v treh zaporednih programih pospeševanja. Poleg tega smo z opazovanjem aktivnosti pospeševalnika želeli pridobiti vpogled v ključne vire in aktivnosti, ki jih pospeševalnik izvaja za pomoč zagonskim podjetjem.

Izsledke smo združili v skladu s petimi ključnimi elementi (in 17 konstrukti) zagonskih pospeševalnikov, ki so jih prepoznali že Pauwels et al. (2016) in so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Ključni vsebinski elementi in pregled konstruktov zagonskega pospeševalnika

Vsebinski elementi in pregled konstruktov	Pospeševalnik »X« (preučevani zagonski pospeševalnik)
<b>Program</b>	
Storitve mentoriranja	Mreža več kot 100 mentorjev; vsaka ekipa dobi 1 vodilnega mentorja
Kurikulum/program treninga	3-mesečni intenzivni program
Svetovalne storitve	Številne svetovalne storitve s fokusom na razvoju poslovanja ter na vzpostavljanju povezav s potencialnimi kupci in partnerji. Storitve so ključen del programa.
Demo dan/investitorski dnevi	Demo dan po zaključku 3-mesečnega programa
Nudenje delovnega prostora	Deljen pisarniški prostor s sobami za sestanke, konferenčnimi prostori in predavalnicami ter drugimi prostori
Investicijske priložnosti	Lokalni poslovni angeli, skladi tveganega kapitala in korporacije se aktivno udeležujejo programa in so v stiku z zagonskimi podjetji. Vlogo vzpostavitve stika med podjetji v programu in investitorji ter posredovanja med njimi opravlja posebni zaposleni.

<b>Vsebinski elementi in pregled konstruktov</b>	<b>Pospeševalnik »X«</b> (preučevani zagonski pospeševalnik)
<b>Strateški fokus</b>	
Panožni fokus	Vsak program ima tehnološki fokus (na primer IoT), ki pa ni strogo uveljavljan
Geografski fokus	Ni strogega geografskega ali panožnega fokusa, večina prijav pa prihaja iz Vzhodne, Jugovzhodne in Srednje Evrope (z Italijo)
<b>Selekcijski proces</b>	
Odprti razpis za zagonska podjetja	Da, objavljen več mesecev pred začetkom programa (običajno takoj po demo dnevu prejšnjega programa)
Uporaba zunanjih ekspertov za pregled prijav	Da, s strani partnerskih korporacij in vodilnih mentorjev
Ekipa kot ključni element za izbor	Trije ključni kriteriji: ekipa, faza razvoja zagonskega podjetja (imeti morajo uporabnike in – idealno – kupce) ter velik potencial za rast
<b>Struktura financiranja</b>	
Financiranje s strani investorjev	Ni financiranja
Financiranje s strani velikih podjetij	85 % celotnega financiranja
Javno financiranje	10 % – čezmejni (EU) projekti sodelovanja
Druge oblike financiranja	5 % – prodaja storitev na trgu
<b>Odnosi z alumni</b>	
Mreža alumnov	Da, za vsa podjetja, ki zaključijo program
Podpora po zaključku programa	Stiki z investitorji, izmenjava informacij, promocija zagonskih podjetij alumnov, vabila na dogodke pospeševalnika in predstavitve le-teh

Vir: Poglobljeni intervjuji (na osnovi metodologije, povzete po Pauwels et al., 2016).

Pospeševalnik poleg teh storitev pri zagonskih podjetjih pogosto vpliva tudi na miselni preboj, saj pokaže alternativo njihovi organski rasti – namreč možnost za pospešeno rast z aktivno podporo partnerjev v podjetniškem ekosistemu.

Primerjava našega preučevanega pospeševalnika z drugimi pospeševalniki in primerjalna analiza z izbranimi pospeševalniki iz razvitejših podjetniških okolij (slika 2) pokaže razlike na področju zagotavljanja sredstev, aktivnosti ter specializacijo institucij v podpornem okolju po fazah razvoja zagonskih podjetij. Za naš preučevani pospeševalnik sta specifična predvsem dva tipa povezovalnih aktivnosti (t. i. vzpostavljanje mostov):

- povezava do drugih, običajno bolj razvitih podjetniških okolij, katere namen je zagotavljanje dostopa do investitorjev in kupcev (ki je v bolj razvitih okoljih običajno domena skladov tveganega kapitala – kar je prikazano na sliki 2);

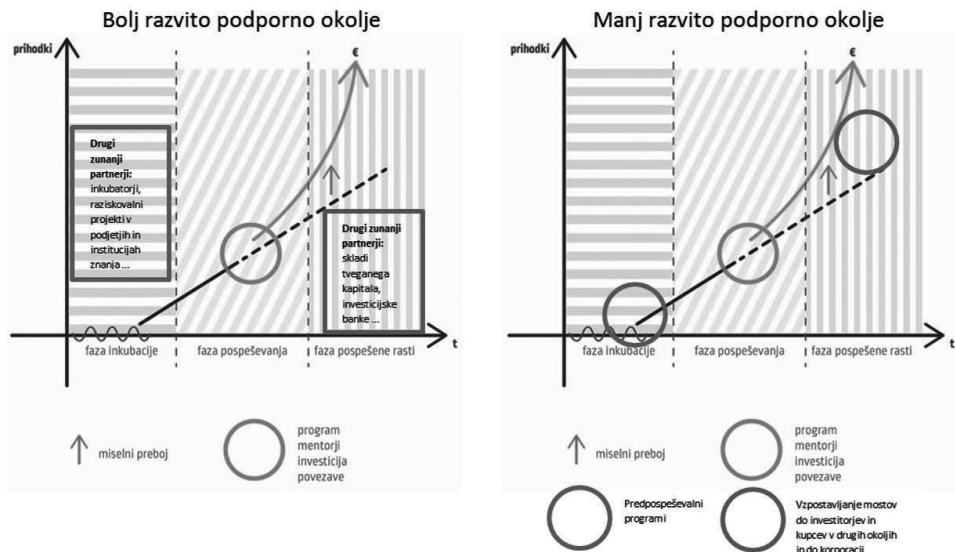
- povezava do zagonskih projektov v bistveno zgodnejših fazah razvoja, na primer fazi inkubacije oziroma razvoja izdelka – torej pred doseganjem t. i. “product-market fita” (Blank, 2006), ki omogoča trženje novega izdelka ali storitve; to fazo v bolj razvitih okoljih običajno pokrivajo specializirane institucije – podjetniški inkubatorji, kar je tudi prikazano na sliki 2.

Prvo vrsto vzpostavljanja mostov je v intervjuju najbolje opisal kar direktor pospeševalnika: »Verjamemo, da je prava priložnost za pospeševanje rasti naših zagonskih podjetij prisotna na večjih in bolj dinamičnih trgih. Povezava zagonskega pospeševalnika tako z novimi, bolj dinamičnimi trgi, kot je na primer Indija, ter z razvitimi trgi, kot so ZDA, lahko pomeni za zagonska podjetja most do močno pospešene rasti.«

Izbrani pospeševalnik je aktiven še na enem področju: področju predpospeševalniških (inkubacijskih) programov. Razvija in včasih tudi implementira lastne inkubacijske programe na panoge, ki imajo potencial za razvoj zanimivih zagonskih podjetij, ki jih kljub potencialu za razvoj zanimivih zagonskih podjetij druge institucije še ne pokrivajo – na primer v panogah energetike ali turizma.

S povezavo zagonskih podjetij z bolj razvitimi okolji pospeševalnik dejansko pomaga nadomeščati pomanjkanje virov, ki jih v drugih, bolj razvitih okoljih nudijo specializirane institucije: tradicionalni ter korporacijski skladi tveganega kapitala, investicijske banke, specializirana podjetja (in javne storitve) za pomoč pri internacionalizaciji ter druge institucije, ki se za zagonska podjetja običajno začnejo zanimati po fazi pospeševanja – teh pa v tem okolju primanjkuje. Prav tako podpira in celo izvaja lastne inkubacijske programe na področjih, kjer se niso razvili podporni programi. Na ta način pospeševalnik gradi svoj lastni podporni ekosistem (in to v več državah – podjetniških okoljih). Z njim lahko podpira svoja zagonska podjetja v več fazah njihovega razvoja ter jim nudi podporo, ki je sicer v lokalnem okolju ne morejo dobiti. To prikazuje slika 2. Prav tako širi ekosistem svojih korporacijskih partnerjev in dejansko gradi njihov odprti inovacijski sistem, kar prikazuje slika 1 (Chesbrough, 2003). S tem pa predstavlja nov, hibridni tip pospeševalnika, ki združuje tako vlogo “graditelja ekosistema” kot tudi “ustvarjalca toka poslov”. V primeru opazne podpore lokalnih javnih partnerjev pa lahko prevzame tudi vlogo “stimulatorja blagostanja”.

Slika 2: Aktivnosti pospeševalnikov v bolj razvitih in v manj razvitih podpornih okoljih



Vir: lastna konceptualizacija

Naša analiza tako kaže, da so v manj razvitih podpornih okoljih zagonski pospeševalniki prisiljeni podjetniško okolje razvijati tudi z vertikalno integracijo ter z razvojem storitev in aktivnosti, ki jih v bolj razvitih okoljih opravljajo druge, specializirane institucije. Z raziskavo smo torej ugotovili glavne razlike med pospeševalniki v bolj in v manj razvitih okoljih ter na podlagi študije primera tudi konkretno identificirali dva tipa povezovalnih aktivnosti, na katere pospeševalniki v manj razvitih podpornih okoljih lahko ciljajo z vertikalno integracijo:

- povezava do drugih, običajno bolj razvitih podjetniških okolij, katere namen je zagotavljanje dostopa do investorjev in kupcev;
- povezava do zagonskih projektov v bistveno zgodnejših fazah razvoja, predvsem v fazi inkubacije izdelka ali storitve.

Seveda pa imajo te ugotovitve jasno omejitve, in sicer da temeljijo na poglobljeni študiji primera v samo enem poslovnem okolju. Za posplošitev rezultatov raziskave in potencialno odkritje dodatnih aktivnosti pospeševalnikov v manj razvitih okoljih bi morali raziskavo razširiti tudi na druge države in pospeševalnike.



## LITERATURA

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, (May). Pridobljeno s spletne strani <https://dev.enterpriseproject.com/sites/default/files/Why>.

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Groen, A. (2012). The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121.

Chesbrough. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. Pridobljeno s spletne strani <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=4hTRWStFhVgC&pgis=1>.

Cohen, S. & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *SSRN*, (Mar.), 1–16.

Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357.

Mattina, N. (2014). Nicola Mattina Open Innovation and the 5 Pillars of a Startup Community. Pridobljeno s spletne strani <http://blog.nicolamattina.it/2014/12/5pillars-startup-community/>.

Mian, S., Lamine, W. & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50/51(Apr./May), 1–12.

Miller, P. & Bound, K. (2011). The Startup Factories. *Discussion Paper*, (Jun.).

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. & Hove, J. Van. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50/51(Apr./May), 13–24.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Los Angeles: Sage.



# PAMETNI TRG KOT ALTERNATIVA INTERNETNI NENEVTRALNOSTI

TOMAŽ TURK<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** *Kljub splošnemu vtisu, da sta internet in dostop do njega že visoko kakovostni storitvi, še vedno ne moremo zadovoljivo uporabljati nekaterih storitev, kot so npr. videokonference – skoraj vedno gre nekaj narobe. Za sodobno družbo je pomembno, da se internet kot omrežje za prenos podatkov razvija tako, da je na voljo vsem, ter da se razvijajo njegove storitve. Pri tem je pomembno financiranje razvoja, pri čemer je možnih nekaj alternativnih pristopov glede na sedanje stanje, v katerem večinoma še velja internetna nevtralnost, ki pa je pod udarom zagovornikov diskriminacije uporabnikov oz. zaračunavanja prometa glede na to, kdo je uporabnik in s čim se ukvarja. V tem prispevku predstavljamo alternativni pristop zaračunavanja prenosa podatkov, ki bi upošteval negativne zunanje učinke zasičenja prometa in vodil v ustrežnejše financiranje razvoja omrežja.*

---

**Ključne besede:** *internet, zasičenje, cena, cenovna elastičnost, simulacije*

---

## PROBLEMATIKA

Ponudba storitev omrežja internet je za družbo kot celoto zelo pomembna, ob tem pa je razvoj omrežja zelo odvisen od virov financiranja. Vloga države postaja pomembnejša po regulativni plati, vedno manj bo neposrednega financiranja iz proračuna. V zadnjem času so spet oživele diskusije o internetni nevtralnosti (angl. net neutrality), ki je običajno opredeljena kot enaka obravnava podatkov, ki se prenašajo po internetu, s strani operaterjev, to je podjetij, ki zagotavljajo in tržijo prenos podatkov po omrežju (Peitz & Schuett, 2016).

Zagovorniki sprostitev tega pravila vidijo prednosti zlasti v tem, da bi bili operaterji bolj pripravljeni vlagati v nadaljnji razvoj omrežja, če bi nekaterim uporabnikom – tako ponudnikom vsebine kot uporabnikom oz. “bralcem” – lahko zaračunavali prenos podatkov pod drugačnimi pogoji, kjer izstopa zlasti cena prenosa podatkov. Nasprotniki trdijo, da bi na ta način diskriminirali uporabnike, ki ne bi bili več enaki in enakopravni.

V ozadju te dileme je zasičenost omrežja (npr. Calzada & Tselekounis, 2018). Uporabnikom interneta je na voljo dana pasovna širina, ki jo lahko uporabljajo vsi hkrati, saj lahko vsi pošiljajo in prejemajo pakete s podatki, kot so definirani s protokolom Internet Protocol (v nadaljevanju paketki IP). To vodi v problem “skupnega vaškega pašnika” – zgodi se lahko, da je dana pasovna širina premajhna za pokritje potreb vseh uporabnikov; v takem primeru govorimo o zasičenju omrežja (McKnight & Bailey, 1997). Internetna nenevtralnost bi

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tomaz.turk@ef.uni-lj.si

lahko deloma rešila to težavo, če bi lahko operaterji nekaterim “težkim” uporabnikom (ponudnikom in porabnikom informacij) zaračunavali več za prenos podatkov.

Poskuse reševanja teh težav lahko na podlagi literature delimo v dve veliki skupini: ena skupina išče rešitve v tehnoloških prijemih (prim. Cardwell et al., 2016; Kleinrock, 2018), druga pa v razmerju med ponudbo in povpraševanjem (npr. Peitz & Schuett, 2016). V tem prispevku kratko opisujemo neko drugo zamisel, to je izvedbo t. i. pametnega trga, ki bi lahko rešila težavo zasičenega omrežja. Pri tem izhajamo iz vprašanja, zakaj kljub silnemu razvoju telekomunikacij v zadnjih desetletjih še vedno ne moremo kakovostno uporabljati nekaterih storitev, kot so npr. videokonference.

## PROBLEM ZASIČENJA IN PAMETNI TRG

Zasičenje povzroča negativne zunanje učinke, ki izhajajo iz dejstva, da ob zasičenem omrežju uporabnik povzroča stroške drugim uporabnikom v obliki slabše kakovosti storitev oz. odloženega prometa. Ker so glede na obstoječe stanje tehnologije vsi uporabniki v enakem položaju (nihče ni privilegiran), se vsi srečujemo z negativnimi zunanjimi učinki. Do slabše kakovosti storitev prihaja zaradi preobremenjenosti povezav, ko je pasovna širina, ki je na voljo, premajhna za vse potrebe. Preobremenjeni so tudi drugi viri v omrežju, zlasti usmerjevalniki in računalniki (predvsem strežniki).

Možen pristop k reševanju negativnih zunanjih učinkov je uvedba takse, torej cene, ki naj popravi razmere oz. internalizira zunanje učinke. Ceno zaradi zasičenja lahko smatramo kot Pigouvijevo takso. Glede na model pametnega trga naj bi se ravnotežna cena oblikovala v taki višini, da bo uporabnik plačal pošiljanje dodatnega paketa v višini mejnih stroškov časovnih zamikov, povzročenih z njegovim paketom (MacKie-Mason & Varian, 1994; Nogueira & Cavalcanti, 1996).

V računalniških omrežjih tehnologija poskrbi za problem zasičenja tako, da presežne paketke IP postavi v čakalno vrsto po sistemu First-In-First-Out (FIFO), kar povzroča časovne zamike pri prometu, ali pa paketke celo zavrže. Tehnologija IP namreč deluje po metodi “najboljšega napora” (angl. best-effort). Zasičenje je torej z uporabniškega vidika vidno kot motnja oz. zastoj pri delovanju omrežja, v ekstremnih primerih pa tudi kot nedelovanje omrežja.

Na ta problem so opozarjali in predlagali rešitve že MacKie-Mason in Varian (1995), Nogueirain Cavalcanti (1996) ter Gupta, Stahl in Whinston (1995), ki menijo, da uporabnik na trgu storitev interneta v splošnem ne plačuje pasovne širine prenosnih storitev, ki jih s svojim prometom obremeni, temveč le dostop do omrežja in najemnino za določeno obdobje. V splošnem je možno, da so prenašani podatki enega od uporabnikov družbeno koristnejši od podatkov drugega uporabnika, zato naj bi se poleg cene dostopa do omrežja uvedla še cena za prenešen paket IP.

Najbolj uveljavljen pogled oz. teoretična rešitev problematike je t. i. model pametnega trga, ki sloni na posplošeni Vickrejevi avkciji (MacKie-Mason, 1995). Pravzaprav ideja o "odzivnem" določanju cen javnih storitev izvira prav iz del tega avtorja (Vickrey, 1970). Avkcija poteka tako, da udeleženci sporočijo največjo ceno, ki so jo še pripravljeni plačati. Deklarirane cene se razvrstijo po velikosti, pri tem se storitev zagotovi vsem tistim, ki so pripravljeni plačati največ glede na razpoložljivost vira, kot dejanska zaračunana cena pa se uporabi najnižja deklarirana cena udeleženca, ki je še deležen storitve. Udeleženci torej ne plačajo, kolikor so deklarirali, ampak v splošnem manj. Če je obseg povpraševanja manjši od razpoložljivosti virov, je cena enaka nič.

To je seveda samo teoretični model. Slabosti predlaganega načina sta predvsem kompleksnost izračunavanja cene storitev ter težave pri praktični izvedbi ugotavljanja funkcij koristnosti uporabnikov oz. deklariranja cen. Izračunavanje naj bi se izvajalo v čim krajših časovnih intervalih (praktično v realnem času), kar pa bi bilo težko implementirati.

S svojim raziskovalnim prispevkom, ki je opisan v nadaljevanju, smo predlagali mehanizem dinamičnega določanja cene omrežnega vira, ki pa bi vodil v zgoraj opisano "Vickrejevo ceno". Na ta način smo zamisel pametnega trga napravili lažje uresničljivo. Mehanizem smo tudi razširili tako, da se pripravljenost plačila propagira po celotnem omrežju oz. po celotni povezavi, ki jo uporabnik v nekem trenutku uporablja.

## OPREDELITEV MEHANIZMA IN PREVERJANJE DELOVANJA S SIMULACIJO

Cena prenosa podatkovnega prometa se izračunava na vsakem omrežnem viru. Glede na to, da nam cenovna elastičnost povpraševanja izkazuje odzivnost uporabnikov na spremembe v ceni (posredno nam zrcali individualne funkcije koristnosti), smo ta koncept uporabili v iskanju cene, ki je v nekem trenutku primerna za zmanjšanje ali povečanje obsega povpraševanja na zeleno raven, to je raven ponudbe oz. razpoložljive pasovne širine (Turk & Jerman - Blažič, 2001).

V praksi bi izračunavanje nove cene potekalo v razmeroma kratkih, enako dolgih časovnih intervalih. Ker novo ceno izračunamo ob koncu vsakega intervala, velja za celotni interval enaka cena, ki jo izpeljemo iz opredelitve cenovne elastičnosti. Če je postopek za izračun relativno pogost glede na spreminjanje preferenc uporabnikov, lahko pokažemo, da je gornji izračun dovolj dober približek ceni, ki jo iščemo.

Algoritem za izračun cene bi se izvajal na vsakem posameznem omrežnem viru (predvsem usmerjevalnikih). Ker za usmerjevalnike velja, da združujejo dve ali več omrežnih povezav hkrati, je treba ceno pošiljanja opredeliti za vsako povezavo posebej.

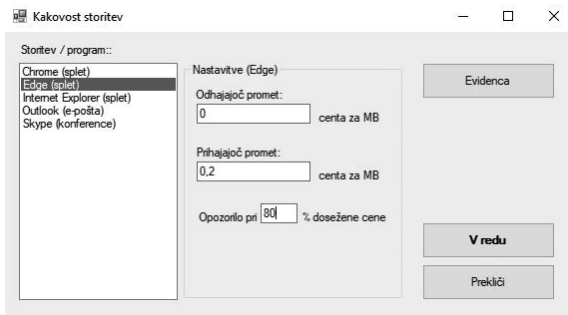
Najavljena cena bi veljala le za en omrežni vir, paketek pa v splošnem potuje prek več vozlišč, na začetku poti pa slednja še ni znana. Naš predlog je, da se v podatke v ovojnico

paketa vključi najavljena cena za prehod prek vseh omrežnih virov na poti paketka. Vsak omrežni vir na poti paketka glede na trenutno ceno prenosa prek tega vozlišča odvzame vrednost storitve iz podatka v ovojnici paketa in pošlje paketek naprej. Glede na zabeležene paketke posameznega uporabnika, ki so potovali prek določenega omrežnega vira, lahko upravljavec vira bremeni uporabnika s plačilom (Turk, 2008).

Na ta način bi tudi uvedli vsaj dva razreda prenosa podatkov – plačljiv in neplačljiv promet. Paketki, za katere je uporabnik pripravljen plačati določeno ceno, bi potovali po omrežju, na vsakem omrežnem viru bi se cena prenosa po tem viru odštela od najavljene cene. V tem primeru je paketku zagotovljeno takojšnje prepošiljanje naprej po omrežju. Paketki, pri katerih bi bila najavljena cena že enaka nič, bi se po omrežju posredovali kot neplačljivi tako kot sedaj (angl. best-effort). Uporabnik bi lahko ob tem reagiral in najavil večjo ceno.

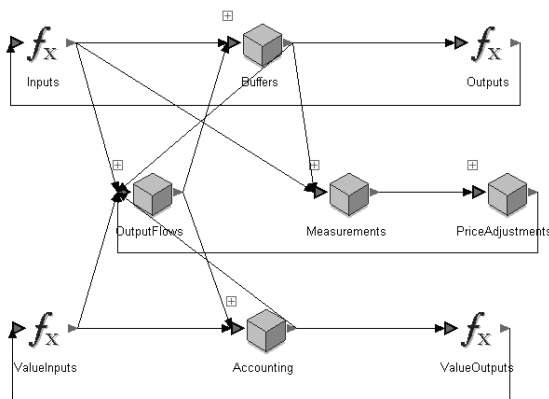
Na sliki 1 je primer uporabniškega vmesnika, s katerim bi uporabnik opredelil največjo možno ceno, ki jo je še pripravljen pokriti za prenos podatkov za določeno storitev.

Slika 1: *Uporabniški vmesnik za opredelitev pripravljenosti plačila*



Za preizkušanje teh predlogov smo razvili poseben simulacijski pristop, t. i. fluidni model omrežja, kjer računalniško omrežje modeliramo s pristopi sistemske dinamike (običajno se paketna omrežja simulirajo kot čakalne vrste). Pri tem smo opredelili vire (generatorji podatkov, ki jih je treba prenesti), povezave (infrastrukturni prenosni medij, po katerem se podatki lahko prenašajo), aktivne povezave (vzpostavljene seje) ter vozlišča. Z matrično algebro smo opredelili medsebojne odnose med temi elementi (npr. prenos podatkov z nekega vira prek različnih vozlišč in povezav), ki se dinamično spreminjajo (Turk, 2009). Na ta način lahko tudi z relativno preprosto strukturo modela simuliramo kompleksno omrežje z več tisoč vozlišči in drugimi elementi (uporabili smo simulacijsko orodje GoldSim). Glavna struktura simulacijskega modela je razvidna na sliki 2.

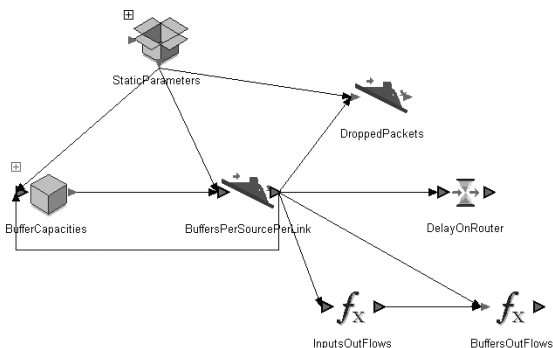
Slika 2: Glavna struktura omrežnega modela



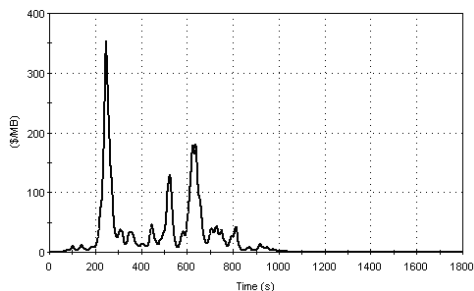
Zgornji del modela predstavlja tok podatkov (računalniško omrežje), medtem ko spodnji del modelira vrednosti tokov. Promet, ki ga v omrežje “vnašajo” viri, je modeliran kot stohastičen. V osrednjem delu je izračun izhodnih tokov (tako podatkov kot vrednosti prenosa), skupaj z meritvami prometa in prilagoditvami cen.

Na sliki 3 je prikazana zgradba omrežnega vozlišča. Posamično vozlišče sestavljata vmesni pomnilnik ter logika usmerjanja paketkov z ene povezave na naslednjo. Tu se zaznajo tudi zavrženi paketki.

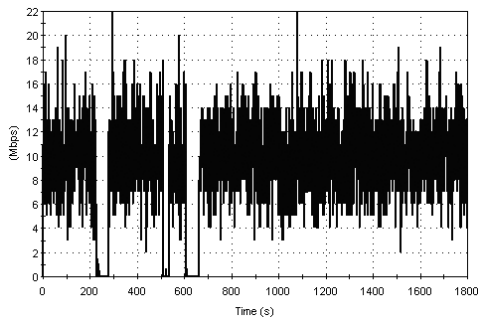
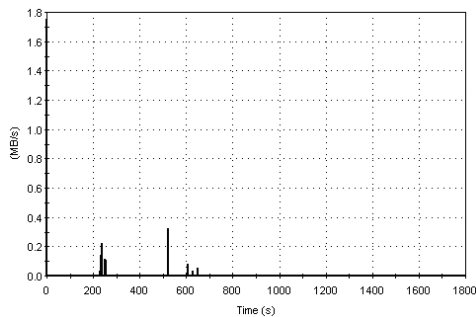
Slika 3: Omrežno vozlišče



Na sliki 4 je prikazano dinamično gibanje cene za prenos podatkov na enem od simuliranih omrežnih virov. Cena se spreminja glede na razmere v omrežju, to je na razpoložljivo pasovno širino in obseg povpraševanja po prenosu v danem trenutku.

Slika 4: *Gibanje cene prenosa podatkov na enem omrežnem viru*

Na sliki 5 je prikazano gibanje podatkovnega prometa za uporabnika, ki plačuje za prenos, je pa cena v nekaj primerih preseгла njegovo napovedano ceno. V tem primeru se nekateri njegovi pakетки prenašajo po principu “best-effort”, nekateri pa se zavržejo – njihova količina je prikazana na sliki 6.

Slika 5: *Prenos podatkov za uporabnika, ki plačuje za prenos*Slika 6: *Zavrženi pakетки v primeru prevelike dejanske cene*



## UGOTOVITVE

S simulacijo smo preverili dve izboljšavi modela pametnega trga, to je dinamično izračunavanje cene s pomočjo cenovne elastičnosti, ter propagiranje cene po omrežni povezavi. Obe izboljšavi sta se izkazali za učinkoviti. Pri prvi smo ugotovili, da dinamično izračunavanje cene vodi v relativno učinkovito zasedenost virov, saj vodi v minimalni presežek povpraševanja po prenosu paketkov IP nad zmogljivostjo omrežnega vira. Tudi druga izboljšava – propagiranje informacije o ceni po omrežju – se izkaže za izvedljivo. Pri obeh izboljšavah smo s simulacijo proučevali tudi obnašanje pod različnimi pogoji, rezultati pa kažejo, da se sistem obnaša stabilno.

Pred implementacijo novega mehanizma izračunavanja cene bi bilo treba (ob nujnem sodelovanju različnih strokovnjakov) predvsem opredeliti spremembe (dodatke) obstoječim protokolom in hkrati s tem napraviti spremembe pri implementacijah nekaterih omrežnih protokolov, implementirati nove algoritme na usmerjevalnikih, razviti aplikacije za knjigovodstvo in zaračunavanje, opraviti izbor plačilnega mehanizma ter napraviti dodatke za uporabniške aplikacije.

Pri tem sta izbor plačilnega mehanizma ter razvoj aplikacij lahko prepuščena posameznemu ponudniku (razvoj algoritmov na usmerjevalnikih in spremembe pri implementacijah omrežnih protokolov naj bi bile kot doslej odprte), razvoj dodatkov za uporabniške aplikacije pa je lahko prepuščen neodvisnim razvijalcem.

Težko je predvideti, kako bi uporabniki sprejeli morebitne spremembe pri zaračunavanju storitev. Prav zaradi tega je tudi težko preizkušati predlagane modele v praksi, uvedba različnih razredov storitev, med drugim enega brezplačnega, ki bi bil primerljiv s sedanjo uporabo storitve prenosa paketkov IP, pa bi prispevala vsaj k temu, da takim pristopom ponudimo možnost uveljavitve. Uvajanje izboljšav bi bilo možno tudi brez globalnega soglasja ponudnikov, dovolj bi bilo rešitve preveriti v lokalnem geografskem obsegu, ob tem pa sistem ne bi vplival na delovanje omrežja na tem območju.

## LITERATURA IN VIRI

Calzada, J., Tselekounis, M. (2018). Net Neutrality in a hyperlinked Internet economy. *International Journal of Industrial Organization*, (59), 190-221.

Cardwell, N., Cheng, Y., Gunn, S., Yeganeh, S. H., Jacobson, V. (2016). Measuring bottleneck bandwidth and round-trip propagation time. *ACM Queue*, 5(14), 1420-1453.

Gupta, A., Stahl, D., Whinston, A. (1995). *Pricing of services on the Internet*. Working paper. University of Texas, Austin.

- Kleinrock, L. (2018). Internet congestion control using the power metric: Keep the pipe just full, but no fuller. *Ad hoc networks*, (80), 142-157.
- MacKie - Mason, J. (1995). *A smart market for resource reservation in a multiple quality of service information network*. University of Michigan, NBER.
- MacKie - Mason, J., Varian, H. (1994). *Generalized Vickrey auctions*. University of Michigan.
- MacKie - Mason, J., Varian, H. (1995). Pricing the Internet. V Kahin, B., Keller, J. (ur.), *Public access to the Internet* (str. 269-314). Cambridge: The MIT Press.
- McKnight, L., Bailey, J. (1997). An introduction to Internet economics. V McKnight, L., Bailey, J. (ur.): *Internet Economics* (str. 3-26). Cambridge: The MIT Press.
- Nogueira, J., Cavalcanti, J. (1996). *The safety net Approach to Internet pricing*. Rio de Janeiro: Universidade Federal de Pernambuco.
- Peitz, M., Schuett, F. (2016) Net neutrality and inflation of traffic. *International Journal of Industrial Organization*, (46), 16-62.
- Turk, T., Jerman - Blažič, B. (2001). User's responsiveness in the price-controlled best-effort QoS model. *Computer communications*, (24), 1637-1647.
- Turk, T. (2008). System dynamics simulation of computer networks: price-controlled QoS framework. *Mathematics and computers in simulation*, 1(78), 27-39.
- Turk, T. (2009). Price aggregation in an end-to-end QoS provisioning. *Computer standards & interfaces*, 4(31), 685-692.
- Vickrey, W. (1970). Economics of the regulated communications industry in the age of innovation. V: *Zbornik seminarja New England Telephone* (str. 61-78).

# TRAGEDIJA SLOVENSKEGA NACIONALNEGA PATENTNEGA SISTEMA

MITJA KOVAČ<sup>1</sup>

ROK SPRUK<sup>2</sup>

---

*POVZETEK: Trenutni slovenski nacionalni patentni sistem naj bi zagotavljal spodbude za inovativno aktivnost slovenskega gospodarstva in hkrati onemogočal podeljevanje neupravičenih monopolov, vendar je na mestu vprašanje, ali je res tako. Opravljena empirična raziskava razkrije, da je pri Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino po preteku devetih let po vložitvi patentne prijave veljavnih samo še 12 % patentov, kar je lahko neposredna posledica trenutno veljavne zakonodaje. Ta z določilom, da mora imetnik patenta ali imetnik izključne pravice iz patenta najkasneje do izteka devetega leta trajanja patenta Uradu predložiti pisno dokazilo o tem, da patentirani izum ustreza vsem zakonskim zahtevam, de facto uzakonja preverjanje novosti šele po devetih letih od vložitve patentne prijave. Takšna ureditev je ne samo unikatna v vsej Evropski uniji, ampak je tudi v nasprotju z vsemi dognanji dosedanje ekonomske znanosti, je vir neučinkovitosti, podeljuje neupravičene monopole ter vzpostavlja neustrezne spodbude za oportunistično vlaganje patentnih prijav.*

---

**Ključne besede:** slovenski nacionalni patentni sistem, inovativnost, neupravičeni monopoli, ekonomska učinkovitost

---

## 1 UVOD

Republika Slovenija je marca 2013 podpisala Sporazum o enotnem evropskem patentnem sodišču (Uradni list Evropske unije, 2013/C 175/01), ki je podlaga za oblikovanje novega sistema evropskega patenta z enotnim učinkom v državah podpisnicah sporazuma. Pristop k temu sporazumu pa je v delu slovenske strokovne javnosti naletel na izjemno kritične odzive, saj naj bi bil prava grožnja našim gospodarskim subjektom (Pretnar, 2015). Z drugimi besedami, kritični odzivi vidijo obstoječi nacionalni sistem patentnega varstva v Sloveniji kot enega izmed najboljših na svetu in kot takšen naj bi bil tudi popolnoma zadosten in učinkovit. Trenutni nacionalni sistem naj bi tako zagotavljal spodbude za izjemno inovativno aktivnost slovenskega gospodarstva in hkrati onemogočal podeljevanje neupravičenih monopolov, vsak nov evropski patentni sistem pa naj bi ogrožal to idilično sliko.

Pričujoči članek odgovarja na vprašanje o ustreznosti obstoječega slovenskega nacionalnega patentnega varstva in o tezi o njegovem izjemnem spodbujanju inovativnosti in hkratnem

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: mitja.kovac@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: rok.spruk@ef.uni-lj.si

preprečevanju podeljevanja neupravičenih monopolov in iz njih izhajajočih rent. Članek tako empirično analizira vzorec SIPO, v katerem se nahaja 9.898 nacionalnih patentnih opazovanj za gospodarske družbe, samostojne podjetnike posameznike in fizične osebe skozi 19 let za obdobje 1991-2015 na mikroekonomski ravni. Ta nacionalni vzorec pa potem primerja z vzorcem Evropskega patentnega urada (EPU), v katerem se nahaja 15.812 patentnih opazovanj za organizacije in fizične osebe iz 97 držav skozi 19 let za obdobje 1991-2015.

Osnovni empirični vzorec pokaže, da ima naključno izbrano podjetje ali fizična oseba, ki vloži patentno prijavo pri Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino (SIPO), povprečno število predlaganih patentov 1,32. Maksimalno število patentov na posamezno podjetje v analiziranem vzorcu pri SIPO je 23 patentov. Analiza tudi pokaže trend, da je pri Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino po preteku devetih let po vložitvi patentne prijave veljavnih samo še 12 % patentov, kar je zelo malo in je lahko neposredna posledica trenutno veljavne zakonodaje, predvsem 91. člena Zakona o industrijski lastnini (ZIL-1-UPB3), ki z določilom, da mora imetnik patenta ali imetnik izključne pravice iz patenta najkasneje do izteka devetega leta trajanja patenta Uradu predložiti pisno dokazilo o tem, da patentirani izum ustreza vsem zahtevam po 10., 12., 14. in 15. členu ZIL-1-UPB3, *de facto* uzakonja preverjanje novosti šele po devetih letih od vložitve patentne prijave. Takšna ureditev je ne samo unikatna v vsej Evropski uniji, ampak je tudi v nasprotju z vsemi dognanji dosedanje svetovne ekonomske znanosti, je vir neučinkovitosti in vzpostavlja neustrezne spodbude za oportunistično vlaganje patentnih prijav. Trenutna ureditev 91. člena ZIL-1-UPB3 se tako slabo ujema s kriterijem ekonomske učinkovitosti in neposredno zmanjšuje narodovo blaginjo. V skladu z ekonomsko teorijo to ni presenetljivo, saj se zakonodajalci pogosto odzivajo na politično močne posebne interese skupin, ki bolj skrbijo za lasten dobiček kot pa za narodno blaginjo (Towfigh in Petersen 2015; Dunleavy 1991; Grant 1989; MacLean 1987; Noam 1982; in Olson 1965). Še več, takšen majhen odstotek veljavnih prijav pa bi lahko kazal tudi na potencialne selekcijske učinke, neznanje in nepoznavanje obstoječih tehničnih rešitev, lahko pa tudi na pridobivanje neupravičenih rent (*rent-seeking behaviour*), moralni hazard in ustvarjanje neupravičenih in škodljivih monopolov.

Članek v drugem delu podaja kratek teoretični okvir, ki mu sledijo rezultati in kratka diskusija o dobljenih rezultatih.

## 2 PRAVNO-EKONOMSKI POMEN PATENTNEGA VARSTVA

V pravno-ekonomskem smislu je patentno varstvo izjemno močan, sofisticiran mehanizem za zagotavljanje spodbud, motivov za kreacijo novih idej, proizvodov, izumov, oblik in modelov. Analitično gledano gre pri patentu za monopol, za podelitev ekskluzivnih stvarnih pravic na intelektualnih stvaritvah, tehničnih rešitvah in izumih (Posner 2011). Vzpostavitev teh stvarnih pravic (patentov) je po mnenju Douglasa Northa (Nobelov nagrajenec za ekonomijo) tudi eden izmed najpomembnejših temeljev in razlogov

neslutene uspeha in blaginje zahodne civilizacije (North 1990; 2005). Še več, sprejetje "Statute of Monopolies 1623" (1623 c. 3, Regnal. 21 Ja 1) leta 1623 v Veliki Britaniji (Fox 1947) se smatra za enega izmed ključnih pogojev, ki so omogočili nastanek njene industrijske revolucije in s tem neslutene gospodarske rasti, prave eksplozije ekonomske aktivnosti in neprekinjenega povečevanja družbene blaginje (Cooter in Schaefer 2012, North 1990; 2005). Podelitev izključne stvarne pravice (monopola) stvaritelju ideje temu omogoča, da si prilasti velik del njene družbene vrednosti (MacKaay 2013). Ta stvarna pravica (ob predpostavki striktnega in objektivnega uveljavljanja takšnih pravic) in iz nje izhajajoča gotovost, da si bo lahko izumitelj, če bo njegov tehnični izum trg sprejel in bo ekonomsko uspešen, povrnil ne samo svoje začetne "*relation-specific*" stroške razvoja in izdelave takšnega produkta, izuma, ampak tudi, da bo lahko užival dobičke (če bodo ti nastali), ki jih bo takšen izum prinesel – ta *ex ante* možnost povrnitve stroškov in participacija na potencialnih dobičkih pa sta izjemna motivacijska mehanizma, ki vzpostavljala spodbude potencialnim izumiteljem za njihovo produktivno obnašanje in inoviranje (vse to pa na dolgi rok povečuje ekonomsko aktivnost, gospodarsko rast in družbeno blaginjo).

Podelitev patentnega varstva analitično gledano pravzaprav s pomočjo podelitve lastninske pravice na določenem izumu predstavlja podelitev monopola nad to dobrino (Posner 2011; Cooter in Ulen 2016). Vsak monopol pa je v skladu z ekonomsko znanostjo – tako teoretično kot empirično (izjema seveda je naravni monopol) – izjemno škodljiv, nevaren, je vir neučinkovitosti, uničuje ekonomsko in gospodarsko aktivnost, zavira/onemogoča inovacije, omogoča prisvajanje neupravičenih monopolnih rent, omogoča moralni hazard in oportunistem ter nepotizem in torej neposredno zmanjšuje družbeno blaginjo (Cooter in Ulen, 2016), zato mora potem pravo intelektualne lastnine najti ravnovesje med spodbujanjem inovativnosti in razširjanjem idej. To ravnovesje (*trade-off*) med zagotavljanjem spodbud za inoviranje in preprečevanjem monopolov pa je tudi glavni razlog za striktno časovno omejeno trajanje patentne zaščite (največ 20 let) in tudi za premo sorazmerno povečevanje vzdrževalnih stroškov patentnega varstva (MacKaay 2013; Cooter in Ulen 2016).

Pravno-ekonomska analiza nam tako omogoča razumeti analitične razloge za podeljevanje teh (drugače ekonomsko tako škodljivih) časovno omejenih monopolov, saj naj bi bilo zagotavljanje spodbud za inovativno, produktivno ustvarjanje tako pomembno, da odtehta (za krajše obdobje največ 20 let) tudi negativne posledice takšnega monopola (monopolna renta, manjša uporaba in razširjanje takšnega znanja, možen oportunistem in prisvajanje neupravičenih rent itd.). Monopolisti tako služijo rente, dobičke, ki presegajo običajni donos naložbe, podeljeni monopoli pa povzročajo družbene stroške s tem, da se zaradi njih proizvede premalo monopoliziranega blaga, njegova cena pa je previsoka (Posner 2011). Iz tega tudi sledi, da je podeljevanje patentov – monopolov za "izume", ki pa niso pravi izumi, ampak samo imitacije pravih resničnih izumov, pravno-ekonomsko popolnoma nedopustno. Podeljevanje patentov, monopolov za takšno imitiranje je neposredni vir neučinkovitosti, moralnega hazarda in oportunistma, transakcijskih stroškov, negativne selekcije (*adverse selection problem*) in pravzaprav omogoča neupravičeno prisvajanje

rent (*rent-seeking behaviour*). V takšnih primerih gre za popolno redistribucijo, za redistributivno vedenje (in ne zaželeno produktivno, kot velja v primerih "pravih" patentov, ki so v resnici nove tehnološke, inovativne in industrijsko uporabljive iznajdbe, ki povečujejo družbeno blaginjo), ki neposredno zmanjšuje gospodarsko aktivnost in družbeno blaginjo. Podeljevanje nacionalnih patentov, ki so samo kopija, imitacija že nekih drugih tujih tehničnih izumov (s tem potem ustvarjamo male nacionalne monopole, kjer so vse spodbude za ustvarjalno, produktivno obnašanje in investiranje izničene), je tako izjemno škodljivo in na dolgi rok tudi uničujoče za gospodarstvo in za blaginjo določene nacije.

### 3 ANALIZA SLOVENSKE NACIONALNE PATENTNE AKTIVNOSTI

V tabeli 1 so prikazane ključne karakteristike patentnih prijav. V Panelu A so razčlenjene karakteristike patentnih prijav pri Evropskem patentnem uradu, medtem ko so v Panelu B prikazane primerljive značilnosti patentnih prijav pri Uradu RS za intelektualno lastnino. V tabeli so prikazani aritmetična sredina patentnih prijav pri obeh uradih, standardni odklon ter maksimalne in minimalne vrednosti. Poleg števila patentov je prikazan tudi status patentnih prijav pri posameznem uradu. Statusi so v tabeli 1 najprej zaradi celovite predstavitve poenoteni in razčlenjeni v tri najpomembnejše kategorije: a) prijava, b) veljaven in c) zavrnjen/zavržen ter v primeru nacionalnega urada SIPO še d) ničen patent. Ker je status patenta v osnovi binarna spremenljivka, aritmetična sredina za posamezno statusno spremenljivko predstavlja delež podjetij, univerz in fizičnih oseb s posameznim patentnim statusom.

Osnovni empirični vzorec v tabeli 1 pokaže, da ima naključno izbrano podjetje, ki vloži patentno prijavo pri EPU, v povprečju 1,54 patentne vloge s standardno deviacijo 1,91 patenta, kar izpostavlja zajetno heterogenost in predvsem razpršenost samih patentnih vlog. Pri Uradu RS za intelektualno lastnino (SIPO) je povprečno število predlaganih patentov 1,32 z nekaj manjšo standardno deviacijo v primerjavi z EPU. Maksimalno število patentov na posamezno podjetje pri EPU znaša 40 patentov, medtem ko pri SIPO ta številka znaša 23 patentov. Pri EPU je veljavnih 54,8 % patentnih vlog, medtem ko je 41,5 % vlog neveljavnih. Slednji dve obliki patentnega statusa hkrati veljata za najpogostejši, medtem ko je delež ostalih statusov patenta zanemarljiv. Pri Uradu RS za intelektualno lastnino je po desetih letih veljavnih samo še 14,4 % vlog, kar je v primerjavi z EPU bistveno manj in kaže na a) pomanjkljivosti trenutno veljavne zakonodaje v Sloveniji in b) na potencialne selekcijske učinke, ki so obravnavani v empiričnem delu študije.

Na drugi strani je v Sloveniji večina patentnih vlog (47,9 %) neveljavnih, medtem ko je 8 % patentov pretečenih. V 4 % primerov je SIPO patentni postopek ustavil, medtem ko je vlogo zavržen v 10 % primerov. V vzorcu EPU se nahaja 15.812 patentnih opazovanj

za organizacije in fizične osebe iz 97 držav<sup>3</sup> skozi 24 let za obdobje 1991-2015 na mikroekonomski ravni, medtem ko vzorec SIPO obsega 9.898 opazovanj. Maksimalno število patentnih prijav na posamezno podjetje pri EPU znaša 40 prijav, medtem ko je bilo pri SIPO od posameznega podjetja vloženi maksimalno 23 patentnih prijav.

Tabela 1: *Opisna statistika patentnih prijav za pravne in fizične osebe*

	# Opazovanj	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
<i>Panel A: Patentne prijave pri Evropskem patentnem uradu (EPU)</i>					
# Patentnih prijav	15.812	1,544	1.91	1	40
Veljaven patent	15.812	0,548	0.497	0	1
Neveljaven patent	15,812	0.415	0.492	0	1
Ostalo	15,812	0.037	0.021	0	1
<i>Panel B: Patentne prijave pri Uradu RS za intelektualno lastnino (SIPO)</i>					
# Patentnih prijav	9,898	1.325	1.122	1	23
Veljaven patent	9,898	0.144	0.351	0	1
Neveljaven patent	9,898	0.479	0.499	0	1
Pretečen patent	9,898	0.081	0.273	0	1
Ostalo	9,898	0.024	0.065	0	1

Osnovni empirični vzorec v tabeli 2, kjer so zbrani podatki o patentnih prijavah in patentnih validacijah z izključitvijo zadnjih treh let, pa pokaže, da ima naključno izbrano podjetje, ki vloži patentno prijavo pri EPU, v povprečju 1,54 patentne vloge z standardno deviacijo 1,91 patenta, kar izpostavlja zajetno heterogenost in predvsem razpršenost samih patentnih vlog. Pri Uradu RS za intelektualno lastnino (SIPO) je povprečno število predlaganih patentov 1,32 z nekaj manjšo standardno deviacijo v primerjavi z EPU. Maksimalno število patentov na posamezno podjetje pri EPU znaša 40 patentov, medtem ko pri SIPO ta številka znaša 23 patentov. Pri EPU je veljavnih 54,8 % patentnih vlog, medtem ko je 41,5 % vlog neveljavnih. Slednji dve obliki patentnega statusa hkrati veljata za najpogostejši, medtem ko je delež ostalih statusov patenta zanemarljiv. Pri Uradu RS za

3 Andora, Albanija, Antigva in Barbuda, Argentina, Avstrija, Nizozemski Antili, Argentina, Bosna in Hercegovina, Barbados, Belgija, Bolgarija, Bahrajn, Brazilija, Britanski Deviški otoki, Ciper, Češka republika, Čile, Danska, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Hongkong, Hrvaška, Indija, Iran, Irska, Islandija, Italija, Izrael, Japonska, Južna Afrika, Južna Koreja, Kanada, Kazahstan, Kitajska, Kostarika, Kuba, Latvija, Libanon, Litva, Luksemburg, Madžarska, Makedonija, Malezija, Mali, Malta, Maroko, Mavricius, Mehika, Moldavija, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Nova Zelandija, Oman, Panama, Poljska, Portoriko, Portugalska, Romunija, Rusija, Samoa, San Marino, Savdska Arabija, Singapur, Slovaška, Slovenija, Sv. Vincent in Grenadini, Srbija, Surinam, Španija, Šrilanka, Švedska, Švica, Tajska, Tunizija, Turčija, Tajvan, Ukrajina, Urugvaj, Velika Britanija, ZDA, Združeni arabski emirati.

intelektualno lastnino je po devetih letih veljavnih samo še 12 % vlog, kar je v primerjavi z EPU bistveno manj in kaže na a) pomanjkljivosti trenutno veljavne zakonodaje v Sloveniji in b) na potencialne selekcijske učinke, ki so obravnavani v empiričnem delu študije.

Tabela 2: Opisna statistika patentnih prijav in patentnih validacij z izključitvijo zadnjih treh let

	# Opazovanj	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
<i>Panel A: EPU Vzorec</i>					
<b>Število patentnih prijav</b>	<b>12.233</b>	<b>1,54</b>	<b>1,89</b>	<b>1</b>	<b>40</b>
Delniška družba	4.740	1,54	1,83	1	28
Družba z omejeno odgovornostjo	5.299	1,51	1,86	1	40
Družba z neomejeno odgovornostjo	25	1,68	1,10	1	5
Samostojni podjetniki	1.399	1,69	2,16	1	30
Univerza	588	1,55	2,14	1	30
<b>Veljaven patent</b>	<b>12.233</b>	<b>0,44</b>	<b>0,49</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Delniška družba	4.740	0,45	0,49	0	1
Družba z omejeno odgovornostjo	5.299	0,43	0,49	0	1
Družba z neomejeno odgovornostjo	25	0,36	0,48	0	1
Samostojni podjetniki	1.399	0,46	0,49	0	1
Univerza	588	0,45	0,49	0	1
<b>Neveljaven patent</b>	<b>12.233</b>	<b>0,52</b>	<b>0,49</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Delniška družba	4.740	0,45	0,49	0	1
Družba z omejeno odgovornostjo	5.299	0,53	0,49	0	1
Družba z neomejeno odgovornostjo	25	0,64	0,48	0	1
Samostojni podjetniki	1.399	0,50	0,50	0	1
Univerza	588	0,52	0,49	0	1
<b>Nerazvrščene kategorije</b>	<b>12.233</b>	<b>0,04</b>	<b>0,49</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<i>Panel B: vzorec SIPO</i>					
Število patentnih prijav	8.978	1,32	1,12	1	23
Delniška družba	1.597	1,32	1,07	1	18
Družba z omejeno odgovornostjo	2.702	1,33	1,15	1	21
Družba z neomejeno odgovornostjo	19	1,10	0,45	1	3
Samostojni podjetniki	3.951	1,30	1,09	1	23
Univerza	562	1,40	1,36	1	16
<b>Veljaven patent</b>	<b>8.978</b>	<b>0,12</b>	<b>0,32</b>	<b>0</b>	<b>1</b>



	# Opazovanj	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Delniška družba	1.597	0,10	0,30	0	1
Družba z omejeno odgovornostjo	2.702	0,10	0,30	0	1
Družba z neomejeno odgovornostjo	19	0,26	0,45	0	1
Samostojni podjetniki	3.951	0,14	0,35	0	1
Univerza	562	0,10	0,30	0	1
<b>Neveljaven patent</b>	<b>8.978</b>	<b>0,52</b>	<b>0,49</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Delniška družba	1.597	0,55	0,49	0	1
Družba z omejeno odgovornostjo	2.702	0,54	0,49	0	1
Družba z neomejeno odgovornostjo	19	0,52	0,51	0	1
Samostojni podjetniki	3.951	0,50	0,50	0	1
Univerza	562	0,53	0,49	0	1
<b>Nerazvrščene kategorije</b>	<b>8.978</b>	<b>0,36</b>	<b>0,49</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Opomba: Tabela prikazuje temeljne parametre oz. opisne statistike za število patentnih prijav ter veljavne in neveljavne patente pri Evropskem patentnem uradu in Uradu RS za intelektualno lastnino. Med nerazvrščene kategorije izidov patentne validacije se štejejo vrnitev patentne prijave, zavrnitev patentne vloge, ustavitve postopka, ovržena vloga ter terminacija patentne vloge. Aritmetična sredina za posamezne kategorije patentne validacije pokaže delež podjetij oz. gospodarskih družb, ki imajo veljaven ali neveljaven patent ali vlogo, ki zapade pod nerazvrščene kategorije.

#### 4 ZAKLJUČEK IN DISKUSIJA

Trenutno veljavna zakonodaja, predvsem določilo 91. člena Zakona o industrijski lastnini (ZIL-1-UPB3), ki določa, da mora imetnik patenta ali imetnik izključne pravice iz patenta najkasneje do izteka devetega leta trajanja patenta Uradu predložiti pisno dokazilo o tem, da patentirani izum ustreza vsem zahtevam po 10., 12., 14. in 15. členu ZIL-1-UPB3, *de facto* uzakonja preverjanje novosti šele po devetih letih od vložitve patentne prijave, kar je v nasprotju z vsemi dognanji ekonomske znanosti ter je vir neučinkovitosti in vzpostavlja neustrezne spodbude za oportunistično vlaganje patentnih prijav. Trenutna ureditev 91. člena ZIL-1-UPB3 se tako slabo ujema s kriterijem ekonomske učinkovitosti in neposredno zmanjšuje narodovo blaginjo. Takšen majhen odstotek veljavnih prijav pa bi lahko kazal tudi na potencialne selekcijske učinke, neznanje in nepoznavanje obstoječih tehničnih rešitev ali pa tudi na pridobivanje neupravičenih informacijskih rent, moralni hazard in ustvarjanje neupravičenih in škodljivih monopolov. Iz povedanega lahko zaključimo, da sta z vidika ekonomske učinkovitosti sprememba obstoječe ureditve in poenotenje z ureditvami, ki zahtevajo takojšnjo preverbo novosti patentne prijave, nujna. Takšna novelacija obstoječe ureditve bi bila ob identificiranih številnih pomanjkljivostih in nedorečenostih dobrodošla institucionalna sprememba, ki bo na dolgi rok pospešila resnično inovacijsko aktivnost celotnega slovenskega gospodarstva ter s tem tudi gospodarsko rast in blaginjo.

## LITERATURA

Cooter, R. & Schaefer, H. B. (2012). *Solomon's Knot: How Law can End the Poverty of Nations*. Princeton University Press.

Cooter, R. & Ulen, T. (2016). *Law and Economics* (6th ed.). Pearson.

Dunleavy, P. (1991). *Bureaucracy and Public Choice: Economic Explanation in Political Science*. Harvester, Wheatsheaf.

EU (2013). Sporazum o enotnem evropskem patentnem sodišču. *Uradni list Evropske unije*, 2013/C 175/01.

Fox G., H. (1947). *Monopolies and Patents: A Study of the History and Future of the Patent Monopoly*. University of Toronto Press.

Grant, W. (1989). *Pressure Groups, Politics and Democracy in Britain*. Springer.

McKaay, E. (2013). *Law and Economics for Civil Law Systems*. Edward Elgar.

McLean, I. (1991). *Public Choice – An Introduction* (1st ed.). Wiley-Blackwell.

Noam, E. (1982). The Choice of Governmental Level in Regulation. *Kyklos*, 35(2), 278–291.

North, C. D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

North, C. D. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press.

Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press.

Posner, A. R. (2011). *Economic Analysis of Law* (8th ed.). Wolters Kluwer.

Pretnar, B. (2015). Neprijetna dejstva o enotnem patentu EU. *Delo*, 4. 1. 2015.

Towfigh, V. E. & Petersen, N. (2015). Public and Social Choice Theory. V Towfigh, V. E. & Petersen, N. (ur.), *Economic Methods for Lawyers*. Edward Elgar.

## LJUDJE IN ODNOSI KOT TEMELJ USPEŠNE IN ETIČNE POSLOVNE PRIHODNOSTI

- Rudi Rozman* 211  
Raziskovanje sodobne organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v  
Ljubljani
- Jasna Auer Antončič* 221  
*Boštjan Antončič*  
Poslovna etika podjetnikov in zaposlenih v Sloveniji
- Simon Colnar* 229  
*Vlado Dimovski*  
Management znanja v socialnem delu v Sloveniji
- Melita Balas Rant* 237  
Čuječ vodja je boljši vodja: čuječnost kot razsežnost talenta
- Jaka Vadnjaj* 253  
*Predrag Ljubotina*  
Karijerne možnosti naslednikov družinskih podjetij
- Tamara Pustoslemšek* 263  
*Maja Zaman Groff*  
Podlage za presojanje etičnosti dejanj: ali študenti različnih študijskih smeri  
izhajajo iz različnih filozofskih konstruktorov?



# RAZISKOVANJE SODOBNE ORGANIZACIJE NA EKONOMSKI FAKULTETI UNIVERZE V LJUBLJANI

RUDI ROZMAN<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: V prispevku so obravnavana povezana raziskovanja sodobne organizacije v preteklih desetletjih na Ekonomski fakulteti. Najprej je na kratko prikazano sodobno razumevanje organizacije, poudarek pa je na utemeljitvi sodobne teorije z obravnavo današnjih organizacijskih problemov.*

---

*Ključne besede: organizacija, management (ali ravnateljstvo), organizacijske strukture, organizacijski procesi*

---

## 1 UVOD

Pri raziskovanju določenega pojava najprej pomislimo na dokazovanje podmen. Dokazane podmene postanejo novo spoznanje, načelo ali pravilo; zbir vseh spoznanj sestavlja teorijo pojava ali predmeta. O teoriji govorimo, če sta jasno določena predmet preučevanja in metoda, po kateri se razvija. Pojav, o katerem veliko govorimo, je tudi organizacija, teorija organizacije pa je zbir vseh spoznanj o njej. Organizacijska znanost, ki določa organizacijsko teorijo, je samostojna znanost le, če nobena druga znanost ne preučuje istega pojava. V tem prispevku bomo **prikazali in utemeljili sodobno teorijo organizacije kot predmet samostojne organizacijske znanosti**, ki na nov način poveže spoznanja o organizaciji ter usmerja nova raziskovanja in uporabo v praksi. S tem bomo prikazali raziskovanja sodelavcev Ekonomske fakultete in njihove dosežke na organizacijskem področju.

Začeli bomo z novim razumevanjem organizacije, kot ga je razvil in utemeljil prof. Lipovec in leta 1987 objavil v klasičnem delu "Razvita teorija organizacije". K temu bomo dodali nekaj svojih dopolnitev, predvsem pri upravljalno-ravnalnem procesu. Ustreznost teorije se v veliki meri pokaže v razlagi in rešitvah problemov, ki na področju organizacije obstajajo, zato bomo v drugem delu prikazali razumevanje temeljnih organizacijskih problemov v luči sodobne teorije, dopolnjeno z raziskovanjem naših doktorandov. Teorijo bomo po njenem začetniku imenovali Lipovčeva, včasih tudi naša, sodobna ali nova.

## 2 KAJ JE SODOBNO RAZUMEVANJE ORGANIZACIJE?

Teorija je opredeljena kot skupek povezanih spoznanj o določenem pojavu ali predmetu, ki se razvija z njemu lastno metodo spreminjanja. Je prikazovanje bistva predmeta ali pojava, ki ga omogoča abstrakcija nebitvenih delov. Teorija je **zgoščena praksa**. Postaja vodič praksi; nič ni bolj praktičnega kot dobra teorija. Teorija, s tem pa znanost, ki jo postavlja, mora jasno opredeliti predmet preučevanja in metodo njegovega spreminjanja. Organizacijska znanost določa organizacijo in metodo njenega spreminjanja (več o teoriji in z njo povezanih pojmov glej npr. v Rozman (2017: 48-58)).

Beseda organizacija se pogosto uporablja in ima več pomenov (o tem glej npr. v Lipovec (1987: 21-39)). Omenimo le dva. Tehnično razumevanje organizacije opredeli organizacijo kot formalen in učinkovit proces kombiniranja poslovnih prvin, procesov in proizvodov ter storitev. To opredelitev razumemo kot tehnično; poznamo jo kot organizacijo ali ureditev dela. Sociološko razumevanje organizacije opredeli organizacijo kot (formalno) združbo, ki jo sestavljajo ljudje in ima določen cilj. V tem gledanju na organizacijo kot združbo ljudi se pri posameznih avtorjih krepí pomen upoštevanja razmerij med njimi.

Iz obeh opredelitev (pa tudi drugih) sledi, da organizacijo, sicer različno razumljeno in drugim elementom podrejeno, preučujejo različne znanosti. Ali torej samostojna znanost, ki bi preučevala organizacijo, sploh obstaja? Odgovor je pritrdilen le v našem razumevanju organizacije.

V sociološkem razumevanju organizacije je njen najmanjši del človek, v tehničnem razumevanju je to delovna naloga. Lipovec ugotovi, da razmerja med člani v združbah niso samostojno preučevana v nobenem razumevanju organizacije. Prav ta razmerja, osamosvojena od združbe in ljudi, opredeli kot organizacijo, ki ... »je sestavi medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987: 35). Pomembne ugotovitve so številne. Omenimo le naslednje:

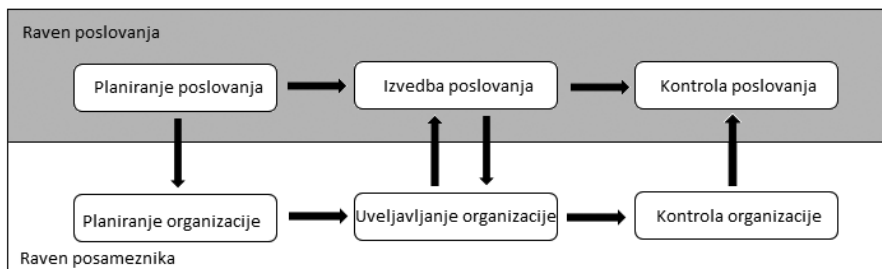
- ločitev organizacije od združbe in njenega delovanja (organizacija ni proces, ki bi neposredno vodil k izpolnitvi ciljev združbe, marveč učinkuje tako, da zagotavlja smotrnost delovanja);
- organizacija je izločena iz neorganizacijskega omota in postane samostojen predmet preučevanja (nove) organizacijske znanosti;
- najmanjši del organizacije je razmerje, ki se razvija in zagotavlja smotrnost (razmerje je sočasno predmet, subjekt in proces);

- prvi del opredelitve kaže organizacijo kot statično (strukture), drugi del kot dinamično (procesi zagotavljanja).

Že iz Lipovčeve opredelitve organizacije sledi, da so bistvo organizacije razmerja, a obenem se dotika tudi ljudi in celote. Več o odnosih med sociologijo, psihologijo in organizacijsko znanostjo glej v Rozman (2012: 2-25), med ekonomsko znanostjo, poslovnimi vedami in organizacijsko znanostjo pa v Rozman (1999: 185-192).

Da bi zagotovile smotrnost delovanja združbe, se omenjene strukture razvijejo v procese. Podrobnosti o strukturah in prehajanju v procese so opisane v Rozman (2015: 42-53). Drugi del opredelitve organizacije je dinamičen, saj le procesi nenehno zagotavljajo smotrno delovanje združbe. Ločimo tri temeljne organizacijske procese: upravljalno-ravnalni proces, odločitveni proces in usklajevanje. Več o njih glej v Rozman (2010: 45-54). Mimogrede, **usklajevanje je metoda, s katero se naša organizacija spreminja**; je tesno povezano s procesom konflikta (več o tem glej npr. v Rozman (2000: 31-39)). Dela o managementu obravnavajo predvsem **upravljalno-ravnalni proces**, ki vključuje tako usklajevanje kot odločanje. Ta proces prikazuje slika 1.

Slika 1: *Upravljalno-ravnalni proces*



Sestavni procesi upravljalno-ravnalnega procesa so planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije (izvajanje poslovanja ni ravnalni, marveč poslovni proces), kontrola organizacije in kontrola poslovanja. Ta členitev, ki jo nakaže že Lipovec, Rozman pa podrobneje obravnava, se razlikuje od klasične členitve managementa na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

Slika kaže dve ravni: raven delovanja združbe in organizacijo. Proces v obeh poteka kot planiranje, izvajanje (uveljavljanje) in kontrola. Cilj prve ravni je uspešnost, cilj druge pa učinkovitost (smotrnost). Obe ravni se neprestano povezujeta. V zaključku predstavljene sodobne organizacije omenimo, da je njeno razumevanje obravnavano v knjigi Lipovca (1987), bistvo te teorije v zgoščeni obliki pa je prikazano v Rozman (2012: 2-25).

Pomembno je pojasniti razmerje med organizacijsko znanostjo in vedo o managementu, ki je v luči drugih teorij nejasno. Organizacijska znanost preučuje in opisuje organizacijo kot družbeni pojav, veda o ravnateljevanju (managementu) pa določa, kakšno naj ravnateljstvo bo, in je namenjena uporabi ravnateljev (managerjev). Pri tem (normativna) veda o managementu gradi predvsem na ugotovitvah organizacijske znanosti, manager pa pri svojem delu upošteva tudi izsledke poslovnih ved, ekonomske, pravne, sociološke, psihološke in drugih znanosti. Organizacijska znanost je torej temeljna znanost; na njej gradi veda o ravnateljevanju ali managementu.

### 3 ORGANIZACIJSKIH PROBLEMI V LUČI SODOBNE TEORIJE ORGANIZACIJE

V povezavi z organizacijo in managementom se pojavljajo pomembni problemi. Z našim razumevanjem organizacije jih je mogoče smiselno razumeti in razrešiti, s čimer je potrjena ustreznost naše organizacijske teorije. Pretežno načrtno smo jih raziskovali tako, da smo prikazali bistvo problema in njegovo razumevanje v luči naše teorije. Večinoma smo razmišljanja objavili najprej v prispevkih za domača in mednarodna posvetovanja, potem v ustreznih revijah, pretežno domačih, in jih vključili tudi v ustrezne učbenike. V raziskovanje smo vključili tudi doktorande, ki so obravnavali posamezna področja. Velik del doktorskega raziskovanja s področja organizacije je tako na Ekonomski fakulteti povezan prav z novo organizacijsko teorijo.

(1) V podjetjih (pa tudi v drugih združbah) vsak dan beremo o težavah, za katere pogosto krivimo tako **neustrezno upravljanje** kot ravnateljstvo. V okviru naše teorije sta procesa upravljanja in ravnateljstva tesno povezana. Vsebinsko ju je nemogoče ločiti, saj se vse odločanje začne v upravljanju in nadaljuje v ravnateljstvu. Razmejitev pa mora biti določena, in sicer jo določi upravljanje ali pa zakonodaja. **Razmerje med upravljanjem in ravnanjem** je bilo predmet našega raziskovanja. Zlasti v zvezi s preučevanjem tega razmerja smo sodelovali v okviru posvetovanj EGOS (European Group for Organizational Studies). Omenimo le nekaj drugih prispevkov o raziskovanju upravljanja: Rozman (1998: 28-45), Rozman (2006: 104-116) in dve doktorski disertaciji: Zorko (2009) in Krisper (2004).

(2) V zadnjih letih prejšnjega stoletja precej avtorjev projektnega in tudi strateškega managementa ugotavlja, da mnoge strategije ne preživijo stika s stvarnostjo. Avtorji projektnega managementa vidijo **rešitev v izvajanju strategij s projekti**, z ustrežno organizacijsko strukturo, s procesi in kulturo, pri tem pa strategij in projektov niti jasno ne ločijo. V projektne managementu govorijo tako o doseganju uspešnosti kot o učinkovitosti projektov. Če sledimo naši organizacijski teoriji, uspešnost velja za strategije, o katerih odločajo glavni ravnatelji v strateškem planu poslovanja, učinkovitost (stroški, roki) pa za projekte, o čemer odločajo projektne ravnatelji. Kot enega od rezultatov raziskovanja omenimo Rozman (1999: 281-290) in Rozman (2000: 5-11). Od doktorskih disertacij omenimo raziskovanje M. Sedovnik (2003).



(3) V začetku tega stoletja je prišlo do nekaterih drugačnih pogledov na **razmerje med vodenjem** (angl. leadership) **in ravnateljevanjem** (angl. management). Vodenje je pri vseh avtorjih managementa njegov sestavni del. Avtorji (ne s področja managementa) začnejo neustrezno primerjati današnje vodenje in klasični management, zato trdijo, da je današnje vodenje sodoben management, klasičen management pa danes neustrezen management. Ni jasno, ali vedo, da managerske funkcije morajo obstajati; ni jasno, ali vodje tudi planirajo, organizirajo, ali sta v vrhu podjetij dve skupini ljudi, (dobri) vodje in (slabi) managerji ipd. Iz našega upravljalno-ravnalnega procesa je vidno, da je **vodenje nujen del managementa**, brez katerega uveljavitve organizacije in posledično izvedbe planov poslovanja ni. Seveda pa se oba usklajeno v času spreminjata. Začetek tega raziskovanja je v Rozmanovem prispevku leta 2002 na posvetovanju EIASM. V doktorski disertaciji je razmerje v slovenskih podjetjih obravnavala M. Kramar Zupan (2008).

(4) Ko se pojavi "human resource management", mnogi slovenski avtorji, ne da bi poznali bistvo procesa in ga umestili med druge organizacijske procese, začno govoriti in pisati o managementu (upravljanju, vodenju) človeških resursov. Tuji avtorji so razdvojeni; eni menijo, da gre za razvoj personalne funkcije, drugi spet, da gre za nov proces. Nihče ne omenja, da se funkcija, povezana z zaposlenimi, pojavlja kot poslovna in kot organizacijska oziroma ravnateljevalna. V organizacijskem smislu nas zanimajo vloge ljudi oziroma njihove zmožnosti (kompetence) za smotrno opravljanje zadalžitev. Dvojnost te funkcije je lepo vidna iz našega prikaza upravljalno-ravnalnega procesa. Obenem je ustrezen prevod za to organizacijsko funkcijo, ki nastane z razvojem družbe in združb, **ravnanje (izraba in razvoj) z zmožnostmi zaposlenih**. Razlaga tega je npr. v Rozman (1998: 5-8).

(5) Veliko spremembo v razvoju združb je doživelo znanje in učenje, ki do znanja vodi. Proces učenja posameznika preučuje predvsem psihologija. Učenje ljudi v združbah pa postavlja vprašanje doseganja usklajenega učenja zaposlenih. Avtorji govorijo o miselnih modelih učenja, o strukturi kolektivnega znanja, o skupnem znanju ipd. Sami kot rezultat raziskovanja povezujemo usklajevanje učenja ljudi v združbi z njihovim sedanjim ter prihodnjim položajem v združbi in posledično z zahtevami po sedanjem in novem znanju. Ob usklajenosti struktur in iz njih izhajajočih procesov bo tudi učenje zaposlenih in njihovo znanje usklajeno. Rozman in Sitar (2007) usklajevanje učenja in znanja povežeta s sodobno organizacijsko teorijo in ga poimenujeta (z organizacijo) **povezano učenje (angl. learning by connectivity)**.

Še pomembnejši pa je njun prispevek v raziskovanju **ravnanja z znanjem** (angl. knowledge management). Management znanja avtorji večinoma opredelijo neustrezno, podobno kot organizacijsko učenje. V skladu z našim upravljalno-ravnalnim procesom smo prikazali proces ravnanja znanja po vseh fazah tega procesa in s tem utemeljili tudi smiselnost novega razumevanja organizacije in ravnateljevanja. Tako povezano organizacijsko učenje kot ravnanje z znanjem je podrobneje obravnavala A. S. Sitar v svoji doktorski disertaciji (2012). Le mimogrede naj omenimo, da smo podobno raziskovali (prispevki za posvetovanja in revije, tudi doktorske disertacije) tudi ravnanje s kakovostjo, ravnanje s spremembami, ravnanje z ustvarjalnostjo in inovativnostjo ipd., pri čemer smo ugotovili,

da njihov nadaljnji razvoj ovira praktična usmerjenost avtorjev brez povezave z ustrezno organizacijsko in ravnateljevalno teorijo.

(6) Že precej časa smo priča **povezovanju podjetij in drugih združb v mreže** in njihovemu raziskovanju. V mrežah združbe, npr. podjetja, vse bolj povezujejo organizacijski odnosi. Dinamična razmerja in razmerja, ki zagotavljajo smotrnost in strukture med člani mreže, v naši organizacijski teoriji poznamo kot **organizacijo visokega reda**. Tehnična struktura so materialni tokovi, komunikacijska struktura so informacijski sistemi, motivacijska struktura se razvije v strukturo notranjih cen, struktura avtoritete je pogosta pri nekaterih članih in zložena struktura se razvije v procese upravljanja in ravnanja mrež. Omenimo le preučevanje precej razširjene skupine mrež v doktorski disertaciji Vračarja (2012).

(7) Čeprav je večina organizacijskega preučevanja in znanja vezana na kapitalistični način gospodarjenja, vsaj nekatere **spremembe kažejo na spreminjanje** oziroma prenehanje tega **načina gospodarjenja**. Družbeni način gospodarjenja določajo predvsem lastnina, upravljanje z njo in temeljni cilj podjetij. Upravljanje kot organizacijski pojav se (ne samo v našem raziskovanju) razvija v **upravljanje deležnikov** (angl. stakeholders). V povezavi s tem je tudi spreminjanje poslanstva podjetij in drugih združb, ki ni več samo v ustvarjanju dobička, marveč v prikazu koristi za različne deležnike. Namesto dobičkovnosti postaja cilj podjetij družbena odgovornost. Na spreminjanje načina gospodarjenja kaže precej raziskovanj in ugotovitev, ki pa so pogosto nepovezane in premalo družbeno utemeljene. Družbeno odgovornost v javni upravi v svojem doktorskem raziskovanju prikaže in utemelji N. Tomažević (2010). V zvezi s spreminjanjem načina gospodarjenja omenimo prispevek Rozmana (2013: 3-14).

#### 4 ZAKLJUČEK

Sodobno teorijo organizacije je preučeval tudi kolega Mihelčič na Fakulteti za računalništvo UL. O tem priča vrsta njegovih del s tega področja. Zaradi pomena dokazovanja teorije v praksi združb naj omenim "Metodologijo ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb", ki jo je razvil skupaj s sodelavci in uporabil v vrsti podjetij. Omenimo v tej zvezi še doktorsko disertacijo Pregeljca (2011), ki povezuje kakovost organizacije in poslovnih izidov.

Oris in utemeljitev sodobne organizacijske teorije kot predmeta preučevanja samostojne organizacijske znanosti nedvomno predstavlja Lipovčevo delo. Močno skrčeno, samo na bistvo teorije, jo predstavlja daljši prispevek Rozmana (2012: 2-25). Knjiga Management (2012, 2017) avtorjev Rozmana in Kovača pa je prva knjiga in doslej edina o managementu sploh, ki upošteva kot izhodišče novo teorijo organizacije. Avtorja sicer sklemeta kompromise z uveljavljenimi, danes zastarelimi pristopi, a bistvo novega pristopa je vseeno vidno.

Veliko vlogo v raziskovanju organizacije in managementa je odigrala Slovenska akademija za management, ki poskuša na teh področjih povezati slovenske preučevalce. Njen pomembni prispevek je, poleg vsebinskega razvoja v okviru dveh revij in vsakoletnega posvetovanja, tudi v skrbi za izrazje. Izrazje na obravnavanem področju je izjemno slabo, kar je po našem mnenju zlasti posledica nerazumevanja tako organizacije kot ravnateljavanja. Lahko rečemo, da je skrb za slovenski jezik tesno povezana prav z novo teorijo.

Poudarimo, da izjemno pogosto na vseh področjih slišimo o pomenu razmerij ali odnosov, zlasti medčloveških ali širše družbenih. Naša teorija daje temeljni, splošni okvir preučevanju razmerij ali odnosov v raznih združbah kot samostojna znanost. Brez ustrezne teoretične osnove so raziskovanja jalova, dosežki slučajni, v praksi pa težave. Novi pogledi se prepočasi uveljavljajo in najbrž je le vprašanje časa, kdaj nam bodo tuji predavatelji razlagali "našo" teorijo o organizaciji. Prav je, da znanstveniki in drugi izvedo več o začetkih in razvoju teorije in znanosti o organizaciji ter posledično vede o ravnateljavanju in o verjetno enem največjih, najbolj kompleksnih in pomembnih raziskovanj na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v zadnjih nekaj desetletjih.

## LITERATURA

Kramar Zupan, M. (2008). *Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih*, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Krisper, A. (2004). *Snovanje upravljalno-ravnateljskega sistema poročanja v podjetjih s primerom slovenskih podjetij*, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.

Mihelčič, M., Bračko, C., Gabrijelčič, J., Kline, M., Šček, J., Štucin, I. (1988, 1989). *Metodologija ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb*, raziskovalna naloga. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

Pregeljc, M. (2011). *Uporaba odkrivanja zakonitosti v poudarkih za iskanje povezav med kakovostjo organizacije združb in njihovimi poslovnimi izidi*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko.

Rozman, R. (1998). The Organizational Functions of Governance and Management. *Slovenska ekonomska revija*, 49(3), 28-45.

Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, 31(1), 5-8.

Rozman, R. (1999). Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. *Organizacija*, 32(4), 185-192.

Rozman, R. (1999). The Implementation of Strategic Plan Through Projects in the Practice. V: Artto, K. & Koskinen, K. (ur.), *Managing Business by Projects*, Vol. 2. (str. 281-291). Helsinki: Project Management Association Finland and NORDNET.

Rozman, R. (2000). The Relationship Between Strategies and Projects. *SENET Project Management Review*, 1(1), 54-59.

Rozman, R. (2000). Subject and Method of Organization Theory. *Management (Beograd)*, 5(17/18), 31-39.

Rozman, Rudi (2000). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *PMS*, 3 (1): 5-11.

Rozman, R. (2002). *Relationship Between Management and Leadership*. EIASM Oxford.

Rozman, R. (2006). Some Organizational Corporate Governance Issues in Slovenian Enterprises. *EBS (Estonian Business School) Review*, 21(1), 104-116.

Rozman, R., Sitar, A. S. (2007). *Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management*. Vienna: The 23rd EGOS Colloquium: 19 strani.

Rozman, R. (2010). Razmerja med organizacijskimi procesi upravljanja in ravnanja, koordinacije in odločanja. V: *Zbornik referatov 11. znanstvenega posvetovanja SAM, UM FOV in UL EF*. Brdo pri Kranju (str. 45-54).

Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 2-25.

Rozman, R. (2013). Is There Another Way to the Future But an Utopian One. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(1), 3-14.

Rozman, R. (2015). Organizacijske strukture v združbah. *Izzivi managementu*, 2(2), 42-53.

Rozman, R., Kovač, J. (2012, 2017). *Management*. Ljubljana: GV Založba.

Rozman, R. (2017). Teorija in modeli organizacije. *Izzivi managementu*, 4(1), 48-58.

Sedovnik, M. (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Sitar, A. S. (2012). *Vpliv organizacije na povezano učenje posameznikov v združbah*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Tomažević, N. (2010). *Družbena odgovornost kot temelj odličnosti javne uprave*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za javno upravo.

Vračar, V. (2012). *Dejavniki uspešnosti asimetričnih povezav s primerom velikih slovenskih podjetij*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Zorko, N. (2009). *Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih*, doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.



# POSLOVNA ETIKA PODJETNIKOV IN ZAPOSLENIH V SLOVENIJI

JASNA AUER ANTONČIČ<sup>1</sup>  
BOŠTJAN ANTONČIČ<sup>2</sup>

---

**POVZETEK:** *Poslovna etika je ključna za dolgoročno delovanje podjetij. Z obravnavo vprašanja o razlikah med podjetniki in nepodjetniki, s primerjavo odnosa do poslovne etike med podjetniki in zaposlenimi, daje ta raziskava prispevek k dosedanjemu znanju o poslovni etiki v podjetništvu. Ugotovitve raziskave kažejo, da je poslovna etika v Sloveniji na dokaj nizki ravni, da imajo podjetniki višje etične standarde od zaposlenih in so manj cinični do poslovne etike od zaposlenih ter da sta etični standard in zaznava slabosti poslovne etike negativno povezana predvsem pri podjetnikih.*

---

**Ključne besede:** *poslovna etika, podjetniki, zaposleni, etični standard, Slovenija*

---

## 1 UVOD

Etika obravnava razliko med tem, kar je prav, in tistim, kar je narobe; obravnava naravo in podlago moralnosti, vključno z moralnimi sodbami, standardi in pravili ravnanja (npr. Taylor, 1975; Morris et al., 2002). Poslovna etika je ključna za dolgoročno delovanje podjetij (Trevino & Nelson, 2010). Za dobro vodenje ni značilna le učinkovitost, ampak tudi etika (Ciulla, 2003; Li, 2013). Etični voditelji naj bi postavili etične norme, ki bi zaposlene na pravi način spodbujale k medsebojnemu sodelovanju (Goleman, 1998), vključevali svoje načelne vrednote in vedenje v svoje načine vodenja ter delovali kot vzorniki (Trevino et al., 2000). Uvajanje etike deluje na dojetanje jasnosti in ustreznosti etičnih standardov podjetja in na pripravljenost podjetja, da se sooči z etičnimi izzivi (Morris et al., 2002). Odnos med podjetništvom in etiko lahko označimo kot odnos ljubezni in sovraštva; podjetniki po eni strani prispevajo k razvoju družbe kot ustvarjalci novih izdelkov in zaposlitev ter kot inovatorji odpirajo nove možnosti za člane družbe, po drugi strani pa jih pogosto kritiziramo zaradi enostranskega prizadevanja za poslovni uspeh in pri tem zaradi pripravljenosti, da po potrebi ogrozijo moralne vrednote (Fisscher et al., 2005). Kupci in zaposleni imajo lahko pomembno vlogo pri vplivu na etična stališča podjetnikov (Lahdesmäki, 2005). Pomembno, a še dokaj nerazrešeno vprašanje na področju etike v podjetništvu je (Harris et al., 2009: 408), kako se podjetniki razlikujejo od nepodjetnikov glede na etiko, kajti nekatere raziskave kažejo podjetnike v pozitivni (npr. Bučar et al., 2003; Buchholz & Rosenthal, 2005; Dunham et al., 2008), nekatere pa v negativni luči (npr. Kets de Vries, 1985; Longenecker et al., 1988; Bhide, 1996). Odgovor na to vprašanje

---

1 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: bostjan.antoncic@ef.uni-lj.si

je lahko zelo pomemben, saj kaže na to, ali delujejo tisti, ki vodijo ustvarjanje nove vrednosti v gospodarstvu (podjetniki), na podlagi višjih ali nižjih etičnih standardov kot tisti, ki tega procesa ne vodijo (nepodjetniki, v gospodarstvu predvsem zaposleni). Z obravnavo tega vprašanja, s primerjavo odnosa do poslovne etike med podjetniki in nepodjetniki (zaposlenimi), daje ta raziskava prispevek k dosedanjemu znanju o poslovni etiki v podjetništvu, prispeva k razumevanju razlik med podjetniki in nepodjetniki v gospodarstvu. Odgovor na to vprašanje je lahko celo približek odgovora na to, ali se nova vrednost ustvarja bolj ali manj etično.

## 2 HIPOTEZE

Etični standardi so načela, ki jim posamezniki sledijo in s katerimi spodbujajo vrednote, kot so zaupanje, dobro vedenje, poštenost in/ali prijaznost (BusinessDictionary, 2019). Zaznava slabosti poslovne etike oz. cinizem glede poslovne etike je opredeljen kot občutek cinizma glede na pomembnost ali obstoj etičnega vedenja v poslovnem svetu (Trevino & Nelson, 2010). Gre za zaznavo o tem, ali je poslovna etika v nekem okolju dobra ali slaba. Podjetniki (lastniki - managerji podjetij) se razlikujejo od zaposlenih (ljudi, ki opravljajo delo za nekoga drugega, ne v podjetju, ki ga vodijo) po npr.: (1) značilnostih svojega dela (Stephan & Roesler, 2010; podjetniki imajo večjo odgovornost kot zaposleni: avtoriteta odločanja, nadzor nad delom, zahtevnost dela in delovna obremenitev ter aktivno delo), (2) osebnostnih značilnostih pri odločitvi za podjetništvo (npr. Antončič et al., 2015a, za podjetnike so bolj značilne odprtost za nove izkušnje, ekstravertnost in nesprejemljivost), po (3) motivaciji pri ustanovitvi podjetja (npr. Shaver & Scott, 1991; podjetniki imajo bolj izraženo potrebo po dosežkih) in po (4) finančni motivaciji (ki lahko vodi do izstopa; Carraher, 2011; pri podjetnikih je zadovoljstvo s plačo manj pomembno, podoben je pomen odnosa do bonitet).

Surie in Ashley (2008) sta obravnavala pragmatizem, filozofski pristop, ki poudarja eksperimentiranje in delovanje, značilno za podjetniško vodenje, v povezavi z etiko, in ugotovila, da pragmatizem in etika nista nezdržljiva in da vzdrževanje podjetniškega vodenja za ustvarjanje vrednosti zahteva etično delovanje za izgradnjo legitimnosti. Bauchus in Cochran (2009) sta za ZDA ugotovila, da se podjetniki zavzemajo za dokaj visoke etične vrednote, se srečujejo s številnimi etičnimi vprašanji pri ustanavljanju in vodenju novega podjetja, ustanavljajo podjetja, ki podpirajo etičnost delovanja pri razvoju podjetja in poudarjajo družbeno odgovornost. Etično vedenje podjetnikov je po navadi na višji ravni kot pri managerjih zaradi večje povezanosti s podjetjem v smislu lastniškega deleža in višjega tveganja, ki ga prevzemajo (Bučar & Hisrich, 2001; Bučar et al., 2003). Podjetniki naj bi imeli višje etične standarde od drugih skupin, npr. od managerjev ali vodstvenih delavcev večjih podjetij (Morris et al., 2002). Na podlagi teh raziskav predlagamo naslednjo hipotezo:



*H1: Ocene etike se razlikujejo med podjetniki in zaposlenimi:*

*(1a) Ocena lastnega etičnega standarda je višja pri podjetnikih kot pri zaposlenih.*

*(1b) Zaznava slabosti poslovne etike je nižja pri podjetnikih kot pri zaposlenih.*

Osebnostne vrednote in z njimi povezana osebna etična merila so podlaga za etično odločanje (Fritzsche, 1995). Zastavljeni osebni etični standardi so lahko povezan z etičnimi vrednotami posameznika. Osebnostne vrednote in zastavljeni osebni etični standardi učinkujejo na odločanje osebe (Grasso & Kaplan, 1998). Posameznikovi osebni etični standardi bodo odločilni za njegov odziv na deviantno delovanje njegovih sodelavcev (Henle et al., 2005). Zaznava slabosti poslovne etike oz. cinizem glede poslovne etike je po navadi odraz neetičnosti posameznika (Trevino & Nelson, 2010), zato je postavljena hipoteza:

*H2: Ocena lastnega etičnega standarda je negativno povezana z zaznavo slabosti poslovne etike.*

### 3 METODOLOGIJA

Merski inštrument (vprašalnik) je vključeval vprašanja zaprtega tipa na petstopenjski Likertovi lestvici o zaznavi slabosti poslovne etike (angl. cynicism quotient, Trevino & Nelson, 2010; vprašanja so navedena v sliki 1 – zadnjih deset), uporabili smo tudi njihovo aritmetično sredino (koeficient zanesljivosti Cronbach alfa: podjetniki 0,85, zaposleni 0,82), ter vprašanja o osebnem etičnem standardu (imam visoke etične standarde) in (kontrolno) o ravni poslovne etike v Sloveniji (poslovna etika je v Sloveniji na visoki ravni).

Zbiranje podatkov je bilo izvedeno prek spletnega vprašalnika na naključnem vzorcu slovenske populacije (primerljivega s populacijo po starosti in spolu), izmed aktivnega prebivalstva v gospodarstvu sta bili izbrani dve skupini ljudi: podjetniki, tj. lastniki – managerji podjetij, in zaposleni v zasebnem sektorju, ki niso managerji. Število uporabnih odgovorov je bilo 248 (79 podjetnikov in 169 zaposlenih), pri čemer je bil delež žensk nekoliko nižji pri podjetnikih (41,7 %, pri zaposlenih 46,7 %), podjetniki so bili tudi nekoliko starejši (44 % starih 44 let ali manj, pri zaposlenih 59,4 %), z daljšo delovno dobo (40,3 % do 20 let, pri zaposlenih 59,8 %). Za preverjanje hipotez smo uporabili primerjavo aritmetičnih sredin s t-testi (H1) in korelacijsko analizo (H2).

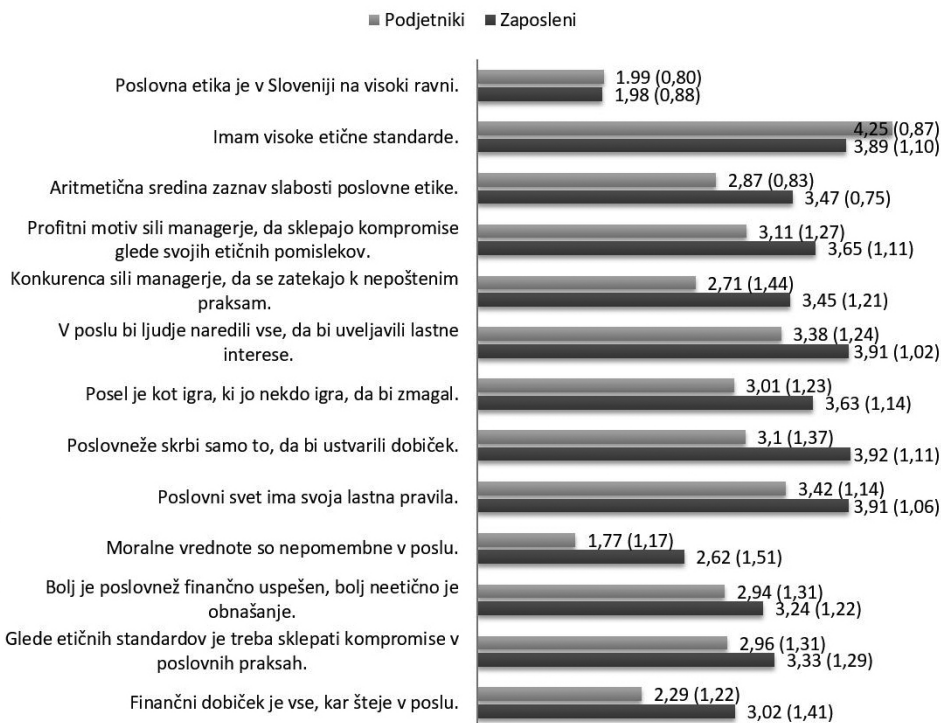
### 4 REZULTATI

Merjene so bile zaznave anketirancev o poslovni etiki. Ugotavljamo, da po mnenju anketirancev poslovna etika v Sloveniji ni na visoki ravni (slika 1), oceni podjetnikov (1,99 od 5) in zaposlenih (1,98) sta nizki in se ne razlikujeta. Podjetniki (4,25) imajo višje etične standarde od zaposlenih (3,89) ( $t$  2,77; 189,5 df; sig. 0,006), kar je v skladu s H1a. Podjetniki (2,87) so pokazali nižje zaznave slabosti poslovne etike od zaposlenih (3,47) ( $t$  2,77; 189,5 df; sig. 0,006), v povprečju, skladno s H1b, kot tudi pri vseh desetih

trditvah posebej (Finančni dobiček je vse, kar šteje v poslu. Glede etičnih standardov je treba sklepati kompromise v poslovnih praksah. Bolj je poslovnež finančno uspešen, bolj neetično je obnašanje. Moralne vrednote so nepomembne v poslu. Poslovni svet ima svoja lastna pravila. Poslovneže skrbi samo to, da bi ustvarili dobiček. Posel je kot igra, ki jo nekdo igra, da bi zmagal. V poslu bi ljudje naredili vse, da bi uveljavili lastne interese. Konkurenca sili managerje, da se zatekajo k nepoštenim praksam. Profitni motiv sili managerje, da sklepajo kompromise glede svojih etičnih pomislekov.).

Pokazala se je negativna povezava med etičnim standardom in povprečno zaznavo slabosti poslovne etike, vendar je bila statistično značilna pri podjetnikih (korelacijski koeficient  $-0,19$ ; sig.  $0,044$ ), pri zaposlenih pa ne (korelacijski koeficient  $-0,19$ ; sig.  $0,13$ ). Ta rezultat je delno v skladu s H2.

Slika 1: Ocena lastnega etičnega standarda in zaznave slabosti poslovne etike s strani podjetnikov in zaposlenih (1 - sploh se ne strinjam, 5 - zelo se strinjam; aritmetična sredina, standardni odklon v oklepaju)



## 5 SKLEP

V raziskavi na manjšem vzorcu prebivalcev Slovenije, aktivnih v gospodarstvu, smo ugotovili, da je poslovna etika v Sloveniji po zaznavah podjetnikov in zaposlenih na dokaj nizki ravni, da imajo podjetniki višje etične standarde od zaposlenih in so manj cinični do poslovne etike od zaposlenih ter da sta etični standard in zaznava slabosti poslovne etike negativno povezana predvsem pri podjetnikih. Članek je prispeval nove ugotovitve o razlikah med poslovno etiko managerjev in zaposlenih ter o povezavi med etičnim standardom in cinizmom do poslovne etike. Članek ima omejitve, ki se nanašajo predvsem na vzorec v gospodarstvu aktivnih prebivalcev, katerega dve skupini (podjetniki in zaposleni) nista uravnoteženi glede starosti, spola in let delovnih izkušenj, vendar te razlike dobro odražajo dejansko stanje (podjetniki so v primerjavi z zaposlenimi v večjem deležu moški, starejši, z več let delovnih izkušenj), ter na mere, ki temeljijo na zaznavah. Poleg tega je bilo v vzorcu manj podjetnikov kot zaposlenih, vendar je to odraženo tudi v populaciji aktivnega prebivalstva v Sloveniji. V prihodnje bi lahko naredili primerjavo z drugimi državami.

Kljub temu, da izražajo podjetniki dokaj visoke etične standarde (kar je v skladu s preteklo raziskavo (Bučar et al., 2003), ko so slovenski podjetniki pokazali visoko raven poslovne etike (razlikovanje med tem, kar je prav in narobe) in kjer je bilo poudarjeno, da družbe z višjo stopnjo poslovne etike po navadi zaznamujejo manjša negotovost delovanja in nižji stroški politik in regulativ), je raven poslovne etike še vedno prenizka. Še posebno zaskrbljujoče je, da je na zelo nizki ravni pri zaposlenih, ki predstavljajo zelo velik del celotne populacije. Kljub temu, da so zaposleni in podjetniki obiskovali enake izobraževalne sisteme, med njimi vseeno obstajajo določene razlike v etičnih standardih. Mogoče razvijajo višje etične vrednote ljudje, ki sodelujejo v okolju družinskega podjetništva, ki je postalo prevladujoče v slovenskem gospodarstvu po številu podjetij in dodani vrednosti (Antončič et al., 2015).

Predlogi so naslednji:

- Zelo veliko bi bilo treba narediti za izboljševanje poslovne etike. Na primer, zmanjšanje cinizma glede poslovne etike je nujno, najbolj pereče slabe zaznave so o tem, da ima poslovni svet svoja pravila, da bi ljudje za uveljavljanje svojih interesov v poslu naredili vse, da je ustvarjanje dobička edina skrb poslovnikev ter da profitni motiv sili managerje k sklepanju kompromisov glede etičnih zadev.
- Začeti je treba pri izboljševanju vrednot in osebne etike, tj. pri vzgoji in izobraževanju od najmlajših naprej, poudarek bi moral biti na poštenosti (in etičnosti) kot poglavitnem temelju osebnosti. V ospredju naj bodo podjetniške vrline, kot npr. (Hicks, 2009) racionalnost, ponos, pogum, integriteta, neodvisnost, poštenost, produktivnost in pravičnost.

- Potem bi bilo treba nadaljevati npr. v podjetjih z izobraževanjem o pomenu in koristih etičnega vedenja in z nagrajevanjem pravilnega etičnega vedenja.

Na področju izboljševanja vrednot v družbi in poslovne etike v gospodarstvu ima lahko pomembno vlogo pozitivno etično reševanje primerov na osebni in organizacijski ravni, poudarjanje pravilnega ravnanja zaposlenih, managerjev, lastnikov in drugih zainteresiranih oseb podjetij in drugih organizacij, kot tudi opozarjanje na nepravilnosti in njihovo takojšnje odpravljanje. Poleg tega sta pomembna poziv zainteresiranih oseb in družbe k etičnemu ravnanju na vseh ravneh ter ustrezen izvedbeni pravni okvir, kamor sodi ustrezno in pravočasno reševanje zadev na sodiščih. Dolgoročni družbeni cilj bi lahko bil etičnost kot osnovna vrednota.

## 6 SOFINANCIRANJE

Raziskovalni program št. P5-0117 in projekt (Osebnost in sociološko ozadje podjetnikov ter ustanovitve, internacionalizacija in rast malih in srednje velikih podjetij, št. J5-7588) je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

## 7 LITERATURA

Antončič, B., Auer Antončič, J., Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Ernst & Young.

Antončič, B., Bratkovič Kregar, T., Singh, G. & DeNoble, A. F. (2015a). The big five personality-entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819–841.

Baucus, M. S. & Cochran, P. L. (2009). An overview of empirical research on ethics in entrepreneurial firms within the United States. *African Journal of Business Ethics*, 4(2), 56–68.

Bhide, A. (1996). The questions every entrepreneur must answer. *Harvard Business Review*, 74(6), 120–130.

Buchholz, R. A. & Rosenthal, S. B. (2005). The spirit of entrepreneurship and the qualities of moral decision making. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 307–315.

Bučar, B. & Hisrich, R. D. (2001). Ethics of business managers vs. entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(1), 59–82.

Bučar, B., Glas, M. & Hisrich, R. D. (2003). Ethics and entrepreneurs: An international comparative study. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 261–281.

Carraher, S. M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 25–52.

Ciulla, J. B. (2003). *The Ethics of Leadership*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.

Dunham, L., McVea, J. F. & Freeman, R. E. (2008). Entrepreneurial wisdom: Incorporating the ethical and strategic dimensions of entrepreneurial decision-making. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(1), 8–19.

BusinessDictionary (2019) Ethical standards. BusinessDictionary.com. (najdeno 24.3.2019 na <http://www.businessdictionary.com/definition/ethical-standards.html>).

Fisscher, O., Frenkel, D., Lurie, Y. & Nijhof, A. (2005). Stretching the frontiers: Exploring the relationships between entrepreneurship and ethics. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 207–209.

Fritzsche, D. J. (1995). Personal values: Potential keys to ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 909–922.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam.

Grasso, L. P. & Kaplan, S. E. (1998). An examination of ethical standards for tax issues. *Journal of Accounting Education*, 16(1), 85–100.

Harris, J. D., Sapienza, H. J. & Bowie, N. E. (2009). Ethics and entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 24(5), 407–418.

Henle, C. A., Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 219–230.

Hicks, S. R. C. (2009). What business ethics can learn from entrepreneurship. *The Journal of Private Enterprise*, 24(2), 49–57.

Kets de Vries, M. F. R. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6), 160–167.

Lahdesmaki, M. (2005). When ethics matters – Interpreting the ethical discourse of small nature-based entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 55–68.

Li, C. (2013). Ethical leadership in firms: Antecedents and consequences. Doctoral Dissertation. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Libraries.

Longenecker, J. G., McKinney, J. A. & Moore, C. W. (1988). Egoism and independence: Entrepreneurial ethics. *Organizational Dynamics*, 16(3), 64–72.

Shaver, K. G. & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 23–45.

Surie, G. & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235–246. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9491-4>.

Stephan, U. & Roesler, U. (2010). Health of entrepreneurs vs. employees in a national representative sample. *Journal of Occupational & Organisational Psychology*, 83(3), 717–738.

Taylor, P. W. (1975). *Principles of Ethics: An Introduction*. Encino, CA: Dickson Publishing Co.

Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (2010). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right, 5th Ed.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.

# MANAGEMENT ZNANJA V SOCIALNEM DELU V SLOVENIJI

SIMON COLNAR<sup>1</sup>

VLADO DIMOVSKI<sup>2</sup>

---

**POVZETEK:** *Management znanja pridobiva pomen tudi v okolju socialnega dela. Namen članka je predstaviti današnji obseg aktivnosti managementa znanja v centrih za socialno v Sloveniji, ki so pomemben deležnik na področju socialnega dela. Obseg managementa znanja je definiran s pomočjo odgovornosti vrhnjega managementa ter štirih glavnih faz procesa managementa znanja (kreiranje, shranjevanje, prenos in implementacija znanja). Analiza podatkov spletnega anketnega vprašalnika (n = 98) prikazuje, da so aktivnosti managementa znanja v praksi relativno nizke. Rezultati prikazujejo tudi potrebo po nadaljnjih študijah managementa znanja v centrih za socialno delo, da bi dosegli širše razumevanje in sprejemanje omenjenega koncepta, s čimer bi se lahko izboljšala kakovost storitev za uporabnike.*

---

**Ključne besede:** *management znanja, socialno delo, obseg managementa znanja, kvantitativna analiza, znanje*

---

## 1 UVOD

Znanje in management znanja sta prisotna v naši družbi že od samih začetkov (Jashapara, 2011), danes pa je zlasti pomembna sposobnost organizacij, da ustrezno uporabljajo management znanja pri svojem delovanju (Dalkir, 2005). Flaker (2016) med drugim ugotavlja, da je danes v socialnem delu veliko zastarelega znanja in teorij, ki izvirajo iz drugačnega konteksta delovanja socialne države in ne rešujejo več aktualnih problemov, kar nakazuje, da socialno delo potrebuje hiter, učinkovit in delno tudi nov pristop k reševanju problemov.

Management znanja sicer opredelimo kot usklajevanje in izkoriščanje organizacijskih virov, da bi ustvarili korist in konkurenčno prednost (Drucker, 1999). Številne organizacije v zasebnem sektorju so s pomočjo managementa znanja že zabeležile številne poslovne uspehe (Arevuo, 2002), izboljšale uspešnost poslovanja (Rašula, Bosilj Vukšič & Indihar Štemberger, 2012), izboljšale konkurenčnost (North & Hornung, 2002) in zaznale pomemben neposreden vpliv managementa znanja na inovativnost (Akgul & Tunca, 2016).

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, simon.colnar@ef.uni-lj.si

<sup>2</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, vlado.dimovski@ef.uni-lj.si

Raziskovalci (Alavi & Leidner, 2011; Hicks, Dattero & Galup, 2006; Gold, Malhotra & Segard, 2001) so že utemeljili štiri glavne faze procesa managementa znanja: kreiranje, shranjevanje, prenos in implementacija znanja. Še vedno pa velja, da se večina raziskav, povezanih z managementom znanja, ukvarja s priporočili in praksami za organizacije v zasebnem sektorju in le redko najdemo primere, ki preučujejo implementacijo managementa znanja v okolju javnega sektorja (Špaček, 2016). Sicer se javni sektor nedvomno razlikuje od zasebnega (Halvorsen et al., 2005) in ima svoje specifične lastnosti, a velja, da je prilagoditev praks managementa znanja lahko koristna tudi v okolju javnega sektorja (Wiig, 2002). Danes se vedno več pozornosti namenja predvsem storitvam, ki obravnavajo človeka. Tako management znanja počasi postaja novo področje v obstoječem managementu socialnih storitev, pri čemer pa Austin et al. (2008) izpostavijo, da kljub zanimanju za omenjeno tematiko področje znanja in razumevanja managementa znanja v okolju socialnega dela ostaja relativno šibko in premalo raziskano.

Članek splošno prispeva k področju managementa znanja v okolju javnega sektorja, podrobneje pa k področju managementa znanja v socialnem delu. Glavno raziskovalno vprašanje je, koliko se management znanja uporablja v slovenskih centrih za socialno delo. Za obravnavo raziskovalnega vprašanja so pomembne predvsem odgovornost vrhnjega managementa za management znanja in štiri glavne faze procesa managementa znanja: kreiranje, shranjevanje, prenos in implementacija znanja. Namen prispevka je oceniti trenuten obseg aktivnosti managementa znanja v slovenskih centrih za socialno delo v praksi, tako spodbuditi nadaljnjo razpravo o pomenu managementa znanja in izpostaviti potencial, ki ga management znanja lahko ima pri izboljšavah prihodnjega delovanja organizacij v socialnem delu.

## 2 TEORIJA

Organizacije, ki delujejo v okolju javnega sektorja, so po navedbah avtorjev (Gill, 2009; Greenaway & Vuong, 2010; Lettieri, Borga & Savoldelli, 2004) že navajene, da so konstantno izpostavljene primanjkljaju finančnih in človeških virov, hkrati pa širša javnost od njih pričakuje visoko kakovostne storitve. Podobno meni Kelly (2016), da imajo zaradi splošnega stalnega krčenja javnih sredstev in sredstev, namenjenih usposabljanju zaposlenih, ti danes več nalog v krajšem obdobju in pri tem manj priložnosti za (samo) refleksijo in učenje. Organizacije javnega sektorja morajo torej temeljito razmisliti, ali so morda potrebne spremembe pri nekaterih njihovih ključnih elementih in funkcijah delovanja, če zares želijo optimalno delovati ob hkratnem neprestanem krčenju resursov, ki so jim na voljo. Pri tem prihaja še bolj do izraza sposobnost ustreznega in učinkovitega managementa obstoječih organizacijskih resursov (Dimovski et al., 2017). Avtorja meniva, da je potrebno prihodnje trende v socialnem delu obravnavati in razumeti interdisciplinarno ter pri tem črpati znanje in ugotovitve različnih disciplin.

Prvi proučevani konstrukt je odgovornost vrhnjega managementa za management znanja, pri čemer obstoječa literatura predlaga, da je za organizacije smiselno, da imajo točno



določenega posameznika, ki je odgovoren za management znanja (Liebowitz & Frank, 2016). Avtorji menijo tudi, da je za prenos znanja pomembna podpora managementa (Kamaruzzaman et al., 2016), da je potrebno v organizaciji vzpostaviti primerno strukturo nagrad (Austin et al., 2008) in jasno definirati pričakovanja in zelene rezultate za zaposlene, ki so povezani z managementom znanja (Austin et al., 2008). Kreiranje znanja je drugi obravnavani konstrukt, pri čemer obstoječa literatura podpira pomembnost kreiranja novih idej (Chen & Hsieh, 2015) in njihovo nadaljnje kritično ovrednotenje (Duffy, 2000). Glede shranjevanja znanja, ki je tretji konstrukt, avtorji zagovarjajo pomen standardnih postopkov in baz podatkov za shranjevanje in kasnejše pridobivanje znanja (Lettieri, Borga & Savoldelli, 2004; Baskerville & Dulipovici, 2006). Četrty konstrukt je prenos znanja, pri čemer avtorji menijo, da je pomembno, da je znanje na voljo za takojšen prenos (Dawson, 2001) in da je smiselno v organizacijah vzpostaviti zavedanje o tem, kdo poseduje določeno znanje. Pri petem konstrukt, implementaciji znanja pa je posebno pomembno, da se pridobljeno znanje dejansko uporabi v praksi, saj le tako lahko pozitivno vpliva na izboljšanje organizacijske uspešnosti (Choi, Lee & Yoo, 2010). Obstoječa raziskava tako na slovenskem vzorcu okrepi podobne predhodne raziskave na temo managementa znanja v socialnem delu.

### 3 METODOLOGIJA

Da bi preučila raziskovalno vprašanje, koliko se management znanja uporablja v slovenskih centrih za socialno delo, sva prek prilagojenega spletnega anketnega vprašalnika (prilagojen za kontekst socialnega dela v Sloveniji) zbrala primarne podatke zaposlenih in managerjev v slovenskih centrih za socialno delo. Podatke sva kasneje analizirala s pomočjo potrditvene faktorске analize in opisnih statistik. Spletni anketni vprašalnik je izpolnilo 63 respondentov, pri čemer sva avtorja pridobila 35 dodatnih respondentov z osebnim stikom za končni vzorec 98 respondentov. Uporabila sva 5-stopenjsko Likertovo lestvico (1 - Sploh se ne strinjam; 5 - Popolnoma se strinjam) za vseh 22 vprašanj, ki so merila obseg managementa znanja v centrih za socialno delo. Spletni anketni vprašalnik je bil preveden iz angleškega v slovenski jezik in potem nazaj v angleški jezik, da bi se prepričala o pravilnosti prevoda. S pomočjo Socialne zbornice Slovenije je bil respondentom vprašalnik posredovan po elektronski pošti prvič v maju 2018 in nato drugič v oktobru 2018. Respondentom sva kratko predstavila temo in namen najine raziskave, ki je povezana z njihovo percepcijo trenutnega stanja glede aktivnosti managementa znanja v njihovih organizacijah.

Za analizo podatkov sva uporabila lavaan (verzija 0.6-3) (Rosseel, 2012) v programskem okolju R in v R-studio (verzija 3.5.2) (R Core Team, 2018) ter statistični program IBM SPSS za Windows 24 (IBM Corp, 2016). Kvantitativne podatke sva analizirala z uporabo potrditvene faktorске analize in opisnih statistik. V drugi fazi raziskovanja, ki bo namenjena poglobitvi doslej pridobljenih kvantitativnih rezultatov, bova izvedla individualne osebne, polstrukturirane intervjuje, ki veljajo za enega izmed najpogostejših pristopov k intervjujem v kvalitativnih raziskavah (Bryman & Burgess, 1999).

#### 4 REZULTATI

Povprečne vrednosti štirih konstruktov prikazujejo relativno nizke vrednosti aktivnosti managementa znanja v praksi, in sicer odgovornost vrhnjega managementa (2,77), kreiranje znanja (2,87), shranjevanje znanja (2,94) in implementacija znanja (2,81), povprečna vrednost za konstrukt prenos znanja pa je zmerna (3,51). Povprečne vrednosti za vseh pet konstruktov sicer prikazujeva v tabeli 1.

Tabela 1: *Povprečne vrednosti in standardni odkloni*

Konstrukt	Povprečna vrednost	Standardni odklon
ODGOVORNOST VRHNJEGA MANAGEMENTA	2,77	0,97
KREIRANJE ZNANJA	2,87	1,10
SHRANJEVANJE ZNANJA	2,94	1,15
PRENOS ZNANJA	3,51	0,86
IMPLEMENTACIJA ZNANJA	2,81	0,96

Nizke in zmerne povprečne vrednosti zelo splošno odgovarjajo na najino raziskovalno vprašanje glede obsega aktivnosti managementa znanja v praksi. Precej bolj zanimivo pa je, da je kar nekaj odgovorov respondentov drugačnih od priporočil v obstoječi literaturi, in sicer da centri za socialno delo v Sloveniji nimajo točno določenega managerja za management znanja (Liebowitz & Frank, 2016), da kritično ne ovrednotijo informacij za nadaljnjo uporabo (Duffy, 2000) in da zares ne uporabljajo novo pridobljenega znanja v praksi (Choi, Lee & Yoo, 2010).

Najine ugotovitve še kažejo, da bi centrom za socialno delo v Sloveniji koristilo nadaljnje spoznavanje, spodbujanje in poudarjanje pomena managementa znanja. Ustvarjalno razmišljanje o inovativnih rešitvah managementa znanja bi lahko pozitivno vplivalo na to, koliko se to dejansko izvaja v praksi, a hkrati velja, da so organizacije potencialno omejene zaradi finančnih in človeških resursov, ki so jim na voljo. Avtorja sicer meniva, da bi management znanja lahko prispeval tudi h končnemu cilju vseh organizacij v socialnem delu, saj bi zaposleni, opremljeni z (novim) znanjem, lahko uporabnikom ponudili kvalitetnejšo storitev. Dodatno bi lahko rezultate najine raziskave uporabili kot izhodišče za predstavitev obstoječega primanjkljaja pri uporabi managementa znanja v praksi pomembnim deležnikom in odločevalcem na državni ravni, pri čemer bi še posebej izpostavili možen potencial managementa znanja ob pravilni uporabi v praksi.

Teoretični prispevek raziskave je predvsem zapolnjevanje identificirane splošne vrzeli glede managementa znanja v javnem sektorju (Špaček, 2016) in podrobneje vrzeli managementa znanja v socialnem delu (Chen & Hsieh, 2015). Odgovori respondentov, ki so v nasprotju s priporočili literature, so razkrili potencialno zanimive teme, ki so lahko predmet prihodnjih raziskav. Teoretičen prispevek raziskave je tudi v uporabi

kvantitativnih metod zbiranja in analize podatkov, saj je večina prejšnjih študij temeljila na uporabi kvalitativnih metod, predvsem so bile to študije primerov (Downes, 2014). Praktičen prispevek raziskave je v identificiranih področjih, ki so lahko predmet izboljšav v organizacijah, kot npr. možnost imenovanja managerja, ki bi bil vsaj delno zadolžen samo za aktivnosti, povezane z managementom znanja. Dodatno bi centrom za socialno delo lahko koristilo temeljito kritično ovrednotenje informacij, ki jih uporabljajo pri svojem delu, in poudarjanje pomembnosti dejanske uporabe pridobljenega znanja pri njihovih dnevnih aktivnosti.

Raziskava sicer predstavlja novo pridobljene informacije glede obsega managementa znanja v centrih za socialno delo v Sloveniji, a vseeno ni brez omejitev. Predvsem je pomembno izpostaviti, da so rezultati pridobljeni na vzorcu 98 respondentov in njihovih organizacij, kar pomeni, da ni nujno, da jih lahko posplošimo na vse centre za socialno delo v Sloveniji oziroma na celoten sektor socialnega dela. Prihodnje raziskave, ki bi potrdile ali ovrgle najine rezultate, so dobrodošle. Koncept managementa znanja je relativno nov v okolju socialnega dela, kar lahko pomeni, da bi določen delež zaposlenih in managerjev, ki so brez managerskega ozadja, imel težave pri razumevanju koncepta in njegovih potencialnih priložnosti, kar bi lahko vplivalo tudi na njihove odgovore. Pred prihodnjo podobno študijo bi bilo morda smiselno izvesti predhodno usposabljanje udeležencev o omenjeni tematiki, saj bi to lahko vplivalo na pridobljene rezultate. Če bi bilo možno bi bilo zelo koristno, da bi prihodnje raziskave temeljile na večjem vzorcu respondentov, saj je na centrih za socialno delo v Sloveniji približno 1.250 zaposlenih.

## ZAKLJUČEK

Gre za prvo študijo, ki meri pet konstruktov, povezanih z obsegom managementa znanja, in sicer odgovornost vrhnjega managementa, kreiranje znanja, shranjevanje znanja, prenos znanja in implementacija znanja v kontekstu organizacij slovenskega javnega sektorja oziroma podrobneje v kontekstu centrov za socialno delo. Rezultati prikazujejo, da so štirje izmed preučevanih konstruktov v praksi relativno slabo zastopani. Najin prispevek je lahko eden izmed prvih korakov k nadaljnjemu raziskovanju in k boljšemu razumevanju managementa znanja v okolju socialnega dela. Glede na naraščajoči pomen managementa znanja v okolju javnega sektorja avtorja upava, da bi omenjeni prispevek spodbudil debato in okreplil zanimanje za management znanja tudi v okolju socialnega dela v Sloveniji.

## VIRI IN LITERATURA

Akgul, Y. & Tunca, Z. (2016). Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Organizational Performance: The Case of Turkey. In G. Scott Erickson & H. Rothberg (Eds.), *Proceedings of the 13th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organisational Learning (ICICKM 2016)* (1-8). USA: Academic Conferences and Publishing International Ltd.

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Arevuo, M. (2002). Book review: Knowledge Management: Best Practices in Europe. Retrieved on 25th of March 2019 from [http://www.providersedge.com/docs/book\\_reviews/KM\\_-\\_Best\\_Practices\\_in\\_Euorpe.pdf](http://www.providersedge.com/docs/book_reviews/KM_-_Best_Practices_in_Euorpe.pdf).

Austin, M. J., Ciaassen, J., Vu, C. M. & Mizrahi, P. (2008). Knowledge management: Implications for human service organizations. *Journal of Evidence-based Social Work*, 5(1/2), 361-389.

Baskerville, R. & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(2), 83-105.

Bryman, A. & Burgess, R. G. (1999). *Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Chen, C. A. & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.

Choi, S. Y., Lee, H. & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Dawson, R. (2001). Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320-327.

Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Černe, M. & Klepec, M. (2017). *Advanced Management and Leadership Practice*. Essex: Pearson education limited.

Downes, T. V. (2014). *An evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organizations in Australia* (doctoral dissertation). Southern Cross University, Australia.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York Harper Collins.

Duffy, J. (2000). Something funny is happening on the way to knowledge management. *Information Management Journal*, 34(4), 64-68.

Flaker, V. (2016). Social work is the art of remaining human in the inhuman conditions. *Dialogue in Praxis (Ethics of Inclusion – special issue)*, 5(1), 68-80.

Gill, S. J. (2009). *Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations*. United States: Sage, Thousand Oaks.

Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

Greenaway, K. E. & Vuong, D. C. H. (2010). Taking charities seriously: a call for focused knowledge management research. *International Journal of Knowledge Management*, 6(4), 87-97.

Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I. & Roste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation: Norway, 2005 (Publin Report No. D9). Retrieved 22nd of March 2019 from <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/apcity/unpan046809.pdf>.

Hicks, R., Dattero, R. & Galup, S. (2006). The five-tier knowledge management hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 19-31.

IBM Corp. (2016). *IBM SPSS Statistics for Windows (Version 24.0)*. Armonk, NY: IBM Corp.

Jashapara, A. (2011). *Knowledge management: an integrated approach*. London: Pearson Education.

Kamaruzzaman, S. N., Zawawi, E. M. A., Shafie, M. O. & Noor, S. N. A. M. (2016). Assessing the readiness of facilities management organizations in implementing knowledge management systems. *Journal of Facilities Management*, 14(1), 69-83.

Kelly, L. (2016). Reconceptualising professional knowledge: the changing role of knowledge and evidence in social work practice. *Social Work Education, The International Journal*, 36(3). 245-256.

Lettieri, E., Borga, F. & Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 16-30.

Liebowitz, J. & Frank, M. (2016). *Knowledge Management and E-Learning*. United States: CRC Press, Taylor-Francis Group.

North, K. & Hornung, T. (2002). The benefits of Knowledge Management – Results of the German Award “Knowledge Manager 2002”. *Journal of Universal Computer Science*, 9(6), 463–471.

Rašula, J., Bosilj Vukšić, V. & Indihar Štemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147–168.

R Core Team (2018). The R Project for Statistical Computing. Retrieved on 11th of February 2019 from <https://www.r-project.org/>.

Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36.

Špaček, D. (2016): Knowledge management in public administration – what can be found in research outputs in the Czech Republic – preliminary findings. In L. Matejova, *Proceedings of the 20th international conference on current trends in public sector research* (94-101). Brno: Masaryk University.

Wiig, K. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224–239.

# ČUJEČ VODJA JE BOLJŠI VODJA: ČUJEČNOST KOT RAZSEŽNOST TALENTA

MELITA BALAS RANT<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Čuječnost postaja vse pomembnejša komponenta pri zaposlenih v podjetjih, zlasti če gre za vodstveni kader. Članek predstavi kvalitete in učinke čuječnosti pri zaposlenih/vodjih in utemelji potrebo po sistematičnem razvoju te kvalitete pri zaposlenih. V empirični raziskavi dokaže, da so vodje, ki imajo poleg vseh svojih vrlin tudi vrlino čuječnosti, v podjetjih prepoznani kot večji talent.*

---

**Ključne besede:** čuječnost, vodja, talent, položaj v hierarhiji

---

## UVOD

Poslovni svet odlikujeta dva temeljna principa – princip tržnega konkuriranja in princip organizacijskega prilagajanja, spreminjanja. Ta dva principa delujeta navzven (na trgu) in navznoter (v organizacijah), v zvezi s tem pa se postavlja ključno vprašanje, kakšne kvalitete potrebuje posameznik (manager, zaposleni), da bi mu uspelo (ostati zdrav, poln energije) v svetu teh dveh principov. Čeprav je ta izziv kompleksen, je temeljno vprašanje zelo preprosto: »Kako ohraniti notranjo mirnost v zunanjem nemirnem svetu?« To vprašanje nas neizbežno pripelje do pojma "čuječnosti", ki se v strokovno-znanstvenih krogih vse bolj proučuje. Do leta 2000 nam Googlov učenjak vrže natančno 10.500 člankov z besedo čuječnost v naslovu. Od leta 2001 do 2010 je bilo napisanih dodatnih 57.000 znanstvenih in strokovnih člankov z besedo čuječnost v naslovu, od leta 2011 do danes pa še 139.000 člankov. Ta rast zanimanja za čuječnost nas popelje do logičnih vprašanj, kaj je čuječnost, ali je zanimiva za poslovni svet in zakaj.

Ta članek v nadaljevanju odgovarja na vprašanja, kaj je čuječnost, kakšne so kvalitete čuječega posameznika/vodje, kakšni so učinki na posameznika in podjetje. V ta namen preletimo ključno literaturo in raziskave na področju čuječnosti s fokusom na podjetjih. Izsledke raziskav nadgradimo s tezo, da je posebno pomembno razvijati čuječnost pri managerjih (tistih, ki s svojimi odločitvami in delovanjem vplivajo na mnoge). V raziskavi pokažemo, kako so bolj čuječi vodje prepoznani tudi kot večji talenti in kot pomemben vir dolgoročne uspešnosti podjetja.

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

## KAJ JE ČUJEČNOST?

Beseda čuječnost je v našem besednjaku oznaka za stanje budnosti oz. opreznosti (SSKJ, 2015), v poljudnih krogih pa najpogosteje označuje meditativno prakso Daljnega vzhoda (McWilliams, 2014; Stratton, 2015). Zaradi mnogoterih pozitivnih učinkov na psihofizično stanje človeka je čuječnost konec 20. stoletja postopno prišla pod drobnogled (zahodne) stroke – najprej medicinske (Grossman et al., 2004; Chiesa, Serretti, 2009) in športne stroke (De Petrillo et al., 2009; Gardner, Moore, 2012), nekoliko kasneje pa tudi strokovno-izobraževalnih krogov – čuječnost je postala element vzgoje otrok (Huppert, Johnson, 2010), izobraževanja najstnikov (Schonert-Reichl, Lawlor, 2010), izobraževanja pravnikov (Riskin, 2002), psihoterapevtov (Germer et al. 2016; Davis, Hayes, 2011), v zadnjem času pa tudi študentov poslovno-organizacijskih ved (Boyatzis, Saatcioglu, 2008; Boyatzis, Boyatzis, McKee, 2005).

V omenjenih strokovnih krogih je čuječnost opredeljena kot opazovanje in sprejemanje notranjega doživljanja najrazličnejših življenjskih izkušenj, občutkov, zaznav brez subjektivnega presojanja z odnosom nenavezanosti (Kabat-Zinn, 2003). To razumevanje čuječnosti nakazuje, da lahko obravnavamo čuječnost bodisi kot stanje bodisi kot proces: (1) čuječnost je višje (razširjeno, estetsko, razsvetljeno) stanje zavesti in (2) čuječnost je proces globoke introspekcije v smislu "jaz opazuje sebe" (Titchener, 1898/1914, p. 27; Vermersch, 1999; Petitmengin, 2006).

Stanje čuječnosti je rezultat procesa čuječnosti. Natančneje, proces introspekcije (lahko) posameznika pripelje do razširjenega stanja zavedanja, do tega pa ga lahko pripeljejo tudi drugi procesi (ne zgolj usmerjena introspekcija), in sicer aktivnosti, kot so meditacija, usmerjeno dihanje, jogijske vaje (Sadhguru, 2016), pa tudi sprehodi v naravi, športne aktivnosti, glasba (Raffo, 2014), prav tako tudi »slikanje, kiparjenje, ples, ljubljenje, pogovor ...« (Johnson, 2008, 45).

Na tem mestu povzemamo in podajamo svojo opredelitev čuječega posameznika. Posamezniku lahko pripisujemo lastnost čuječnosti takrat, ko je zmožen biti iz časovne točke v časovno točko (v času, kar tvori proces in oblikuje večino) v višjem, razširjenem stanju zavedanja ne glede na to, kaj se dogaja okoli njega. Čuječnost je lahko obravnavana kot lastnost posameznika, vendar to ni lastnost, ki je pripisana osebnosti (maski), ampak je generična lastnost biti oz. bivanja (Hanley, Garland, 2017).

## KVALITETE ČUJEČIH POSAMEZNIKOV

Čuječnost kot stanje razširjene zavesti in hkrati proces razširjanja zavesti se izvaja z odnosom nepresojanja, potrpežljivosti, zmožnost čudenja, zaupanja, nenaprežanja, opuščanja, hvaležnosti in darežljivosti (Kabat-Zinn, Hanh, 2009). To so lastnosti čuječega posameznika. Ker so te lastnosti s pozitivno valenco, na tem mestu raje kot o lastnostih govorimo o kvalitetah čuječega posameznika.



Čuječ posameznik izžareva kvalitete, ki niso prisotne pri “povprečnih” ljudeh. Raziskave, kako tretje osebe zaznavajo čuječe posameznike, so potrdile, da jih zaznavajo kot bolj prisotne, osredotočene, situacijo dojemajo celoviteje, z manj čustvenega popačenja, bolj umirjeno, bolj jasno (vedo, kaj je pomembno; ločijo “zrnje od plev”), delujejo manj navezano na določen izid, bolj pozitivno, bolj sočutno do ljudi in izzivov ter bolj dosledno v besedah in dejanjih (Gonzales, 2012); bolj proaktivno, bolj odprto, prilagodljivo (Reitz, Chaskalson, et al., 2016). Čuječi posamezniki se pogosteje lotijo dodatnih delovnih izzivov (Bruch, Ghoshal, 2002; W Reitz, Chaskalson, et al., 2016). Biofiziološke raziskave potrjujejo, da imajo posamezniki, ko se nahajajo v stanju čuječnosti (razširjenega zavedanja), višjo raven življenjske energije. (McCraty et al. 2009).

## POZITIVNI UČINKI ČUJEČNOSTI ZA POSAMEZNIKA IN ZA PODJETJE

Če posameznik pri sebi razvija kvaliteto čuječnosti, izvaja proces introspekcije, ki ga popelje in ohranja v razširjenem stanju zavedanja, –navzven se razvoj te kvalitete manifestira v spremembi dojemanja in delovanja (vedenja) posameznika. Ta sprememba je zlasti pomembna, kadar ta posameznik zaseda višje mesto v hierarhiji (ima avtoriteto, odločevalsko moč), kar pomeni, da njegovo dojetje in delovanje pomembno vplivata na zaposlene in druge deležnike organizacije.

Raziskave o vplivu čuječnosti na dojetje in delovanje posameznika so potrdile mnoge pozitivne psihološke in fiziološke učinke za posameznika. Razvoj kvalitete čuječnosti zmanjšuje zaznavanje stresa (pri delu) (Hyland, Lee, Mills, 2015; Biberman, Whitty, 1997); vodi do bolj pozitivnega razpoloženja, manj destruktivnega razmišljanja, do zmanjšane stopnje anksioznosti in depresije (Chiesa, Serretti, 2009); povečuje sočutje do sebe in drugih, povečuje empatijo (Davidson, 2010; Tischler et al., 2002); zmanjšuje občutek čustvene izčrpanosti (Hülshager et al., 2013); izboljšuje čustveno regulacijo, kar ima za posledico razvoj bolj kvalitetnih medosebnih odnosov (Davis, Hayes. 2011; Dawn et al. 2013; Bazarko et al., 2013); dviguje raven zadovoljstva pri delu (Hülshage et al., 2013; Petchsawang, McLean, 2017) in raven ustvarjalnosti (Dhiman, 2012); vodi do višje stopnje samouresničevanja, boljše samopodobe, bolj pozitivnega zaznavanja težkih situacij in do višje ravni modrosti (Tischler et al., 2002); lažje se je soočati s težkimi situacijami (Biberman, Whitty. 1997); zvišuje dolgoročno odpornost in prožnost (Morris et al., 2015); zaznava več smisla v življenju (Biberman, Whitty, 1997) in vodi k boljšemu splošnemu počutju (Davis, Hayes, 2011; Dawn et al., 2013).

Te pozitivne učinke povzemajo metaanalize od Grossmana et al. (2004), Chiesa in Serretti, (2009) ter Goyal et al. (2014), vendar so v te meta-preglede zajete le tiste raziskave, ki čuječnost obravnavajo kot meditacijo, mi pa na tem mestu čuječnost obarvamo širše kot lastnost “bíti” posameznika.

Pozitivni učinki čuječnosti “bíti” zaposlenih pa se razširjajo tudi na celotno združbo. Čeprav je raziskovanje vpliva čuječnosti zaposlenih na združbo šele v povojih, je že

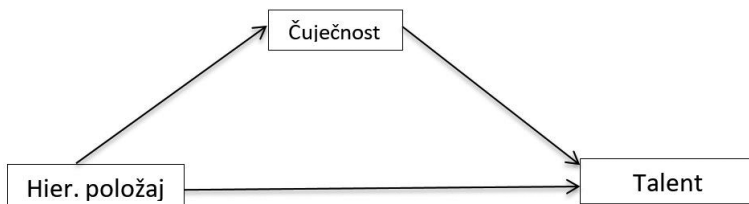
prvi val raziskav potrdil mnoge pozitivne učinke za podjetje, in sicer večjo zavzetost zaposlenih za delo (Aikens et al. 2014. Hülsheger et al.2013; Leroy et al., 2013); višjo raven zadovoljstva pri delu (Tischler et al., 2002; Dane, Brummel, 2014); manjšo stopnjo fluktuacije zaposlenih z nižjo namero odhoda in bolj izraženo zvestobo združbi (Dane, Brummel, 2014); višjo povprečno oceno delovne uspešnosti; manjšo stopnjo konfliktnosti (Tischler et al., 2002); uspešnejše organizacijsko učenje (Levinthal, Rerup, 2006; Argote, Miron-Spektor, 2011); višjo stopnjo uspešnosti inovacijskih aktivnosti (Ramiller, Burton Swanson, 2009) in zmanjšanje spečega konformističnega delovanja (Fiol, O'Connor, 2003); manjše doživljanje stresa pri delu, manj čustvene izčrpanost (Hülshege et al., 2013) ter bolj etično poslovno odločanje (Ruedy, Schweitzer, 2010; 2015; Mihelič, Culiberg, 2018).

Zaradi vseh teh pozitivnih učinkov trdimo, da so čuječi posamezniki zaznani kot pomembni viri za podjetje. Na tem mestu raje govorimo o talentu kot o človeškem viru, saj talent poleg obstoječih vključuje tudi bodoče kompetence. Ker bodoče kompetence še niso znane, obstaja pa kvalitetno seme za njihov razvoj, je namesto bodočih kompetenc primerneje govoriti o razvojnem potencialu posameznika, ki predstavlja dinamično kompetenco (Olszewski-Kubilius, 1998; 2013; Silzer, Church, 2009). V tem članku trdimo, da je čuječnost na eni strani sicer prepoznana kot kvaliteta "biti" posameznika, ki sočasno predstavlja njegovo dinamično kompetenco. Povedano drugače, predpostavljamo, da je bolj čuječ posameznik zaznan kot večji talent. Predpostavljamo, da so posamezniki, ki zasedajo višja mesta v hierarhiji organizacije, prepoznani kot bolj talentirani. Trdimo pa, da čuječnost prispeva k okrepljeni zaznavi talenta pri ljudeh na hierarhično odgovornejših oziroma odločevalskih položajih. Čuječnost je nova dimenzija talenta managementa, ki prihaja v ospredje v izrazito negotovem poslovnem okolju.

Leta 2015 je Said Business School v sodelovanju z največjo managersko kadrovsko agencijo Heidrick & Struggles izvedla raziskavo, v kateri so globinsko intervjuvali 150 direktorjev uprav največjih globalnih podjetij s skupaj 880 let delovne dobe. Zanimalo jih je, kaj je ključna kompetenca uspešnega managerja v današnjem izrazito nestabilnem, kompleksnem, rivalskem poslovnem okolju (VUCA for Volatility, Uncertainty, Complexity and Adversity). Intervjuvani so delili spoznanja iz lastne razvojne poti. Večina je izpostavila, da je ključna in nujna kvaliteta managementa, ki deluje v okolju VUCA, odpornost. Na vprašanje, kako so pri sebi razvili to kvaliteto, je večina odgovorila, da »z ohranjanjem čuječnosti v težkih preizkušnjah« (Morris et al., 2015: 21).

Raziskovalno vprašanje v tem članku je, ali čuječnost posameznika (zlasti če zaseda odgovoren odločevalski položaj) predstavlja kvaliteto in s tem dodatno razsežnost v zaznavi talenta. Zanima nas, ali je čuječnost posameznika (managerja) pomembna posredujoča spremenljivka, skozi katero hierarhični položaj (neodvisna spremenljivka) vpliva na zaznavo talenta (odvisna spremenljivka). Ta hipoteza o posredujoči vlogi čuječnosti je grafično predstavljena v sliki 1.

Slika 1: Posredujoča vloga čuječnosti v odnosu hierarhični položaj: talent



## RAZISKAVA: VPLIV ČUJEČNOSTI NA ZAZNAVANJE TALENTA PRI MANAGERJIH

### Vzorec in način zbiranja podatkov

Vzorec predstavljajo aktivno zaposleni v slovenskih podjetjih. Vprašalnik je bil poslan vsem, ki so poslušali vsaj dve predavanji na temo čuječnosti v okviru poslovnega izobraževanja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Vprašalnik je bil pripravljen na platformi Enka. Zaposlene smo prosili, da vprašalnik pošljejo vsem svojim znancem in prijateljem, ki jih vsak malo zanima področje čuječnosti. Vprašalnike je odprlo in izpolnilo 685 respondentov.

### Merski instrument

#### Odvisna spremenljivka

V skladu s Silzerjevim in Churchevim pogledom (2009) je talent (TAL) definiran kot nabor obstoječih znanj, sposobnosti, veščin, vključno z razvojnim potencialom, dinamično komponento talenta. V raziskavi je talent navidezna spremenljivka z vrednostjo 0 (respondent ni talent, če ni vključen v noben program razvoja znanj in kompetenc, ki ga financira njegov zaposlovalec v zadnjih treh letih) in 1 (respondent je talent, če je bil vključen v vsaj en program razvoja znanj in kompetenc, ki ga financira njegov zaposlovalec v zadnjih treh letih).

Respondenti so se samoocenjevali, vendar vprašanje ni bilo povezano s samooceno talenta, ampak je bila vrednost spremenljivke talent določena posredno prek pripravljenosti podjetja, da investira v razširitev kompetenc posameznika. S tem nakazuje, da ocenjuje pozitivno neto sedanjo vrednost, ki jo ustvari posameznik zaradi razširjenega nabora svojih kompetenc v prihodnosti.

## Neodvisna spremenljivka

Hierarhični položaj (HP) je merjen s šeststopenjsko lestvico, kjer nižje stopnje označujejo višji položaj v organizacijski hierarhiji (1 – vrhni management; 2 – srednji management; 3 – nižji management; 4 – navadni zaposleni, delavec; 5 – podporna služba, strokovnjaki; 6 – drugi s prekarno obliko zaposlitve, samo-zaposlitev).

## Posredujoča spremenljivka (mediator)

Čuječnost (ČUJ) je ocenjena z metodo CAMS-R (Feldman et al., 2007), ki meri moč kognitivne in afektivne čuječnosti. CAMS-R ni primeren za klinično diagnostiko, je pa zelo primeren za testiranje hipotez (Park, Reilly-Spong, Gross, 2013). Razpon zbranih točk se giblje med minimalno 12 in maksimalno 60.

## Statistična metoda

Konceptualni model je bil ocenjevan z regresijsko analizo v SPSS, izvedeno s Hayesovim macrojem "PROCESS" (Hayes, 2012). Za oceno modela smo izbrali četrto modelsko podlago.

## REZULTATI IN DISKUSIJA

Najprej smo ocenili korelacijske koeficiente med neodvisno, odvisno in posredujočo spremenljivko. Zaželeno je, da med vsemi tremi spremenljivkami obstajajo statistično značilne korelacije vsaj zmerne jakosti. Dobljene ocene korelacijskih koeficientov so to potrdile. Tabela 1 prikazuje statistično značilno negativno odvisnost med čuječnostjo in (čim nižjim) hierarhičnim položajem, statistično značilno pozitivno povezavo med čuječnostjo in talentom ter statistično značilno negativno povezavo med (čim nižjim) hierarhičnim položajem in talentom.

Tabela 1: *Korelacijski koeficienti med konstrukti čuječnost (ČUJ), hierarhični položaj (HP) in zaznan talent (TAL)*

	POVP.	ST. ODKL.	N	ČUJ	HP	TAL
ČUJ	42,24	5,92	685	1,00		
HP	4,50	1,47	685	-0,177**	1,00	
TAL	0,59	0,49	685	0,203**	-0,275**	1,00

\*\* Korelacija statistično značilna pri 0.01.

V naslednjem koraku smo izvedli analizo variance, da bi videli, ali so posamezniki na višjih hierarhičnih položajih v poprečju bolj čuječi in zaznani kot bolj talentirani kot ljudje na nižjih hierarhičnih položajih. ANOVA je potrdila statistično značilne razlike v ravni

čuječnosti in ravni talenta med višjimi in nižjimi hierarhičnimi položaji (tabela 2). Srednji management je v povprečju najbolj čuječ, medtem ko so delavci in drugi zaposleni (npr. prekarni delavci – študenti, samozaposleni) v povprečju najmanj čuječi (slika 2). Talent je v povprečju najizrazitejši pri vrhnjem in srednjem managementu, najmanjši pa je pri navadnih in drugih delavcih (slika 3).

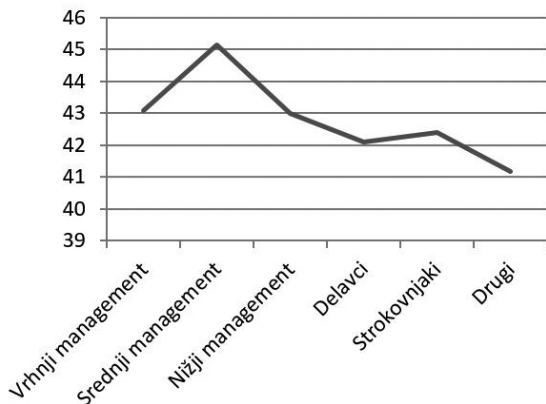
Tabela 2: *Analiza variance čuječnosti (ČUJ) in talenta (TAL) med različnimi hierarhičnimi položaji (HP)*

ČUJEČNOST	SS	df	MS	F	Sig.
Med skupinami	946,9	5	189,38	5,59	0
Znotraj skupin	23024,4	679	33,91		
Skupno	23971,3	684			
TALENT	SS	df	MS	F	Sig.
Med skupinami	<b>15,0</b>	<b>5</b>	<b>3,01</b>	<b>13,59</b>	<b>0</b>
Znotraj skupin	150,1	679	0,22		
Skupno	165,2	684			

Tabela 3: *Povprečje in standardni odkloni čuječnosti (ČUJ) in talenta (TAL) med različnimi organizacijskimi pozicijami (OP)*

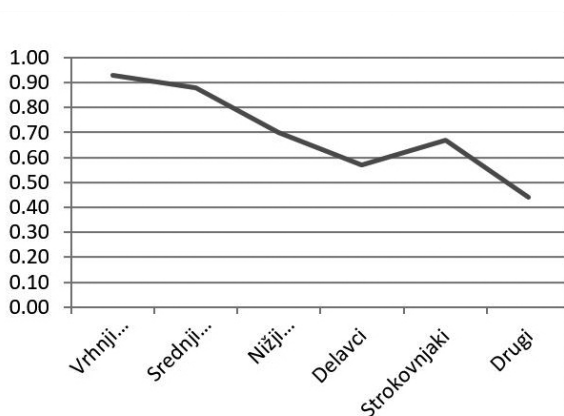
	ČUJEČNOST			TALENT	
	Št.	Povp.	St. odkl.	Povp.	St. odkl.
Vrhnji management	15	43,07	7,05	0,93	0,26
Srednji management	68	45,15	5,37	0,88	0,33
Nižji management	99	43,00	6,50	0,70	0,46
Delavci	140	42,09	5,51	0,57	0,50
Strokovnjaki	105	42,38	4,95	0,67	0,47
Drugi	258	41,16	6,07	0,44	0,50
Skupaj	685	42,24	5,92	0,59	0,49

Slika 2: Razlike v čuječnosti med različnimi hierarhičnimi položaji



Opomba: Merska skala čuječnosti minimalno od 12 točk do maksimalno 60 točk.

Slika 3: Razlike v zaznanem talentu med različnimi hierarhičnimi položaji



Opomba: Merska skala talenta na intervalu od 0 do 1.

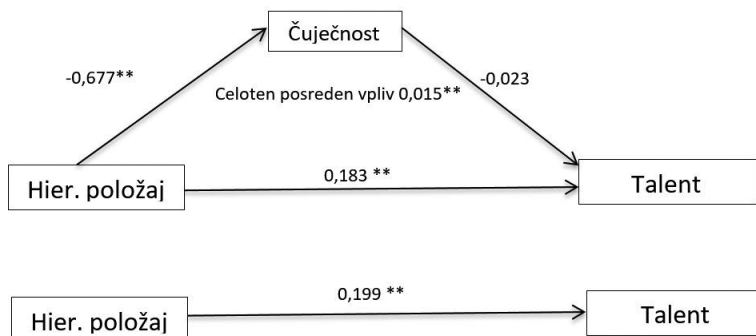
V zadnjem koraku smo ocenili regresijski model med talentom (TAL) kot odvisno spremenljivko, hierarhičnim položajem (HP) kot neodvisno spremenljivko in čuječnostjo (ČUJ) kot posredujočo spremenljivko (tabela 3, slika 4). Rezultati potrjujejo, da je hierarhični položaj značilen negativen napovedovalec ( $b = -0,677$ ,  $SN = 0,268$ ;  $SMIZ = -1,206$ ,  $ZMIZ = -0,148$ ), ter da je čuječnost značilen napovedovalec talenta ( $b = -0,023$ ,  $SN = 0,010$ ;  $SMIZ = -0,043$ ,  $ZMIZ = -0,003$ ). Sočasno je hierarhični položaj značilen napovedovalec talenta ( $b = 0,183$ ,  $SN = 0,037$ ;  $SMIZ = 0,111$ ,  $ZMIZ = 0,256$ ), ko kontroliramo za posredujoči vpliv čuječnosti na talent, kar pomeni, da je čuječnost delno posredujoča spremenljivka med

vplivom hierarhičnega položaja na talent. Približno 14 % variacije v spremenljivki talent je pojasnjeno z hierarhičnim položajem in čuječnostjo. Posredujoči vpliv čuječnosti je bil testiran z metodologijo generiranja 5.000 vzorcev (bootstrap), ki je potrdila značilnost posredujočega vpliva ( $b = 0,015$ ,  $SN = 0,010$ ; bootstrap SMIZ = 0,002; bootstrap ZMIZ = 0,045), vendar je posredujoč vpliv čuječnosti majhen, saj poveča zaznavo talenta le za 0,015 odstotne točke.

Tabela 3: Posredujoči učinek čuječnost (ČUJ) na vpliv hierarhičnega položaja (HP) na zaznavo talenta (TAL)

	Ocena regresijskega koeficienta	Standardna napaka ocene	Spodnja meja intervala zaupanja	Zgornja meja intervala zaupanja
Vpliv HP na ČUJ	-0,677	0,268	-1,206	-0,148
Vpliv ČUJ na TAL	-0,023	0,010	-0,043	-0,003
Celoten vpliv HP na TAL	0,199	0,036	0,127	0,271
Neposreden vpliv HP na TAL	0,183	0,037	0,111	0,256
Posreden vpliv HP na TAL preko ČUJ	0,015	0,010	0,002	0,045
Determinacijski koeficient (R2)	0,142			
Povprečna kvadratna napaka	0,651			
F-stat	29,63			
p-vrednost	0,001			

Slika 4: Ocena modela z ocenami regresijskih koeficientov



\*\* Ocenjeni regresijski koeficienti so značilni pri  $p = 0,05$ .

Zaključimo lahko, da je čuječnost posameznika posrednik pri zaznavi talenta. Hierarhični položaj pozitivno vpliva na zaznavo talenta (višje kot je mesto, ki ga zaseda posameznik v organizacijski hierarhiji, bolj je prepoznan kot talent), čuječnost kot posebna lastnost managerja okrepi zaznavo njegovega talenta. Talent je opredeljen kot vsota obstoječega nabora znanj, veščin in spretnosti ter potenciala za razvoj novih znanj, veščin in spretnosti. Raziskava je potrdila našo hipotezo, da je čuječnost pozitivno naravnana posredujoča spremenljivka med vplivom managementa na zaznavo talenta. Predpostavljamo, da je ta pozitivni posredujoči vpliv čuječnosti na odnos hierarhični položaj – zaznava talenta rezultat delovanja dveh silnic, ki jih sproža čuječnost: (1) čuječnost krepi absorpcijsko sposobnost posameznika za razvoj novih znanj, veščin in vedenj; (2) čuječnost krepi plastičnost obstoječih znanj, veščin in spretnosti. To lahko pomeni, da lahko posameznik v krajšem času opušča stara vedenja in znanja ter hitreje ponotranji nova znanja in veščine. Raziskava je nakazala, da je čuječnost dodatna razsežnost talenta.

Na tem mestu je treba izpostaviti, da je posredujoči učinek čuječnosti majhen, saj predstavlja le 8 % celotnega vpliva hierarhičnega položaja na zaznavo talenta. Pomanjkljivost raziskave je tudi način ocenjevanja čuječnosti z merskim instrumentom CAMS-r, ki je sicer kalibriran na veliki množici ocenjevanj in ozko statistično gledano veljaven instrument (Feldman et al., 2007), vendar usmerja pozornost posameznika na doživljanje sebe z vidika desetih variacij opisov notranjega stanja biti v bližnji preteklosti. To vodi do velikega poenostavljanja in možnosti popačenega ocenjevanja pod vplivom trenutnega razpoloženskega stanja zavesti. V ta namen bi bilo smiselno raziskavo ponoviti z introspektivno metodo zajemanja stopnje čuječnosti, kot jo predlagajo Vermersh (1999), Petitmenging (2006) ter Markič in Kordeš (2016). Zaradi načina zajemanja podatkov z metodo samoocenjevanja obstaja napaka uporabe ene metode in tudi enega vira, vendar je bil pogoj za samooceno talenta vključitev v programe izobraževanja v podjetju, zato je problem pristranskosti v zasnovi raziskave omiljen.

Čuječnost je nakazala, da je dinamična dimenzija talenta, kar pomeni, da bi bilo dobro, če bi v programe razvoja talentov v podjetju vpeljati tudi metode čuječnosti (Dugan, O'Shea, 2014).

## ZAKLJUČEK

V članku je najprej predstavljen pojem čuječnosti s poudarkom na pomenu razvoja kvalitete čuječnosti pri zaposlenih, zlasti v primeru, ko gre za vodje. Učinki čuječnosti so mnogoteri in pozitivni tako za posameznika kot za organizacijo. Kvantitativna raziskava vpliva čuječnosti na zaznavo talenta pri managementu je potrdila, da čuječnost povečuje vpliv zaznave talenta managementa. Mi trdimo, da čuječnost sproža dva sklopa silnic v posamezniku: (1) na eni strani povečuje absorpcijsko sposobnost za nove načine in vzorce razmišljanja, dojemanja in delovanja, (2) na drugi strani pa povečuje plastičnost (odmrzuje) obstoječih vzorcev razmišljanja, dojemanja in delovanja. To pomeni, da bi morala čuječnost postati področje načrtovanja kadrovskega razvoja v organizacijah



(Schaufenbuel, 2014; Dugan, O'Shea, 2014; Starkey, Hall, 2012). V ta namen predlagamo, da kadrovske službe vgradijo v svoje načrte razvoja vodstvenega kadra tudi aktivnosti razvoja čuječnosti.

## REFERENCE

Aikens, K. A., J. Astin, K. R. Pelletier, K. Levanovich, C. M. Baase, Y. Y. Park & Bodnar, C. M. (2014). Mindfulness Goes to Work: Impact of an Online Workplace Intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), 721–731.

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123–1137.

Bazarko, D., Cate, R. A., Azocar, F. & Kreitzer, M. J. (2013). The impact of an innovative mindfulness-based stress reduction program on the health and well-being of nurses employed in a corporate setting. *Journal of workplace behavioral health*, 28(2), 107–133.

Boyatzis, R. E. & Saatcioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of management development*, 27(1), 92–108.

Boyatzis, R. E., Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business Press.

Chiesa, A. & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *The journal of alternative and complementary medicine*, 15(5), 593–600.

Dane, E. & Brummel, B. J. (2014). Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128.

Davis, D. M. & Hayes, J. A. (2011). What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research. *Psychotherapy*, 48(2), 198.

Dawn, B., A. C. Rebecca, A. Francisca & Mary, J. K. (2013). The Impact of an Innovative Mindfulnessbased Stress Reduction Program on the Health and Well-being of Nurses Employed in a Corporate Setting. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28(2): 107–133.

De Petrillo, L. A., Kaufman, K. A., Glass, C. R. & Arnkoff, D. B. (2009). Mindfulness for long-distance runners: An open trial using Mindful Sport Performance Enhancement (MSPE). *Journal of Clinical Sport Psychology*, 3(4), 357-376.

Dhiman, S. (2012). Mindfulness and the art of living creatively: Cultivating a creative life by minding our mind. *Journal of Social Change*, 4(1). (dostopno na: <https://scholarworks.waldenu.edu/jsc/vol4/iss1/1/>).

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

Dugan, B. A. & O'shea, P. G. (2014). Leadership development: Growing talent strategically. *SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series*. (dostopno na: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP%20Leader%20Development.pdf>).

Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J. & Laurenceau, J. P. (2007). Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29(3), 177-190.

Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. *Academy of management review*, 28(1), 54-70.

Gardner, F. L. & Moore, Z. E. (2012). Mindfulness and acceptance models in sport psychology: A decade of basic and applied scientific advancements. *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne*, 53(4), 309.

Germer, C., Siegel, R. D. & Fulton, P. R. (Eds.). (2016). *Mindfulness and psychotherapy*. New York City: Guilford Publications.

Gonzales, M. (2012). *Mindful Leadership*. New York: John Wiley & Sons.

Goyal, M., Singh, S., Sibinga, E. M., Gould, N. F., Rowland-Seymour, A., et al. (2014). Meditation programs for psychological stress and well-being: a systematic review and meta-analysis. *JAMA internal medicine*, 174(3), 357-368.

Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of psychosomatic research*, 57(1), 35-43.

Hanley, A. W. & Garland, E. L. (2017). The mindful personality: A meta-analysis from a cybernetic perspective. *Mindfulness*, 8(6), 1456-1470.

Hayes, A. F. (2012). "PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling," white paper, The Ohio State University, (accessed April 18, 2018), at <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>).

Hülshage, U. R., H. J. Alberts, A. Feinholdt & Lang, J. W. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 310-325.

Huppert, F. A. & Johnson, D. M. (2010). A controlled trial of mindfulness training in schools: The importance of practice for an impact on well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 264-274.

Hyland, P. K., R. A. Lee & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(4), 576-602.

Johnson, M. (2008). *The meaning of the body: Aesthetics of human understanding*. University of Chicago Press.

Kabat-Zinn, J. & Hanh, T. N. (2009). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York: Bantam Books.

Kabat-Zinn, J. (2003). *Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future*.

Komac, N.G. et al. (2017). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Založba ZRC.

Leroy, H., F. Anseel, Dimitrova, N. G. & Sels, L. (2013). Mindfulness, Authentic Functioning, and Work Engagement: A Growth Modeling Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82 (3), 238-247.

Levinthal, D. & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization science*, 17(4), 502-513.

Markič, O. & Kordeš, U. (2016). Parallels between Mindfulness and First-person Research into Consciousness. *Asian Studies*, 4(2), 153-168.

McCraty, R., Atkinson, M., Tomasino, D. & Bradley, R. T. (2009). The coherent heart. Boulder Creek, CA: Institute of HeartMath. Integral Review, December 5(2), 10-115. (dostopno na: [https://integral-review.org/issues/vol\\_5\\_no\\_2\\_mccraty\\_et\\_al\\_the\\_coherent\\_heart.pdf](https://integral-review.org/issues/vol_5_no_2_mccraty_et_al_the_coherent_heart.pdf))

McGhee, P. & Grant, P. (2015). The Influence of Managers' Spiritual Mindfulness on Ethical Behaviour in Organisations. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 8(1), 12-33.

McWilliams, S. A. (2014). Foundations of mindfulness and contemplation: Traditional and contemporary perspectives. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12(2), 116-128.

Mihelič, K. K. & Culiberg, B. (2018). Reaping the Fruits of Another's Labor: The Role of Moral Meaningfulness, Mindfulness, and Motivation in Social Loafing. *Journal of Business Ethics*, 1-15.

Morris, T., White, A., Smets, M., Moss Cowan, A., et al. (2015). *The CEO Report: Embracing the Paradoxes of Leadership and the Power of Doubt*. Oxford (VB): Said Business School.

Olszewski-Kubilius, P. (1998). Research evidence regarding the validity and effects of talent search educational programs. *Journal of Secondary Gifted Education*, 9(3), 134-138.

Park, T., Reilly-Spong, M. & Gross, C. R. (2013). Mindfulness: a systematic review of instruments to measure an emergent patient-reported outcome (PRO). *Quality of Life Research*, 22(10), 2639-2659.

Petitmengin, C. (2006). Describing one's subjective experience in the second person: An interview method for the science of consciousness. *Phenomenology and the Cognitive sciences*, 5(3/4), 229-269.

Raffo, D.: Reflection and Authentic leadership in Schuyler, K. G., Baugher, J. E., Jironet, K. & Lid-Falkman, L. (ur.). (2014). *Leading with Spirit, Presence, and Authenticity: A Volume in the International Leadership Association Series, Building Leadership Bridges* (str. 39-58). San Francisco: Jossey Bass.

Ramiller, N. C. & Burton Swanson, E. (2009). Mindfulness routines for innovating with information technology. *Journal of Decision Systems*, 18(1), 13-26.

Reber, R. (2014). Mindfulness in education. V Amanda, Christelle T. Ngnoumen, & Ellen J. Langer (ur.), *The Wiley Blackwell handbook of mindfulness* (str. 1054-1070). New York: John Wiley & Sons.

Reitz, M., Chaskalson, M. Olivier, S. & Waller, L. (2016). *The Mindful Leader: Developing the capacity for resilience and collaboration in complex times through mindfulness practice*. Ashridge Executive Education at Hult International Business School (dostopno na: <http://affinityhealthhub.co.uk/storage/app/attachments/ashridge-mindful-leader-2016-1498492374.pdf>)

Riskin, L. L. (2002). The contemplative lawyer: On the potential contributions of mindfulness meditation to law students, lawyers, and their clients. *Harvard Negotiation Review*. (dostopno na: <https://scholarship.law.ufl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1436&context=facultypub>)

Ruedy, N. E. & Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 73-87.

Sadhguru, V. J. (2016). *Inner Engineering: A Yogi's Guide to Joy*. Spiegel & Grau.

Schonert-Reichl, K. A. & Lawlor, M. S. (2010). The effects of a mindfulness-based education program on pre-and early adolescents' well-being and social and emotional competence. *Mindfulness*, 1(3), 137-151.

Silzer, R. & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.

Starkey, K. & Hall, C. (2012). The Spirit of Leadership (chapter 6). V Snook, S., Nohria, N. & Khurana, R. (ur.), *The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being* (str. 81-98). Thousand Oaks (Ca): Sage Publications.

Stratton, S. P. (2015). Mindfulness and contemplation: Secular and religious traditions in Western context. *Counseling and Values*, 60(1), 100-118.

Tischler, L., J. Biberman, and R. McKeage. 2002. Link Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace Performance: Definitions, Model and Ideas for Research. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.

Vermersch, P. (1999). Introspection as practice. *Journal of consciousness studies*, 6(2/3).



# KARIERNE MOŽNOSTI NASLEDNIKOV DRUŽINSKIH PODJETIJ

JAKA VADNJAL<sup>1</sup>

PREDRAG LJUBOTINA<sup>2</sup>

---

**POVZETEK:** *Mladi, ki končajo šolanje, se večinoma soočijo z dilemo, ali iskati zaposlitev ali se odločiti za samozaposlitev oziroma podjetniško pot. Njihovi kolegi, ki so zrasi v družinskih podjetjih, imajo dodatno možnost, in sicer vključitev v družinsko podjetje in kasneje nasledstvo, kar se od njih po navadi pričakuje, vendar to ni nujno njihova najljubša izbira. V članku opisujemo različne dejavnike, ki vplivajo na odločitev mladih glede omenjenih treh opcij. Na vzorcu 7.775 udeležencev iz 18 evropskih držav ugotavljamo, da so med najpomembnejšimi dejavniki motivacija, podjetniški namen posameznika, subjektivne norme, pozitivna čustva do družinskega podjetja ter izkušnje, pridobljene v družinskem podjetju.*

---

**Ključne besede:** *karierna odločitev, podjetništvo, družinsko podjetje (DP), nasledstvo*

---

## 1 UVOD

Družinska podjetja (v nadaljevanju DP) imajo tradicionalno pomembno vlogo pri razvoju zahodnih civilizacij od antičnih časov do danes, ko družine ne upravljajo več samo malih podjetij, ampak tudi globalne korporacije (Bird et al., 2002). V sodobnih gospodarstvih je zato pomembno prepoznavati posameznike in njihove podjetniške namere (Wennekers et al., 2005). Skladno s tem je nujen nadaljnji razvoj teorije, s katero bi bolje razumeli podjetniške namere posameznikov (Douglas, 2013).

Dosedanje študije kariernih odločitev mladih so se osredotočale na tradicionalno dilemo, ali naj si posameznik poišče zaposlitev ali naj zažene lasten podjem. Mladi ljudje, ki so odraščali v podjetniških družinah, se znajdejo pred kompleksnejšo odločitvijo: poleg omenjenih možnosti iskanja zaposlitve ali zagona lastnega podjetja se jim ponuja še tretja možnost, in sicer zaposlitev in morebitno nasledstvo DP. S tem vprašanjem se že nekaj let ukvarja mednarodna raziskava GUESS (Zellweger, Sieger and Halter, 2011).

Od leta 2013 v raziskavi GUESS sodeluje tudi Slovenija. Na tej podlagi je bilo objavljenih več raziskovalnih člankov, v katerih so analizirani različni modeli kariernih namenov študentov (Vadnjaj in Ljubotina, 2016; Ljubotina in Vadnjaj, 2017; Ljubotina, Gomezelj Omerzel in Vadnjaj, 2018). Namen prispevka je prikazati rezultat modela, sestavljenega na

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: jaka.vadnjaj@ef.uni-lj.si

2 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija

podlagi rezultatov preteklih raziskav tako, da vključuje neodvisne spremenljivke, ki naj bi bile najpomembnejše za karierno odločitev študenta. Tako sestavljen model smo uporabili na vzorcu študentov evropskih univerz, da bi preverili rezultate v več evropskih državah.

Model sestavljajo neodvisne spremenljivke: motivacija za samozaposlitev, naklonjenost univerzitetnega okolja podjetništvu, podjetniški namen študenta, subjektivne norme, uspešnost DP in čustva potencialnega naslednika do družinskega podjetja. Poleg navedenih so v model vključene še kontrolne spremenljivke starost, spol in izkušnje v DP.

Z motivacijo za samozaposlitev se ukvarjajo številne študije, ki so potrdile njeno pomembno vlogo pri karierni odločitvi (Kolvereid, 1996; Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood, 2003; Schröder, Schmitt-Rodermund, & Arnaud, 2011). Podobno velja za raziskave podjetniškega namena (Liñán & Chen, 2009). Privzeli smo opredelitev podjetniškega namena tako, da ga razumemo kot posameznikovo namero realizirati novi podjem enkrat v prihodnosti (Thompson, 2009). V raziskavi študenti lahko uresničijo namen na dva načina: z ustanovitvijo lastnega podjetja ali z nasledstvom DP. Dosedanje študije se večinoma ukvarjajo s karierno dilemo med zaposlitvijo in ustanovitvijo podjetja. V tem okviru raziskava z dodatno alternativo nasledstva DP prispeva k boljšemu razumevanju kariernih odločitev študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij.

Pomembno vlogo pri karierni odločitvi ima tudi okolje (Brockhaus & Horwitz, 1986). Posameznik se pred podjetniško aktivnostjo posvetuje z okoljem, da bi umestil potencialne dejavnosti v ožje okolje (Aldrich & Zimmer, 1986). Eden pomembnih dejavnikov okolja, ko obravnavamo študentsko populacijo, je univerzitetno okolje, za katero se je izkazalo, da igra pomembno vlogo pri karierni odločitvi študentov (Turker & Selcuk, 2009). Na karierni namen študentov pomembno vpliva pozitivno, podjetniško spodbudno univerzitetno okolje (Autio, Keeley, Klofsten, & Ulfstedt, 1997). Drugi okoljski parameter so subjektivne norme, ki odsevajo mnenje pomembnih posameznikov o kariernem namenu anketiranca (Krueger Jr., Reilly, & Carsrud, 2000). Subjektivne norme so eden treh konstruktov teorije načrtovanega vedenja, za katero vemo, da pomembno prispeva k karierni odločitvi (Krueger Jr., Reilly, & Carsrud, 2000; Lüthje & Franke, 2011). Ker se večina ljudi odloči za novi podjem v starosti od 25 do 44 let, je raziskava študentske populacije zelo pomembna (Liles, 1974).

Številne raziskave se ukvarjajo z analizo uspešnosti poslovanja DP po prevzemu naslednikov (Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2008; Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003; Olson, in drugi, 2003; Williams Jr., 2015). Po drugi strani ni veliko raziskav, ki primerjajo vpliv uspešnosti poslovanja DP pred nasledstvom na proces nasledstva in karierno odločitev potencialnega naslednika v teh okvirih (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010). Podjetniško aktivni starši kot vzorniki občutno vplivajo na karierno odločitev svojih otrok (Chlosta, Patzelt, Klein, & Dormann, 2012). V tem kontekstu se oblikujejo tudi čustva, ki jih potencialni nasledniki gojijo do DP. Čustva pomembno oblikujejo karierni namen posameznika (Birley, 2002; Zellweger, Sieger, & Halter, 2011).



Starost podjetnika se izkazuje kot pomemben dejavnik pri napovedovanju dolgoročnosti preživetja podjetja. Podjetja, katerih ustanovitelji so starejši, imajo večjo verjetnost dolgoročnega preživetja (Cressy, 1996; Van Praag, 2003). Na podlagi te ugotovitve smo v model vključili starost študentov, da bi ugotovili, kako se s starostjo spreminja karierni namen predvsem v kontekstu nasledstva. Kot kontrolno spremenljivko smo uporabili tudi spol anketiranca, ki se pogosto izkaže kot pomemben dejavnik razlikovanja (Zellweger, Sieger, & Halter, 2011; Schröder, Schmitt-Rodermund, & Arnaud, 2011). V model smo vključili tudi izkušnje potencialnih naslednikov, pridobljene v DP. Ločimo med anketiranci, ki so že delali za DP, in tistimi, ki niso. Dosedanje raziskave so namreč potrdile, da predhodne izkušnje, pridobljene s kakršno koli obliko dela v DP, pomembno oblikujejo karierni namen naslednikov (Dyer & Handler, 1994).

## 2 METODOLOGIJA IN VZOREC

Podatki izvirajo iz baze raziskave GUESSS 2013/14. V vzorcu je 23.485 študentov iz 18 evropskih držav (Velika Britanija, Nemčija, Luksemburg, Nizozemska, Švica, Avstrija, Belgija, Danska, Španija, Finska, Francija, Italija, Portugalska, Slovenija, Romunija, Poljska, Estonija in Madžarska). Rezultati so bili zbrani z anonimnim spletnim vprašalnikom v lokalnem jeziku posamezne države. Posamezne neodvisne spremenljivke so bile ocenjevane na sedemstopenjski Likertovi lestvici. Za analizo je bila uporabljena metoda multinomske logistične regresije s tremi možnimi rešitvami za odvisno spremenljivko. Odvisna spremenljivka raziskave je namen karierne odločitve študenta takoj po študiju. Anketiranec je imel na voljo tri izbire: zaposlitev, ustanovitev lastnega podjetja in nasledstvo družinskega podjetja. Upoštevajoč dejstvo, da ni enotne definicije družinskega podjetja, smo za namen raziskave privzeli definicijo, po kateri je družinsko podjetje tisto, ki je v večinski lasti enega ali več članov ožje družine (Barnes & Hershon, 1976). Zaradi tega razloga smo v raziskavo vključili študente, katerih podjetnik je vsaj eden od staršev ali oba. Po redukciji podatkov je v analizo vključenih 7.775 veljavnih anket.

Tabela 1: *Struktura vzorca*

Vzorec (N=7.775)		N	odst.
karierni namen	zaposlitev	6.879	88,5%
	podjetnik	487	6,3%
	nasledstvo	409	5,3%
spol	moški	3.002	38,6%
	ženske	4.773	61,4%
izkušnje v DP	da	3.747	48,2%
	ne	4.028	51,8%

### 3 REZULTATI IN DISKUSIJA

Rezultate prikazujemo v tabeli 2. Vrednosti kontrolnih spremenljivk so “spol” (1 = moški) in “že delal za DP” (1 = DA). Merjene neodvisne spremenljivke so starost, motivacija za samozaposlitev, univerza kot podporno okolje za samozaposlitev, podjetniški namen študenta, subjektivne norme (kaj si bližnji mislijo o tem, da postanem podjetnik), uspeh DP in čustva do DP.

Tabela 2: Rezultati modela na vzorcu 18 evropskih držav

Takoj po študiju		B	Stat. znač.	Exp(B)
Zaposlen	konstanta	5,006	,000	
	motivacija	-,224	,004	,799
	univerza	,047	,184	1,048
	pod. namen	-,269	,000	,764
	subj. norm	,169	,000	1,184
	uspeh_DP	-,045	,275	,956
	custva	-,405	,000	,667
	starost	,072	,000	1,075
	spol (moški)	-,203	,059	,816
	že delal za DP (da)	-,644	,000	,525
Ustanovitelj	konstanta	1,262	,113	
	motivacija	-,071	,476	,932
	univerza	,044	,331	1,045
	pod. namen	,198	,000	1,220
	subj. norm	-,147	,015	,863
	uspeh_DP	,056	,297	1,058
	custva	-,473	,000	,623
	starost	,055	,013	1,057
	spol (moški)	,061	,659	1,063
	že delal za DP (da)	-,441	,003	,643

Vir: Raziskava GUESS 2014, delno lastna raziskava za Slovenijo.

Starejši kot je študent, raje bo izbral obe alternativni pred nasledstvom. Ta ugotovitev je v prid splošnemu prepričanju, da je treba potencialnega naslednika čim prej vključiti v DP.

Bolj kot je posameznik motiviran za samozaposlitev, verjetnejša je izbira nasledstva pred zaposlitvijo. Primerjava med nasledstvom in možnostjo ustanovitve novega podjetja v kontekstu motiviranosti za samozaposlitev ni dala značilnih rezultatov.

Izrazitejši podjetniški namen vodi v nasledstvo pred zaposlitvijo in v ustanovitev lastnega podjetja pred nasledstvom. Rezultat je pričakovan. Izrazitejši podjetniški namen vodi v nasledstvo v primerjavi z zaposlitvijo, saj v tem primeru primerjamo podjetniško karierno pot z nepodjetniško. Če je na izbiro višja stopnja samostojnosti, ki jo ponuja novo podjetje, se bo študent raje odločil za to kot za prevzem DP.

Izrazitejše subjektivne norme vodijo v zaposlitev pred nasledstvom ter nasledstvo pred podjetništvom, kar je obratno od pričakovanega in zahteva nadaljnje raziskovanje. Bolj kot pomembni drugi deležniki (starši, prijatelji, partner) podpirajo podjetniško razmišljanje anketiranca (študenta, ki izhaja iz DP), bolj verjetna je odločitev za zaposlitev pred nasledstvom. Če primerjamo obe podjetniški karierni poti, bo anketiranec izbral nasledstveno. Druga ugotovitev je vredna razprave, saj gre v vsakem primeru za podjetniško kariero, ki jo bližnji podpirajo in je nekako pričakovana, saj je težko trditi, da je ena izbira "bolj podjetniška" od druge. Podpora drugih pomembnih deležnikov študentom iz DP lahko pomeni spodbudo k nasledstvu, saj je veliko teh pomembnih drugih deležnikov vpletenih v DP. Zanimiva je predvsem prva ugotovitev, da bo potencialni naslednik dal prednost nepodjetniški karierni poti pred nasledstvom. Razloge gre iskati v prevzemanju bremena odgovornosti za družinsko premoženje. Zaupanje pomembnih posameznikov je lahko razumljeno kot pričakovanje. V tem kontekstu lahko odločitev za zaposlitev pomeni umik od prevelike odgovornosti oziroma od prevelikih pričakovanj družine in prijateljev.

Pozitivna čustva do DP vodijo v nasledstvo pred obema alternativama. Tudi ta ugotovitev je pričakovana. Pozitivna čustva do DP se preslikajo v željo po sodelovanju. Posameznik si želi biti del nečesa, na kar ga vežejo pozitivna čustva. To je razlog, zaradi katerega je treba potencialnega naslednika čim prej izpostaviti informacijam o DP. V začetku naj bodo to predvsem pozitivni impulzi. Osnovni cilj podjetniških staršev bi moral biti ravno razvijanje pozitivnih čustev do DP pri potomcih.

Študenti, ki so že delali za DP, bodo dali prednost nasledstvu pred obema alternativama. Izkušnje v DP so najpomembnejši dejavnik, ki sooblikuje karierni namen potencialnega naslednika. Poleg omenjenega čim zgodnejšega vključevanja otrok v pogovore o pozitivnih učinkih DP je treba potomce čim prej vključiti v proizvodni/storitveni proces. Neposredna izkušnja ponuja možnost poistovetenja z DP.

Z našo raziskavo nismo zaznali značilnih vplivov univerzitetnega okolja in uspešnosti poslovanja DP na karierni namen naslednikov. Prav tako nismo zaznali značilnih razlik med spoloma.

#### 4 ZAKLJUČEK

V tradicionalnih razpravah o DP je kot ključni mejnik dolgoročnega preživetja in trajnega razvoja prepoznan prav prehod med prvo in drugo generacijo oziroma proces nasledstva. Dosedanje razprave so se večinoma ukvarjale s postopkovno stranjo tega procesa, manj

pa s človeškim dejavnikom osebne afinitete tistega potomca (lahko jih je več), od katerega se pogosto pričakuje, da bo prevzel DP. Vendar, ali si to zares želi? Podjetniško aktivni starši bi morali posvetiti več časa potencialnim naslednikom. Pomembno je predvsem zgraditi zaupanje in pozitivna čustva do DP, ki so se izkazala kot značilen dejavnik v prid nasledstvu. V tem kontekstu je treba naslednike čim prej vključevati v DP, vsaj tako, da jim dajemo pozitivne informacije o DP ter o njegovem namenu in ciljih. Poleg tega je pomembno aktivno angažirati otroke v DP. Oblika ni tako pomembna, kot je ključna čim zgodnejša aktivacija naslednika. Rezultati jasno kažejo, da se bodo nasledniki, ki so bili aktivno vključeni v DP, s precej večjo verjetnostjo odločili za nadaljevanje družinske tradicije. Ravno tako smo pokazali, da s starostjo naslednika raste verjetnost izbire obeh alternativnih kariernih poti pred nasledstvom. Pomembno je torej zgodaj vključiti naslednike v procese DP.

Glede na dejstvo, da nismo ugotovili statistično značilnih rezultatov pri analizi vpliva uspešnosti DP na karierni namen, se staršem načeloma ni treba ukvarjati s tem parametrom. Precej pomembnejše je DP predstaviti kot pomembno in pozitivno družinsko vrednoto, ki dodatno povezuje družinske člane.

Mnenje izbranih posameznikov je za mladega človeka pomembno. Bolj kot je posamezniku to mnenje pomembno, prej se bo odločil za zaposlitev in ne za podjetniško karierno pot. Pomembno je mlademu potencialnemu nasledniku DP odpraviti strahove in s tem zmanjšati pomen mnenja pomembnih drugih. Pri tem lahko pomaga tudi širše okolje, vendar nam z raziskavo ni uspelo dokazati pozitivne korelacije med podjetniško podpornim univerzitetnim okoljem in kariernim namenom. To področje si po našem mnenju zasluži dodatne raziskave.

Pričujoča raziskava odpira mnoge alternativne poti in možnosti drugačnega prehoda DP na naslednjo generacijo. Kot ena najbolj inovativnih se ponuja ideja, da se posameznikom z dobrimi izkušnjami iz DP in podjetniškimi nagnjenji prav v DP omogoči, da zaženejo svoj podjem in se podjetniško dokažejo. Morda bodo DP v prihodnosti postala majhni podjetniški inkubatorji za družinske člane. Vsekakor bo treba razmišljanje nadgraditi tudi z vidika podpornega okolja za podjetništvo.

## 5 LITERATURA

Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. V D. L. Sexton & R. W. Smilor (Ured.), *The art and science of entrepreneurship* (str. 3-23). Cambridge: Ballinger publishing company.

Autio, E., Keeley, R. H., Klofsten, M. & Ulfstedt, T. (1997). *Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in Asia, Scandinavia, and USA*. Pridobljeno 21. marca 2016 iz <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/autio/aut1.htm>.

Barnes, L. B. & Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in The Family Business. *Harvard Busiess Review*, 54(4), 105-114.

Bird, B., Welsh, H., Astrachan, J. H. & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.

Birley, S. (2002). Attitudes of owner-managers' children towards family and business issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 5-19.

Bocatto, E., Gispert, C. & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.

Brockhaus, R. H. & Horwitz, P. S. (1986). The Psychology of the Entrepreneur. V D. L. Sexton, & R. W. Smilor (Ured.), *The Art and Science of the Entrepreneurship* (str. 25-48). Cambridge: Ballinger publishing company.

Carr, J. C. & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach. *Journal of Business Research*, 60, 1090-1098.

Carter, N., Gartner, W. B., Shaver, K. G. & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 13-39.

Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B. & Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38, 121-138.

Cressy, R. (1996). Are business start-ups debt-rationed? *Economic Journal*, 106(4), 1253-1270.

Douglas, E. J. (2013). Reconstructing Entrepreneurial Intentions to Identify Predisposition for Growth. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633-651.

Dyer, G. W. & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.

Kolvereid, L. (1996). Organizational employment versus self-employment: reasons for career choice intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20(3), 23-31.

Krueger Jr., N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.

Liles, P. R. (1974). *New Business Venture and the Entrepreneur*. Homewood: Irwin.

Liñán, F. & Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.

Ljubotina, P. & Vadnjak, J. (2017). Succeeding a family business in a transition economy: is this the best that can happen to me? *Kybernetes*, 46(8), 1366-1385.

Ljubotina, P., Gomezelj Omerzel, D., & Vadnjak, J. (2018). Succeeding a family business in a transition economy: Following business goals or do it in my own way? *Serbian Journal of Management*, 13(1), 29-46.

Lüthje, C. & Franke, N. (2011). Entrepreneurial Intentions of Business Students: A Benchmarking Study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1(3), 268-288.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.

Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E. & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305-321.

Thompson, E. R. (2009). Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669-694.

Turker, D. & Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 142-159.

Vadnjaj, J. & Ljubotina, P. (2016). Professional trilemma of students with family business experience. *Kybernetes*, 45(3), 446-460.

Van Praag, M. C. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1-17.

Wennekers, S., Van Stel, A., Thurik, R. & Reynolds, P. (2005). Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development. *Small Business Economics*, 24, 293-309.

Williams Jr., R. I. (2015). *Measuring Family Business Performance: A Holistic, Idiosyncratic Approach*. Kennesaw State University.

Zellweger, T., Sieger, P. & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536.





# PODLAGE ZA PRESOJANJE ETIČNOSTI DEJANJ: ALI ŠTUDENTI RAZLIČNIH ŠTUDIJSKIH SMERI IZHAJAJO IZ RAZLIČNIH FILOZOFSKIH KONSTRUKTOV?

TAMARA PUSTOSLEMŠEK<sup>1</sup>

MAJA ZAMAN GROFF<sup>2</sup>

---

*POVZETEK: Članek preučuje razlike med podlagami pri presoji etičnosti izbranih dejanj med spoloma in med študenti računovodstva in revizije ter ostalimi smermi poslovnih in ekonomskih ved. Empirični del temelji na multipli regresijski analizi na vzorcu 144 študentov prvega letnika univerzitetne smeri Ekonomske fakultete v Ljubljani. Ugotovili smo, da se pri študentih kot statistično značilne izkažejo različne podlage za presojanje etičnosti glede na pet filozofskih konstruktov tako med spoloma kot tudi med študijskimi smermi. Ženske etičnost dejanja presojujejo predvsem glede na konstrukt pravičnosti, medtem ko je pri moških pomen pravičnosti manj izrazit. V primerjavi z drugimi študijskimi smermi študenti računovodstva in revizije etičnost presojujejo predvsem z vidika izpolnjevanja pravil, pogodb in obljub (konstrukt kontraktualizem).*

---

**Ključne besede:** etika, računovodstvo in revizija, moralni filozofski konstrukti, večdimenzionalna etična lestvica, multipla regresijska analiza

---

## UVOD

Delo računovodij in revizorjev vpliva na poslovne odločitve širokega kroga uporabnikov računovodskih izkazov, ki pri sprejemanju odločitev zaupajo zagotovitvi, da računovodski izkazi podajajo resničen in pošten prikaz finančnega položaja in poslovnega izida v skladu s primernim okvirom računovodskega poročanja, zato je za kakovostno opravljanje storitev na obeh strokovnih področjih pomembno spoštovanje načel etike. Na področju poslovne etike ter procesov odločanja pri računovodjih, revizorjih in študentih je bilo opravljenih že veliko študij. Te so pokazale, da je moralni razvoj odvisen od več spremenljivk, kot so spol (Gilligan, 1982; Lampe & Finn, 1992; Kennedy, Kray & Ku, 2017; Haski-Leventhal, Pournader & McKinnon, 2017), kultura (Hofstede, 1980, 2001), starost (Ponemon & Glazer, 1990; Haski-Leventhal, Pournader & McKinnon, 2017) in podobno. V članku najprej predstavimo teoretična izhodišča s pregledom relevantne literature, sledi

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tamara.pustoslemsek@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: maja.zaman@ef.uni-lj.si

empirični del s predstavitvijo hipotez, metodologije in rezultatov. Po obravnavi glavnih ugotovitev v razpravi članek zaključimo s sklepom, v katerem izpostavimo glavne omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskovanje.

Rezultati študij na področju poslovne etike kažejo, da so moški bolj pripravljeni sodelovati pri neetičnih dejanjih kot ženske (Betz, O'Connell & Shepard, 1989; Roxas & Stoneback, 2004; Albaum & Peterson, 2006; Chen & Tang, 2006; Dreber & Johannesson, 2008; Gill, 2010) in so bolj strpni od žensk v zvezi z nepravilnostjo v akademskem delovnem okolju (Ameen, Guffey & McMilan, 1996). Ženske so pozornejše, bolj spoštujejo družbeno oblikovane vedenjske norme in se izogibajo vedenj, ki bi motila delovanje skupine (Lyons & Scott, 2012; Samnani, Salamon & Singh, 2014). Raziskava Ng, Lam in Feldman (2016) je pokazala, da so razlike med spoloma majhne, vendar kažejo, da je verjetnost, da v aktivnostih, ki so v nasprotju z interesi organizacije, sodeluje ženska, manjša od verjetnosti, da pri takšnih aktivnostih sodeluje moški. Razlike med spoloma obstajajo tudi v podlagah za odločanje (Giligan, 1982). Ženske so bolj nagnjene k pomoči drugim (Mesch, Brown, Moore & Hayat, 2011), medtem ko se od moških v večji meri pričakuje, da prisrkbijo potrebna sredstva za družino (Ng, Lam & Feldman, 2016). Raziskava Friesdorf, Conway in Gawronski (2015) je pokazala, da so moški bolj nagnjeni k utilitarianizmu kot ženske. Razlike med spoloma se kažejo tudi v zaznanih prevarah v podjetju. Cumming, Leung in Rui (2015) so namreč ugotovili, da prisotnost žensk v vodstvu zmanjšuje resnost prevar. Ženske so bile bolj etične ter manj naklonjene tveganjem. Na drugi strani rezultati nekaterih starejših študij s področja odločanja o etičnosti ne kažejo razlik med spoloma (Ponemon, 1992; Ponemon & Gabhart, 1993; Radtke, 2000; Valentine & Rittenburg, 2007). V raziskavi bomo preučili, ali so ženske bolj kritične pri presojanju etičnosti v primerjavi z moškimi ter ali se pogosteje odločajo na podlagi pravičnosti.

H1: Ženske so bolj kritične pri presojanju etičnosti kot moški.

H2: Ženske se pogosteje odločajo na podlagi pravičnosti kot moški.

Drugi sklop raziskav na področju etike se osredotoča na razlike med študenti. Statistično značilne razlike med študenti poslovnih in drugih ved so ugotovili Beekun, Alayoglu, Ozturk, Babacan in Westerman (2017). Njihova raziskava je pokazala, da se študenti poslovnih ved pri svojih odločitvah, ko se soočajo z etičnimi dilemami, pogosteje opirajo na egoizem. Na drugi strani je raziskava Kara, Rojas-Mendez & Turan (2016) pokazala, da ima največji vpliv na oceno etičnosti dejanj študentov poslovnih ved pravičnost, ki ji sledijo relativizem, egoizem in kontraktualizem. O razlikah med študenti poročata tudi Chen in Tank (2006), ki sta preučevala razlike v odnosu do neetičnih dejanj in nagnjenosti k sodelovanju pri neetičnih dejanjih med študenti poslovnih ved in psihologije, vendar avtorja ob analizi rezultatov poudarjata, da so študenti poslovnih ved predhodno že pridobili znanja s področja družbene odgovornosti in poslovne etike, medtem ko jih študenti psihologije niso, kar bi lahko vplivalo na rezultate študije. Borkowski in Ugras (1992) sta preučevala razlike glede etičnega odločanja med študenti računovodstva in

drugimi poslovnimi smermi. Rezultati niso pokazali statistično značilnih razlik. Delo računovodje in revizorja temelji predvsem na strokovnih standardih in drugih predpisih, poleg tega so rezultati njihovega dela (računovodska in revizijska poročila) pomembna podlaga za odločanje številnih deležnikov v poslovnem okolju, zaradi česar so pri svojem delu odgovorni najširši javnosti. Preučili bomo, ali se študenti računovodstva in revizije pogosteje odločajo na podlagi kontraktualizma kot študenti ostalih smeri ter ali so bolj kritični pri presojanju etičnosti.

H3: Študenti računovodstva in revizije so bolj kritični pri presojanju etičnosti kot študenti drugih poslovnih in ekonomskih smeri.

H4: Študenti računovodstva in revizije se pogosteje odločajo na podlagi kontraktualizma kot študenti drugih poslovnih in ekonomskih smeri.

Za analizo smo uporabili večdimenzionalno etično lestvico (angl. *Multidimensional ethics scale*, v nadaljevanju MES). MES je vprašalnik, ki od anketirancev zahteva, da razkrijejo podlage za odločanje o etičnih dilemah. Razkriva etično usmerjenost anketiranca na podlagi petih najpogosteje opredeljenih moralnih filozofskih konstruktov (v nadaljevanju filozofski konstrukti): pravičnost (angl. *justice*), relativizem (angl. *relativism*), egoizem (angl. *egoism*), utilitarizem (angl. *utilitarianism*) in kontraktualizem (angl. *contractualism*) (Shawer & Sennetti, 2008, str. 664). Dejanja, ki temeljijo na pravičnosti oziroma enaki obravnavi, se nanašajo na *pravičnost* (J), ki je sestavljena iz treh elementov: pravičnosti (angl. *justice*), poštenosti (angl. *fairness*) in moralnosti (angl. *morally right*). Relativizem (R) se nanaša na dejanja, ki sledijo smernicam in zahtevam kulturnega sistema bolj kot premisleku posameznika. V vprašalniku se nanj nanašajo vprašanja o sprejemljivosti dejanja za družino ter o kulturni in tradicionalni sprejemljivosti. *Kontraktualizem* (C) se ukvarja z dolžnostjo slediti etičnim pravilom in obsega vprašanja, ali dejanje krši pogodbo ali obljubo. Spodbujanje lastnega interesa posameznika se nanaša na *egoizem* (E); anketirance smo vprašali, ali je dejanje samopromocijsko in/ali daje osebno zadovoljstvo. *Utilitarizem* (U) se nanaša na dejanja, ki naredijo največ dobrega za družbo kot celoto.

MES je bil uporabljen že v številnih raziskavah za merjenje individualnih preferenc (Flory, Philips, Reidenbach & Robin, 1992; Shawver & Sennetti, 2008; Jung, 2009; Gupta, 2010; Kara, Rojas-Mendez & Turan, 2016; Kobis, Prooijen, Righetti & Lange, 2017). V raziskavi smo uporabili vprašalnik Shawer in Sennetti (2008), ki temelji na vprašalniku Reidenbach in Robin (1988), ki sta raziskovala, kako ljudje glede na opisane filozofske konstrukte presojujejo etičnost dejanj. Rezultati so pokazali, da kot merilo pri ocenjevanju etičnih vsebin in etičnih odločitev ne uporabljajo samo ene moralne filozofije, temveč v različnih situacijah uporabljajo različne konstrukte. Uporabljen vprašalnik je sestavljen iz osmih situacij (angl. *vignette*) z različnimi dilemami, ki jim sledi določeno dejanje. Pet situacij je povezanih z računovodstvom in managementom, saj se nanašajo na kršenje zakonov in dejanja vodstva, medtem ko tri situacije odražajo lasten interes posameznika.

## REZULTATI IN RAZPRAVA

V raziskavi so sodelovali študenti, stari od 18 do 22 let, ki so vpisani v prvi letnik Ekonomske fakultete v Ljubljani. Razlog za izbiro študentov prvega letnika je v tem, da študenti še niso obremenjeni s posebnostmi različnih študijskih smeri. Starost smo omejili v omenjenem intervalu, saj raziskave kažejo, da je ena od spremenljivk moralnega razvoja. Želeli smo ugotoviti, ali študenti računovodstva in revizije uporabljajo drugačne podlage pri presojanju etičnosti kot drugi študenti. Študente smo pozvali k prostovoljnemu sodelovanju v anketi, na katero se je odzvalo 148 študentov od skupaj 447 študentov, vpisanih na univerzitetni študijski program v slovenskem jeziku. Med njimi jih je 145 popolno izpolnilo vprašalnik. En študent je bil starejši od 22 let, zato je bil iz vzorca izključen. Končni vzorec obsega 144 izpolnjenih vprašalnikov. Študenti so bili v času zbiranja podatkov (ob koncu prvega letnika) tik pred vpisom na izbrano smer študija. Anketa je vključevala vprašanje glede smeri, ki jo bodo izbrali ob vpisu v drugi letnik študija.

Rezultate ankete smo analizirali z multiplo regresijsko funkcijo. Poleg vprašanj, ki so se nanašala na pet filozofskih konstruktov (J, R, E, U, C), so študenti na koncu odgovorili še na vprašanje, ali je posamezno dejanje etično. Oceno etičnosti smo ocenjevali z Likertovo lestvico od ena (etično dejanje) do sedem (neetično dejanje). Vprašanje o etičnosti je predstavljalo odvisno spremenljivko, medtem ko so povprečja drugih vprašanj združena glede na filozofske konstrukte in predstavljajo neodvisne spremenljivke.

Tabela 1: Rezultati multiple regresije na vprašanje, ali je dejanje etično (celoten vzorec)

Situacija	Povprečje	St. odklon	Adj. R <sup>2</sup>	J	R	E	U	C	Stat. znač.
S1 odpust	4,65	1,48	0,332	-0,46*	-0,27*	-0,12	0,01	-0,09	JR
S2 varnost produkta	5,40	1,34	0,240	-0,45*	-0,10	0,00	0,12	-0,12*	JC
S3 podkupnina	4,35	1,54	0,335	-0,19	-0,41*	0,04	0,25*	-0,26*	RUC
S4 programska oprema	4,19	1,71	0,351	-0,43*	-0,31*	0,17	0,01	-0,17*	JRC
S5 zgodnja pošiljka	4,56	1,42	0,465	-0,32*	-0,32*	0,10	-0,06	-0,19*	JRC
S6 posojilo	5,20	1,47	0,433	-0,35*	-0,21*	-0,02	-0,00	-0,27*	JRC
S7 darilo	4,38	1,66	0,506	-0,33*	-0,20**	0,02	-0,18**	-0,16*	JRUC
S8 slab dolg	4,97	1,31	0,425	-0,42*	-0,26	0,27	0,09	-0,27*	JC

Povprečje blizu 1 kaže na etično dejanje, blizu 7 na neetično.

J - pravičnost, R - relativizem, C - kontraktualizem, E - egoizem, U - utilitarizem

\*Statistično značilno, p-vrednost < 0,05.

\*\*Statistično značilno, p-vrednost < 0,10.

Vir: Lastni izračuni.

Kot je razvidno iz tabele 1, so rezultati podprli analizo Shower in Sennetti (2008), da ljudje pri presoji etičnosti dejanj ne uporabljajo samo ene moralne filozofije, temveč v različnih situacijah uporabljajo različne podlage. V nadaljevanju smo preučili, ali se uporaba podlage in stopnja presojanja etičnosti razlikujeta glede na spol.

Tabela 2: Statistično značilni MES-konstrukti etičnosti dejanja glede na spol

Situacija	Moški	Ženske
S1 odpust	J*U*	J*R*
S2 varnost proizvoda	J*C**	J*C*
S3 podkupnina	C*	R*U*
S4 programska oprema	J*	J*R**E**C*
S5 zgodnja pošiljka	R*	J*C*
S6 posojilo	R*C**	J*C*
S7 darilo	C**	J*
S8 slab dolg	J*C**	J**E**C*

J - pravičnost, R - relativizem, C - kontraktualizem,

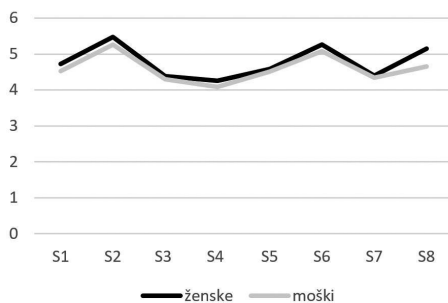
E - egoizem, U - utilitarizem

\*Statistično značilno, p-vrednost < 0,05.

\*\*Statistično značilno, p-vrednost < 0,10.

Vir: Lastni izračuni

Slika 1: Povprečna vrednost etičnosti dejanja glede na spol



Povprečje blizu 1 kaže na etično dejanje, blizu 7 na neetično.

Vir: Lastni izračuni.

Iz tabele 2 je razvidno, da so ženske pri skoraj vseh presojah etičnosti izhajale iz koncepta pravičnosti - J (pogosto sta bila zastopana tudi konstrukta kontraktualizem - C in relativizem - R), medtem ko so se moški pri presoji etičnosti največkrat opirali na

kontraktualizem - C, koncept pravičnosti - J je bil nekoliko manj izrazit kot pri ženskah, kar podpira pretekle raziskave, da obstajajo razlike med spoloma na področju etike (Chen & Tang, 2006; Dreber & Johannesson, 2008; Gill, 2010; Lyons & Scott, 2012; Samnani, Salamon & Singh, 2014, Ng, Lam & Feldman 2016).

V povprečju so ženske v primerjavi z moškimi vsako od osmih predstavljenih dejanj ocenile kot manj etično (slika 1), vendar razlike niso statistično značilne, kar sovпада z raziskavo Valentine in Rittenburga (2007) ter nasprotuje raziskavi Cumming, Leung in Rui (2015).

Za potrebe analize razlik med smermi smo te združili v šest skupin. V prvi skupini so študenti računovodstva in revizije, ki predstavljajo ključno skupino naše raziskave. Drugo skupino predstavljajo študenti ekonomske smeri (denar in finance, poslovna ekonomija, mednarodna ekonomija). V tretji skupini so študenti bančnega in finančnega managementa, v četrti managementa in mednarodnega poslovanja, v peti poslovne logistike in poslovne informatike ter v šesti podjetništva, trženja in turizma. V tretji in peti skupini je sodelovalo manj kot deset študentov, zato nista vključeni v nadaljnjo analizo.

Tabela 3: Statistično značilni MES-konstrukti etičnega dejanja glede na smer

Situacija	Smer 1	Smer 2	Smer 4	Smer 6
S1 odpust	U**	J*E*	C**	J*R*
S2 varnost proizvoda	C**	J*U*		J**R*
S3 podkupnina	C*		R**	R**E*C*
S4 programska oprema	R*C**	J*U*	R**	
S5 zgodnja pošiljka		J**		U**
S6 posojilo	J*C*	J**E**		
S7 darilo	R**	J*	R**	
S8 slab dolg		J*	E**U**	U*

J - pravičnost, R - relativizem, C - kontraktualizem, E - egoizem, U - utilitarizem

\*Statistično značilno, p-vrednost < 0,05.

\*\*Statistično značilno, p-vrednost < 0,10.

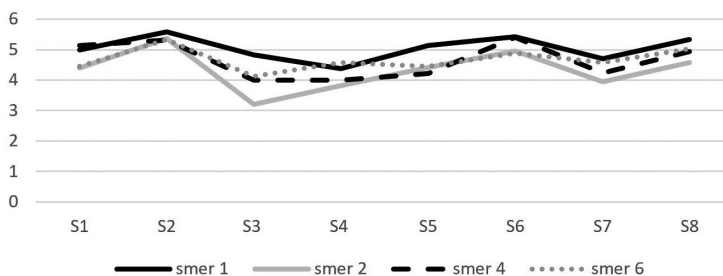
*Smer 1* vključuje smer Računovodstvo in revizija, *Smer 2* Denar in finance, Poslovna ekonomija, Mednarodna ekonomija, *Smer 4* Management in Mednarodno poslovanje, ter *Smer 6* Podjetništvo, Trženje in Turizem.

Vir: Lastni izračuni.

Iz tabele 3 lahko vidimo, da obstajajo razlike med študenti različnih smeri, kar so ugotovili tudi Beekun, Alayoglu, Ozturk, Babacan in Westerman (2017) ter Chen in Tank (2006). Skladno z naravo dela računovodij in revizorjev, ki temelji na upoštevanju strokovnih standardov in drugih predpisov, študenti računovodstva in revizije etičnost dejanj presojujejo

predvsem z vidika izpolnjevanja pravil, pogodb in obljub (koncept kontraktualizem - C), medtem ko se študenti ekonomskih smeri odločajo predvsem na podlagi pravičnosti - J, študenti managementa in mednarodnega poslovanja se opirajo na relativizem - R. Najbolj razpršeno podlago za odločanje imajo študenti podjetništva, trženja in turizma. Največkrat so se odločili na podlagi relativizma - R, pravičnosti - J in utilitarizma - U. Ekonomske smeri so edine, katerih podlaga za odločanje je bila v dveh situacijah tudi egoizem - E, vedno skupaj s pravičnostjo - J.

Slika 2: Povprečna vrednost etičnosti dejanja glede na smer študija



*Smer 1* vključuje smer Računovodstvo in revizija, *Smer 2* Denar in finance, Poslovna ekonomija, Mednarodna ekonomija, *Smer 4* Management in Mednarodno poslovanje ter *Smer 6* Podjetništvo, Trženje in Turizem. Povprečje blizu 1 kaže na etično dejanje, blizu 7 na neetično.

Vir: Lastni izračuni.

Študenti smeri Računovodstvo in revizija so pri šestih situacijah dejanje označili za manj etično kot njihovi kolegi iz drugih usmeritev (slika 2). Bolj kritični so bili do vseh situacij, ki so povezane z računovodskimi vprašanji (situaciji 3 in 7) in lastnim interesom managementa (situacije 5, 6 in 8). Razlike med skupinami niso statistično značilne, kar je pokazala tudi predhodna raziskava Borkowski in Ugras (1992).

## SKLEP

Zaradi pomembnih posledic, ki jih lahko povzroči neetično obnašanje strokovnjakov s področja računovodstva in revizije, smo preučili, ali se pri presojanju etičnosti posameznih dejanj študenti računovodstva in revizije že ob prihodu na fakulteto razlikujejo od študentov drugih smeri. Preučili smo tudi razlike med spoloma. Med spoloma nismo zasledili statistično značilnih razlik glede povprečne ocene etičnosti posameznih dejanj, kar je skladno z raziskavami Radtke (2000), Valentine in Rittenburg (2007) in Cumming, Leung in Rui (2015). Statistično značilnih razlik povprečne ocene etičnosti posameznih dejanj prav tako nismo zasledili med smermi. Z raziskavo smo odkrili statistično značilne različne podlage za presojo etičnosti dejanj. Za študente računovodstva in revizije je značilno, da se pri odločitvah opirajo predvsem na kontraktualizem, medtem

ko se preostale skupine študentov odločajo na podlagi drugih filozofskih konstruktov ali njihovih kombinacij.

O razlikah med študenti različnih področij so poročali že Beekun, Alayoglu, Ozturk, Babacan in Westerman (2017) ter Chen in Tank (2006). Dodana vrednost naše raziskave je predvsem v primerjavi podlag za etično odločanje med študenti poslovnih in ekonomskih ved, natančneje med študenti računovodstva in revizije ter ostalimi smermi, kar v preteklosti še ni bilo analizirano. Ugotovitve raziskave lahko služijo kot smernice za dodatne poudarke pri etičnih vsebinah glede na posamezno smer.

Razlike so razvidne tudi med spoloma. Ženske se pri odločitvah opirajo predvsem na pravičnost, medtem ko moški najpogosteje izhajajo iz kontraktualizma. Razlike med spoloma potrjujejo tudi predhodne raziskave (Chen & Tang, 2006; Dreber & Johannesson, 2008; Gill, 2010; Lyons & Scott, 2012; Samnani, Salamon & Singh, 2014, Ng, Lam & Feldman, 2016). Za razliko do Friesdorf, Conway in Gawronski (2015) se v naši raziskavi ni izkazalo, da so moški bolj utilitaristično naravnani. Razlog za drugačne rezultate se lahko nahaja v različnem uporabljenem konstrukt, kulturnih razlikah.

Omejitev obravnavane raziskave predstavljata preučevani vzorec ter konstrukt. Preučevani vzorec temelji le na študentih Ekonomske fakultete, ki so se prostovoljno odločili sodelovati v anketi. Smeri Bančni in finančni management, Poslovna informatika in Poslovna logistika so imele malo zastopnikov, zato smo jih izločili iz raziskave. V raziskavi smo uporabili že preverjen model, ki temelji na petih filozofskih konstruktih. Izbira drugih filozofskih konstruktov bi lahko vodila v drugačne rezultate.

V prihodnje bi raziskavo lahko razširili z analiziranjem sprememb v zaznavanju etičnosti dejanj skozi študijski proces. Tako bi analizirali zanimivo raziskovalno vprašanje, ali študenti vstopijo na fakulteto s predhodno determiniranimi pozicijami ali pa se te spremenijo med študijem in kako.

## LITERATURA IN VIRI

Albaum, G. & Peterson, R. (2006). Ethical attitudes of future business leaders: Do they vary by gender and religiosity? *Business and Society*, 45(3), 300–321.

Ameen, E. C., Guffey, D. M. & McMilan J.J. (1996). Gender Differences in Determining the Ethical Sensitivity of Future Accounting Professionals. *Journal of business ethics*, 15(5), 591–597.

Beekun, R. I., Alayoglu, N., Osman Ozturk, A. O., Babacan, M. & Westerman J. W. (2017). Gauging the Ethicality of Students in Turkish Institutions of Higher Education. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 185–197.



- Betz, M., O'Connell, L. & Shepard, J. M. (1989). Gender Differences in Proclivity for Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 8(5), 321-324.
- Borkowski, S. C. & Ugras, Y. J. (1992). The Ethical Attitudes of Students as a Function of Age, Sex and Experience. *Journal of Business Ethics*, 11(12), 961-979.
- Chen, Y. & Tang, T. L. (2006). Attitude toward and Propensity to Engage in Unethical Behavior: Measurement Invariance across Major among University Students. *Journal of Business Ethics*, 69(1), 77-97.
- Cumming, D., Leung T. Y. & Rui. O. (2015). Gender diversity and securities fraud. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1572-1593.
- Dreber, A. & Johannesson, M. (2008). Gender differences in deception. *Economic Letters*, 99, 197-199.
- Flory, S. T., Phillips, R., Reidenbach, R. & Robin, D. (1992). A Multidimensional Analysis of Selected Issues in Accounting. *The Accounting Review*, 67(2), 284-302.
- Friesdorf, R., Conway, P. & Gawonski. B. (2015). Gender Differences in Responses to Moral Dilemmas: A Process Dissociation Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(5) 696-713.
- Gill, S. (2010). Is gender inclusivity an answer to ethical issues in business? An Indian stance. *Gender in Management: an International Journal*, 25(1), 37-63.
- Gilligan, C. (1982). In *A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Gupta, S. (2010). A multidimensional ethics scale for Indian managers' moral decision making. *Electronic Journal of Business Ethics and Organisation Studies*, 15(1), 5-14.
- Haski-Leventhal, D., Pournader, M. & McKinnon, A. (2017). The Role of Gender and Age in Business Students' Values, CSR Attitudes, and Responsible Management Education: Learnings from the PRME International Survey. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 219-239.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nation*. Sage, New York.

Jung, I. (2009). Ethical judgments and behaviours: Applying a multidimensional ethics scale to measuring ICT ethics of college students. *Computers & Education*, 53(3), 940-949.

Kara A., Rojas-Mendez, J. & Turan, M. (2017). Ethical Evaluations of Business Students in an Emerging Market: Effects of Ethical Sensitivity, Cultural Values, Personality, and Religiosity. *Journal of Academic Ethics*, 14(4), 297-325.

Kennedy, J. A., Kray, L. J. & Ku, G. (2017). A social-cognitive approach to understanding gender differences in negotiator ethics: The role of moral identity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 138, 28-44.

Kobis, N. C., Prooijen J.-W., Righetti, F. & Van Lange, P. A. M. (2017). The Road to Bribery and Corruption: Slippery Slope or Steep Cliff? *Psychological Science*, 28(3), 297-306.

Lampe, J. & Finn, D. (1992). A model of auditors' ethical decision processes. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 11, 33-59.

Lyons, B. J. & Scott, B. A. (2012). Integrating social exchange and affective explanations for the receipt of help and harm: A social-network approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 66-79.

Mesch, D. J., Brown, M. S., Moore, Z. I. & Hayat, A. D. (2011). Gender differences in charitable giving. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(4), 342-355.

Ng, T. W. H., Lam, S. S. K. & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32.

Ponemon, L. & Glazer, A. (1990). Accounting education and ethical development: The influence of liberal learning on students and alumni in accounting practice. *Issues in Accounting Education*, 5(2), 21-34.

Ponemon, L. A. (1992). Ethical Reasoning and Selection Socialization in Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3/4), 239-258.

Ponemon, L. A. & Gabhart, D. (1993). *Ethical Reasoning in Accounting and Auditing*. Canadian General Accountants' Research Foundation, Vancouver.

Radtke, R. R. (2000). The Effects of Gender and Setting on Accountants' Ethically Sensitive Decisions. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 299-312.

Reidenbach, E. E. & Robin, D. P. (1988). Some Initial Steps Toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. *Journal of Business Ethics*, 7(11), 871-879.

Roxas, M. & Stoneback, J. (2004). The importance of gender across cultures in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 149-165.

Samnani, A., Salamon, S. D. & Singh, P. (2014). Negative affect and counterproductive workplace behavior: The moderating role of moral disengagement and gender. *Journal of Business Ethics*, 119, 235-244.

Shawver, T. J. & Sennetti, J. T. (2008). Measuring ethical sensitivity and evaluation. *Journal of business ethics*, 88(4), 663-678.

Valentine, S. R. & Rittenburg, T. L. (2007). The ethical decision making of men and women executives in international business situations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 125-134.



## **SLOVENSKI PORABNIKI, KDO STE?**

- Petar Gidakovič*  
*Vesna Žabkar* 277  
Vloga porabniških stereotipov pri ovrednotenju blagovnih znamk
- Miha Rihar*  
*Nevenka Hrovatin*  
*Jelena Zorič* 285  
Pripravljenost gospodinjstev odjemalcev električne energije za sodelovanje  
v programih prilagajanja odjema
- Matej Švigelj*  
*Nevenka Hrovatin*  
*Jelena Zorič* 293  
Pripravljenost slovenskih internetnih uporabnikov za priklop in plačilo za  
uporabo optičnega omrežja



# VLOGA PORABNIŠKIH STEREOTIPOV PRI OVREDNOTENJU BLAGOVNIH ZNAMK

PETAR GIDAKOVIČ<sup>1</sup>

VESNA ŽABKAR<sup>2</sup>

---

**POVZETEK:** *Potrošniški stereotipi pomembno vplivajo na vedenje porabnikov pri sprejemanju nakupnih odločitev. S pomočjo modela vsebine stereotipov (angl. stereotype content model) (Cuddy, Fiske & Glick, 2007; Fiske, Cuddy, Glick & Xu, 2002) opredelimo stereotipe blagovnih znamk skozi zaznave topline in kompetentnosti kot tople/hladne in kot kompetentne/ nekompetentne blagovne znamke. Na podlagi raziskave v okviru projekta "Spremljanje preferenc potrošnikov skozi potrošniške stereotipe" predstavljamo klasifikacijo 96 blagovnih znamk na slovenskem trgu glede na prepoznavnost, toplino in kompetentnost, kot so bile oblikovane na podlagi ocen 25 trženjskih strokovnjakov iz slovenskega prostora. Ugotovitve glede stereotipov o blagovnih znamkah so osnova za oblikovanje trženjskih ciljev in ustrezno pozicioniranje, trženjsko komunikacijo ter ostala orodja trženjskega spleta.*

---

**Ključne besede:** *porabniški stereotipi, blagovne znamke, toplina, kompetentnost*

---

## UVOD IN TEORETIČNO OZADJE

Razumevanje preferenc porabnikov je pomembna in aktualna trženjska raziskovalna prioriteta, ki jo opredeljuje mednarodna raziskovalna organizacija (Marketing Science Institute, 2018). Stereotipi so osnova človeške zaznave in kognicije, zato pomembno vplivajo tudi na vedenje pri sprejemanju nakupnih odločitev. Raziskave med porabniki kažejo, da na nakupne odločitve vplivajo tri vrste stereotipov: (1) stereotipi v zvezi z državo izvora izdelka ali blagovne znamke (Chattalas & Takada, 2013; Herz & Diamantopoulos, 2013); (2) stereotipi v zvezi s tipičnim uporabnikom blagovne znamke (R. Bennett & Vijaygopal, 2018; Gill & Lei, 2018) in (3) stereotipi v zvezi s samo blagovno znamko (Aaker, Vohs & Mogilner, 2010; Kervyn, Fiske & Malone, 2012).

Stereotip lahko razumemo kot kategorično kognicijo oziroma kognitivno aktivnost, do katere pride, ko posameznik »namesto, da bi razmišljal o drugem posamezniku na osnovi temu lastnega nabora značilnosti in lastnosti, tega obravnava na podlagi socialnih kategorij, npr. rase, spola, starosti, ki jim pripada in za katere je v dolgoročnem spominu na voljo veliko bogastvo informacij« (Macrae & Bodenhausen, 2000, p. 95). Aktivacije teh kategorij so pogosto samodejne in nezavedne (Greenwald et al., 2002). Stereotipizacija torej pomeni poenostavitev kognicije, katere posledica so stereotipna ovrednotenja in

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: petar.gidakovic@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: vesna.zabkar@ef.uni-lj.si

odločitve, ki pogosto vodijo do predsodkov (Kunda & Spencer, 2003). Socialne psihologe so stereotipi od nekdaj zanimali, predvsem njihov nastanek, aktivacija in vpliv na odnose med družbenimi skupinami (Dovidio, Glick & Rudman, 2005), pri čemer so predpostavljali, da so posledice stereotipov predvsem negativne (Fiske, 2000).

Novejše raziskovanje se je od procesnih vprašanj preusmerilo k vsebini stereotipov (Bodenhausen, Kang, & Peery, 2012). Susan Fiske je s kolegi razvila model vsebine stereotipov (angl. *stereotype content model*; v nadaljevanju SCM) (Cuddy et al., 2007; Fiske et al., 2002), ki vsebino stereotipov opredeli skozi zaznave topline in kompetentnosti objekta, ki predstavljata temeljni dimenziji socialne kognicije. Zaznava topline odraža oceno namer, ki jih stereotipiziranemu objektu pripiše posameznik, in pomeni ovrednotenje potencialnih nevarnosti in koristi. Zaznava kompetentnosti pa pomeni oceno sposobnosti stereotipiziranega objekta, da svoje namere tudi udejanji (Fiske, 2018). Z drugimi besedami, posameznik najprej oceni, ali bi mu objekt lahko škodil (npr. fizična nevarnost) ali koristil (npr. pomagal doseči želeni cilj). V naslednjem koraku pa oceni še, ali ima objekt tudi dejansko zmožnost, da udejanji potencialno grožnjo ali korist. Če ti dve dimenziji združimo, dobimo matriko 2 x 2, ki predstavlja štiri kvadrante SCM, pri čemer sta dva kvadranta skladna (topli in kompetentni ter hladni in nekompetentni objekti), dva pa mešana (topli in nekompetentni ter hladni in kompetentni objekti) (Fiske et al., 2002). Na podlagi SCM lahko napovemo, kakšna čustva, stališča in vedenja izzovejo objekti v socialni okolici posameznika (Cuddy et al., 2007).

SCM oziroma zaznave topline in kompetentnosti so raziskovalci že uspešno aplicirali v kontekstu potrošniških stereotipov v zvezi z blagovno znamko (Aaker et al., 2010; A. M. Bennett & Hill, 2012; Kervyn et al., 2012), državo izvora blagovne znamke (Chattalas & Takada, 2008; Halkias, Davvetas, & Diamantopoulos, 2016) in povprečnim uporabnikom blagovne znamke (Antonetti & Maklan, 2016). V literaturi obstaja soglasje, da so blagovne znamke, ki predstavljajo nepridobitne ustanove ali podjetja v državni lasti (npr. železnice), zaznane kot tople in nekompetentne. To izzove pomilovanje in pokroviteljski odnos do teh znamk. Blagovne znamke, ki predstavljajo priljubljene in uspešne izdelke (npr. mednarodno uveljavljene blagovne znamke), so zaznane kot tople in kompetentne, kar sproža občutke občudovanja in vedenja, ki podpirajo blagovno znamko. Prestižne blagovne znamke (npr. luksuzne blagovne znamke) so zaznane kot hladne in kompetentne, kar spodbudi občutke zavisti in pasivno podporo znamki. Blagovne znamke, ki predstavljajo podjetja ali izdelke, povezane s škandali ali negativnimi novicami (npr. banke), pa so zaznane kot hladne in nekompetentne, kar aktivira občutje prezira in znamki škodljiva vedenja (Aaker, Garbinsky, & Vohs, 2012; Aaker et al., 2010; Kervyn et al., 2012).

Dosedanje raziskovanje se je osredotočalo predvsem na čustvene in stališčne odzive na zaznave topline in kompetentnosti, manj pa vemo o učinku teh dveh dimenzij na zaznano vrednost in tveganje, ki ju za porabnika predstavlja nakup posamezne blagovne znamke. Da bi bolje razumeti, kako toplina in kompetentnost povečata zaznano vrednost ali zmanjšata zaznano tveganje, bomo v okviru raziskovalnega projekta "Spremljanje preferenc potrošnikov skozi potrošniške stereotipe" (N5-0084) izvedli več raziskav, za



katere bomo kot stimuluse uporabili resnične blagovne znamke. Namen tega članka je predstaviti ugotovitve prve raziskave v okviru projekta, to je klasifikacijo širokega nabora blagovnih znamk na slovenskem trgu glede na prepoznavnost, toplino in kompetentnost.

## 2 METODOLOGIJA

Da bi zagotovili širok nabor blagovnih znamk glede na kriterij zaznave topline in kompetentnosti ter prepoznavnost blagovne znamke med slovenskimi porabniki, smo oblikovali seznam 48 parov blagovnih znamk po različnih izdelčnih kategorijah, kjer je ena izmed znamk v paru predstavljala domačo ali lokalno, druga pa globalno ali tujo znamko. Za takšne pare smo se odločili, ker želimo dejavnike država izvora, kot tudi zaznave globalnosti in lokalnosti in prisotnosti na mednarodnih trgih preučevati tudi v naslednjih raziskavah, saj gre za pomembne dejavnike stališč in nakupnih namer. Da bi se izdelčne kategorije med sabo čim bolj razlikovale in da bi ugotovitve lahko agregirali, smo jih izbrali tako, da imajo različne stopnje vpletenosti v nakup (npr. nizka vpletenost za pivo v primerjavi z visoko vpletenostjo za belo tehniko), da so tako hedonske kot utilitarne narave (kava kot primer hedonske kategorije in električno ročno orodje kot primer utilitarne kategorije) in predstavljajo izdelke, storitve, podjetja, državne in visokošolske ustanove itd. Skupno smo tako pridobili ocene za 96 blagovnih znamk, ki smo jih naključno in neparno razdelili v tri skupine po 32 znamk, ker menimo, da je to zgornja meja, do katere respondenti še lahko podajo veljavne ocene.

V ocenjevanje znamk smo v maju/juniju 2018 vključili 36 trženjskih strokovnjakov iz štirih slovenskih visokošolskih ustanov (Ekonomska fakulteta in Fakulteta za družbene vede UL; Ekonomsko-poslovna fakulteta UM ter Fakulteta za management UP), ki so bodisi člani kateder za trženje oziroma trženjsko komuniciranje bodisi doktorski študenti ali doktorandi s teh področij. Za anketiranje strokovnjakov smo se odločili, ker smo ocenili, da bi končni porabniki zaradi inercije istočasno težko podali veljavne ocene za tako veliko število znamk, hkrati pa nam raziskava med trženjskimi strokovnjaki daje osnovo za nadaljnje raziskovanje na izbranih blagovnih znamkah med končnimi porabniki. Respondente smo porazdelili med tri skupine blagovnih znamk. Skupno je sodelovalo 25 respondentov, kar pomeni 78-odstotno stopnjo odziva. Dve skupini blagovnih znamk je ocenilo po 8, eno skupino pa 9 respondentov.

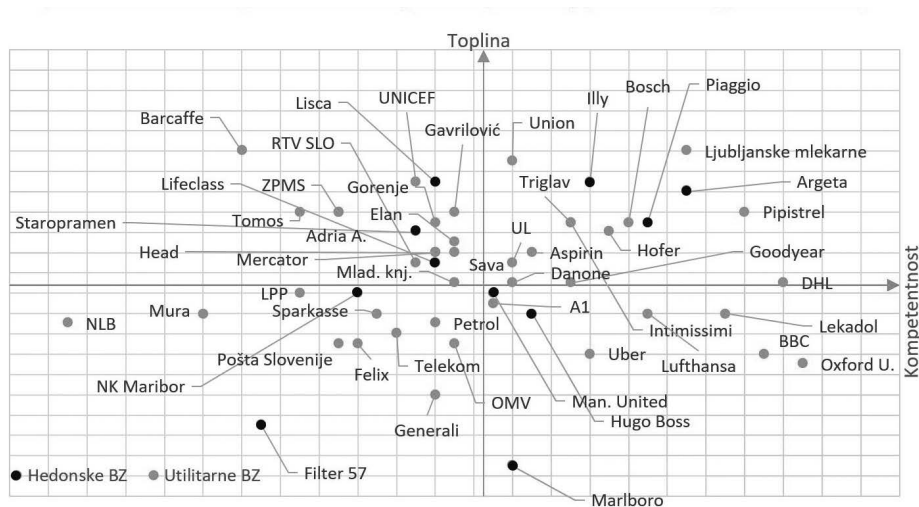
Na podlagi spletnega vprašalnika so strokovnjaki na 7-stopenjski lestvici s semantičnim diferencialom za vsako izmed blagovnih znamk podali ocene zaznav povprečnega slovenskega porabnika glede izvora blagovne znamke (domača/tuja), statusa blagovne znamke (globalna/lokalna), kompetentnosti (z opisom: sposobna, inteligentna, učinkovita) in topline (z opisom: prijateljska, dobronamerna, prijazna) ter stališča do blagovne znamke (hedonska/utilitarna).

### 3 REZULTATI RAZISKAVE

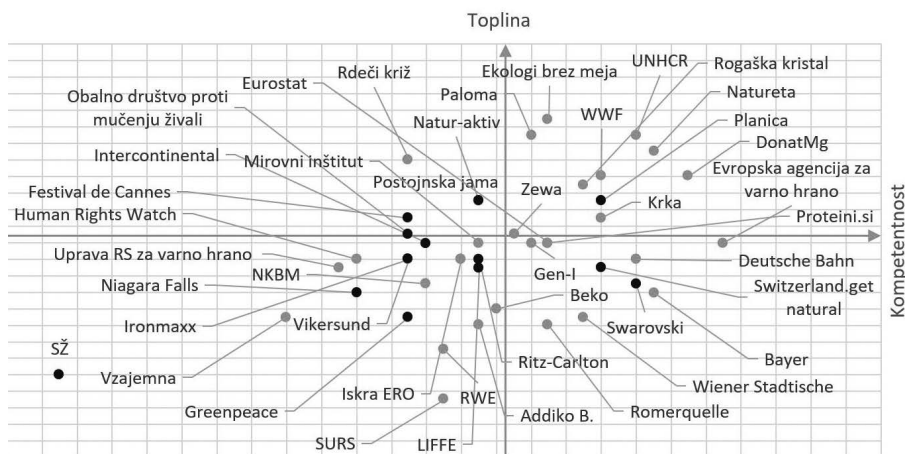
Podatke smo najprej analizirali glede na prepoznavnost blagovnih znamk, pri čemer smo kot kriterij uporabili sredino lestvice (3,5) in pare znamk razdelili na bolj poznane (26 parov na sliki 1) in manj poznane (22 parov na sliki 2). Posamezen par blagovnih znamk je bil uvrščen med manj poznane, če je bila vsaj ena izmed znamk v paru ocenjena za manj poznano. V naslednjem koraku smo blagovne znamke analizirali glede na hedonska ali utilitarna stališča (Voss, Spangenberg & Grohmann, 2003). Po mnenju strokovnjakov slovenski porabniki zaznavajo manj kot polovico bolj poznanih parov in več kot polovico manj poznanih parov blagovnih znamk kot hedonske znamke, preostale pa zaznavajo kot utilitarne. V zadnjem koraku smo blagovne znamke izrisali na razsévnem grafikonu, kjer sta koordinatni osi določeni na aritmetični sredini za ocene kompetentnosti in topline vseh blagovnih znamk. Tako smo dobili štiri kvadrante, ki odražajo SCM (glej sliki 1 in 2).

Razporeditev blagovnih znamk po kvadrantih se dokaj ujema s teoretičnimi pričakovanji. V zgornjih levih kvadrantih (tople, manj kompetentne) najdemo nepridobitne organizacije (npr. Zveza prijateljev mladine Slovenije, Rdeči križ). V zgornjih desnih kvadrantih (tople in kompetentne) so priljubljene in uspešne znamke (npr. Bosch, Natureta). V spodnjih desnih kvadrantih (hladne in kompetentne) so prestižne znamke (npr. Hugo Boss, Swarovski). V spodnjih levih kvadrantih (hladne in nekompetentne) pa najdemo blagovne znamke, ki se v medijih pogosto pojavljajo v zvezi z negativnimi novicami (npr. Slovenske železnice, NLB).

Slika 1: *Ocene kompetentnosti in topline za pare bolj poznanih blagovnih znamk*



Slika 2: Ocene kompetentnosti in topline za pare manj poznanih blagovnih znamk



#### 4 DISKUSIJA IN IMPLIKACIJE

Ugotovitve predstavljene raziskave kažejo, da glede na mnenje strokovnjakov slovenski porabniki pri ovrednotenju blagovnih znamk uporabljajo stereotipe skladno s teoretičnimi predpostavkami SCM, pri čemer se zanašajo tako na zaznave topline kot tudi kompetentnosti.

Znamke, ki predstavljajo pridobitne organizacije, so se tudi v naši raziskavi pokazale kot kompetentne, kar lahko pomeni, da so porabniki tem blagovnim znamkam potencialno bolj zvesti (Kervyn et al., 2012) in so zanje pripravljeni plačati višjo ceno (Aaker et al., 2010). Seveda bi si lastniki in skrbniki blagovnih znamk želeli, da bi bile njihove znamke čim višje na obeh dimenzijah, saj bi tako pristali v "zlatem" kvadrantu, kar pa ni vedno dosegljiv ali ekonomsko upravičen cilj (Aaker et al., 2012). Zato morajo skrbniki blagovnih znamk najprej ugotoviti, kako porabniki znamko stereotipizirajo, da lahko temu ustrezno oblikujejo trženjske cilje in nato prilagodijo pozicioniranje, trženjsko komunikacijo in ostala orodja trženjskega spleta.

Nepridobitne organizacije (npr. Rdeči križ, Unicef ali Zveza prijateljev mladine Slovenije) in državne institucije ali podjetja v državni lasti (npr. Uprava RS za varnost, Statistični urad RS, Adria Airways, Vzajemna) pogosto nimajo na voljo vzvodov, da bi v očeh porabnikov delovale bolj kompetentno. Kompetentnost lahko nepridobitne organizacije pridobijo predvsem z močno podporo drugih kompetentnih blagovnih znamk, ki so običajno v lasti pridobitnih organizacij (Aaker et al., 2010). Zato skrbnikom takšnih blagovnih znamk svetujemo, da poiščejo kompetentno partnersko blagovno znamko, ki bo njihovi znamki nudila podporo pri gradnji kompetentnosti. Druga možnost pa je, da nepridobitne znamke

dodatno izboljšajo zaznavo topline in tako poskusijo delno kompenzirati pomanjkanje kompetentnosti (Kervyn, Yzerbyt & Judd, 2010). Uspešnost strategij za izboljšanje zaznane topline (npr. družbeno odgovorno trženje) je še neraziskano področje, ki mu bo treba v prihodnje posvetiti več pozornosti.

Dosedanje raziskave prav tako še ne dajejo zanesljivega odgovora glede relativnega pomena topline oziroma kompetentnosti pri ovrednotenju blagovnih znamk (Aaker et al., 2010; Kervyn et al., 2012; Kolbl, Arslanagic-Kalajdzic & Diamantopoulos, 2018), naša raziskava pa zaradi načina vzorčenja (majhen vzorec) in specifičnega raziskovalnega načrta (strokovnjaki namesto porabnikov) o teh povezavah ne more dati dokončnih ugotovitev. Prav tako predstavljena raziskava ne more ovrednotiti nobenih vzročno-posledičnih povezav. To so zagotovo omejitve raziskave, s katerimi se bomo ukvarjali v nadaljnjem raziskovanju, ko bomo na reprezentativnem vzorcu respondentov v Sloveniji in primerljivih državah merili odzive na izbrane blagovne znamke, ki jih respondenti poznajo in ki odražajo vse štiri možne kombinacije topline in kompetentnosti. To pomeni, da bomo lahko prispevali k boljšemu razumevanju vpliva stereotipov na nakupne namere in odločitve porabnikov v povezavi z zaznano vrednostjo in tveganjem pri nakupih za celoten SCM.

## LITERATURA IN VIRI

Aaker, J. L., Garbinsky, E. N. & Vohs, K. (2012). Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the “golden quadrant”. *Journal of consumer psychology*, 22(2), 191-194.

Aaker, J. L., Vohs, K. & Mogilner, C. (2010). Nonprofits Are Seen as Warm and For-Profits as Competent: Firm Stereotypes Matter. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 224-237.

Antonetti, P. & Maklan, S. (2016). Hippies, Greenies, and Tree Huggers: How the “Warmth” Stereotype Hinders the Adoption of Responsible Brands. *Psychology and Marketing*, 33(10), 796-813.

Bennett, A. M. & Hill, R. P. (2012). The universality of warmth and competence: A response to brands as intentional agents. *Journal of consumer psychology*, 22(2), 199-204.

Bennett, R. & Vijaygopal, R. (2018). Consumer attitudes towards electric vehicles: Effects of product user stereotypes and self-image congruence. *European Journal of Marketing*, 52(3/4), 499-527.

Bodenhausen, G., Kang, S. K. & Peery, D. (2012). The SAGE Handbook of Social Cognition. In S. T. Fiske & C. N. Macrae (Eds.), *The SAGE Handbook of Social Cognition* (pp. 311-329). Los Angeles: SAGE.

Chattalas, M. & Takada, H. (2008). The impact of national stereotypes on the country of origin effect : A conceptual framework. *International Marketing Review*, 25(1), 54-74.

Chattalas, M. & Takada, H. (2013). Warm versus competent countries: National stereotyping effects on expectations of hedonic versus utilitarian product properties. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(2), 88-97.

Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T. & Glick, P. (2007). The BIAS Map: Behaviors From Intergroup Affect and Stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), 631.

Dovidio, J. F., Glick, P. & Rudman, L. A. (2005). *On the Nature of Prejudice: Fifty Years after Allport*. Malden: Blackwell.

Fiske, S. T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30(3), 299-322.

Fiske, S. T. (2018). Stereotype Content: Warmth and Competence Endure. *Current Directions in Psychological Science*, 27(2), 67-73.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P. & Xu, J. (2002). A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902.

Gill, T. & Lei, J. (2018). Counter-stereotypical products: Barriers to their adoption and strategies to overcome them. *Psychology & Marketing*, 35(7), 493-510.

Greenwald, A. G., Banaji, M. R., Rudman, L. A., Farnham, S. D., Nosek, B. A. & Mellott, D. S. (2002). A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept. *Psychological Review*, 109(1), 3-25.

Halkias, G., Davvetas, V. & Diamantopoulos, A. (2016). The interplay between country stereotypes and perceived brand globalness/localness as drivers of brand preference. *Journal of Business Research*, 69(9), 3621-3628.

Herz, M. F. & Diamantopoulos, A. (2013). Activation of country stereotypes: automaticity, consonance, and impact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 400-417.

Kervyn, N., Fiske, S. T. & Malone, C. (2012). Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brand perception. *Journal of consumer psychology*, 22(2), 166-176.

Kervyn, N., Yzerbyt, V. & Judd, C. M. (2010). Compensation between warmth and competence: Antecedents and consequences of a negative relation between the two fundamental dimensions of social perception. *European Review of Social Psychology*, 21(1), 155-187.

Kolbl, Z., Arslanagic-Kalajdzic, M. & Diamantopoulos, A. (2018). *Global Brand Stereotypes and Consumer-Brand Identification: Is Warmth More Important Than Competence?* Prispevek predstavljen na AMA Winter Educators' Conference Proceedings, New Orleans.

Kunda, Z. & Spencer, S. J. (2003). When Do Stereotypes Come to Mind and When Do They Color Judgment? A Goal-Based Theoretical Framework for Stereotype Activation and Application. *Psychological Bulletin*, 129(4), 522-544.

Macrae, C. N. & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition: Thinking categorically about others. *Annu Rev Psychol*, 51(1), 93-120.

Marketing Science Institute. (2018). Research Priorities 2018-2020 [Sporočilo za javnost]. Cambridge: Marketing Science Institute.

Voss, K. E., Spangenberg, E. R. & Grohmann, B. (2003). Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 310-320.

# PRIPRAVLJENOST GOSPODINJSKIH ODJEMALCEV ELEKTRIČNE ENERGIJE ZA SODELOVANJE V PROGRAMIH PRILAGAJANJA ODJEMA

MIHA RIHAR<sup>1</sup>

NEVENKA HROVATIN<sup>2</sup>

JELENA ZORIC<sup>3</sup>

---

*POVZETEK: Prilagajanje odjema je eden najprimernejših mehanizmov za izboljšanje energetske učinkovitosti ter uravnavanje odjema s porazdeljeno, neenakomerno in prekinljivo proizvodnjo električne energije. Evropska komisija je državam članicam naložila namestitve pametnih števcov v domove vsaj 80 % odjemalcev do leta 2020, kar bo omogočilo tehnično izvedbo programov prilagajanja odjema ter odziv odjemalcev v realnem času. Kljub tehnični izvedljivosti in vzpostavljenim regulatornim okvirom pa bodo morali prednosti uvedbe programov prilagajanja odjema razumeti in navsezadnje sprejeti tudi končni odjemalci. Rezultati analize kažejo, da so se slovenski odjemalci pripravljene vključiti v programe prilagajanja odjema, vendar v zameno pričakujejo precejšnje prihranke. Dobavitelji električne energije bi lahko z vpeljavo finančnih spodbud odjemalce bolj spodbudili k nakupu pametnih naprav, kar bi pomembno pripomoglo k hitrejšemu in uspešnejšemu uvajanju programov prilagajanja odjema.*

---

*Ključne besede: prilagajanje odjema, dinamično tarifiranje, pripravljenost za plačilo*

---

## 1 UVOD

Pomemben dejavnik sprememb na področju elektroenergetike v zadnjem desetletju predstavljajo prizadevanja držav članic EU za večjo energetske učinkovitost. Prilagajanje odjema je eden pomembnejših mehanizmov za izboljšanje energetske učinkovitosti ter uravnavanje odjema glede na neenakomerno in razpršeno proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov energije ter zmanjšanje odjema v času kritičnih konic (Hesser & Succar, 2012). Namen programov prilagajanja odjema je spodbuditi odjemalce k spremembi časa in količine odjema v času kritičnega stanja elektroenergetskega omrežja ali času izredno visokih cen na veleprodajnem trgu z električno energijo.

---

1 Petrol d.d., Ljubljana, Slovenija

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: nevenka.hrovatin@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: jelena.zoric@ef.uni-lj.si

Prilagajanje odjema vključuje vpeljavo variabilnih in dinamičnih tarifnih sistemov ter na finančnih spodbudah temelječih programov krmiljenja bremen (Faria & Vale, 2011). Ključni dejavnik vpeljave programov prilagajanja odjema v prihodnosti bo dinamično tarifiranje in njegovo povezovanje s tehnologijo, s čimer bo možno znatno izboljšati odzivnost odjemalcev (Hamilton in drugi, 2012). Evropska komisija je državam članicam naložila namestitve pametnih števcov v domove vsaj 80 % odjemalcev do leta 2020 (EC, 2010). To je prvi, vendar še zdaleč ne edini izmed pogojev za uspešno vpeljavo programov prilagajanja odjema.

Razprava o zamislih in prednostih vpeljave konceptov pametnih omrežij in programov prilagajanja odjema že dalj časa poteka tako med elektroenergetskimi podjetji kot tudi regulatorji, vendar pa morajo za uspešno vpeljavo novih tehnologij in konceptov poleg ostalih udeležencev potencialne koristi razumeti tudi končni odjemalci ter jih navsezadnje tudi sprejeti. Odjemalce lahko k sodelovanju spodbudi mnogo dejavnikov, kot so finančni prihranki, finančne spodbude, varovanje okolja (Lakota Jeriček in drugi, 2010; Mert, Suschek-Berger & Tritthart, 2008) ali dopolnilne storitve in funkcionalnosti k programom prilagajanja odjema, ki povečajo raven udobja in priročnost (Chamberlin & Herman, 1996). Kljub temu do nedavnega končni odjemalci niso bili del te razprave (Hamilton in drugi, 2012). Namen te raziskave je tako opredeliti pripravljenost slovenskih gospodinjskih odjemalcev za sodelovanje v različnih programih prilagajanja odjema, ugotoviti, v kolikšni meri so se pripravljene odzivati na cenovne signale, in oceniti, kakšne finančne spodbude pričakujejo v zameno.

## 2 PREGLED LITERATURE

Obsežen pregled literature pokaže, da praktično ni moč zaslediti znanstvenega članka ali študije, ki bi celovito raziskala sprejemanje in pripravljenost gospodinjskih odjemalcev na novosti in koristi, ki jih zanje prinašajo uvedba pametnih omrežij, prilagajanje odjema in avtomatizacija doma. Avtorji se v znanstveni literaturi in študijah pri upravljanju s porabo osredotočajo predvsem na koristi izvajanja za dobavitelje in odjemalce (Omahen in drugi, 2010; Strbac, 2008), medtem ko smotrnost za končne odjemalce utemeljujejo predvsem preko teoretičnih pristopov (Hung-po, 2010) ali simulacij (Gottwalt, 2011).

Izvedenih je bilo sicer mnogo pilotskih projektov prilagajanja odjema (Demand Side Response in the domestic sector, 2012; Faruqui, Sergici & Sharif, 2010; Stromback, Dromacque & Yassin, 2011), vendar se ti prav tako pretežno osredotočajo le na koristi sistemskega operaterja v obliki znižanja koničnega odjema, medtem ko le pri peščici zasledimo tudi poročila o doseženih prihrankih odjemalcev. V zadnjem času je bilo nekaj tujih raziskav namenjenih ocenjevanju pripravljenosti za plačilo gospodinjskih odjemalcev za nakup pametnih števcov (Gerpott & Paukert, 2013; Kaufmann, Künzel & Loock, 2013; Pepermans, 2011) in dopolnilne storitve (Ida, Murakami & Tanaka, 2012; Kaufmann in drugi, 2013). Mert in drugi (2008) so izvedli raziskavo v petih evropskih državah o sprejemanju in pripravljenosti za plačilo za nakup pametnih naprav. Namen tega članka



je zapolniti identificirano vrzel in prispevati k razumevanju odločitev gospodinjstev za sodelovanje v programih prilagajanja odjema.

### 3 METODE IN PODATKI

Z namenom analize pripravljenosti odjemalcev za sodelovanje v programih prilagajanja odjema smo izvedli raziskavo med gospodinjskimi odjemalci električne energije v Sloveniji. Podatke smo zbrali marca 2013 s pomočjo spletnega anketiranja na osnovi panela udeležencev ter tako pridobili reprezentativni vzorec 1194 gospodinjskih odjemalcev glede na starost, spol in izobrazbo. Za analizo prednostne izbire gospodinjstev smo uporabili eksperiment diskretne izbire. V okviru tega smo oblikovali pakete storitev z vključenimi različnimi možnostmi in storitvami. Vsak paket smo opisali s šestimi ključnimi lastnostmi, ki so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Lastnosti izbirnih možnosti s pripadajočimi ravnmi v izvedenem eksperimentu

Lastnosti	Eksperiment, namenjen enotarifnim odjemalcem (ET)	Eksperiment, namenjen dvotarifnim odjemalcem (2T)
	Ravni lastnosti	Ravni lastnosti
Tarifni sistem	Enotni tarifni sistem; dvotarifni sistem; tritarifni sistem; spremenljivi urni tarifni sistem	
Dodatne možnosti tarifiranja	Brez; kritično konično tarifiranje; kritični konični rabati; rabati izven konic	
Prilagajanje odjema	Brez oz. ročno; samodejno odzivanje bremen na osnovi cenovnih signalov; direktno krmiljenje bremen	
Sprotno spremljanje porabe	Da, ne	
Sprememba v znesku mesečnega računa [%]	0, -7, -14, -21, -28, -35	+14, +7, 0, -7, -14, -21
Strošek nakupa naprav [EUR]	0, 100, 200, 300, 400, 500	

Vsak anketiranec je moral izbirati petkrat med štirimi različnimi paketi storitev, pri čemer je bila ena možnost vsakokrat obstoječi paket storitev. Ker se poraba električne energije gospodinjskim odjemalcem v Sloveniji v večini obračunava po eno- ali dvotarifnem sistemu, se obstoječe stanje med odjemalci razlikuje. Od izhodiščnega stanja so odvisni tudi možni relativni prihranki pri mesečnem računu zaradi prehoda k bolj dinamičnemu obračunavanju porabe električne energije. S tem razlogom smo oblikovali dva ločena eksperimenta, ki sta si identična v vseh lastnostih in ravneh lastnosti z izjemo ravni pri "spremembi v znesku mesečnega računa". Podvzorec enotarifnih (ET) odjemalcev je štel 20 % anketirancev, podvzorec dvotarifnih (2T) odjemalcev pa 80 % anketirancev, kar zadovoljivo odraža razmere v populaciji, kjer velika večina gospodinjstev uporablja 2T-sistem. Zaradi zahtevnosti tematike smo anketirance skozi vprašalnik postopoma seznanjali s tematiko, pakete storitev pa predstavili grafično ter z razumljivimi opisi.

Eksperiment diskretne izbire temelji na teoriji slučajne koristnosti, ki predpostavlja, da vsak posameznik sprejema racionalne odločitve, in to tako, da pri svoji izbiri maksimira svojo koristnost. Na osnovi odločitev, ki jih sprejmejo anketiranci, s pomočjo modelov diskretne izbire lahko za vsako izmed ravni posamezne lastnosti ocenimo delno ali parcialno koristnost (Train, 2009).

#### 4 REZULTATI

V tabeli 2 so podani rezultati ocenjenega pogojnega logit modela. Poleg ocenjenih koeficientov podajamo tudi izpeljane vrednosti pripravljenosti za plačilo (pozitivne vrednosti) oz. sprejem nadomestila (negativne vrednosti) za obe skupini odjemalcev (WTP, angl. willingness to pay). Z modeli diskretne izbire lahko namreč ocenimo le relativne razlike v koristnosti, ne pa tudi absolutne ravni koristnosti. Do slednjih skušamo priti posredno, tako da jih izrazimo v monetarnih vrednostih (v konkretnem primeru WTP predstavlja spremembo mesečnega računa za električno energijo v %). Pozitivna koristnost je tako povezana s pozitivno denarno vrednostjo, negativna koristnost pa z negativno denarno vrednostjo.

Tabela 2: *Ocene pogojnega logit modela*

	ET-odjemalci			2T-odjemalci		
	Koeficient	<i>p</i> vred.	WTP (v %)*	Koeficient	<i>p</i> vred.	WTP (v %)*
Enotarifni sistem				-0,314	0,000	-5,1
Dvotarifni sistem	-0,259	0,023	<b>-5,8</b>			
Tritarifni sistem	-0,526	0,004	<b>-11,8</b>	-0,099	0,161	-1,6
Spremenljivi urni tarifni sistem	0,021	0,895	0,5	-0,070	0,369	-1,1
Samodejno odzivanje	-0,112	0,221	-2,5	-0,087	0,082	<b>-1,4</b>
Direktno krmiljenje bremen	-0,312	0,066	<b>-7,0</b>	-0,391	0,000	<b>-6,3</b>
Sprotno spremljanje porabe	0,177	0,051	<b>4,0</b>	0,076	0,104	1,2
Kritično konično tarifiranje	0,059	0,662	1,3	0,131	0,053	<b>2,1</b>
Kritični konični rabati	0,675	0,000	<b>15,2</b>	0,489	0,000	<b>7,9</b>
Občasni rabati izven konic	0,629	0,000	<b>14,2</b>	0,341	0,000	<b>5,5</b>
Možen prihranek	0,044	0,000		0,062	0,000	
Investicijski strošek	-0,003	0,000	<b>0,06</b>	-0,003	0,000	<b>0,05</b>
Velikost vzorca	235			959		
Število opazovanj	1175			4795		
Logaritem verjetja	-1442.4			-6067.0		
Pravilno predvidenih odgov. (%)	47,3			43,7		

Opomba: \*Statistično značilne vrednosti so zapisane z okrepjenim tiskom.

Na podlagi rezultatov v tabeli 2 lahko ugotovimo, da je obema skupinama odjemalcev (ET in 2T) najbližje njihov obstoječi tarifni sistem. Odjemalci, ki uporabljajo 2T-sistem, pričakujejo za prehod k ET-sistemu približno 5-odstotni prihranek pri mesečnem računu za električno energijo, medtem ko ET-odjemalci pričakujejo za prehod k 2T-sistemu približno 6-odstotni prihranek, za prehod na tritarifni načina merjenja pa kar 12-odstotni prihranek. Očitno 2T-odjemalci dojemajo tarifni sistem skozi vidik možnih prihrankov prek prilagajanja svoje porabe in tako rajši izberejo variabilnejši dvotarifni sistem obračunavanja kot preprostejšega enotarifnega, čeprav slednji predstavlja večje lagodje. Pri dodatnih možnostih tarifiranja med obema skupinama ni večjih razlik, v obeh primerih odjemalci preferirajo kritične konične rabate in občasne akcijske cene.

Za obe skupini odjemalcev nadalje velja, da za prehod od ročnega odzivanja ali neodzivanja k samodejnemu odzivanju s pomočjo pametnih naprav pričakujejo nadomestilo v obliki znižanega mesečnega računa, pri čemer je koeficient značilen le za skupino 2T-odjemalcev. Rezultati analize obeh skupin odjemalcev kažejo tudi na zelo negativen odnos odjemalcev do neposrednega krmiljenja naprav, saj v zameno pričakujejo nadomestilo v višini 6–7 % mesečnega računa za električno energijo, kar gre najverjetneje pripisati določenemu posegu v zasebnost in (delni) izgubi nadzora nad dogajanjem. Po drugi strani obe skupini odjemalcev izražata pozitiven odnos do sprotnega spremljanja porabe, pri čemer so ET-odjemalci pripravljene za storitev sprotne spremljanja porabe plačati več (4 % vrednosti obstoječega mesečnega računa) kot 2T-odjemalci (1 %).

Skladno s teoretičnimi pričakovanji možnost prihranka pri mesečnem računu za električno energijo statistično značilno in pozitivno vpliva na izbiro paketa storitev, medtem ko imajo investicijski stroški, povezani z izvedbo programov prilagajanja odjema, negativen vpliv. Iz tega sledi, da so gospodinjski odjemalci pripravljene investirati v naprave in tehnološko opremo, ki bi bila potrebna za izvedbo programov prilagajanja odjema, zgolj v primeru, da bodo s tem dosegli prihranke pri mesečnem računu za električno energijo. Na osnovi podanih rezultatov v tabeli 2 je moč izračunati, da so za vsak dosežen odstotek prihranka pri mesečnem računu ET-odjemalci pripravljene investirati v povprečju 20,9 EUR, 2T-odjemalci pa v povprečju 25,7 EUR. Ta ugotovitev se praktično povsem ujema z rezultati raziskave Pepermansa (2011), ki so pokazali, da so flamska gospodinjstva pripravljena investirati v nakup pametnega števca 19,7 EUR za vsak prihranjen odstotek pri mesečnem računu za električno energijo.

## 5 SKLEP

Ugotovitve raziskave lahko povzamemo dvoplastno. Odjemalci so se sicer pripravljene vključiti v programe prilagajanja odjema, vendar so do načinov prilagajanja odjema, ki prinašajo največje koristi elektroenergetskemu sistemu, zadržani ali pa v zameno pričakujejo relativno velike prihranke. Če bi želeli k sodelovanju pritegniti večji del odjemalcev, bi morali dobavitelji oblikovati finančne mehanizme, ki bi odjemalce spodbudili k nakupu pametnih naprav, saj ravno avtomatizacija doma predstavlja največji potencial za

uspešno vpeljavo programov prilagajanja odjema. Podobni pristopi so znani s področja telekomunikacij, zato bi bilo v prihodnje smiselno raziskati smotrnost takih ukrepov tudi na področju oskrbe z električno energijo. Na osnovi pozitivno izražene pripravljenosti za plačilo za storitev sprotne spremljanja porabe je nadalje mogoče oblikovati priporočilo, naj jo dobavitelji električne energije ponudijo kot dopolnilno storitev k dobavi električne energije in s tem dvignejo dodano vrednost svojih storitev.

## LITERATURA

EC (2010). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *Energy 2020 – a strategy for competitive, sustainable and secure energy*. COM (2010) 639 final.

Chamberlin, J. H., & Herman, P. M. (1996). How much DSM is really there?: A market perspective. *Energy Policy*, 24(4), 323-330.

*Demand Side Response in the domestic sector - a literature review of major trials*. (2012). London: Department of Energy & Climate Change.

Faria, P., & Vale, Z. (2011). Demand response in electrical energy supply: An optimal real time pricing approach. *Energy*, 36(8), 5374-5384.

Faruqui, A., Sergici, S. & Sharif, A. (2010). The impact of informational feedback on energy consumption—A survey of the experimental evidence. *Energy*, 35(4), 1598-1608.

Gerpott, T. J., & Paukert, M. (2013). Determinants of willingness to pay for smart meters: An empirical analysis of household customers in Germany. *Energy Policy*, 61(0), 483-495.

Gottwalt, S., Ketter, W., Block, C., Collins, J., & Weinhardt, C. (2011). Demand side management—A simulation of household behavior under variable prices. *Energy Policy*, 39(12), 8163-8174.

Hamilton, B., Thomas, C., Park, S. J., & Choi, J.-G. (2012). Chapter 16 - The Customer Side of the Meter Smart Grid, V F. P. Sioshansi (ur.), *Smart Grid* (str. 397-418). Boston: Academic Press.

Hesser, T., & Succar, S. (2012). Chapter 9 - Renewables Integration Through Direct Load Control and Demand Response. V F. P. Sioshansi (ur.), *Smart Grid* (str. 209-233). Boston: Academic Press.

Hung-po, C. (2010). Price-Responsive Demand Management for a Smart Grid World. *The Electricity Journal*, 23(1), 7-20.

Ida, T., Murakami, K., & Tanaka, M. (2012). *Keys to smart home diffusion: a stated preference analysis of smart meters, photovoltaic generation, and electric/hybrid vehicles*. Kyoto: Project Center, Graduate School of Economics, Kyoto University.

Kaufmann, S., Künzel, K., & Loock, M. (2013). Customer value of smart metering: Explorative evidence from a choice-based conjoint study in Switzerland. *Energy Policy*, 53(0), 229-239.

Lakota Jeriček, G., Jurše, J., Kernjak, M., Kosmač, J., Matvoz, D., Omahen, G., . . . Zlatarev, G. (2010). *Vizija razvoja koncepta smartgrids v Sloveniji*. Ljubljana: Elektroinštitut Milan Vidmar.

Mert, W., Suschek-Berger, J. & Tritthart, W. (2008, december). *Consumer acceptance of smart appliances*. IFZ: Graz.

Omahen, G., Souvent, A., Kosmač, J., Zupan, A., Luskovec, B., & Podbelšek, I. (2010). *Tehnično ekonomska analiza uvedbe vodenja porabe gospodinjskih odjemalcev: študija št. 2042*. Ljubljana: Elektroinštitut Milan Vidmar.

Pepermans, G. (2011). *Do Flemish Households Value Smart Meters?* Brussels: Faculty of Economics and Management.

Strbac, G. (2008). Demand side management: Benefits and challenges. *Energy Policy*, 36(12), 4419-4426.

Stromback, J., Dromacque, C. & Yassin, M. H. (2011). *The potential of smart meter enabled programs to increase energy and systems efficiency: a mass pilot comparison*. Helsinki: VaasaETT, Global Energy Think Tank.

Train, K. E. (2009). *Discrete choice methods with simulation*. New York, Cambridge: University Press.



# PRIPRAVLJENOST SLOVENSКИH INTERNETNIH UPORABNIKOV ZA PRIKLOP IN PLAČILO ZA UPORABO OPTIČNEGA OMREŽJA

MATEJ ŠVIGELJ<sup>1</sup>  
NEVENKA HROVATIN<sup>2</sup>  
JELENA ZORIC<sup>3</sup>

---

*POVZETEK: Pomanjkanje povpraševanja po dostopnih omrežjih naslednje generacije (NGA) je prisotno tako v EU kot v Sloveniji. V članku smo proučili dejavnike, ki vplivajo na pripravljenost za prikllop ter plačilo za uporabo optičnega omrežja, ki spada med tehnološko najnaprednejša NGA-omrežja. Rezultati analize za Slovenijo kažejo, da prisotnost študenta/dijaka v gospodinjstvu, zaposlenost ter kakovost storitev pomembno vplivajo na pripravljenost za prikllop in dodatno plačilo za optiko. Rezultati analize so uporabni za ponudnike širokopasovnih storitev pri oblikovanju ali prilagoditvi obstoječih paketov za pospeševanje prehoda uporabnikov na optična omrežja.*

---

**Ključne besede:** optika, FTTH, NGA, digitalna agenda, širokopasovni dostop

---

## 1 UVOD

V skladu z Evropsko digitalno agendo bi morala imeti vsa gospodinjstva v EU do leta 2020 dostop do širokopasovnega hitrega interneta s hitrostjo najmanj 30 Mbps.<sup>4</sup> Pri tem naj bi najmanj 50 % gospodinjstev uporabljalo ultrahitri internet s hitrostjo 100 Mbps ali več. Medtem ko so dostopovna omrežja naslednje generacije (NGA),<sup>5</sup> ki omogočajo hitrosti 30 Mbps, leta 2017 pokrivala že 80,1 % evropskih gospodinjstev, je bilo samo 33,5 % gospodinjstev naročenih na internet s hitrostjo 30 Mbps ali več. To pomanjkanje povpraševanja je opazno tudi v Sloveniji, kjer samo 24,1 % gospodinjstev uporablja hitrosti 30 Mbps ali več, kljub temu da je pokritost z NGA-omrežji večja kot v EU (EC, 2018a). Navedeno kaže, da uporabniki ne izberejo hitrejših širokopasovnih povezav takoj,

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matej.svigelj@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: nevenka.hrovatin@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: jelena.zoric@ef.uni-lj.si

4 V Sloveniji so cilji še nekoliko višji, saj je širokopasovni dostop do interneta s hitrostjo najmanj 100 Mbps predviden za 96 % gospodinjstev, za ostale 4 % gospodinjstev pa najmanj 30 Mbps do leta 2020 (EC, 2018d).

5 Omrežja NGA (angl. new generation access) obsegajo optiko (FTTH), kabel Docsis 3.0, VDSL ter vsa ostala omrežja, ki omogočajo hitrost najmanj 30 Mbps (EC, 2014).

ko je takšen dostop na voljo. Pri razvoju NGA-omrežij je tako treba posebno pozornost nameniti tudi povpraševanju.

Namen članka je proučiti dejavnike, ki vplivajo na pripravljenost uporabnikov za priklop na optično omrežje, ki spada med tehnološko najnaprednejša NGA-omrežja. Poleg tega smo proučili tudi pripravljenost za doplačilo za takšen dostop. Dejavnike dostopa do širokopasovnega interneta so že analizirali nekateri avtorji (Sunada, Noguchi, Ohashi & Okada, 2011; Srinuan, Srinuan & Bohlin, 2012; Rosston, Savage & Waldman, 2010) le za peščico najbolj razvitih držav, vendar te študije ne obravnavajo pripravljenosti uporabnikov za plačilo za najnaprednejši dostop po optičnem omrežju. Naš članek se torej loteva tematike, ki doslej še ni bila podrobneje raziskana v empirični literaturi.

Analizo smo opravili na primeru Slovenije, ki ima v primerjavi z EU skoraj dvakrat večjo pokritost z optičnim omrežjem (52,2 % gospodinjstev) ter za 17,3 odstotne točke višji delež optičnih priključkov v primerjavi s povprečjem EU (12,9 %) (EC, 2018c). Čeprav število internetnih naročnin prek optike vseskozi narašča, omrežje še vedno ni dovolj izkoriščeno, kar je ob velikih investicijah ob njegovi izgradnji velik izziv za operaterje.

## 2 NGA-OMREŽJA IN HITROSTI

Penetracija širokopasovnega dostopa v Sloveniji vseskozi narašča in je v času ankete, ki je bila izvedena v juniju 2013, dosegla 26,3 % (EU 29,2 %). Rast se je nadaljevala tudi kasneje in je julija leta 2017 dosegla 31,0 %, tako da se je zaostanek za EU zmanjšal na 2,7 odstotne točke (EC, 2018e). Uporabniki lahko za dostop do fiksne širokopasovnega interneta uporabljajo različne tehnologije. V letu 2017 so DSL-priključki predstavljali 36,4 % (EU 64,2 %), kablanski pa 29,2 % (EU 19,4 %) vseh širokopasovnih priključkov v Sloveniji. Delež optičnih priključkov je bil 30,2 % (v EU 12,9 %) in višji od deleža optike v EU kar za 17,3 odstotne točke. Ostale tehnologije so predstavljale samo 4,2 % vseh širokopasovnih priključkov, v EU pa 3,6 % (EC, 2018b).

Tabela 1: Pokritost z NGA-omrežji in hitrosti širokopasovnih povezav v Sloveniji in EU

	2013 - SI	2013 - EU	2017 - SI	2017 - EU
Pokritost s hitro širokopasovno povezavo (% gospodinjstev, pokritih z NGA)	78,1 %	62,3 %	83,2 %	80,1 %
Razširjenost hitrih širokopasovnih povezav (% domov, naročenih na hitrost 30 Mbps ali več)	3,6 %	12,6 %	24,1 %	33,5 %
Pokritost z ultrahitrimi širokopasovnimi povezavami (% gospodinjstev, pokritih z optiko ali Docsis 3.0)	n. p.	n. p.	74,6 %	57,8 %
Razširjenost ultrahitrih širokopasovnih povezav (% domov, naročenih na hitrost 100 Mbps ali več)	2,6 %	2,9 %	13,4 %	15,4 %

Vir: EC, 2018a.



Primerjava pokritosti omrežij kaže, da je pokritost z NGA-omrežji v zadnjem obdobju primerljiva z EU, medtem ko je pokritost z ultrahitrimi omrežji precej višja od povprečja v EU (tabela 1). Pokritost optičnega omrežja v Sloveniji je v letu 2017 dosega 52,2 % gospodinjstev, kar je skoraj dvakrat več od povprečja v EU (26,8 %). Po drugi strani je tako v Sloveniji kot v EU (tabela 1) opazen zelo velik razkorak med pokritostjo hitrih in ultrahitrih omrežij ter naročniškimi priključki s hitrostmi 30Mbps oz. 100Mbps, ki predstavlja povpraševalno vrzel. Prisotna je tudi pri optičnem omrežju v Sloveniji, saj ima dobra polovica gospodinjstev dostop do optičnega priključka, pri tem pa je bilo dejansko samo 22 % gospodinjstev naročenih na optično omrežje (AKOS, 2018). Vzroke za povpraševalno vrzel je med drugim mogoče iskati v pomanjkanju aplikacij in storitev, ki zahtevajo visoke hitrosti interneta, saj trenutne hitrosti za običajne uporabnike zadoščajo za normalno vsakodnevno uporabo storitev širokopasovnega dostopa.

### 3 METODOLOGIJA IN PODATKI

Na osnovi teoretskih izhodišč in ugotovitev empiričnih študij smo oblikovali hipotezo, da naslednji dve skupini dejavnikov (pojasnjevalnih spremenljivk) vplivata na odločitev o priklopu (*PRIKLOP*) oz. plačilu (*PLAČILO*) za optiko: 1) družbenoekonomske značilnosti gospodinjstev (dohodek, starost, izobrazba, spol, zaposlenost, študent/dijak je član gospodinjstva, lokacija prebivališča) ter 2) značilnosti, ki se nanašajo na uporabo internetnih storitev (intenzivnost rabe interneta, kakovost internetnih storitev, vrsta širokopasovnega dostopa, hitrost dostopa, mesečna naročnina, prenos filmov, glasbe ali iger, naročnik storitev Telekom Slovenije, uporaba mobilnega širokopasovnega dostopa in naročnina na paketne storitve).

Za analizo dejavnikov, ki vplivajo na pripravljenost za priklop ter plačilo za optiko, smo uporabili modela probit in tobit.<sup>6</sup> Odločitev o tem, ali so se uporabniki pripravili priključiti na optično omrežje (*PRIKLOP*), smo modelirali s pomočjo modela probit. Za analizo odločitve o višini zneska, ki so ga uporabniki pripravili dodatno plačati za dostop do optike (*PLAČILO*), pa smo uporabili model tobit, saj omogoča zanesljive ocene v primerih, ko so za veliko število opazovanj neodvisne spremenljivke (*PLAČILO*) vrednosti odgovorov nič. Oba modela smo ocenili s pomočjo metode največjega verjetja.

Za potrebe ocene modelov so bili podatki zbrani s spletno anketo v juniju 2013. Da bi zagotovili reprezentativnosti vzorca, je pri izvedbi ankete in vzorčenja sodelovala specializirana agencija za izvedbo tržnih raziskav. Uporabljen je bil postopek naključnega vzorčenja v populaciji prebivalcev, starih od 18 do 70 let. Za zagotovitev zanesljivih odgovorov so bili vključeni samo anketiranci, ki so odgovorni za odločitve v zvezi z internetom v gospodinjstvu. Iz vzorca so bili izključeni anketiranci, ki že imajo dostop do optike, ter tisti, katerih odgovori so bili nekonsistentni ali niso navedli značilnosti gospodinjstva (npr. dohodek). Tako je končen vzorec obsegal 545 anketirancev.

---

6 Več o modelih probit in tobit glej Wooldridge (2003).

V skladu s ciljem raziskave so anketiranci najprej odgovorili na vprašanje, ali so se pripravljene priklopiti na optiko, če bi jim ponudnik to omogočil. V naslednjem koraku pa so morali odgovoriti, koliko bi bili pripravljene mesečno dodatno plačati za dostop do optike. Da bi pridobili zanesljivejše odgovore, so bili anketiranci v sklopu vprašalnika informirani o prednostih optične tehnologije. Poleg navedenega je anketa vsebovala še vrsto vprašanj glede uporabe interneta ter družbeno-ekonomskih značilnosti posameznih gospodinjstev.

Opisne statistike spremenljivk, vključenih v modela, so prikazane v tabeli 2. Pri tem je razvidno, da je kar 67,7 % anketiranih izrazilo interes za priklop na optiko in so pripravljene v povprečju mesečno doplačati 5,6 EUR oz. 13 % njihovega mesečnega računa.

Tabela 2: *Opisne statistike*

Spremenljivka	Opis	Povprečje*	Standardni odklon	Min	Max
<i>PRIKLOP</i>	1 - pripravljenost za priklop na optiko, 0 - drugo	0,6771	0,4680	0	1
<i>PLAČILO</i>	Pripravljenost za plačilo za dostop do optike (v EUR)	5,6376	7,4613	0	32,5
<i>STAROST</i>	Starost (v letih)	42,5615	12,6044	18	70
<i>IZOBRAZBA</i>	Stopnja izobrazbe (lestvica od 1 do 5)	3,3670	0,8119	1	5
<i>SPOL</i>	1 - moški, 0 - ženska	0,5596	0,4969	0	1
<i>DOHODEK</i>	Dohodek gospodinjstva (v EUR)	1.596	798,9714	250	3500
<i>ŠTUDENT</i>	1 - študent/dijak v gospodinjstvu, 0 - drugo	0,3541	0,4787	0	1
<i>ZAPOSLENOST</i>	1 - zaposlen, 0 - drugo	0,6110	0,4880	0	1
<i>MESTO</i>	1 - gospodinjstvo se nahaja v mestu, 0 - drugo	0,6092	0,4884	0	1
<i>DSL</i>	1 - DSL, 0 - drugo	0,5138	0,5003	0	1
<i>KABEL</i>	1 - kabel, 0 - drugo	0,4294	0,4954	0	1
<i>OSTEH</i>	1 - ostale širokopasovne tehnologije, 0 - drugo	0,0569	0,2318	0	1
<i>PAKET</i>	1 - uporaba paketnih storitev, 0 - drugo	0,8532	0,3542	0	1
<i>RAČUN</i>	Mesečna naročnina za internet/paket (v EUR)	43,1817	14,3871	9	120
<i>NHITROST</i>	1 - hitrost dostopa do interneta do 2 Mbps, 0 - drugo	0,2294	0,4208	0	1
<i>SHITROST</i>	1 - hitrost dostopa do interneta od 2 Mbps do 10 Mbps, 0 - drugo	0,3670	0,4824	0	1
<i>VHITROST</i>	1 - hitrost dostopa do interneta nad 10 Mbps do 30 Mbps, 0 - drugo	0,1780	0,3828	0	1
<i>ZVHITROST</i>	1 - hitrost dostopa do interneta nad 30 Mbps, 0 - drugo	0,0514	0,2210	0	1
<i>BHITROST</i>	1 - hitrost dostopa do interneta ni navedena, 0 - drugo	0,1743	0,3797	0	1

Spremenljivka	Opis	Povprečje*	Standardni odklon	Min	Max
<i>FILM</i>	Prenos filmov, glasbe ali iger (lestvica od 1 do 6)	2,9450	1,6249	1	6
<i>RABAINT</i>	Intenzivnost rabe interneta (lestvica od 1 do 5)	4,9248	0,2776	3	5
<i>KAKOVOST</i>	Kakovost internetnih storitev (lestvica od 1 do 5)	3,7627	0,8920	1	5
<i>MOBINT</i>	1 - uporaba mobilnega širokopasovnega dostopa, 0 - drugo	0,4697	0,4995	0	1
<i>TS</i>	1 - naročnik Telekom Slovenije, 0 - drugo	0,3119	0,4637	0	1

\* V primeru nepravilnih spremenljivk podatke predstavlja delež anketirancev z navedeno značilnostjo.

#### 4 REZULTATI

Rezultati ocen modelov so prikazani v tabeli 3. Rezultati modela probit kažejo, da starost, izobrazba, prisotnost študenta/dijaka v gospodinjstvu, uporaba paketnih storitev ter kakovost storitev pozitivno vplivajo na pripravljenost za priklop na optiko. Po drugi strani pa zaposlenost, prebivanje v mestu, dostop do kableskega omrežja in naročniško razmerje s TS negativno vplivajo na pripravljenost za priklop na optiko. Statistično značilni vplivi izobrazbe, prebivanja v mestu in uporaba paketnih storitev so ugotovljeni na podlagi enostranskega preizkusa hipotez. Pri tem pričakujemo, da so višje izobraženi uporabniki bolj seznanjeni s pozitivnimi lastnostmi optične tehnologije. Poleg tega je za uporabnike, ki prebivajo v mestu, manjša verjetnost, da se priklopijo na optiko, v primerjavi s tistimi na ruralnih območjih. To je mogoče pripisati razpoložljivosti konkurenčnih tehnologij (VDSL in kabel Docsis 3.0), ki lahko zagotavljajo primerljivo kakovost storitev z optiko v mestnih območjih. Po drugi strani pa paketne storitve zahtevajo zadovoljive prenosne zmogljivosti, zato je za te uporabnike bolj verjetno, da se bodo priklopili na optiko in s tem pridobili zanesljivejšo širokopasovno storitve.

Tabela 3: Rezultati

Spremenljivka	Model probit (PRIKLOP)		Stan. napaka	Model tobit (PLAČILO)		Stan. napaka
<i>Konstanta</i>	-0,0762		1,1958	-7,8600		8,9657
<i>STAROST</i>	0,0135	**	0,0056	0,0586		0,0419
<i>IZOBRAZBA</i>	0,1265	*	0,0768	0,6433		0,5795
<i>SPOL</i>	-0,1825		0,1359	-0,0316		1,0405
<i>DOHODEK</i>	0,0001		0,0001	0,0008		0,0006
<i>ŠTUDENT</i>	0,3148	**	0,1281	1,7586	*	0,9547
<i>ZAPOSLENOST</i>	-0,2586	**	0,1264	-2,2811	**	0,9538
<i>MESTO</i>	-0,2207	*	0,1303	-1,3263		0,9872
<i>KABEL</i>	-0,4148	***	0,1425	-1,3428		1,0663
<i>OSTEH</i>	-0,0362		0,2864	2,6822		2,1671
<i>PAKET</i>	0,3724	*	0,1924	1,4895		1,4965
<i>RAČUN</i>	-0,0074		0,0050	-0,0279		0,0376
<i>NHITROST</i>	-0,1118		0,1581	-0,7700		1,2247
<i>VHITROST</i>	-0,0114		0,1733	0,9644		1,3205
<i>ZVHITROST</i>	-0,4342		0,2728	-0,0294		2,1759
<i>BHITROST</i>	0,1151		0,1886	0,3108		1,4009
<i>FILM</i>	0,0524		0,0404	0,2589		0,3126
<i>RABAINT</i>	-0,1756		0,2182	-0,0017		1,6254
<i>KAKOVOST</i>	0,2092	***	0,0678	1,6843	***	0,5304
<i>MOBINT</i>	0,0285		0,1234	0,9567		0,9343
<i>TS</i>	-0,3978	***	0,1500	-1,1643		1,1421
<i>log L</i>	-315,23			-1503,89		
<i>LR test <math>\chi^2_{(20)}</math></i>	55,23	***		32,39	**	
<i>N</i>	545			545		

Opomba: \*\*\* značilno pri 1 %, \*\* značilno pri 5 %, \* značilno pri 10 %.

V nasprotju z modelom probit v modelu tobit samo prisotnost študenta/dijaka v gospodinjstvu, zaposlenost ter kakovost storitev vplivajo na pripravljenost za dodatno plačilo za optiko (tabela 3). Rezultati kažejo, da je odločitev za priklop na optiko lažje pojasniti kot pa pripravljenost za plačilo za optiko, saj se v modelu probit večje število spremenljivk izkaže za statistično značilne v primerjavi z modelom tobit. To je mogoče pripisati pomanjkanju tržnih izkušenj uporabnikov in njihovemu strateškemu vedenju pri odzivu na anketo, da bi preprečili višje račune za širokopasovne storitve s skrivanjem prave vrednosti pripravljenosti za doplačilo.

V nasprotju s pričakovanji v obeh modelih ni bilo mogoče potrditi statistično značilnega vpliva dohodka in hitrosti interneta na pripravljenost za priklop oz. plačilo za optiko. Po drugi strani pa se je prisotnost študenta/dijaka v gospodinjstvu izkazala kot pomemben dejavnik tako za priklop kot za doplačilo za optiko. To je v skladu z rezultati Sunada et al. (2011), ki ugotavlja, da je poleg intenzivnosti uporabe interneta najpomembnejši dejavnik pri priklopu na optiko prisotnost študenta v gospodinjstvu.

## 5 SKLEP

Pomanjkanje povpraševanja po NGA-omrežjih je prisotno tako v EU kot v Sloveniji. V članku smo proučili dejavnike, ki vplivajo na pripravljenost za priklop ter plačilo za optiko, ki spada med tehnološko najnaprednejša NGA-omrežja. Rezultati analize kažejo, da prisotnost študenta/dijaka v gospodinjstvu, zaposlenost ter kakovost storitev pomembno vplivajo na pripravljenost za priklop in dodatno plačilo za optiko.

Rezultati analize so uporabni za ponudnike širokopasovnih storitev pri oblikovanju ali prilagoditvi obstoječih paketov za pospeševanje prehoda na optiko. Usmerjenost na izobražene, starejše, gospodinjstva s študentom/dijakom ter zvišanje kakovosti in obseg storitev bi lahko bila učinkovita strategija za pospeševanje prehoda na optična omrežja. Hkrati je treba poleg hitrih in tehnološko naprednih omrežij razvijati tudi nove storitve in aplikacije, ki bi pritegnile uporabnike k priklopu na optiko. Naše ugotovitve so tudi širše uporabne za oblikovalce politike na področju širokopasovnih omrežij za odpravljanje povpraševalne vrzeli na poti doseganja ciljev Evropske digitalne agende. Kot je bilo že omenjeno, morajo ukrepi spodbuditi tudi ponudbeno stran, da pospeši prehod na hitri internet tudi z oblikovanjem storitev, ki zahtevajo visoke internetne hitrosti.

Opozoriti velja še na določene omejitve članka. Razmere na trgu so se od leta 2013 do danes nekoliko spremenile, čeprav tudi najnovejši podatki kažejo na vztrajanje in prisotnost povpraševalne vrzeli. Empirična analiza prav tako temelji na hipotetičnem obnašanju uporabnikov širokopasovnega interneta, ki se lahko razlikuje od dejanskega obnašanja uporabnikov. To lahko preceni pripravljenost za plačilo, saj uporabniki vedo, da jim ni treba plačati dejanskega zneska. Omenjeno strateško obnašanje pa lahko vodi do nižje izražene pripravljenosti za plačilo.

*Članek je nastal v sklopu raziskovalnega programa št. P5-0117, ki ga je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.*

## 6 LITERATURA

AKOS (2018). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za prvo četrtletje 2018*. Ljubljana: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (AKOS).

EC (2014). *Broadband access in the EU: Situation at 1 July 2013*. Brussels, 25 March 2014, COCOM14-03.

EC (2018a). *DESI*. Pridobljeno 25. julija 2018 iz [https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={\"indicator\": \"DESI\", \"breakdown-group\": \"DESI\", \"unit-measure\": \"pc\\_DESI\", \"time-period\": \"2018\"}](https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={\).

EC (2018b). *DESI Report 2018, Telecoms chapter, Slovenia*. Pridobljeno 25. julija 2018 iz <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/slovenia>.

EC (2018c). *Broadband coverage in Europe 2017*. A study prepared for the European Commission, DG Communications Networks, Content & Technology by IHS Markit Ltd. and Point Topic.

EC (2018d). *Country information – Slovenia*. Pridobljeno 25. julija 2018 iz <https://ec.europa.eu/digital-single-market/country-information-slovenia>.

EC (2018e). *Digital Agenda key indicators*. Pridobljeno 25. julija 2018 [https://digital-agenda-data.eu/datasets/digital\\_agenda\\_scoreboard\\_key\\_indicators/indicators](https://digital-agenda-data.eu/datasets/digital_agenda_scoreboard_key_indicators/indicators).

Rosston, G. L., Savage, S. J. & Waldman, D. M. (2010). Household demand for broadband Internet in 2010. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 10(1). Article 79. doi:10.2202/1935-1682.2541.

Srinuan, P., Srinuan, C. & Bohlin, E. (2012). Fixed and mobile broadband substitution in Sweden. *Telecommunications Policy*, 36(3), 237-251. doi:10.1016/j.telpol.2011.12.011.

Sunada, M., Noguchi, M., Ohashi, H. & Okada, Y. (2011). Coverage area expansion, customer switching, and household profiles in the Japanese broadband access market. *Information Economics and Policy*, 23(1), 12-23. doi:10.1016/j.infoecopol.2010.02.004.

Wooldridge, J.M. (2003). *Introductory econometrics: A modern approach*, 2nd ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western.

## TURIZEM SMO LJUDJE

- Miha Bratec*  
*Luka Tomat*  
*Marko Budler*  
*Katarzyna Minor*  
Kaj nam analitika masovnih podatkov lahko pove o uporabi spletnih  
bliskovitih ponudb v turizmu? 303
- Miha Bratec*  
*Nika Anžel*  
*Tina Šegota*  
Načrtovanje potovanj in vloga družbenih omrežij pri milenijcih 315
- Ljubica Knežević Cvelbar*  
Okolju prijazno vedenje v turizmu 327
- Tanja Mihalič*  
Prekomeren ali podmeren turizem – primerjalna analiza ekonomske  
trajnosti slovenskega turizma 333





# KAJ NAM ANALITIKA MASOVNIH PODATKOV LAHKO POVE O UPORABI SPLETNIH BLISKOVITIH PONUDB V TURIZMU?

MIHA BRATEC<sup>1</sup>

LUKA TOMAT<sup>2</sup>

MARKO BUDLER<sup>3</sup>

KATARZYNA MINOR<sup>4</sup>

---

**POVZETEK:** *Spletne bliskovite ponudbe (SBP) so se med turisti uveljavile kot eden izmed popularnejših distribucijskih kanalov za ponudbe hotelskih storitev, a literatura še ne ponuja enotnega vpogleda v njihovo dejansko uporabnost in temeljne značilnosti. Zato smo z namenom vpogleda v značilnosti in vzorce uporabe SBP hotelov v sredozemski regiji smo v pričujoči raziskavi uporabili analitiko masovnih podatkov, s katero smo povezali podatke izbranih ponudnikov SBP z aktualno teorijo na področjih trženja, turizma in podatkovne analitike in prepoznali nekatere vzorce v uporabi SBP med hoteli. V prispevku smo pokazali, da se uporaba SPB med hoteli razlikuje, in nakazali, da SBP kot distribucijski kanal prodaje hotelskih storitev določa povpraševanje in ne ponudba. Iz raziskave je razvidno tudi, da so hoteli v Sloveniji do uporabe SBP zadržani.*

---

**Ključne besede:** *spletne bliskovite ponudbe, analitika masovnih podatkov, turizem, hotelske storitve v sredozemski regiji, distribucijski kanal*

---

## 1 UVOD

Dandanes globalne spletne hotelske rezervacije dosegajo 50-odstotni delež vseh rezervacij (Bui, Jeng & Lin, 2015; Phocuswright, 2016), zato spletni distribucijski kanali postajajo ključni za promocijo in pozicioniranje nastanitvenih ponudnikov ter hkrati generator prodaje in prihodkov (Bui, Jeng & Lin, 2015; Phocuswright, 2016). Četudi so se spletni kanali sprva zdeli cenovno ugodnejši od tradicionalnih, je popularizacija interneta v obdobju po letu 2000 vodila do vpeljave številnih zunanjih posredniških spletnih strani v distribucijski prostor. To je v nasprotju s pričakovanim nižanjem stroškov spletne distribucije pripeljalo do t. i. procesa reintermediacije (Buhalis & Kaldis, 2008; Kracht &

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: miha.bratic@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: luka.tomat@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: marko.budler@ef.uni-lj.si

4 Cardiff Metropolitan University, Wales, Velika Britanija

Wang, 2010), v katerem imajo vodilno vlogo spletne turistične agencije (v nadaljevanju STA).

Prav STA, kot sta npr. Booking.com in Expedia, so postale z vidika spletne tehnološke pripravljenosti, digitalne transformacije ter ekonomske moči vse bolj dominantne (Morosan & Jeong, 2008), saj se prek njih prodajo veliki deleži hotelskih namestitvenih kapacitet. Tako npr. za Nemčijo Stangl in drugi (2016) ugotavljajo, da je delež prodanih hotelskih namestitvenih kapacitet prek STA večji od 80 %, hoteli pa v zameno plačujejo visoke provizije (do 25 %) ter si na ta način znižujejo dobičkovno maržo. Delež spletnih rezervacij, ki jih ustvarjajo STA, konstantno narašča, STA pa prav zaradi njihovega tehnološkega fokusa in dovršene uporabniške izkušnje privabljajo vedno večje število spletnih potrošnikov (Phocuswright, 2016).

Na podobni tehnološki naravnosti, kot jo je moč opaziti pri STA, temeljijo tudi SBP (angl. Daily Deals ali Flash Deals), ki so se pojavile kot odziv na ekonomsko krizo zadnjih let prejšnjega desetletja (Berezina, Semrad, Stepchenkova & Cobanoglu, 2016). Uvodoma je šlo za mlada, hitro rastoča spletna podjetja, kot sta Groupon in Living Social (v Sloveniji sta takšen primer Megabon in Inadan), ki združujejo oglaševanje visokih popustov z uporabo družbenih medijev in so v svojo raznoliko ponudbo hitro vključila tudi prodajo hotelskih namestitev (Green & LoManno, 2012). Model se je obnesel in specializiral in tako danes obstaja že veliko specializiranih ponudnikov, kot so Secret Escapes, Voyage Prive in Very Chic, ki v svoji prodajni paleti ponujajo izključno prodajo hotelskih namestitev in potovanj.

Čprav so SBP zelo priljubljene med potrošniki in so postale eden izmed pogosteje uporabljenih spletnih distribucijskih kanalov za nakupovanje hotelskih storitev, pa je o njih v znanstveni literaturi malo znanega. SBP predstavlja promocijsko platformo, ki ni nujno ugodna za ponudnike. Poleg provizije, ki jo ponudnik plača upravitelju strani SBP, mora ponudnik znižati tudi ceno. Čprav koncept SBP uporabljajo podjetja z različnimi poslovnimi modeli in pojavnimi oblikami, jim je skupno to, da imajo tako časovno kot tudi količinsko omejene ponudbe, ki so za potrošnika cenovno ugodnejše od običajne tržne cene istega proizvoda (Parsons, Ballantine, Ali & Grey, 2014). Poraja se dvom, ali je odločitev za SBP za hotele dobičkonosna, to vprašanje pa je mogoče zaslediti tudi v literaturi, saj npr. Starkov (2011) odločitev hotelskih ponudnikov za izbiro kanala SBP slikovito poimenuje kot "zabito managersko strategijo" in "recesijski fenomen", Piccoli in Dev (2012) pa se sprašujeta o njihovem vplivu na doseženo prodajno ceno ter poudarjata visoke transakcijske stroške, povezane z njihovo uporabo.

Prav ta nedorečenost in nasprotujoči si pogledi na SBP nakazujejo potrebo po raziskovanju pojava s podatkovnega vidika, zato je namen pričujoče raziskave z analitiko masovnih podatkov preučiti SBP kot distribucijski kanal hotelskih nastanitvev. Predstavljeni induktiven raziskovalni pristop je zasnovan na konstruktivistični paradigmi in predstavlja eksplorativni način raziskovanja, ki temelji na preučevanju podatkov, pridobljenih s

spletnih strani izbranih ponudnikov SBP. K raziskavi pristopamo skladno z metodologijo utemeljitvene teorije, kakor jo za informacijske študije predlagata Berente in Seidel (2014), tako da brez predhodno določene teorije iz velike količine podatkov izluščimo zanimive teme ter jih nato v diskusiji povežemo z obstoječimi teorijami.

V nadaljevanju je predstavljena uporabljena metodologija, sledijo rezultati s kratko analizo ter diskusija, v zaključku prispevka pa so podane glavne ugotovitve, omejitve raziskave ter možnosti za nadaljnje študije.

## 2 METODOLOGIJA

Za preučevanje SBP kot distribucijskega kanala hotelskih nastanitev smo v okviru študije pridobili podatke s spletnih strani treh najbolj uveljavljenih ponudnikov SBP hotelskih nastanitev v Evropi. Ti ponudniki, ki jim je skupno osredotočanje na zagotavljanje ekskluzivnih ponudb nadstandardnih in luksuznih hotelov, so Secret Escapes, Voyage Prive in Very Chic. Podatke o posameznih ponudbah za vsak dan smo pridobivali od pričetka januarja 2018 do konca julija 2018, saj se v tem obdobju opravi največ rezervacij hotelskih nastanitev v Evropi, raziskava pa je omejena na območje sredozemskih držav: Italija, Francija, Španija, Portugalska, Maroko, Tunizija, Egipt, Ciper, Turčija, Grčija, Albanija, Črna gora, Hrvaška in Slovenija. Tako smo pridobili podatke o 13.963 ponudbah 3.525 hotelov.

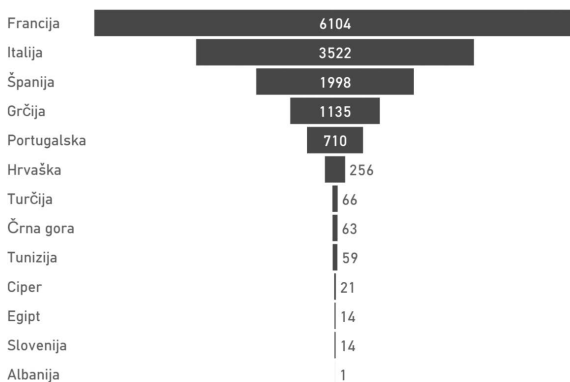
Podatki o opazovanih ponudbah so bili zbrani v podatkovni bazi SQL in prečiščeni ter obdelani v orodju MS Access. Za posamezne ponudbe smo opazovali naslednje attribute: destinacija, zemljepisna širina, zemljepisna dolžina, datum začetka ponudbe, datum zaključka ponudbe, naziv hotela, naziv ponudbe in naslov hotela. Za proučevane hotele smo analizirali tudi višino ocene gostov na spletni strani Tripadvisor, ki velja za prevladujoči spletni portal, na katerem gostje hotele ocenjujejo in tako delijo svoje uporabniške izkušnje.

### 3 REZULTATI IN DISKUSIJA

#### 3.1 Geografska razporejenost SBP

Geografska razporejenost SBP po opazovanih državah je prikazana na spodnjem grafikonu, sledita pa kratka analiza proučevanih podatkov in diskusija.

Grafikon 1: Število SBP po državah



Vir: Lastna analiza.

Kot je razvidno iz zgornjega grafikona, je največje število SBP v obravnavanem obdobju prišlo iz Francije, kar je glede na literaturo nepričakovano, saj po eni strani velja prepričanje, da SBP ponujajo predvsem hoteli na destinacijah, ki trenutno niso popularne zaradi teroristične ogroženosti ali drugih negativnih notranjepolitičnih dejavnikov, ki vplivajo na percepcijo turistov o varnosti v sami državi, po drugi strani pa se SBP priporočajo kot odličen distribucijski kanal za polnjenje kapacitet v obdobju, ko hotel težko razproda kapacitete po polni ceni (Berezina in drugi, 2016). Glede na pogostost pojavljanja predvsem trenutno "vročih" destinacij, kot so Francija, Italija, Španija in Grčija, pa pridobljeni podatki kažejo nasprotno, in sicer, da SBP ponujajo predvsem hoteli na tistih destinacijah, po katerih turisti bolj povprašujejo. Gre za trend, ki nakazuje v literaturi še neraziskan vidik in napeljuje na tezo, da SBP kroji povpraševanje in ne ponudba, kot trenutno prevladuje v literaturi (Berezina in drugi, 2016; Pearce, 2008; Piccoli in Dev, 2012).

#### 3.2 Analiza kakovosti hotelov na SBP

Kakovost hotelov SBP po opazovanih državah, ki izhaja iz ocen na portalu TripAdvisor, je prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 1: Število ocen na portalu TripAdvisor ter povprečna ocena na portalu TripAdvisor po državah

Država	Število ocen na portalu TripAdvisor *	Povprečna ocena na portalu TripAdvisor *
Italija	797	4,27
Francija	574	4,20
Španija	384	4,17
Grčija	172	4,37
Portugalska	127	4,27
Hrvaška	62	3,95
Turčija	19	4,58
Črna Gora	13	3,42
Egiptt	6	4,33
Slovenija	6	4,00
Tunizija	5	4,10
Ciper	4	4,25
Albanija	0	N/A

\*Izračuni števila ocen ter povprečne ocene na portalu TripAdvisor po državah so narejeni na podlagi tistih hotelov, ki so v času opazovanja imeli oceno na TripAdvisorju. Skupno je takšnih 2.170 hotelov, kar je 61,86 % obravnavanih hotelov.

#### Vir: Lastna analiza.

Rezultati analize kakovosti hotelov, ki uporabljajo SBP, kažejo na nekatere presenetljive ugotovitve. V literaturi je mogoče zaslediti, da se SBP kot distribucijski kanal uporabljajo zgolj v sili, kadar hotel ni dovolj atraktiven, da bi kapacitete lahko zapolnil po polni ceni, ter da SBP niso primeren kanal za luksuzne hotele (Yang, Zhang in Mattila, 2016). Podatki o SBP specializiranih ponudnikov, obravnavanih v raziskavi, nakazujejo, da so hoteli, ki uporabljajo SBP kot distribucijski kanal, na TripAdvisorju povprečno zelo dobro ocenjeni. To deloma potrjuje tezo, izpeljano iz priporočil Sigale (2013) in Vigillie, Minazzijeve in Buhalisa (2016) ter Minorjeve (2017), da so SBP lahko način za dvig spletnih uporabniških ocen hotela in njegovega spletnega ugleda.

Zbrani podatki kažejo na visoko stopnjo ocen hotelov, ki uporabljajo SBP, saj je v povprečju ocena hotelov višja od 4 na TripAdvisorjevi 5-stopenjski lestvici. V povprečju se najbolj kakovostni hoteli, ki uporabljajo SBP, nahajajo ob Jonskem morju v Turčiji in Grčiji, na drugi strani pa se največ hotelov, ki ponujajo SBP in pričakovanj gostov ne izpolnjujejo v enaki meri kot v drugih sredozemskih državah, nahaja na Hrvaškem in v Črni gori. Iz tega je mogoče sklepati, da SBP ob Jadranskem morju uporabljajo predvsem hoteli, ki bolj kot na kakovost stavijo na druge konkurenčne prednosti. Zgornje ugotovitve deloma potrjujejo tezo, nakazano v Pearca (2008), da nove distribucijske kanale uporabljajo predvsem hoteli,

ki želijo nagovarjati nove segmente gostov, po drugi strani pa je mogoče tudi sklepati, da kakovostni hoteli ob Jadranskem morju trenutno nimajo potrebe po uporabi SBP kot dodatnega tržnega kanala.

### 3.3 Pogostost uporabe SBP kot distribucijskega kanala hotelskih nastanitev

Pogostost hotelskih ponudb na portalih SBP na obravnavanem območju je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: *Pogostost hotelskih ponudb na portalih SBP*

Št. ponudb	Št. hotelov	Št. ponudb	Št. hotelov
1	1371	26	3
2	702	27	1
3	380	28	2
4	267	29	5
5	155	30	3
6	110	31	3
7	88	32	2
8	63	33	1
9	52	34	4
10	52	35	2
11	55	36	2
12	23	39	2
13	30	41	2
14	26	42	1
15	15	44	1
16	18	45	2
17	15	47	1
18	10	48	1
19	13	50	1
20	7	52	2
21	4	55	2
22	4	57	2
23	8	62	1
24	6	68	1
25	3	73	1

Vir: Lastna analiza.

Pri proučevanju pogostosti pojavljanja hotelov na portalih SBP se poraja vprašanje, ali hoteli SBP kot distribucijski kanal uporabljajo zgolj za občasno promocijo ali ga uporabljajo konstantno. Kot je razvidno iz tabele 2, največ hotelov (1.371 oz. 39 % opazovanih hotelov) SBP ponuja zgolj kot enkratno promocijo v obdobju pred sezono, kar je skladno z obstoječo literaturo, ki poudarja promocijsko naravo SBP kot distribucijskega kanala (Sigala, 2013). Pri 1.614 opazovanih hotelih (46 %) pa podatki kažejo, da SBP uporabljajo med dvakrat in šestkrat v opazovanem polletnem obdobju pred glavno sezono, kar je skladno z ugotovitvami Berezine in drugih (2016) ter Minorjeve (2017). Dognanja slednjih so, da gre pri SBP za pogosto uporabljen tržni kanal, prek katerega želijo hoteli nagovoriti potencialne goste.

V naslednjo skupino lahko razvrstimo hotele, ki so v opazovanem obdobju v povprečju na SBP prisotni od enkrat do trikrat mesečno, kar nakazuje stalnejšo uporabo SBP kot distribucijskega kanala. V zadnji skupini pa so hoteli, ki so od SBP kot distribucijskega kanala "odvisni", saj se na njih neprestano pojavljajo. Gre za hotele, ki so se v opazovanem šestmesečnem obdobju na portalih SBP pojavili vsaj dvajsetkrat. Skladno z ugotovitvami Beritellija in Schegga (2016) se ti hoteli trudijo biti vseskozi prisotni na čim več portalih s SBP ter si tako zagotoviti večji doseg gostov in tako povečati svojo prepoznavnost v širšem geografskem prostoru. Na podlagi zgornjih ugotovitev se poraja vprašanje, kako takšna strategija prekomerne uporabe SBP kot distribucijskega kanala posameznih hotelov vpliva na cenovno percepcijo njihovih gostov, ali povedano drugače, kolikšen delež gostov v hotele iz te skupine sploh zaide preko tradicionalnih distribucijskih kanalov in po polni ceni, saj prav na nevarnost cenovne erozije v primeru pretirano pogostega pojavljanja na portalih SBP opozarjata Carlson in M. Kukar Kinney (2018).

### 3.4 Slovenski hoteli in SBP

Za potrebe te raziskave smo z vidika uporabe SBP kot distribucijskega kanala analizirali tudi hotele na območju Slovenije. Agregirani podatki so prikazani v tabeli 3, ki ji sledita kratka analiza in diskusija.

Tabela 3: Pogostost ponud slovenskih hotelov na portalih SBP

Ime Hotela	Št. SBP
Hotel Rimski dvor	3
Hotel Rimske Terme	3
Atlantida Boutique Hotel	3
Bohinj Eco Hotel	2
Boutique Hotel Marita	2
Remisens Hotel Lucija	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>14</b>

Vir: Lastna analiza.

Ključna spoznanja te raziskave nakazujejo, da Slovenija ni država, po kateri bi spletni popotniki veliko povpraševali, saj se hoteli v Sloveniji kljub njeni majhnosti na portalih SBP pojavljajo precej poredko. Podrobnejša analiza je pokazala, da imajo vsi hoteli naravo letoviških objektov, mestnih hotelov med njimi ni. Večinoma gre za zdraviliške hotele v zasebni lasti, katerih povprečna ocena kakovosti na TripAdvisorju znaša 4.00, kar kaže, da gre za razmeroma kakovostne objekte, ki ustrezajo pričakovanjem mednarodnih turistov. Po pogostosti pojavljanja prednjačijo hoteli iz kompleksa Rimske Terme (Hotel Rimski dvor in Rimske Terme Hotel), saj je ta termalni kompleks edini, ki se je v opazovanem obdobju na portalih SBP pojavljal povprečno enkrat mesečno. Prekomernih uporabnikov SBP med slovenskimi hoteli ni. Preseneča, da se za razliko od hotelov srednje velikosti na opazovanih portalih SBP ne pojavljajo večji hoteli in kompleksi, ki so v lasti sistemov, s katerimi upravlja DUTB. Ugotovitev, da hotelski sistemi, ki so lastniško zadolženi, ne izkoriščajo prodajnih in promocijskih možnosti, ki jih ponujajo portali SBP, lahko skladno z ugotovitvami Assafa in Knežević Cvelbar (2011) kaže na pasivno državno upravljanje v slovenskih hotelih ter hkrati potrjuje ugotovitve Mihalič in Buhalisa (2013), da slovenski hotelski sistemi z digitalno preobrazbo kot eno izmed pomembnih parametrov konkurenčne prednosti še niso ustrezno napredovali in uvedli podatkovno podprte uporabe novih distribucijskih kanalov.

#### 4 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili s šestmesečnim spremljanjem treh vodilnih mednarodnih ponudnikov SBP, ki ponujajo izključno hotele in potovalne aranžmaje, smo v predstavljeni raziskavi prepoznali vzorce, ki razkrivajo uporabo SBP kot distribucijskega kanala za hotelske ponudnike na območju Sredozemlja. Ugotovitve smo povezali z obstoječo literaturo in jih umestili v specifičen slovenski prostor. Čeprav ugotovitve raziskave služijo kot odslikava trenutnega stanja in značilnosti uporabe SBP v turizmu, rezultatov ni mogoče posplošiti na širše geografsko območje.

Ugotavljamo, da je na portalih SBP razmeroma malo ponudb iz t. i. kriznih sredozemskih destinacij, kot sta Egipt in Tunizija, kar je, kot je nakazano v sekciji 3.1, v nasprotju z ugotovitvami v Berezine in drugih (2016). Ker v številu ponudb prednjačijo tradicionalno popularne države, kjer v zadnjih letih število turistov narašča (Francija, Italija, Španija in Grčija), ugotavljamo, da pojavljanje hotelskih nastanitev na portalih SBP določa povpraševanje in ne ponudba. Iz proučevanih podatkov pa ni mogoče jasno definirati uporabe SBP kot izključno promocijskega, ali stalnega distribucijskega kanala, saj hoteli SBP uporabljajo na različne načine. če izhajamo iz zgoraj opisanega, bi bilo za proučevanje motivacije za uporabo portalov SBP smiselno narediti dodatne kvalitativne raziskave, ki bi zajemale tudi izkušnje uporabnikov z uporabo SBP-portalov. Prav tako bi bilo zanimivo raziskati povezavo med pojavljanjem hotela na portalih SBP in njegovo oceno na TripAdvisorju ter tako odgovoriti na vprašanje, ali lahko s pogostostjo pojavljanja in posledično večjo cenovno dostopnostjo hotel resnično dvigne svojo oceno na portalu TripAdvisor.



Analiza podatkov o uporabi SBP v hotelih na območju Slovenije je pokazala, da so hoteli do uporabe SBP zadržani. Prednjačijo srednje veliki zdraviliški hoteli v zasebni lasti, velikih hotelskih sistemov, ki predstavljajo glavnino nastanitvenih kapacitet, npr. v Sloveniji, pa na opazovanih portalih SBP v proučevanem obdobju ni bilo zaznati, kar lahko kaže na njihovo konservativnost pri uvajanju novih distribucijskih kanalov in modernih trženjskih pristopov.

Zahvala: Del sredstev, potrebnih za študijo, je zagotovil RCEF Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani (0584-001) po projektu Ponudniki utripajočih dnevnih ponudb: podatkovno intenziven poslovni model v obdobju gospodarskega okrevanja. Preostali del sredstev sta omogočila program ARRS št. P2-0037 Tehnologije interneta prihodnosti: koncepti, arhitekture, storitve in družbeno-ekonomski vidiki ter program ARRS Mladi raziskovalci.

## LITERATURA IN VIRI

Assaf, A. & Cvelbar Knežević, L. (2011). Privatization, market competition, international attractiveness, management tenure and hotel performance: Evidence na Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 391–397.

Berente, N. & Seidel, S. (2014). Big Data & Inductive Theory Development: Towards Computational Grounded Theory? *Proceedings of the Twentieth Americas Conference on Information Systems*. Najdeno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/885b/39f1ce02a47e540832f30fc121b318f42dc2.pdf>.

Berezina, K., Semrad, K., Stepchenkova, S. & Cobanoglu, C. (2016). The Managerial flash in the dash: Is there advantage or disadvantage at the finish line? *International Journal of Hospitality Management*, 54(Apr.), 12–24.

Beritelli, P. & Schegg, R. (2016). Maximizing online bookings through a multi-channel-strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 68–88.

Buhalis, D. & Kaldis, K. (2008). eEnabled internet distribution for small and medium sized hotels: the case of Athens. *Tourism Recreation Research*, 33(1), 67–81.

Bui, M.-T., Jeng, D. J.-F. & Lin, C. (2015). The Importance of Attribution: Connecting Online Travel Communities with Online Travel Agents. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 285–297.

- Carlson, J. R. & Kukar-Kinney, M. (2018). Investigating discounting of discounts in an online context: The mediating effect of discount credibility and moderating effect of online daily deal promotions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41(Mar.), 153–160.
- Green, C. E. & LoManno, M. V. (2012). Distribution Channel Analysis: A Guide For Hotels - Trends & Research. Ah & La. Najdeno na [www.hsmi.org](http://www.hsmi.org).
- Kracht, J. & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736–757.
- Mihalic, T. & Buhalis, D. (2013). ICT as a New Competitive Advantage Factor-Case of Small Transitional Hotel Sector. *Economic and Business Review*, 15(1), 33–56.
- Minor, K. B. (2017). *Hospitable or Hostile? The Impact of Daily Deals in the Hotel Sector of the Hospitality Industry*. Cardiff Metropolitan University.
- Morosan, C. & Jeong, M. (2008). Users' perceptions of two types of hotel reservation Web sites. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 284–292.
- Parsons, A. G., Ballantine, P. W., Ali, A. & Grey, H. (2014). Deal is on! Why people buy na daily deal websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), 37–42.
- Pearce, D. G. (2008). A needs-functions model of tourism distribution. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 148–168.
- Phocuswright. (2016). Channel Surfing: Where Consumers Shop for Travel Online. Najdeno na <http://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/Channel-Surfing-Where-Consumers-Shop-for-Travel-Online>.
- Piccoli, G. & Dev, C. S. (2012). Emerging Marketing Channels in Hospitality: A global study if internet flash sales and private sales (Electronic article). *Cornell Hospitality Report*, 12(5), 6–18. <http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/3285/chr/research/piccolidevflash.pdf> (pridobljeno 14. 1. 2014).
- Sigala, M. (2013). A framework for designing and implementing effective online coupons in tourism and hospitality. *Journal of Vacation Marketing*, 19(2), 165–180.

Starkov, M. (2011). *It's official: the dumbest hotel distribution idea! HeBS Digital*. <http://www.hebsdigital.com/blog/it%E2%80%99s-official-the-dumbest-hotel-distribution-idea/> (pridobljeno 6. 6. 2012).

Viglia, G., Minazzi, R. & Buhalis, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2035–2051.

Yang, W., Zhang, L. & Mattila, a. S. (2016). Luxe for Less: How Do Consumers React to Luxury Hotel Price Promotions? The Moderating Role of Consumers' Need for Status. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 82–92.



# NAČRTOVANJE POTOVANJ IN VLOGA DRUŽBENIH OMREŽIJ PRI MILENIJCIH

MIHA BRATEC<sup>1</sup>

NIKA ANŽEL<sup>2</sup>

TINA ŠEGOTA<sup>3</sup>

---

*POVZETEK: Vloga družbenih omrežij in potovalne navade milenijcev so med najbolj vročimi raziskovalnimi temami v turizmu, preseneča pa dejstvo, da še vedno zelo malo vemo o obnašanju milenijcev v fazi načrtovanja potovanj. V članku na podlagi kvantitativne raziskave na mednarodnem vzorcu izobraženih milenijcev proučimo značilnosti faze njihovega načrtovanja in spletnega nakupovanja potovanj ter razjasnimo razlike med vplivi posameznih vrst družbenih omrežij.*

---

**Ključne besede:** milenjci, načrtovanje potovanj, družbena omrežja, spletno nakupovanje, spletno priporočilo

---

## 1 UVOD

Skladno s tehnološkim napredkom tudi družbena omrežja pridobivajo na pomenu in postajajo aktualna tema turističnega raziskovanja. Številne študije (Expedia, 2016; Xiang in drugi, 2015) proučujejo uporabo interneta v fazi načrtovanja potovanj. V nasprotju s splošnim prepričanjem in številnimi predhodnimi raziskavami (Expedia, 2016; Xiang in drugi, 2015; Simms in Gretzel, 2006) so Kim, Xiang in Fessenmaier (2015) med proučevanjem razlik v zvezi z uporabo interneta pri potovanjih med različnimi generacijami Američanov dognali, da med njimi ni bistvenih razlik. Njihovi izsledki tako še poudarijo pomen razumevanja potovalnih navad milenijcev, za katere je veljajo prepričanje, da so generacija, ki najaktivneje uporablja internet. Tako postane jasno, da v akademski srenji še vedno premalo vemo o njihovih preferencah in obnašanju v fazi načrtovanja potovanj. Odprti ostajata vprašanji o uporabi in pomenu družbenih omrežij ter ostalih internetnih virih informacij, ki jih milenjci uporabljajo v fazi načrtovanja potovanj, ter o tem, katera družbena omrežja v pisnem spektru njihovih pojavnosti dejansko najbolj vplivajo na njihove nakupne odločitve.

Namen naše raziskave je osvetliti in poglobiti razumevanje o tem, 1) kako milenjci načrtujejo svoja potovanja (še zlasti v primerjavi med uporabo družbenih omrežij in ostalih informacij na internetu) in 2) kako se vloga in pomen družbenih omrežij spremenita, ko

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: miha.bratic@ef.uni-lj.si

2 Business Class - Inštitut za poslovno-izobraževalne rešitve, Ljubljana, Slovenija

3 University of Greenwich, Velika Britanija

milenijci preidejo v nakupno fazo potovanja. Pridobljene rezultate komentiramo tako z vidika obstoječe teorije kot tudi z vidika njihove praktične uporabnosti.

## 2 PREGLED LITERATURE

Z razmahom interneta v zgodnjih 90. letih so se bistveno spremenile tudi nakupovalne navade turistov. Klasične posrednike, kot so turistične agencije, so počasi začeli nadomeščati spletni posredniki (Buhalis in Kaldis, 2008). Med njimi so najvidnejšo vlogo prevzele platforme, kot sta Booking in Airbnb, ter portali, ki omogočajo izmenjevanje spletnih ocen in priporočil na podlagi uporabniško ustvarjenih vsebin, kot je TripAdvisor (Anderson, 2012). Tem so se pridružila še družbena omrežja, ki so si prav tako izborila pomembno, četudi prodajno manj aktivno vlogo v posredovanju informacij, relevantnih za načrtovanje potovanj. Spletni viri, ki jih turisti vse pogosteje uporabljajo, so poleg zgoraj omenjenih še neposredne spletne strani hotelov, destinacij, nacionalnih turističnih organizacij, turistični metaiskalniki, kot je Trivago, in različni potovalni blogi. Internet je tako postal najpomembnejši vir informacij v načrtovanju potovanj, ki ga uporablja kar 75 % turistov (IPK, 2015). Načrtovanje potovanja je tako postalo ključna komponenta celotne izkušnje potovanja, v kateri turisti potrebujejo dovolj informacij, da lahko izdelajo ustrezen načrt. Ho in drugi (2012) kot prednosti iskanja turističnih informacij na spletu navajajo sorazmerno nizke stroške, posamezniku prilagojene informacije, preprostost primerjave različnih turističnih proizvodov, interaktivnost, oblikovanje virtualnih skupnosti in 24-urno dostopnost informacij.

Mejnik v fazi vpliva interneta na potovanja predstavlja Splet 2.0. Gre za drugo generacijo svetovnega spleta, ki temelji na uporabniško ustvarjenih vsebinah (angl. *User Generated Content* oz. UGC; Perkovič, 2011), kot so družbena omrežja, blogi, komunikacijska orodja, ter wikiji, ki imajo poudarek na spletnem sodelovanju in deljenju med uporabniki (UNWTO, 2008). Spletno priporočilo je opredeljeno kot vsaka pozitivna ali negativna trditev, ki jo da dejanski kupec, o proizvodu ali podjetju in je dostopna množici ljudi in organizacijam na internetu (Hennig-Thurau in drugi, 2004). Če so spletna priporočila pozitivna, povečajo verjetnost nakupa (Litvina in drugi, 2008). Spletna priporočila so zelo učinkovita oblika trženja v turizmu, saj igrajo pomembno vlogo pri povečanju namere turistov o potovanju, ustvarjajo pozitivno podobo o destinaciji in nižajo stroške promocije (Reza Jalilvand in Samiei, 2012). Prav tako so najvplivnejši zunanji vir informacij v procesu načrtovanja potovanj, saj Kim in drugi (2015) menijo, da ta vplivajo na stališča, zaznave in namene potrošnika, zato tudi na izbiro proizvodov v fazi načrtovanja potovanja. Najdostopnejša in najbolj razširjena oblika spletnih priporočil so ocene potrošnikov (angl. *consumer review*). Tudi TripAdvisor, se je v osnovi rodil prav kot portal za potrošniško ocenjevanje namestitev in destinacij, a je svoje prvotne okvire prerasel in ga danes lahko štejemo tudi med metaiskalnike in družbena omrežja.

Prav družbena omrežja močno spreminjajo potovalne navade posameznikov. Safko in Brake (2009, str. 6), jih definirata kot »aktivnosti, prakse in vedenje skupin ljudi, ki na

spletu izmenjajo informacije, znanja in mnenja s pomočjo pogovornih omrežij. Pogovorna omrežja so spletne aplikacije, ki omogočajo razvoj in enostavnost prenosa informacij v obliki besedil, fotografij ter zvočnih in videoposnetkov.« Iz definicije je moč opaziti, da imata v družbenih omrežjih enako pomembno vlogo tako ustvarjalec vsebine kot tudi vsebina sama. Družbena omrežja vplivajo na razvoj imidža turistične destinacije in snovalca sporočila postavijo v vlogo soustvarjalca destinacijske podobe (angl. *image*), ki je v svoji vlogi neodvisna, avtentična in vredna zaupanja. Prav zaradi tega družbena omrežja pomembno vplivajo na nakupovalne odločitve v turizmu (Cox in drugi, 2009; Xiang in Gretzel, 2010). Hays, Page in Buhalis (2013) jih obravnavajo kot orodje, ki omogoča sodelovanje, pogovor in pretok informacij med različnimi posamezniki na spletu, ki tako ustvarjajo vsebino in se nanjo zelo zanašajo pri svojih turističnih nakupovalnih odločitvah.

In zakaj o spremembah načrtovanja potovanj, ki jih je prinesel internet, govorimo prav v zvezi z milenijci? Ti ustvarijo od 20 do 25 % vseh mednarodnih prihodov turistov (UNWTO, 2008). To so mladi, rojeni v letih med 1978 in 1994 (Weiler, 2005), ki so takrat že vstopili na trg dela in so bili novi turisti na trgu potovanj. Močno sta jih zaznamovali digitalizacija in globalizacija. Njihova stopnja uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) je zelo visoka (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). IKT uporabljajo predvsem zaradi zabave, družbenega mreženja in ustvarjalnih prizadevanj (Moscardo in Benckendorff, 2010). Po podatkih raziskav organizacij UNWTO (2008) in WYSE (2013) milenijci potujejo pogosteje in obiščejo več destinacij, se pa radi vračajo na že obiskano destinacijo. Več denarja porabijo med potovanji, a najpogosteje kupijo turistične proizvode prek spleta že pred potovanjem. V fazi načrtovanja potovanj iščejo in pridobijo več informacij o potovanju z željo po novih izkušnjah in dogodivščinah. Četudi Kim in drugi (2015) te teze ne potrdijo, velja prepričanje, da so milenijci aktivnejši in bolj vpleteni v načrtovanje potovanj kot starejše generacije. Kot prvi in zelo pogosti uporabniki novih tehnologij so pionirji v uporabi družbenih omrežij ter mobilne telefonije za iskanje informacij o potovanjih ter nakupa turističnih proizvodov (UNWTO in WYSE, 2011). So tudi med prvimi, ki se odločijo za potovanje na nove, neobičajne turistične destinacije, nove oblike potovalnih doživetij in nove oblike nastanitvev (WYSE, 2013).

### 3 RAZVOJ RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ IN HIPOTEZ

Skladno s smernicami, ki nam ji je začrtal pregled literature, nas je zanimalo, kako pogosto in pod katerim vplivom mladi načrtujejo potovanja na spletu. Predvsem smo se spraševali, ali bodo tisti, ki več in pogosteje potujejo, prednjačili tudi pri kupovanju sekundarnih turističnih proizvodov prek spleta. Raziskava WYSE Travel Confederation (2013) je namreč pokazala, da se mladi pogosteje odločajo za nakup turističnih proizvodov prek interneta. Kim in drugi (2015) zaznavajo nov trend, pri katerem turisti že v fazi načrtovanja potovanj iščejo in kupujejo tudi sekundarne turistične proizvode, zato smo si postavili dve hipotezi.

*H1:* Tisti, ki potujejo pogosteje (več kot šestkrat na leto), v večji meri uporabljajo internet za rezervacijo nastanitvev kot tisti, ki potujejo manj.

*H2:* Tisti, ki potujejo pogosteje (več kot šestkrat na leto), prek spleta kupujejo tudi sekundarne turistične proizvode, kot so aktivnosti, vstopnice za turistične znamenitosti in dogodke.

V raziskavi nas je tudi zanimalo, ali gre vsem oblikam družbenih omrežij pripisati enak pomen. V poročilu ITB Berlin (IPK, 2015) se namreč spletne strani za ocenjevanje potovanj (npr. TripAdvisor) pri načrtovanju potovanj uporabljajo izraziteje in pogosteje kot splošna družbena omrežja (npr. Facebook, Instagram ipd.), zato smo si postavili naslednji dve hipotezi:

*H3:* Mladim, ki iščejo turistične informacije na družbenih omrežjih, je najpomembnejši vir informacij TripAdvisor.

*H4:* Mladi, ki iščejo turistične informacije na družbenih omrežjih, najbolj zaupajo informacijam na spletni strani TripAdvisor.

## 4 METODE

Podatke smo zbrali s pomočjo spletne ankete, ki je bila sestavljena v angleškem jeziku in je bila namenjena milenijcem z vsega sveta. Za objavo anketnega vprašalnika smo spomladi 2017 uporabili svoje profile na Facebooku, s čimer smo pri zbiranju podatkov tako posegli po priložnostnem vzorčenju. Tako smo dosegli, da je anketo izpolnilo čim več oseb znotraj ciljne skupine (25–35 let), a s tem hkrati povzročili precejšen odklon v smeri nadpovprečne izobrazbene strukture vzorca. Zbrane podatke smo analizirali s programom SPSS.

Skladno s poročilom UNWTO (2008), ki ugotavlja, da nacionalne turistične organizacije različno opredeljujejo starostno skupino mladih turistov, smo se odločili, da za namene raziskave opredelimo potovanja mladih kot potovanja oseb med 16. in 35. letom. Središče raziskave pa so mladi med 25. in 35. letom, torej tisti, ki so že končali študij, so večinoma zaposleni in si potovanja lahko privoščijo.

## 5 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE IN DISKUSIJA O NJIH

Anketo je izpolnilo 162 anketirancev, število za raziskavo relevantnih in ustrezno izpolnjenih anket je bilo 147. Kar 85 % anketirancev je zaposlenih oz. samozaposlenih, brezposelnost je med njimi zanemarljiva. Demografske značilnosti anketirancev so predstavljene v tabeli 1.



Tabela 1: *Demografske značilnosti anketirancev*

Značilnosti		Značilnosti		Značilnosti		Značilnosti	
Starost	Odstotek	Stopnja izobrazbe	Odstotek	Število potovanj na leto	Odstotek	Splošna uporaba interneta	Odstotek
16–24 let	13	Srednja šola	5	Od 1- do 2-krat	18	Večkrat dnevno	25
25–35 let	82	Diploma	35	Od 3- do 4-krat	39		
36–39 let	3	Magisterij	53	Od 5- do 6-krat	13	Stalna povezanost	72
Več kot 40 let	3	Doktorat	6	Več kot 6-krat	30		

Anketiranci prihajajo iz več kot 40 različnih držav. Največji delež milenijcev, 39 %, potuje od 3- do 4-krat letno. Večina anketirancev je stalno povezana z internetom prek mobilnih telefonov, zato lahko potrdimo, da je stopnja uporabe IKT med mladimi zelo visoka (Moscardo in Benckendorff, 2010). Tudi vsi vprašani mladi pri načrtovanju potovanj uporabljajo internet.

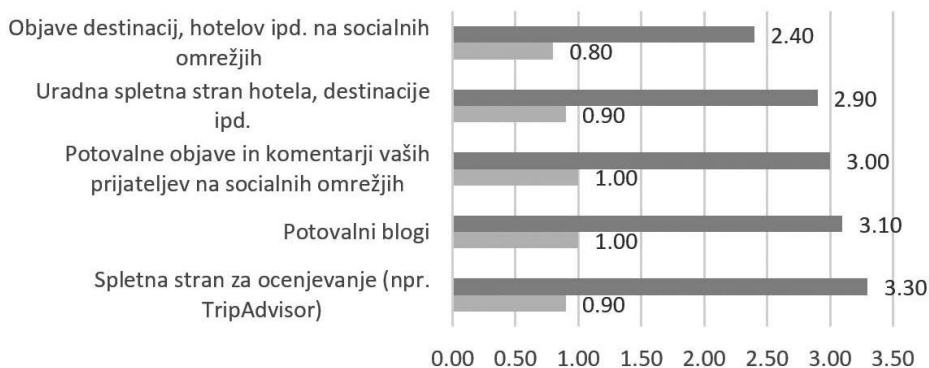
Mladi pri iskanju informacij največ uporabljajo neposredne spletne strani ponudnikov turističnih proizvodov (86 %) in strani spletnih turističnih agencij (83 %). Kar 71 % vseh vprašanih turistične informacije pridobi tudi prek priporočil družine in prijateljev, 68 % se jih odloča za prihodnja potovanja na podlagi izkušenj, pridobljenih na preteklih potovanjih, in šele nato sledijo družbena omrežja (46 %). Dejstvo, da se velika večina mladih še vedno zanaša na priporočila družine in prijateljev, sovпада z raziskavo Gretzel in Yoo (2008), opravljeno pred desetletjem, ki kaže na določene nespremenjene vzorce iskanja turističnih informacij med milenijci. Iz naše raziskave pa tudi lahko zaznamo velik trend opuščanja tradicionalnih posrednikov oz. turističnih agencij pri mladih.

### 5.1 Načrtovanje potovanj med milenijci

Mladi pogosto kupujejo turistične proizvode prek spleta. Kar 43 % vseh jih vedno nakupuje prek spleta, 39 % običajno prek spleta, 16 % pa jih enakovredno uporablja spletno nakupovanje in tudi tradicionalni način. Tradicionalni način nakupovanja se nanaša na telefonsko ali osebno nakupovanje. Samo 1 % mladih običajno kupuje turistične proizvode na tradicionalen način. Pri spletnem nakupovanju mladih prevladujejo rezervacije poletov in nastanitve. Kar 96 % mladih kupuje omenjena turistična proizvoda prek spleta, manj pogoste pa so spletne rezervacije dogodkov (39 %), najema avtomobila (37 %), aktivnosti (31 %) in ogledov turističnih znamenitosti (29 %).

Kar 76 % vprašanih išče informacije o destinacijah, nastanitvah in o turističnih paketih na spletnih straneh družabnih omrežij. To potrjujejo tudi Xiang in drugi (2015), ki pravijo, da imajo družbena omrežja pomembno vlogo pri procesu spletnega načrtovanja. V povprečju je najpomembnejši kanal TripAdvisor z aritmetično sredino (v nadaljevanju: M) 3,5 in s standardnim odklonom (v nadaljevanju: SD) 1,2. Na drugem mestu je po pomembnosti Facebook (M = 2,3, SD = 0,9). Instagram, Twitter ter spletne strani s kuponi in popusti so manj pomembni. Zanimalo nas je tudi, koliko zaupanja imajo v turistične informacije, ki jih pridobijo prek različnih spletnih virov. Pri tem 1 pomeni nezanesljiv spletni vir, 5 pa izjemno zanesljivega. Kot je prikazano v sliki 1, imajo v povprečju anketiranci največ zaupanja v spletne strani za ocenjevanje, malo manj zaupajo potovalnim blogom ter potovalnim objavam in komentarjem prijateljev na družbenih omrežjih.

Slika 1: Zanesljivost turističnih informacij, pridobljenih prek spletnih virov



## 5.2 Iskanje in kupovanje sekundarnih turističnih proizvodov med milenijci

S poglobljeno analizo smo želeli ugotoviti, ali mladi, ki potujejo pogosteje, prednjačijo pri rezervacijah nastanitev in pri nakupovanju drugih turističnih proizvodov prek spleta. Postavili smo dve hipotezi, ki se nanašata na spletno nakupovanje turističnih proizvodov.

Za preverjanje hipotez smo uporabili  $\chi^2$ -preizkus, s katerim preverjamo povezanost med dvema spremenljivkama. Izkazalo se je, da tisti, ki potujejo pogosteje, vsi uporabljajo internet za rezervacijo nastanitev, med tistimi, ki potujejo manj pogosto, pa je takih nekoliko manj (93,90 %). Razlike med skupinama so statistično pomembne,  $\alpha < 0,05$  ( $2\hat{I} = 3,908$  in  $\alpha = 0,048$ ), kar pomeni, da zastavljeno hipotezo H1 sprejmemo (glej tabelo 3).

Tabela 2: *Uporaba interneta za rezervacijo nastanitev glede na pogostost potovanj*

Kolikokrat letno potujete v povprečju?	Uporaba interneta za rezervacijo nastanitev		Neuporaba interneta za rezervacijo nastanitev		Skupaj	
	F	%	F	%	f	%
6-krat ali manj	77	93,90	5	6,10	82	100
Več kot 6-krat	38	100,00	0	0,00	38	100

Hipotezo H2, ki se glasi »Tisti, ki potujejo pogosteje (več kot 6-krat letno), prek spleta kupujejo tudi sekundarne turistične proizvode, kot so aktivnosti, vstopnice za turistične znamenitosti in dogodke«, smo tudi preverili s  $\chi^2$ -preizkusom. Med tistimi, ki potujejo več kot 6-krat, jih kar 34 % prek spleta kupuje aktivnosti, 39 % kupuje turistične znamenitosti in 42 % kupuje dogodke. Med tistimi, ki potujejo 6-krat in manj, pa jih prek spleta 34 % kupuje aktivnosti, 28 % kupuje turistične znamenitosti in 40 % kupuje dogodke. Rezultati preizkusov so statistično neznačilni ( $\alpha_{\text{aktivnosti}} = 0,994$ ,  $\alpha_{\text{turistične znamenitosti}} = 0,211$ ,  $\alpha_{\text{dogodki}} = 0,847$ ), zato sklenemo, da se mladi, ki potujejo pogosteje, pri nakupovanju sekundarnih turističnih proizvodov prek spleta statistično značilno ne razlikujejo od mladih, ki potujejo manj pogosto (glej tabelo 4).

Tabela 3: *Spletno nakupovanje aktivnosti, turističnih znamenitosti in dogodkov glede na pogostost potovanj*

Kolikokrat letno potujete v povprečju?	Spletno nakupovanje: aktivnosti (%)		Spletno nakupovanje: turistične znamenitosti (%)		Spletno nakupovanje: dogodki (%)	
	Da	Ne	Da	Ne	Da	Ne
6-krat ali manj	34,10	65,90	28,00	72,00	40,20	59,80
Več kot 6-krat	34,20	65,80	39,50	60,50	42,10	57,90

Glede na opravljen statistični preizkus lahko trdimo, da tisti, ki potujejo pogosteje, intenzivneje uporabljajo internet za rezervacijo nastanitev. Trenda, o katerem govorijo Xiang in drugi (2015), da turisti prek spleta kupujejo tudi sekundarne turistične proizvode, ne gre pripisati tudi našemu vzorcu milenijcev.

### 5.3 O pomenu družbenih omrežij med milenijci

Pri preverjanju hipoteze H3 »Mladim, ki iščejo turistične informacije na družbenih omrežjih, je najpomembnejši vir informacij TripAdvisor« smo si pomagali s funkcijo Crosstabs. Za največji delež udeležencev je TripAdvisor izjemno pomemben (43,80 %). Kot pomembnega, zelo pomembnega oz. izjemno pomembnega ga je označilo kar 93 % mladih v starosti od 25 do 35 let, zato hipotezo H3 sprejmemo (glej tabelo 5).

Tabela 4: Pomembnost kanalov družbenih omrežij pri iskanju turističnih informacij

Kanali družbenih omrežij	Nepomemben (%)	Nekoliko pomemben (%)	Pomemben (%)	Zelo pomemben (%)	Izjemno pomemben (%)
TripAdvisor	6,30	0,00	31,30	18,80	<b>43,80</b>
Facebook	25,00	<b>27,50</b>	25,00	2,50	0,00
Instagram	25,00	<b>37,50</b>	18,80	18,80	0,00
Twitter	<b>81,30</b>	18,80	0,00	0,00	0,00
Spletne strani s kuponi in popusti	<b>43,80</b>	12,50	31,30	12,50	0,00

Za preverjanje hipoteze H4 »Mladi, ki iščejo turistične informacije na družbenih omrežjih, najbolj zaupajo informacijam na spletni strani TripAdvisor« smo naredili štiri t-teste za parne vzorce. Paroma so se pri vseh t-testih pokazale statistično pomembne razlike ( $\alpha_1 = 0,005$ ,  $\alpha_2 = 0,000$ ,  $\alpha_3 = 0,004$ ,  $\alpha_4 = 0,000$ ). Mladi so tudi v povprečju namenili najvišjo oceno spletni strani za ocenjevanje TripAdvisor, zato hipotezo H4 sprejmemo (glej tabelo 6).

Tabela 5: Zanesljivost spletnih virov – primerjava s TripAdvisorjem

Test	Zanesljivost spletnih virov	N	M	SD	t	A
1	Spletna stran za ocenjevanje TripAdvisor	116	3,29	0,92	2,840	0,005
	Potovalne objave prijateljev na družbenih omrežjih	116	2,99	0,97		
2	Spletna stran za ocenjevanje TripAdvisor	115	3,29	0,93	8,190	0,000
	Objave destinacij, hotelov na družbenih omrežjih	115	2,38	0,80		
3	Spletna stran za ocenjevanje TripAdvisor	116	3,31	0,92	2,940	0,004
	Potovalni blogi	116	3,03	0,96		
4	Spletna stran za ocenjevanje TripAdvisor	114	3,28	0,93	3,830	0,000
	Uradne spletne strani hotelov, destinacij	114	2,87	0,82		

V sklopu poglobljene analize smo ugotovili, da je mladim med 25. in 35. letom v fazi načrtovanja potovanj najpomembnejše družbeno omrežje TripAdvisor. Tudi turistične informacije, ki jih najdejo na spletni strani TripAdvisor, zaznavajo kot najzanesljivejše. Ne moremo pa trditi, da mladi bolj zaupajo informacijam na družbenih omrežjih kot informacijam iz uradnih spletnih strani. Glede na ugotovitve lahko pri mladih sklepamo, da so spletne strani za ocenjevanje (npr. TripAdvisor) pri načrtovanju potovanj uporabljene izraziteje kot splošna družbena omrežja (ITB Berlin, 2015). S tem pod lupo postavljamo tudi pretiran pomen in vpliv, ki ga teorija pripisuje družbenim omrežjem med mladimi. Številne raziskave (Liu, Wu in Li, 2019; Zeng in Gerritsen, 2014; Xiang in Gretzel, 2010) namreč poudarjajo, da družbena omrežja igrajo pomembno vlogo pri načrtovanju potovanj, še zlasti ko gre za iskanje informacij in vpliv, ki ga imajo na izbiro turistične destinacije. Čeprav so družbena omrežja izjemnega pomena, njihove vloge ne gre jemati kot samoumevne in vsesplošne, saj pri načrtovanju potovanj poznamo

različne faze (Morrison, 2019), v katerih je moč zaznati njihovo različno vlogo in vpliv (Xiang in Gretzel, 2010). V naši raziskavi smo se osredotočili izključno na zadnjo fazo nakupnega procesa, kjer se je TripAdvisor izkazal kot najzanesljivejši in najpomembnejši vir informacij, vendar imajo druga družbena omrežja večjo vlogo pri sanjarjenju (Liu in drugi, 2019; Munar in Jacobsen, 2014) ali pri oblikovanju podobe o turistični destinaciji (Hays in drugi, 2013; Šegota, 2018; Tutem, 2008).

## 6 ZAKLJUČKI

Pričujoči članek opisuje in raziskuje potovalne navade milenijcev v fazi načrtovanja potovanj s poudarkom na uporabi, uporabnosti in relevantnosti družbenih omrežij. Ciljna skupina raziskovanja so mladi med 25. in 35. letom, pri katerih je stopnja uporabe interneta izjemno visoka. Pri načrtovanju potovanj vsi uporabljajo internet in tudi turistične proizvode zelo pogosto kupujejo prek spleta. Vloga tradicionalnih turističnih agencij je pri njihovem načrtovanju potovanj majhna. Mladi, ki potujejo pogosteje, tudi pogosteje uporabljajo internet za rezervacijo nastanitev. Pogostejša potovanja mladih pa niso povezana s pogostejšim spletnim nakupom sekundarnih turističnih proizvodov.

Ugotovili smo, da so mladim turistom pri načrtovanju potovanj družbena omrežja bistvenega pomena, saj jih kar 75 % svoja potovanja načrtuje z njihovo pomočjo. Najpomembnejši in najzanesljivejši vir informacij za načrtovanje potovanj je TripAdvisor, bistveno manj pa se zanašajo na klasična družbena omrežja, kot sta Facebook in Instagram. Informacijam, ki jih najdejo na spletni strani TripAdvisor, zaupajo bolj kot potovalnim objavam prijateljev, hotelov in destinacij na splošnih družbenih omrežjih.

Članek ponuja dodaten vpogled v to, kako se načrtovanja potovanj lotevajo milenjici. Prav z vidika uporabe in relevantnosti različnih družbenih omrežij gre razumeti tudi doprinos članka, saj ob iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja jasno pokaže, da vseh družbenih omrežij ne gre 'metati v isti koš'. Kar nekaj postavk, ki so v obstoječi teoriji prisotne, je naša raziskava ovrgla, med drugim tudi v praksi pogosto pretirano poudarjen pomen družbenih omrežij, ko gre za vpliv, ki ga imajo na njih objavljene informacije za izbiro turistične destinacije.

Kot eno izmed večjih omejitev raziskave navajamo majhen vzorec in zelo nadpovprečno izobrazbeno strukturo udeležencev te raziskave. Izsledke je namreč moč aplicirati zgolj na visoko izobrazbeno populacijo mladih, ki je že delovno aktivna. V prihodnosti bi bilo njihovo fazo priprav na potovanje smotrno primerjati tudi z njihovimi manj izobraženimi vrstniki, za katere lahko predpostavljamo, da so v fazi iskanja informacij manj temeljiti in internetno manj izurjeni, ter tako vzorec razširiti, da bi bolj enakomerno odražal realno izobrazbeno strukturo milenijcev. Prav tako bi bilo v prihodnje smotrno raziskavo razširiti tudi na obdobje med samim potovanjem. V trenutni verziji smo se namreč omejili na preverjanje navad mladih zgolj v fazi načrtovanja, odločanja in nakupovanja potovanj.

## REFERENCE

- Anderson, C. (2012). The Impact of Social Media on Lodging Performance. *Cornell Hospitality Report*, 12(15), 4–11. <http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/2283/chr/research/andersonsocialmedia.pdf> (pridobljeno 13. 9. 2016).
- Buhalis, D. & Kaldis, K. (2008). eEnabled internet distribution for small and medium sized hotels: the case of Athens. *Tourism Recreation Research*, 33(1), 67–81.
- Cox, C., Stephen B., Sellitto, C. & Buultjens, J. (2009). The Role of User-Generated Content in Tourists' Travel Planning Behavior. *Journal of Hospitality Marketing in Management*, 18(8), 742–764.
- Expedia (Future Foundation) (2016). *Millennial traveller report: Why millennials will shape the next 20 years of travel*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://futurefoundation.net/expedia/>.
- Gretzel, U. & Yoo, H. K. (2008). Use and Impact of Online Travel Reviews. V O'Connor, P., Höpken, W. & Gretzel, U. (ur.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (str. 35–46). Wien: Springer Verlag.
- Hays, S., Page, S. & Buhalis, D. (2013). Social Media as a Destination Marketing Tool: Its Use by National Tourism Organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211–239.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Ho, C., Lin, M. & Chen, H. (2012). Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline. *Tourism Management*, 33(6), 1468–1482.
- IPK International (2015). *ITB World Travel Trends Report 2015/2016*. Berlin: Messe Berlin GmbH.
- Kim, H., Xiang, Z. & Fesenmaier, D. R. (2015). Use of the internet for trip planning: A generational analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(3), 276–289.
- Litvin, W. S., Goldsmith, E. R. & Pana, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29, 458–468.

Liu, H., Wu, L. & Li, X. (Robert). (2019). Social Media Envy: How Experience Sharing on Social Networking Sites Drives Millennials' Aspirational Tourism Consumption. *Journal of Travel Research*, 58(3), 355–369.

Morrison, A. M. (2019). *Marketing and Managing Tourism Destinations* (2nd ed). New York: Routledge.

Moscardo, G. & Benckendorff, P. (2010). Mythbusting: Generation Y and Travel. V Benckendorff, P., Moscardo, G. & Pendergast, D. (ur.), *Tourism and generation Y* (str. 16–26). Oxfordshire: CABI International.

Munar, A. M. & Jacobsen, J. Kr. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46–54.

Perković, L. (2011). *Primerjava Web 2.0 in Web 3.0*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko UL.

Reza Jalilvand, M. & Samiei, N. (2012). The impact of electronic word of mouth on a tourism destination choice. *Internet Research*, 22(5), 591–612.

Safko, L. & Brake, D.K., (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Simms, A. & Gretzel, U. (2013). Planning avacation using social media: Influences of demographic, psychographic, and trip-related characteristics. (1 Introduction and Theoretical Background.) *Proceedings of The 20th IFITT International Conference on Information Technology and Travel & Tourism*.

Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Statistično raziskovanje o uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije v podjetjih*. <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/publikacije/spletni-katalog-publikacij/iskalnik-publikacij?id=8853> (pridobljeno 18. 4. 2016).

Šegota, T. (2018). (G)A(i)ming at the Throne: Social Media and the Use of Visitor-Generated Content in Destination Marketing. V Lundberg, C. & Ziakas, V. (ur.), *Handbook on Popular Culture and Tourism* (str. 427–438). London: Routledge.

Tuten, T. (2008). *Social media marketing in a Web 2.0 world*. Westport, CT: Praeger.

UNWTO (2008). *Youth Travel Matters - Understanding the Global Phenomenon of Youth Travel*. Madrid: UNWTO.

UNWTO & WYSE Travel Confederation (2011). *The Power of Youth Travel*. Madrid: UNWTO.

Weiler, A. (2005). Information-Seeking Behavior in Generation Y Students: Motivation, Critical Thinking, and Learning Theory. *The Journal of Academic Librarianship*, 31(1), 46–53.

WYSE Travel Confederation (2013). *New Horizons III - A global study of the youth and student traveller*. Amsterdam: WYSE Travel Confederation.

Xiang, Z., Magnini, P. V. & Fesenmaier, R. D. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244–249.

Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010). Role of Social Media in Online Travel Information Search. *Tourism Management*, 31(2). 179–188.

Zeng, B. & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27–36.



# OKOLJU PRIJAZNO VEDENJE V TURIZMU

LJUBICA KNEŽEVIĆ CVELBAR<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** *Turizem je dejavnost, ki značilno vpliva na okolje in njegov trajnostni razvoj. Izhodišče za ta članek so nedavne ugotovitve, objavljene v reviji Nature Climate Change, o učinkovitosti okolju prijaznih oznak pri spreminjanju vedenja posameznikov, ki naj bi bilo prijaznejše do okolja. Preverjamo, ali ta dejstva držijo tudi v kontekstu turizma. Ali res zaradi označb, ki nas opozarjajo, da naj se vedemo prijazno do okolja, vedenje spremenimo? Rezultati naše raziskave so pokazali, da ne. Opozarjanje je preprosto "prenežna" spodbuda v kontekstu turizma. Počitnice so popolno nasprotje vsakdanjega življenja. Namen počitnic je veselje in užitek, ne pa odgovorno vedenje v korist človeštva, zato je treba v kontekstu turizma zelo natančno raziskati legitimnost posploševanja rezultatov raziskav v okviru vsakdanjega življenja in iskati učinkovite mehanizme.*

---

**Ključne besede:** *turizem, okolju prijazno vedenje, prookoljske oznake*

---

## UVOD

Okoljska trajnost je eden izmed največjih izzivov človeštva. Turizem povzroča značilen pritisk na okolje. Na primer, potniške ladje na Karibih ustvarijo več kot 70.000 ton odpadkov letno. Razvoj turistične infrastrukture v nacionalnem parku Yosemite v ZDA je povzročil uničujoče onesnaženje okolja in celo izgubo zaščitene živalskih in rastlinskih vrst. Zaradi izgradnje turistične infrastrukture je bila nad dolino Yosemite debela plast smoga, ki je preprečevala, da bi jo lahko videli iz letala. Bližje domu, čiščenje ene same sobe v slovenskem hotelu s štirimi zvezdicami na dan zahteva porabo 35 l vode, 1,5 kWh električne energije in 100 ml kemikalij, hotelski gostje pa v povprečju na dan zavržejo 16 g užitne hrane. Kljub navedenim dejstvom so desetletja raziskovanja na področju trajnostnega razvoja turizma ponudila le peščico praktičnih pristopov in ukrepov za uspešno zmanjšanje negativnih vplivov turizma na okolje, zato je ključno, da tako na globalni kot tudi lokalni ravni poiščemo učinkovite načine za zmanjšanje škode, ki jo okolju povzroča turistična dejavnost.

V zadnih petih letih so moji raziskovalni naporji usmerjeni v testiranje učinkovitosti različnih mehanizmov, ki bi spodbujali turiste k vedenju, ki bi bilo prijaznejše do okolja. S svojim raziskovalnim delom želim doseči premike k zmanjševanju negativnih vplivov turizma na okolje, in sicer z majhnimi spremembami v vzorcih vedenja več kot šest milijard domačih in mednarodnih turistov, ki vsako leto potujejo po svetu (UNWTO, 2016). En turist lahko najame električni avto, drugi izklopi klimatsko napravo v svoji hotelski sobi, tretji pa poje vso hrano, ki jo je vzel na samopostrežni bifejski mizi med zajtrkom. Vsi ti

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: ljubica.knezevic@ef.uni-lj.si

posamezni primeri sicer ne zmorejo ustvariti velikih globalnih premikov, spremembe se bodo zgodile šele takrat, ko bo šest milijard turistov spremenilo svoje odločitve. Tovrstne kolektivne spremembe pa lahko naredijo pomembne korake k ohranjanju našega okolja, kar je bistvo raziskovalnega dela, ki ga opravljamo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani v sodelovanju s Poslovno fakulteto Univerze v Queenslandu v Avstraliji in z Univerzo Linz v Avstriji.

Ta članek je povzetek članka Dolničar, Knežević Cvelbar in Grun (2017) objavljenega v *Journal of Travel Research* in se osredotoča na analizo učinkovitosti okoljskih oznak kot stimulatorja spremembe obnašanja, ki bo prijaznejše do okolja. Tisoče hotelov po vsem svetu uporablja različne oznake in z njimi opozarja turiste, da naj se vedejo prijazno do okolja tudi na počitnicah. Vsi, ki ste bivali v hotelski sobi, ste se srečali s sporočilom, ki vas prosi, da reciklirate brisačo, ali vas vabi, da se odpoveste čiščenju hotelske sobe. Vprašanje, ki si ga literatura in praksa nista zastavljali, je, ali so tovrstne oznake učinkovite. Ali zaradi njih res reciklirate brisačo in ali se res odpoveste čiščenju hotelske sobe? Ravno to je bistvo tega članka, namreč preveriti, ali so okolju prijazne oznake učinkoviti mehanizmi, ki lahko spremenijo vedenje posameznikov, da bi bili prijaznejši do okolja, in zmanjšajo negativne vplive turizma na okolje. Če bo odgovor pritrdilen, lahko turistična panoga v prihodnje pogosteje uporablja tovrstne oznake in bolj modro. Če pa so oznake neučinkovite, na tisoče hotelov dnevno porablja energijo in pušča sporočila, ki nimajo učinka. Škoda resursov, ki so omejeni.

## TEORETIČNO OZADJE

Okoljska psihologija prepoznava dva dominantna vzroka okolju prijaznega vedenja: osebni interes in samopodoba (Bolderdijk et al. 2013; Evans et al. 2013; Lindenberg and Steg 2007). Z osebnim interesom povezano okoljsko ravnanje temelji na maksimiranju osebne koristi - ljudje so pripravljene spremeniti svoje vedenje v zameno za osebne koristi. Po drugi strani se pozitivna samopodoba navezuje na posameznikove moralne norme in je povezana z dobrim počutjem ob sodelovanju pri nečem pozitivnem (Khan and Dhar 2006; Sachdeva, Iliev, and Medin 2009). S samopodobo povezano okoljsko ravnanje je posledica prepričanja, da je ravnati zeleno bolje kot ravnati pohlepno (Bolderdijk et al. 2013; Ackerman 1997; Thøgersen 1994; Vining and Ebreo 1990).

Okolju prijazno označevanje teoretično temelji na samopodobi, ker se aktivirajo norme in vrednote. V osnovi predstavljajo okolju prijazno označevanje sporočila, katerih cilj je spodbuditi osebo k vedenju, ki bo do okolja prijazno (Bolderdijk in ostali, 2013; Evans in ostali, 2013). Na primer Bolderdijk in ostali (2013) so preverjali učinkovitost ekonomskih in okolju prijaznih oznak v seriji laboratorijskih in terenskih poskusov na bencinskih postajah v ZDA. Oblikovali so okolju prijazne in varnostne oznake ter oznake ekonomske narave. Okolju prijazne oznake so sporočale: »Skrbite za okolje? Naredite brezplačen pregled pnevmatik.« Ekonomske oznake so sporočale: »Ali skrbite za svoje finance? Naredite brezplačen test pnevmatik.« Varnostne oznake so sporočale: »Ali

skrbite za osebno varnost? Naredite brezplačen test pnevmatik.« V sklopu poskusov so ponujali kupone za brezplačen test pnevmatik. Glavnina udeležencev je vzela kupon v zvezi z okolju prijaznimi oznakami, vendar pa niti en udeleženec ni vzela brezplačnega kupona, ko so uporabili ekonomske oznake. Bolderdijk in ostali (2013) zaključujejo, da so okolju prijazne oznake učinkovitejše pri spodbujanju okolju prijaznega vedenja kot pa ekonomske oznake.

Nadalje Evans in ostali (2013) poročajo, da dvig utemeljevanja varovanja okolja s specifičnim vedenjem – souporaba vozil – lahko sproži tudi druge oblike okolju prijaznega vedenja – recikliranje. V eksperimentu so bili udeleženci izpostavljeni oznaki, ki poudarja bodisi okoljske ali finančne koristi souporabe avtomobila. Raziskovalci so merili recikliranje udeležencev. Udeleženci prookoljskih informacij o koristih souporabe avtomobila so realizirali občutno višjo stopnjo recikliranja. Verižna reakcija v situaciji, ko so bili udeleženci izpostavljeni finančnim oznakam, se ni zgodila.

Van der Linden (2015) je v svoji raziskavi preverjal, ali so finančne nagrade za okolju prijazno vedenje pri spodbujanju okolju prijaznega vedenja učinkovitejše kot pa dvig samopodobe. Temeljna hipoteza je bila, da je finančna nagrada manj učinkovita za dolgoročno spremembo vedenja, ki bi bilo prijaznejše do okolja. Avtor je meril uporabo elektrike na univerzitetnih kampusih v ZDA pred kampanjo o pomenu varčevanja električne energije, med njo in po njej. Kampanja je bila oblikovana kot tekmovanje med različnimi univerzitetnimi kampusi v ZDA in je na koncu zmagovali kampus dobil nagrado. Poraba energije se je med kampanjo občutno zmanjšala, vendar pa je po tekmovanju spet občutno narasla. Avtorji ta učinek razlagajo z dejstvom, da je nagrada za zmanjšano porabo med tekmovanjem delovala kot finančna spodbuda in je torej imela le kratkotrajni učinek.

Zgoraj navedene študije s področja spodbujanja okolju prijaznega vedenja izhajajo iz domačega ali vsakdanjega bivanjskega okolja posameznikov. Okolje med počitnicami je zelo drugačno od vsakodnevnega okolja. V domačem okolju se ljudje vedejo odgovorno, ker jih k temu silijo določene spodbude. Na primer, varčevanje z vodo in elektriko doma ohranja okolje in hkrati zmanjšuje račun za vodo in elektriko, ljudje pa gredo na počitnice, da bi se sprostili in uživali, ne da bi se obnašali odgovorno do človeštva in družbe. Varčevanje z elektriko ali vodo jim ne prinaša nobenih dodatnih koristi, ki bi jih lahko motivirale za okolju prijazno vedenje, zato ni presenetljivo, da se raven okolju prijaznega vedenja med počitnicami zniža (Dolnicar in Grün, 2009). Iz tega izhaja domneva, da se pristopi, ki so se izkazali za uspešne pri spodbujanju okolju prijaznega vedenja v domačem okolju, morda ne bodo pokazali kot učinkoviti v turizmu (Barr, Gilg in Shaw, 2011; Franz-Vasdeki 2011; Dolnicar, Cvelbar in Grün, 2016). Tudi ljudje, ki so vključeni v prostovoljne okoljske organizacije, se med počitnicami ne vedejo okolju prijazno. Namesto tega ponujajo izgovore za neskladje med lastnimi prepričanji in vedenjem (Juvan in Dolničar, 2014), kot npr.: »To je edini čas, ki ga imam zase, želim delati, kar mi paše.«

Zato v tem članku preverjamo, ali so okolju prijazne oznake, ki so učinkovite tudi v vsakdanjem okolju, enako učinkovite v hedonističnem kontekstu turizma.

## EKSPERIMENT

Študija je bila izvedena v hotelu s štirimi zvezdicami: Bohinj ECO Hotel Slovenija, ki je resnično posvečen trajnostnemu razvoju. Zgrajen je bil po trajnostnih načelih in vodstvo hotela ter zaposleni živijo zeleno zgodbo razvoja. Že vrsto let sodelujejo z nami in na podlagi raziskav, izvedenih v hotelu, smo do danes prispevali več vrhunskih objav v svetovno renomiranih znanstvenih revijah s področja turizma.

Za izvedbo eksperimenta smo oblikovali neverbalne prookoljske oznake, ki spodbujajo okolju prijazno vedenje hotelskih gostov. Oznake so bile skrbno oblikovane na podlagi teoretičnih osnov, in sicer: 1) kot opozorilo hotelskih gostom; 2) kot opozorilo, ki ima zabavno noto, in 3) kot opozorilo, ki ima namen sprožiti občutek krivde. Oznake so bile nameščene na vidnem mestu v hotelski sobi, in sicer točno tam, kjer se vedenje zgodi (zraven stikal, nad vodnimi pipami ipd.). Sobe v hotelu smo razdelili v štiri skupine in skrbno načrtovali, da so bile v vseh skupinah podobne kakovosti. V treh skupinah sob smo namestili različice oznak, četrta skupina je bila kontrolna in v njej ni bilo oznak. V vsaki hotelski sobi smo vgradili števec za merjenje porabe električne energije, čistilke pa so štele porabo hotelskih brisač v sobah (to so bile odvisne spremenljivke). Podatke smo zbirali 81 dni od 20. 12. 2014 do 11. 3. 2015 in zajeli 1.836 nočitev, ki jih je ustvarilo 784 gostov.

## REZULTATI IN DISKUSIJA

Rezultati so pokazali, da so bile oznake neučinkovite. Naredili smo vse potrebne in skrbno izbrane statistične teste, rezultati pa so pokazali, da se poraba elektrike in brisač v sobah, v katerih so bile nameščene oznake, ni razlikovala od porabe elektrike in brisač v sobah, v katerih ni bilo oznak.

Naša študija torej kaže, da posegi, ki so se izkazali za učinkovite v vsakdanjem življenju, niso nujno učinkoviti v inherentno hedonističnem kontekstu turizma. Predhodne študije, objavljene v zelo uglednih revijah, vključno z *Nature Climate Change*, dajejo trdne in splošne trditve o učinkovitosti prookoljskih oznak pri spodbujanju prookoljskega vedenja v vsakdanjem okolju. Rezultati naše študije so pokazali, da to ne drži v hedonističnem kontekstu turizma. To ne pomeni, da so imele prejšnje študije napačne sklepe. Nikakor. Razlaga je sprememba konteksta. Naše vedenje do okolja se spremeni glede na kontekst. Posamezniki se med dopustom preprosto vedemo drugače. Turizem je hedonističen. Turizem je osredotočen na užitke, na sprostitev, ne na odgovorno vedenje. Če želimo spremeniti vedenje turistov tako, da bi bilo prijaznejše do okolja, morajo biti intervencije v turizmu udarnejše, samo opozarjanje ne bo učinkovalo.

Treba bo razviti popolnoma nove pristope za dvig stopnje okolju prijaznega vedenja turistov. Spreminjanje oziroma prilagajanje privzetih načinov vedenja (angl. nudging in default ) je eden izmed atraktivnih alternativnih pristopov. To pomeni, da turistu v osnovi ponudimo bolj zeleno rešitev. Kot primer bi bila možnost, da gost v hotelu obesi znak, če želi čiščenje sobe. Trenutno se sobe čistijo po ustaljeni paksi in gost se lahko odpove čiščenju, če obesi znak "Ne želim čiščenja sobe". Lahko pa bi bilo ravno obratno. Drugačen možen pristop je nagrajevanje. Ta je povezan z lastnimi interesi. Na primer v hotelu poraba vode in elektrike ne vpliva na ceno najete sobe, posamezne hotelske verige se zato vse pogosteje odločajo za nagrajevanje gostov, ki se vedejo okolju prijazno.

Predstavljena raziskava je pomembna za prakso. Milijoni turističnih podjetij po vsem svetu uporabljajo okolju prijazne oznake, da bi prepričali turiste, naj se vedejo okolju prijazno. Glede na to, da oznake niso ravno učinkovite, je treba čas in denar vlagati v razvoj učinkovitejših intervencij.

Naša študija je imela tudi več omejitev. (1) Izvedena je bila samo v enem hotelu in v eni državi. Študijo je treba ponoviti v drugih kontekstih, da bi zagotovili ponovljivost rezultatov. Natančneje, študijo je treba ponoviti v hotelih, ki se bistveno razlikujejo od hotela, uporabljenega v naši študiji, tako glede kategorizacije kot tudi glede lokacije. (2) Pilotska študija je omejena z merjenjem samo dveh vedenj. Tudi v hotelu obstaja veliko več vedenj, ki vplivajo na okolje, in če so uspešno spremenjena, lahko zmanjšajo okoljski odtis hotelskih operacij. (3) Preizkušali smo samo neverbalne oznake. Preveriti je treba tudi verbalne oznake, ki temeljo na različnih teoretičnih okvirjih (npr. poudarjanje potencialnega dobička, izgube, krivde itd.).

## VIRI IN LITERATURA

Ackerman, F. 1997. Why do we recycle? Markets, values and public policy. *Island Press*, Washington, DC.

Barr, S., G. Shaw, T. Coles, and J. Prillwitz. (2010). A holiday is a holiday': practicing sustainability, home and away. *Journal of Transport Geography*, 18(3), 474-481.

Bolderdijk, J. W., L. Steg, E. S. Geller, P. K. Lehman and T. Postmes. (2013). Comparing the effectiveness of monetary versus moral motives in environmental campaigning. *Nature Climate Change*, 3(4), 413-416.

Dolnicar, S. and B. Grün. (2009). Environmentally friendly behaviour: can heterogeneity among individuals and contexts/environments be harvested for improved sustainable management? *Environment and Behaviour*, 41(5), 693-714.

Dolnicar, S., Knezevic Cvelbar, L. & Grün, B. (2017). Do pro-environmental appeals trigger pro-environmental behavior in hotel guests?. *Journal of Travel Research*, 56(8), 988-997.

Evans, L., G. R. Maio, A. Corner, C. J. Hodgetts, S. Ahmed and U. Hahn. (2013). Self-interest and pro-environmental behaviour. *Nature Climate Change*, 3(2), 122-125.

Franz-Vasdeki, J. (2011). Behaviour: Guilt-free trip. *Nature Climate Change*.

Juvan, E., and S. Dolnicar. (2014). The attitude-behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 76-95.

Khan, U. and R. Dhar. (2006). Licensing effect in consumer choice. *Journal of Marketing Research*, 43(2), 259-266.

Lindenberg, S. and L. Steg. (2007). Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behavior. *Journal of Social Issues*, 63(1), 117-137.

Sachdeva, S., R. Iliev and D. L. Medin. (2009). Sinning saints and saintly sinners the paradox of moral self-regulation. *Psychological Science*, 20(4), 523-528.

Thøgersen, J. (1994). Monetary incentives and environmental concern. Effects of a differentiated garbage fee. *Journal of Consumer Policy*, 17(4), 407-442.

UNWTO (2013). UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition. Madrid: UNWTO.

Vining, J. and A. Ebreo. (1990). What makes a recycler? A comparison of recyclers and nonrecyclers. *Environment and Behavior*, 22(1), 55-73.

# PREKOMEREN ALI PODMEREN TURIZEM – PRIMERJALNA ANALIZA EKONOMSKE TRAJNOSTI SLOVENSKEGA TURIZMA

TANJA MIHALIČ<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Namen članka je primerjalno analizirati obseg slovenskega turizma z vidika ekonomske trajnosti in prispevati k ekonomskemu in družbenemu soglasju, kolikšen obseg turizma Slovenija potrebuje in ga je pripravljena podpreti. Glavna teza je, da je slovenski turizem v fazi netrajnostnega podmernega turizma, ker po glavnih ekonomskih indikatorjih trajnostnega obsega močno zaostaja za konkurenti v regiji. Rast turizma prinaša v destinacijo pozitivne in negativne ekonomske vplive. V prenatrpanih destinacijah postaja prekomeren turizem negativna razvojna sila, v manj razvitih destinacijah podmeren turizem nima dovolj moči, da bi v celoti aktiviral potencialne pozitivne učinke in postal ekonomsko trajnosten. Tema je relevantna v luči aktualnega teoretičnega in praktičnega diskurza o prekomernem turizmu. Članek predpostavlja, da je avstrijski model primer trajnostnega razvoja turizma in primerjalno analizira indikatorje obsega turizma obeh držav. Rezultati narekujejo povečanje obsega slovenskega turizma, vendar je za to potrebno soglasje deležnikov o rasti in številčnem obsegu turizma, ki ga Slovenija še nima.*

---

**Ključne besede:** *prekomeren turizem, protiturizem, podmeren turizem, netrajnosten razvoj, obseg turizma, rast turizma, kakovost turizma*

---

## 1 UVOD

Turizem je dejavnik ekonomskega in družbenega razvoja. Tega se zavedajo praktično vse države, ki želijo postati turistične destinacije. Od turizma se pričakuje, da bo v državo prinesel dodatna finančna sredstva, povečal domači bruto proizvod (BDP), ustvaril nova delovna mesta, revitaliziral in valoriziral naravno in kulturno-družbeno okolje in trajnostno povečal kakovost življenja lokalnih prebivalcev ter njihov nacionalni ponos in zavest o vrednosti narave, kulture in ljudi. Hkrati pa, kot mnoge druge dejavnosti, razvoj turizma prinaša tudi precejšnje ekonomske, družbene in okoljske pritiske in stroške (Dioko, 2017). Negativni vplivi se kažejo v prekomerni uporabi in zlorabi naravnih in kulturnih virov, v prenatrpanosti ali sezonski naravi turizma. V takšnih primerih turizem negativno vpliva tako na kakovost življenja lokalnih prebivalcev ter na zadovoljstvo obiskovalcev kot tudi na konkurenčnost in uspešnost vloženega kapitala.

Mnoge države si v želji po doseganju pozitivnih učinkov turizma zastavljajo ambiciozne razvojne načrte. Aktualni razvojni dokument slovenskega turizma "Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021" (MGRTRS, 2017) gradi na podobi Slovenije kot trajnostne in odgovorne zelene destinacije. To pomeni, da strategija odgovorno navaja tri vidike trajnostnega turizma. Poleg družbeno-kulturnega vidika ter vidika naravnega okolja poudarjeno izpostavlja tudi ekonomsko trajnost, to je odgovornost za konkurenčnost in finančno uspešnost.

Pričujoči članek z vidika ekonomske trajnosti in odgovornosti odpira polemiko glede obsega in kakovosti slovenskega turizma. Z vidika finančne trajnosti in uspešnosti slovenski turizem po cenovni konkurenčnosti zaostaja za turističnimi konkurenti v regiji za okoli 30 % (ITEF, 2017). Slovenski turizem zaostaja tudi po obsegu in ima v regiji najnižje razmerje po številu nočitev na prebivalca (ITEF, 2017). Nove investicije v izboljšanje kakovosti obstoječe ponudbe ter nove investicije v razvoj in povečanje obsega kakovostne ponudbe bi omogočile preskok slovenskega turizma na višjo raven konkurenčnosti in aktivirale razvojni potencial turizma. Paradoks trajnostne konkurenčnosti je, da manj turizma – ob nespremenjenih ostalih pogojih – prinaša manj negativnih vplivov na naravno, kulturno in družbeno okolje, obenem pa premajhen obseg lahko ne omogoča celovite aktivacije ekonomske trajnosti, če destinacija skozi ustrezno povečane cene ni zmožna pokriti višjih stroškov na enoto proizvoda in hkrati realizirati dobička. Glavna teza tega članka je, da je slovenski turizem v fazi netrajnostnega podmernega turizma ali podturizma, ker po glavnih indikatorjih obsega in konkurenčnosti močno zaostaja za konkurenti v regiji.

V nekaterih destinacijah se v zadnjih letih zaradi prekomernega turizma (v nadaljevanju preturizma) krepi protituristično gibanje. To se manifestira v vidnih primerih aktivnega protesta, tudi politično in organizacijsko podprtih incidentov in v nekaterih primerih celo nasilnih protestov, da bi turizmu preprečili vse hitrejše osvajanje lokalnih skupnosti in virov. Pogosto se tovrstni odpor proti turizmu izrabi za ustavljanje turističnih razvojnih projektov (Dioko, 2017). Soglasje o želenem obsegu in modelu razvoja turizma, v katerem sodelujejo vsi ekonomski, družbeni in nevladni akterji, je za razvoj turizma ključnega pomena.

V nadaljevanju najprej kratko predstavljamo teoretično razumevanje netrajnosti v odvisnosti od obsega, ki se nanaša na diskurz netrajnostnega turizma v obliki pod- ali preturizma. Nato kratko predstavljamo trajnost slovenskega turizma in njegove razvojne usmeritve. V naslednjem poglavju sledijo prikaz metodologije in podatkov, nato še analiza glavne teze, diskusija in sklep.



## 2 TEORETIČNO RAZUMEVANJE NETRAJNOSTNEGA TURIZMA – PREKOMEREN IN PODMEREN TURIZEM

V praksi je trajnosten razvoj turizma težko doseči in v resnici je današnji turizem "alarmantno netrajnosten" (Higgins-Desbiolles, 2010). Trajnost je zgolj koncept, ki za implementacijo v prakso potrebuje aktivno in odgovorno ravnanje, sodelovanje in soglasje ter podporo vseh deležnikov v turizmu (Mihalič, 2016), zato turizem, ki odgovorno udejanja načela trajnosti, poimenujemo odgovorni – trajnostni turizem (Mihalič, 2016), kratko tudi odgovorni turizem (Goodwin, 2011). Izraz odgovorni turizem za trajnostno obnašanje v svojih dokumentih uporabljata tudi UNWTO (n. d.) in Evropska komisija (TSG, 2012).

V letu 2017 smo bili priče demonstracijam proti turizmu v Benetkah, Amsterdamu, Barceloni in Dubrovniku in protiturizem je postal "resna težava, ki jo je treba odgovorno obravnavati" (Coldwell, 2017). Pojem prekomeren ali pretiran turizem ali kratko preturizem se nanaša na prekomeren obseg turizma, ki se pojavi ob istem času na istem mestu in je prostorsko in časovno determiniran. Prekomerni pritiski se praviloma pojavljajo v turistični sezoni. Če se turizem v neki destinaciji zazna kot prekomeren, lahko pride do protiturizma – to je do (organiziranega) gibanja ali aktivnosti proti nadaljnjemu razvoju turizma v kraju. Ekonomisti opozarjajo, da lahko tudi prekomerna rast ogrozi ekonomsko trajnost turizma. Ekonomist Paul Bawbacker (Foster, n. d.) je na primeru Havajev opozoril na rast turizma za 23 milijonov nočitev in poslabšanje ekonomskih rezultatov za dve milijardi deviznega priliva v obdobju od 1989 do 2017, zato so oblasti zamenjale vodstvo Havajske nacionalne turistične organizacije in zamrznile promocijo rasti ter zahtevale novo politiko trajnostnega razvoja. Za razumevanje relativnega volumna havajskega turizma navajamo, da so v letu 2017 Havaji realizirali skoraj 60 nočitev na prebivalca (Foster, n. d.), zato so primer preturizma, to je netrajnostnega turizma. Po zapisu v slovarju angleškega jezika je preturizem (angl. overtourism) "... fenomen popularnih turističnih destinacij ali privlačnosti, ki so preplavljene s turisti na netrajnosten način" (Dickinson, 2018). To pomeni, da turizem v destinacijo prinaša pretežno negativne vplive. Najnovejša študija UNWTO (2018: 4) preturizem definira kot negativne vplive, "ki negativno vplivajo na zaznave o kakovosti življenja v destinaciji in na izkušnje obiskovalcev".

Negativni učinki prekomerne koncentracije se kažejo v različnih destinacijah v različnih oblikah. Padeč turističnega BDP na račun povečanega obsega se lahko pripeti v prekomerno natrpanih destinacijah, kot so Havaji. Svetovni potovalni in turistični svet (WTTC & McKinsey & Company, 2017) dodatno prepoznava več različnih oblik negativnih učinkov in predlaga metodologijo za merjenje nevarnosti pojava preturizma. Nezadovoljni s turizmom so lahko lokalni prebivalci, ker turizem negativno vpliva na kakovost življenja v različnih oblikah, in lahko pričnejo preprečevati in oteževati nadaljnjo rast turizma. Nadalje so lahko s turističnim doživetjem v destinaciji nezadovoljni obiskovalci, kar ogroža prihodnje turistično poslovanje destinacije. Preobremenjena je lahko lokalna infrastruktura, škoda lahko nastaja v naravnem okolju, negativni vplivi lahko degradirajo kulturo in dediščino (WTTC & McKinsey & Company, 2017).

Na vprašanje, katero je tisto število, ki loči preturizem od uravnoveženega turizma, stroka ne more natančno odgovoriti. Prisotnost preturizma ocenjujemo na dva načina. S kvantitativnim pristopom sledimo na primer indeksom koncentracije, turistične gostote in intenzitete ter indeksom rasti turizma. S kvalitativnim pristopom merimo nezadovoljstvo/zadovoljstvo lokalnih prebivalcev in drugih deležnikov turizma in/ali turistov s turizmom v kraju. Po metodologiji Svetovnega potovalnega in turističnega foruma (WTTC & McKinsey & Company, 2017) so za oceno nevarnosti preturizma z vidika ekonomske netrajnosti predlagani naslednji indikatorji:

- ekonomski pomen turizma za destinacijo (delež turističnega BDP in zaposlitev v celotnem obsegu BDP in zaposlitev);
- rast turizma (povprečna stopnja rasti turizma);
- intenzivnost in gostota turizma (število nočitev na prebivalca destinacije, število obiskovalcev na km<sup>2</sup> destinacije).

Metodologija predpostavlja, da destinacije, ki se po izbranem indikatorju uvrstijo v prvi kvintil (gornjih 20 % opazovanih destinacij), izkazujejo največjo možno nevarnost za preturizem, destinacije v zadnjem kvintilu najnižjo.

Stroka še ni odgovorila na vprašanje premajhnega turističnega obsega, ki lahko onemogoča uporabo celotnega spektra trajnostnih vplivov turizma (Mihalič, 2018). V angleščini se uporablja izraz "undertourism", a ga še ni verificiral noben slovar. V tem članku uporabljamo kombinirani izraz podmeren turizem oziroma krajše podturizem.

### 3 TURISTIČNA DESTINACIJA SLOVENIJA

"Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021" (MGRT RS, 2017) zasleduje principe trajnostne odgovornosti, ki poleg okoljske ter kulturno-družbene vključuje tudi ekonomsko trajnost in odgovornost. Na področju predvsem okoljske trajnosti in odgovornosti je Slovenija svetovno znana kot zelena destinacija, kar dokazujejo številne mednarodne nagrade in priznanja, ki jih je pridobila v zadnjem desetletju. Najšibkejši element trajnosti pa je ekonomski. Po kriterijih povprečna cena nastanitvev in povprečna dnevna potrošnja turistov Slovenija zaostaja za konkurenti v regiji za okoli 30 % (ITEF, 2017). Dobičkonosnost turističnih podjetij je nizka ali celo negativna, lastniška struktura ni konsolidirana (MGRSTRS, 2017). Obseg turizma, merjen v številu nočitev na prebivalca, je v Sloveniji šest nočitev na prebivalca, kar je manj od povprečnega obsega turizma v regiji. Nizek obseg znižuje konkurenčnost ponudbe, ker turizem ne dosega prednosti ekonomije obsega in ker ne izkorišča dovolj ekonomske zmogljivosti razvoja turizma, zato na strani povpraševanja kupna moč obiskovalcev in njihova pripravljenost, plačati za turistične proizvode, ni skladna s ponujeno butično zeleno kakovostjo. V mnogih primerih

tudi kakovost ponujene turistične infra- in superstrukture ni skladna z višjo kakovostjo naravnih in družbeno-kulturnih privlačnosti in na strani ponudbe ne omogoča višjih cen. Nezadostna komercializacija potencialnih turističnih privlačnosti ne omogoča njihove ekonomske valorizacije, obiskovalci "neekonomske" dele turistične ponudbe izkoriščajo izven turistične ponudbe, to je "zastonj".

Slovenski mediji so v visoki sezoni 2017 in 2018 spraševali po prekomernih vplivih turizma v primeru Bleda in Ljubljane ter preobremenjenosti slovenskih cest s tranzitnim prometom. V letu 2018 so spraševali, koliko obiskovalcev bi Slovenija želela oziroma prenesla (Dnevnik, 2017). Neposredni prispevek turizma k BDP je 3,5 % (WTTC, 2018), kar Slovenijo uvršča v kategorijo držav četrtega kvintila z nizko nevarnostjo za preturizem. Ljubljana pa se po indikatorju 10-odstotne povprečne letne rasti turizma v letih 2011-2016 uvršča med destinacije z najvišjim tveganjem za preturizem (SORS, 2018; WTTC & McKinsey & Company, 2017). Preostali indikatorji, kot so koncentracija in intenzivnost turizma, zadovoljstvo lokalnih prebivalcev s turizmom (Valicon, 2016), pa Ljubljano še vedno uvrščajo v zadnjo ali predzadnjo skupino za potencialni preturizem (Mihalič, Kuščer 2018). Za druge deležnike turizma in za Slovenijo kot celoto ocen nevarnosti preturizma še nimamo. Razen analitičnih podlag za izdelavo Strategije trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021 (ITEF, 2018) se nobeno delo doslej tudi ni ukvarjalo s premajhnim ekonomskim obsegom slovenskega turizma. Strategija trajnostne rasti je prvo delo, ki načrtuje občutno povečanje turističnega deviznega priliva na 3,7 milijarde EUR do leta 2021. Za realizacijo tega cilja je treba povečati število turističnih nočitev, investicije v kakovost, v nove nastanitvene zmogljivosti, v privlačnost in infrastrukturo ter dvigniti cene in povprečno dnevno turistično potrošnjo na obiskovalca.

#### 4 METODOLOGIJA IN PODATKI

Študija temelji na primerjalni analizi destinacij in uporablja že omenjene ekonomske indikatorje tveganja preturizma. Na osnovi analize destinacij z različnim obsegom turizma in njegovih vplivov razvrščamo destinacije v tri skupine: trajnostne s trajnostnim obsegom in netrajnostne s prekomernim ali podmernim obsegom. Tako so na primer glede na indikator turistična gostota na prebivalca Havaji lahko primer preturizma (60 nočitev p. c.), Avstrija primer trajnostnega turizma (14 nočitev p. c.), Slovenija pa primer podmernega turizma (6 nočitev p. c.).

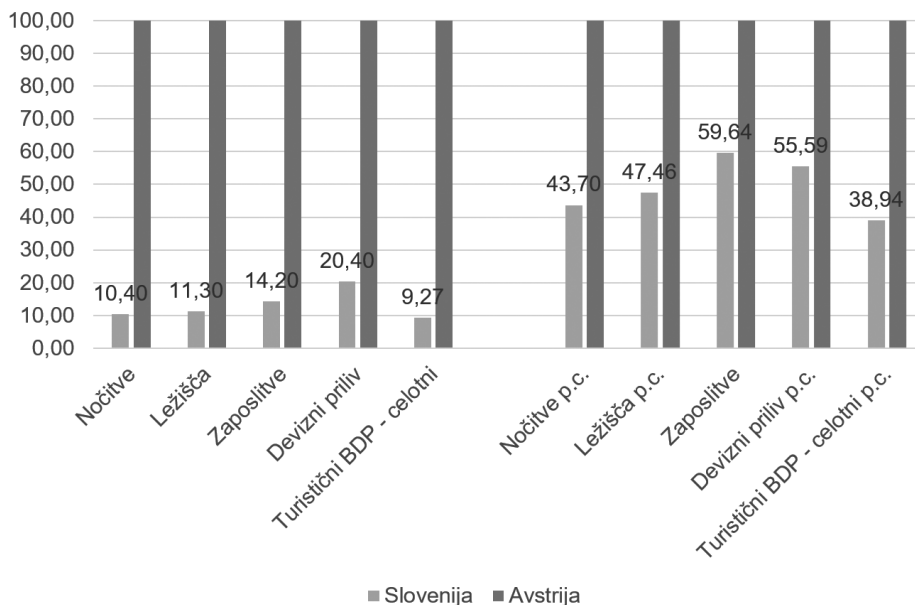
Primerjalno smo analizirali obseg slovenskega in avstrijskega turizma ter izračunali absolutne in relativne razkorake. Tako po številu prebivalcev kot po velikosti države Slovenija za Avstrijo zaostaja za štirikrat oziroma za približno 75 odstotnih točk. Za izračun relativnega razkoraka smo podatke popravili za faktor velikost. Upoštevali smo število prebivalcev. Razkorake smo prikazali grafično v odstotnih točkah.

Podatke za Avstrijo in Slovenijo smo zajemali iz javno dostopnih baz nacionalnih statističnih uradov (SURS, n. d.) in mednarodne podatkovne baze WTTC (WTTC, n. d.).

## 5 PRIMERJALNA ANALIZA OBSEGA SLOVENSKEGA IN AVSTRIJSKEGA TURIZMA

Slovenski turizem se od avstrijskega razlikuje po velikosti praktično vseh indikatorjev, ki so relevantni za presojo ekonomske trajnosti. Razlike prikazujemo v sliki 1.

Slika 1. Vrednosti avstrijskih in slovenskih indikatorjev turističnega obsega v odstotnih točkah za leto 2016



Vir: SURS, n. d; WTTC, n. d.

Vrednost vsakega indikatorja je prikazana v paru za avstrijski in slovenski turizem. Vrednosti za Avstrijo so preračunane na vrednost 100, vrednosti za Slovenijo so prikazane v odstotnih točkah. Razlika v višini stolpcev v paru kaže zaostajanje Slovenije v odstotnih točkah glede na posamezni indikator. Prva skupina stolpcev prikazuje absolutne razkorake. Po absolutnem obsegu turizma glede na število nočitev Slovenija za Avstrijo zaostaja za skoraj 9,6-krat ali za 90 odstotnih točk. Veliki zaostanki so tudi glede na nastanitvene zmogljivosti, zaposlitve in ustvarjeni celotni turistični BDP. Najmanjši razkorak je pri deviznem prilivu, kjer Slovenija zaostaja za 80 odstotnih točk.

V desni skupini stolpcev so prikazani relativni razkoraki. Indikatorji so popravljene za faktor velikost destinacije tako, da smo upoštevali razmerje med številom prebivalcev

v obeh državah (faktor 4). Po zrelativiziranih indikatorjih Slovenija za Avstrijo najbolj zaostaja glede na indikator BDP p. c., razkorak je 61 odstotnih točk. Po obsegu, merjenem v številu nočitev na prebivalca, Slovenija za Avstrijo zaostaja za 56 odstotnih točk ali za 2,3-krat. V tabeli 1 prikazujemo tudi zaostajanje glede na indikator povprečna dnevna potrošnja tujega turista, ki znaša 54 odstotnih točk ali za faktor 1,84.

Na osnovi ocen razkorakov smo ocenili potencialne razvojne zmogljivosti trajnostnega turizma na 30 milijonov nočitev, 13,7 milijarde celotnega turističnega BDP, 5 milijard deviznega priliva in 101,3 tisoč delovnih mest (tabela 1, vrednosti za leto 2016).

Tabela 1: Ocena trajnostnega obsega slovenskega turizma za leto 2016, avstrijski model

Indikator	Avstrija	Slovenija	Razkorak (odstotne točke, absolutne vrednosti)	Razkorak (odstotne točke, popravljeno za faktor velikost)	Slovenija – ocena trajnostnega obsega
Nočitve (mio)	121,1	12,6	-89,60	-56,30	30,3
Devizni priliv (mio eur)	20.400,0	2.700,0	-79,60	-44,41	5.100,0
Zaposlitve	713.169,0	101.272,0	-85,80	-40,36	178.292,0
Turistični BDP (mio eur)	55.000,0	5.100,0	-90,73	-61,06	13.750,0
Povprečna dnevna potrošnja tujega turista (eur)	195,0	106,0	-46,00	-	-

Vir: WTTC, n. d., ITEF, 2018.

## 6 DISKUSIJA

Pri iskanju ekonomskega in družbenega soglasja o obsegu turizma se bo morala Slovenija dogovoriti o naslednjih vprašanih. Najprej je potrebno ekonomsko in družbeno soglasje vseh deležnikov v turizmu o tem, kakšno mero turizma si želimo in smo jo pripravljene podpreti in ustrezno upravljati ter poslovoditi. Družbenopolitična odločitev za usmeritev v trajnosten razvoj turizma je bila že dosežena in zapisana v mnogih vladnih dokumentih. Vlada je leta 2017 potrdila usmerjenost v trajnostno rast slovenskega turizma (MGRTRS, 2017), vendar pa je iz analize turizma razvidno, da Sloveniji še ni uspelo najti ravnotežja med tremi stebri trajnosti, saj v ekonomski konkurenčnosti zaostaja za konkurenti v regiji. Hkrati večji obseg turizma prinaša intenzivnejšo rabo prostora za turistične namene in tudi večje posege v prostor, v naravno, kulturno in družbeno okolje. Ker gre za posege v prostor in ker se pričakujejo tudi tuje investicije, lahko priložnosti za načrtovano rast turizma na osnovi strategije odpre samo sodelovanje vseh deležnikov, tudi države. Nekateri akterji

odločanja bi lahko videli nevarnosti preturizma, kar lahko sproži nasprotovanje rasti in razvoju turizma, zato je potrebno premišljeno soglasje, koliko ekonomskih virov ter tudi koliko "okolja" in "kulture" so pripravljeni investirati v turizem in koliko (sezonske) prenatrpanosti in vplivov so obiskovalci, prebivalci ter gospodarski in družbeni partnerji pripravljeni sprejeti. Strategija predvideva turistično Slovenijo kot zeleno, aktivno, zdravo in butično destinacijo, ki ponuja izjemno kakovostna doživetja (MGRTS, 2017). Strategija načrtuje, da naj bi Slovenija do leta 2021 dosegla okoli 16 milijonov turističnih nočitev in 3,7 milijona deviznega priliva. Obe vrednosti precej zaostajata za našim preračunom na avstrijski model obsega v letu 2016.

Izpostavljamoprepad med priložnostmi, ki jih ima Slovenija, da ponudi visoko kakovostna (butična) doživetja, ter obstoječo turistično ponudbo in cenami. V primerjavi z Avstrijo bo slovenski turizem po absolutnem obsegu vedno močno zaostajal za avstrijskim, ker je Slovenija manjša destinacija. Z vidika ekonomske konkurenčnosti to pomeni, da bi turizem v Sloveniji primerjalno moral dosegati tudi višjo turistično potrošnjo na obiskovalca na dan, da bi (p)ostal konkurenčen v regiji.

## 7 SKLEP

Na osnovi primerjalne analize trdimo, da je Slovenija primer netrajnostnega podturizma, ker po glavnih indikatorjih obsega in konkurenčnosti močno zaostaja za Avstrijo. Na osnovi primerjave z avstrijskim obsegom turizma je ekonomski potencial letnih turističnih nočitev v Sloveniji ocenjen na 30 milijonov letno. Da bi to dosegli, potrebujemo dodatnih 17,6 milijona nočitev (vsi podatki na leto 2016), za kar potrebujemo pospešene investicije v rast turizma. Takšno rast destinacije Slovenije je možno izpeljati samo s soglasjem vseh deležnikov slovenskega turizma in s pametnim upravljanjem in poslovanjem prostorske in časovne koncentracije turizma in njegovih vplivov.

Pri tem naj kot omejitve navedemo, da smo Avstrijo izbrali kot enega izmed možnih primerov, da bi ocenili, koliko turizma Slovenija potrebuje za doseganje (ekonomske) trajnosti. Dejanski trajnosten obseg pa je odvisen od več dejavnikov in od omenjenega soglasja in razvojne podpore deležnikov. Trajnosten obseg bo moral temeljiti na uravnoteženosti doseganja vseh treh komponent trajnosti. Za Slovenijo je trenutno pomembno, da poveča obseg ponudbe in povpraševanja in se premakne s področja ekonomsko netrajnostnega podturizma na področje ekonomsko trajnostnega turizma.

## VIRI

Coldwell, W. (2017). First Venice and Barcelona: now anti-tourism marches spread across Europe. *The Guardian*, Thursday 10 August 2017.

Dickinson, G. (Ed.) (2018) Overtourism. New word suggestion. *Collins Dictionary*.

Dioko, L. A. N. (2017). The problem of rapid tourism growth - an overview of the strategic question. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(3), 252-259.

Foster, S. (n. d.). Tourism in Hawaii: Not a net contributor to economic growth since 1989. Retrieved 18. August 2018 from <https://www.eturbonews.com/230640/tourism-in-hawaii-has-not-been-a-net-contributor-to-economic-growth-since-1989>

Dnevnik. (2017). *Dnevnik 5. 8. 2017*. Ljubljana: RTV Slovenija.

Higgins-Desbiolles, F. (2010). The Elusiveness of Sustainability in Tourism: The Culture-Ideology of Consumerism and its Implications. *Tourism and Hospitality Research*, 10(2), 116-115.

ITEF. (2017). Projektna dokumentacija *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021*. Ljubljana: Institut za turizem Ekonomske fakultete, Univerza v Ljubljani.

MGRTRS. (2017). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017-2021*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo - Republika Slovenija.

Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – Towards ‘responsustable’ tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111, Part B, 461-470.

Mihalič, Tanja. (2018). Overtourism and sustainable tourism GDP growth. V: *Thematic Investing - global macro approach*, 7th International Academic Macro Thematic Conference, Paris, December 28-29, 2018. Paris: Espace Vocation. Str. 11.

Mihalič T., Kuščer K. (2018). Impacts of overtourism on satisfaction with life in a tourism destination. Submitted to *Travel and Tourism Research Association's (TTRA 2019) European Chapter Conference, Bournemouth, Ljubljana, 8-10th April 2019*.

Valicon. (2016). *Odnos meščanov do turizma*. Ljubljana: Valicon.

SURS. (n. d.). *Data*. Statistical Office of the Republic of Slovenia. Retrieved 22 November 2017 from <http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp>.

TSG. (2012). *Charter for Sustainable and Responsible Tourism*. Brussels: European Commission.

UNWTO (2018). *Overtourism. Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond perceptions*. Executive summary. Madrid: United Nations World Tourism Organisation.

UNWTO. (n. d.). Global Code of Ethics for Tourism. Retrieved 22 November 2018 from <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/G/global-code-of-ethics-englisch,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>.

WEF (2017). *Travel and Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future*. Geneva: World Economic Forum.

WTTC (n. d.). Data Gateway. Retrieved 10 August 2018 from <https://tool.wttc.org/>.

WTTC & McKinsey & Company (Producer). (n. d.). *Coping with success. Managing Overcrowding in Tourism Destinations*. Retrieved 22 November 2017 from <https://www.wttc.org/priorities/sustainable-growth/destination-stewardship/>.



## ETIČNA NAČELA

*V postopku objave recenziranih člankov avtorji, uredniki in recenzenti spoštujejo načela etičnega vedenja.*

*Vsi avtorji znanstvenih člankov, ki so v procesu objave v reviji, morajo bistveno prispevati k izboljšavam končnega prispevka. Avtorji morajo pri navajanju virov spoštovati pravice intelektualne lastnine. Avtorji morajo spoštovati posebna etična načela, kadar njihova raziskava vključuje ljudi in / ali živali.*

*Uredniki so odgovorni za pravočasnost recenzije prispevka, zaupnosti, poštenega komuniciranja z avtorji in razkritja morebitnega navzkrižja interesov.*

*Recenzenti so odgovorni za pravočasen in nepristranski recenzentki pregled prispevka. Če ima recenzent specifične pomisleke, povezane s prispevkom, jih mora uskladiti z urednikom.*

*Recenzenti so dolžni razkriti tudi morebitna navzkrižja interesov. Recenzenti morajo informacije o pregledu ohraniti zaupne in ne smejo uporabiti nobenih podatkov s prispevka, preden se pojavijo v elektronski ali tiskani obliki.*

ISSN 1580 0466



9 771580 046603