

**E / B / R**

**ECONOMIC AND  
BUSINESS REVIEW**



# VSEBINA

- 
- 5 *Kaja Primc*  
Okoljske strategije in uspešnost podjetij:  
kvalitativna primerjalna analiza (mehka logika)
- 
- 23 *Danilo Tomšič*  
*Tomaz Kolar*  
Vpliv zadovoljstva porabnikov in nameravane zvestobe na dejansko  
zvestobo v panogi mobilnih telekomunikacij
- 
- 49 *Jani Pintar*  
*Katarina Katja Mihelič*  
Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavzetost  
in emocionalno pripadnost zaposlenih
- 
- 71 *Meta Genorio*  
*Maša Madon*  
*Sergeja Slapničar*  
Analiza managerskih zaslužkov v nejavnih družbah v Sloveniji
-



# OKOLJSKE STRATEGIJE IN USPEŠNOST PODJETIJ: KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA (MEHKA LOGIKA)

KAJA PRIMC<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** Pogosto obravnavano vprašanje vpliva proaktivne okoljske politike podjetja na poslovno uspešnost nima enotnega odgovora. Zaradi kompleksnosti preučevanega pojava, prepletenosti vključenih dejavnikov ter neustreznosti izbire analitičnih metod prihaja do ugotovitev, ki so zaradi izjemno poenostavljenih modelov pogosto neuporabne za prakso. Na osnovi literature okoljskega managementa članek raziskuje vzročne kompleksnosti v odnosu med okoljskimi strategijami in uspešnostjo podjetja ter s tem prispeva k bolj jasnemu orisu rešitve omenjene problematike. Na vzorcu 25 avstralskih podjetij preučuje kombinacije okoljskih praks v zelo uspešnih podjetjih iz panog, ki močno onesnažujejo okolje. Podatki so analizirani z uporabo kvalitativne primerjalne analize (mehke logike). Rezultati analize kažejo, da proaktivne okoljske strategije niso vedno povezane z visoko uspešnostjo podjetja ter da posamezne okoljske prakse niso enako pomembne za doseganje visoke uspešnosti podjetij v panogah, ki so največje onesnaževalke okolja.

---

**Ključne besede:** okoljske strategije, okoljske prakse, uspešnost podjetij, kvalitativna primerjalna analiza

**JEL klasifikacija:** Q59

---

## UVOD

Stroški povezani z varovanjem okolja, predvsem poraba naravnih virov in ravnanje z odpadki, se povečujejo. Podjetja so prisiljena vključiti okoljski management v redno poslovanje s ciljem stalnega izboljševanja svoje okoljske uspešnosti in s tem zmanjševanja negativnega vpliva na okolje. V ta namen vlagajo sredstva v številne bolj ali manj učinkovite okoljske prakse, ki jih določijo v okviru dolgoročnih okoljskih strategij (Dibrell, Craig & Hansen, 2011).

Proaktivni pristop k varovanju okolja je povezan s številnimi praksami. Klasifikacija González-Benita in González-Benita (2005), ki jo uporabljam v članku, se osredotoča na tri področja: organizacijske prakse, operativne prakse ter trženske prakse. Organizacijske prakse vključujejo okoljsko politiko podjetja, postopke za oblikovanje okoljskih ciljev, izbiro in izvajanje okoljskih praks ter postopke za oceno učinkov. Operativne prakse so razdeljene v dve skupini: prakse povezane s proizvodi in prakse povezane s procesi. Prakse povezane s proizvodi so namenjene oblikovanju in razvoju okolju prijaznih proizvodov, medtem ko je cilj praks povezanih s procesi razvoj in uvajanje okolju prijazne proizvodnje

---

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

ter operativnih metod in postopkov. Kategorija trženjskih praks je namenjena sporočanju ukrepov sprejetih v korist naravnega okolja različnim deležnikom podjetja.

Ena izmed najbolj obravnavanih tematik v literaturi okoljskega managementa se nanaša na odnos med okoljsko in poslovno uspešnostjo (Berchicci & King, 2007). Nasprotujoče ugotovitve kažejo, da raziskovalci še vedno niso ugotovili vzrokov za donosnost okoljskih strategij s čimer teorija ostaja nepopolna (Ambec & Lanoie, 2008; Dixon-Fowler, Slater, Johnson, Ellstrand & Romi, 2013). Do razlik med rezultati raziskovalnega vprašanja »ali se splača biti zelen« prihaja zaradi kompleksnega odnosa, ki je med drugim rezultat različnih portfeljev okoljskih praks, merjenja konstrukta uspešnosti ter izbire različnih metodologij (González-Benito & González-Benito, 2005). Omenjena pomanjkljivost v teoriji predstavlja osnovo moje raziskave.

V kvantitativnih raziskavah, ki so najpogostejše pri preučevanju razmerja med okoljsko in poslovno uspešnostjo, raziskovalci običajno vsako spremenljivko obravnavajo kot neodvisno ter pri tem ocenjujejo katera od spremenljivk ima največji vpliv na odvisno spremenljivko. Za razliko od običajnih statističnih tehnik, ki temeljijo na linearni algebri, kvalitativna primerjalna analiza (ang. *qualitative comparative analysis*; QCA) predpostavlja, da je vzročna zveza zapletena, izid pa je lahko posledica različnih kombinacij spremenljivk (pogojev) (Ragin, 2008). Torej namesto da bi ugotavljala katere okoljske prakse zagotavljajo največji prispevek k varianci v uspešnosti podjetij, proučujem katere od preučevanih praks (pogojev) in njihovih kombinacij so značilne za podjetja z visoko poslovno uspešnostjo. Raziskava se od ostalih metodološko razlikuje v uporabi QCA metode, ki temelji na ideji, da lahko sistem doseže enako končno stanje po različnih poteh (ang. *equifinality*; Katz & Kahn, 1978) in kot taka omogoča podrobnejši vpogled v vzročno razmerje med različnimi kombinacijami pogojev (Ragin, 2000).

Temeljni namen članka je na podlagi obstoječe literature ter QCA metode prikazati vzročno povezavo med okoljskimi strategijami (ter povezanimi praksami) in uspešnostjo podjetja. Prispevek je pomemben zaradi sledečih razlogov. Prvič, raziskava nudi nov pogled na omenjeno razmerje s sistematično primerjalno analizo kompleksnih primerov (podjetij). Drugič, raziskava identificira različne kombinacije pogojev (poti), ki vodijo do visoke poslovne uspešnosti. Tretjič, temeljni-komplementarni model (ang. *core-complementary model*) omogoča identifikacijo bolj in manj pomembnih praks za doseganje visoke uspešnosti podjetij.

Na podlagi nasprotujočih rezultatov v obstoječi literaturi sklepam, da okoljske strategije niso vedno povezane z visoko uspešnostjo podjetja ter da posamezne prakse niso enako pomembne za doseganje visoke uspešnosti v panogah, ki močno onesnažujejo okolje. Poleg uvedbe novega besedišča za razumevanje vzročno-posledičnih razmerij, sem predstavila mehko logiko kot ustrezno metodo za bolj jasno razumevanje poti, ki vodijo do željenega izida.

Po uvodnem poglavju je v članku povzeta teorija povezana z okoljskimi strategijami ter odnosom le-teh do uspešnosti podjetja. Za tem so predstavljene osnove QCA metode

ter zasnova raziskave in podatki. V sledečem poglavju so prikazani rezultati analize. Na koncu je razprava, prispevek k znanosti in praksi, priporočila za prihodnje raziskave ter omejitve raziskave.

## 1 TEORETIČNI PREGLED

Literatura okoljskega managementa pogosto razpravlja o negativnih okoljskih vplivih, ki jih podjetja ustvarjajo s svojim poslovanjem in predlaga vodenje podjetij po modelih trajnostno naravnane poslovanja. Pomembni komponenti trajnostno naravnane poslovanja sta oblikovanje okoljskih strategij in izbira povezanih praks, ki bodo podjetju omogočila dolgoročno donosno poslovanje. V sledečem poglavju namenjam pozornost obstoječi literaturi s področja okoljskih strategij (ter praks) in povezav s poslovno uspešnostjo.

### 1.1 Okoljske strategije in prakse

Literatura povezana z okoljskim managementom zajema različne tipologije okoljskih strategij, ki jih podjetja implementirajo za namen reševanja okoljskih problematik (npr. Banerjee, 2002; Hunt & Auster, 1990; Klassen & Whybark, 1999; Roome, 1992; Sadgrove, 1992; Su Yol & Seung-Kyu, 2007). Večina teorij in študij razlikuje med »reaktivnimi« in »proaktivnimi« strategijami. Z reaktivnimi strategijami podjetja izpolnjujejo zahteve veljavnih predpisov, medtem ko proaktivne strategije segajo preko okvirov zakonodaje.

Proaktivne strategije vključujejo različne okoljske prakse. González-Benito in González-Benito (2005) razvrščata prakse v tri skupine: organizacijske prakse, operativne prakse ter trženjske prakse.

Organizacijske prakse, ki odražajo obseg načrtovanega in razvitega sistema ravnanja z okoljem, vključujejo okoljsko politiko podjetja, postopke za oblikovanje okoljskih ciljev, izbiro in izvajanje okoljskih praks ter postopke za oceno učinkov. Sistem ravnanja z okoljem ne zmanjšuje okoljske škode vendar vzpostavlja mehanizme, ki podjetju omogočajo stalno napredovanje v okviru okoljske problematike.

Namen operativnih praks je uvedba sprememb v proizvodnem in operativnem sistemu, ki imata ključno vlogo pri okoljskih vprašanjih. Operativne prakse delimo na prakse povezane s proizvodi in prakse povezane s procesi. Prva skupina vključuje prakse, ki so osredotočene na oblikovanje in razvoj okolju prijaznih izdelkov. Na primer, zamenjava nevarnih in okolju škodljivih snovi v proizvodih, zmanjšanje porabe virov v proizvodnji in pri uporabi proizvodov ter možnost recikliranja in obnove proizvodov. Druga skupina, operativne prakse povezane s procesi so namenjene razvoju in izvajanju okolju prijazne proizvodnje ter operativnih metod in postopkov. Nekatere izmed njih vplivajo na notranje procese in obsegajo sanacijo »kontrolnih postopkov« (ang. *control practices*), npr. namestitev emisijskih filtrov ali sistem ločevanja odpadkov ter »preprečevalnih postopkov« (ang. *prevention practices*), npr. uporaba obnovljivih virov energije ter okolju

prijaznih tehnologij. Ostale prakse vplivajo na zunanje procese, na dobavo in distribucijo ter na interakcijo podjetja z zunanjimi deležniki, ki so prisotni v vrednostni verigi. Pri tem je smiselno omeniti sledeče prakse: nakup ekoloških surovin/proizvodov, vključitev meril okoljske uspešnosti v postopku izbire dobavitelja, konsolidacija pošiljk, uporaba reciklirane embalaže in okolju bolj prijaznih načinov transporta ter vpeljava sistemov recikliranja in ponovne uporabe.

Zahteva po povečanju transparentnosti na področju trajnostno naravnega poslovanja sili podjetja, da svoje deležnike obveščajo ne samo o svojem finančnem poslovanju, temveč tudi o okoljskih, družbenih in ekonomskih vplivih. Cilj trženjskih praks je torej sporočanje ukrepov podjetja sprejetih v korist naravnega okolja. Mednje spadajo okoljska poročila, sponzoriranje okolju prijaznih dogodkov, trženje okolju prijaznih značilnosti proizvodov/storitev, sodelovanje z neprofitnimi organizacijami, itd. Tovrstne prakse predstavljajo dodatno zavezo k okolju. Kljub temu je potrebno poudariti, da trženjske prakse same po sebi ne prispevajo k izboljšanju »okoljske uspešnosti« (ang. *environmental performance*), kot na primer zmanjšanju porabe virov ali emisij. Vsekakor pa so te prakse izredno dobro sprejete med deležniki in pogosto tudi edini način s pomočjo katerega imajo le-ti možnost oblikovati svoje mnenje o okoljski uspešnosti podjetja.

Raziskovalci, ki proučujejo ali obstajajo poslovne priložnosti in konkurenčne prednosti v odnosu do okoljske proaktivnosti, prihajajo do različnih zaključkov. Na primer, Walley in Whitehead (1994) trdita, da ambiciozni okoljski cilji podjetjem ustvarjajo dodatne stroške in tako zmanjšajo donosnost. Ravno nasprotno poročata Russo in Fouts (1997). Prišla sta do zaključkov, da je okoljska proaktivnost povezana z izboljšano dobičkonosnostjo. Najpogosteje pa raziskovalci ne najdejo statistično značilne povezave med okoljskim in finančnim napredkom (Aragón Correa & Rubio López, 2007; González-Benito & González-Benito, 2005). Vzrok za tovrstna odstopanja se nahaja v dejstvu, da je razmerje med okoljsko proaktivnostjo in poslovno uspešnostjo večplastno in kompleksno. Med drugim pomembne vplive predstavljajo zakonodaja v preučevani državi, kultura, vedenje porabnikov, panoga, velikost podjetij v vzorcu, časovno obdobje, nabor okoljskih praks in merjenje poslovne uspešnosti. Na osnovi tega González-Benito in González-Benito (2005) trdita, da je potrebno preučevane enote, spremenljivke in predpostavke v preučevanem razmerju jasno definirati in izpostaviti.

Pomemben doprinos k raziskovanju omenjenega razmerja imajo tudi nedavno izvedene kvalitativne študije. Pri tem so raziskovalci preučevali različne panoge, od storitvenega sektorja (npr. vpeljava okoljskih strategij v domovih za ostarele; Clune & Lockrey, 2014), sektorja kemičnih proizvodov (Røyne, Berlin & Ringström, 2015), proizvodnje pohištva (Iritani, Silva, Saavedra, Grael & Ometto, 2015) do transporta in logistike (Evangelista, 2014; Zhang, Thompson, Bao & Jiang, 2013) in proizvodnje strojev (Trentin, Forza & Perin, 2015). Omenjene študije v večini kažejo na razširjeno rabo različnih okoljskih praks in njihovega pozitivnega vpliva na poslovno uspešnost ter spodbujajo podjetja k izboljšanju njihovega okoljskega profila. Kljub temu pa imajo tovrstne študije veliko pomanjkljivost. Ugotovitve, ki so vezane na specifične primere ne moramo statistično posploševati, omejena pa je tudi možnost posnemanja, potrditve ali obogatitve rezultatov v okviru nove raziskave.



Čeprav je uporaba finančnih kazalnikov (npr. dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala) še vedno najpogostejše merilo uspešnosti poslovanja, zanimanje narašča tudi za druge kazalnike poslovanja. Številne raziskave so potrdile, da so proaktivne okoljske strategije povezane z edinstvenimi prednostmi. Te vključujejo nižanje stroškov (Christmann, 2000; Shrivastava, 1995), diferenciacijo in prednost prvega na trgu (Porter in van der Linde, 1995), sposobnost za vključevanje deležnikov pri oblikovanju dolgoročnih planov, večjo pripadnost podjetju ter predanost učenju, zmožnost stalnega inoviranja, povečanje sposobnosti zaposlenih (Russo & Fouts, 1997; Sharma & Vredenburg, 1998), itd. Večplastni pogled na poslovno uspešnost in s tem zajetje tako finančnih kot nefinančnih kazalnikov poslovne uspešnosti pa je prisoten tudi v moji raziskavi.

Medtem ko je obstoječa literatura o okoljski proaktivnosti in poslovni uspešnosti bogata, je razumevanje okoljskih praks, ki so prisotne v uspešnih podjetjih, še vedno pomanjkljivo (npr. Ambec & Lanoie 2008; Dixon-Fowler et al., 2013). Metodološke in konceptualne pomanjkljivosti raziskav so odgovorne za neskladne rezultate. Zatorej je pomembno, da odnose preučujemo celostno z vključitvijo različnih parametrov (npr. vključevanje tako finančnih kot nefinančnih kazalnikov ter različnih praks). S tem se izognemo pretirani poenostavitvi realnih stanj, ki privedejo do konfliktnih zaključkov.

## 2 METODOLOGIJA

Ugotovitev, da okoljske strategije pozitivno (ali negativno) vplivajo na uspešnost podjetja nam ne koristi, če ne poznamo odnosov med dejavniki, ki vplivajo na izid. Namesto da ocenjujemo relativni pomen posameznih praks v izbranih primerih, je bolj smiselno preučevati katere prakse (in njihova kombinacija) pripeljejo do zelenega rezultata (Fiss, 2007). V ta namen sem za analizo rezultatov uporabila kvalitativno primerjalno analizo (mehko logiko).

### 2.1 Kvalitativna primerjalna analiza (mehka logika)

Podjetja so kompleksni sistemi velikega števila neodvisnih in retroaktivno povezanih procesov (Morin, 2006), ki delujejo v okolju sestavljenem iz več medsebojno odvisnih dejavnikov. Omejitve klasičnih statističnih metod pri cilju celovitega obravnavanja zapletenih odnosov med različnimi atributi podjetja in zunanjega okolja kažejo potrebo po novih metodah (McGahan & Porter, 2002). QCA omogoča preiskavo zapletenih vzročnih zvez definiranih kot stanje v katerem je izid (rezultat) produkt različnih kombinacij spremenljivk (pogojev). Ključno vprašanje ni kateri pogoj je najmočnejši, temveč kako se izbrani pogoji združujejo in koliko različnih poti pripelje do enakega rezultata. Če želimo preučiti različne kombinacije pogojev z običajnimi korelacijskimi metodami, moramo uporabiti multiplikativne interakcije, ki so pogosto kompleksne za interpretacijo in zelo kolinearne z drugimi spremenljivkami (Ragin, 2008). Potrebno pa je tudi izpostaviti, da so korelacijski argumenti simetrični z razliko od argumentov povezanih s teorijo množic, ki so skoraj vedno asimetrični (Ragin, 2008). Na primer, dejstvo da pogoj povzroča

visoko poslovno uspešnost nikakor ne pomeni, da odsotnost enakega pogoja vodi v nizko poslovno uspešnost. Ker je QCA metoda razmeroma nova, sem njeno osnovno idejo opisala v sledečih odstavkih.

Z metodo QCA identificiramo kombinacije vzročnih pogojev (konfiguracije), ki so povezani z zelenim izidom (rezultatom). Na primer, pri preučevanju konfiguracij, ki privedejo do visoke poslovne uspešnosti, raziskujemo člane iz množice »visoko uspešnih podjetij« in nato identificiramo kombinacije pogojev povezanih z izidom (v našem primeru je izid visoka poslovna uspešnost). Pri tem program, ki omogoča tovrstno analizo, uporablja Bologovo logiko in Quine-McCluskey algoritem za poenostavitev kompleksnih stavkov.

Metoda QCA je primerna za uporabo v primerih, ko se zanimamo za odnose v množicah kjer vsak preučevani pogoj opredeljuje neodvisno množico ter ko je vsakemu primeru (ang. *case*) v vsaki množici dodeljena vrednost članstva (ang. *membership score*). Ta postopek imenujemo kalibracija. Množice opredeljene na ta način je mogoče kombinirati z uporabo logične in operacije (preseka množice), logične ali operacije (unije množice), ali z operacijo negacije (Ragin, 2008). Vrednosti članstva v množici z uporabo mehke logike (ang. *fuzzy-set score*) se lahko nahajajo kjerkoli med dvema ekstremoma, in sicer ekstremom polnega članstva (ang. *full membership*) z vrednostjo 1 ali ekstremom polnega nečlanstva (ang. *full non-membership*) z vrednostjo 0. Določitev vrednosti članstva z uporabo mehke logike (fsQCA) zahteva določitev treh kvantitativnih točk: polnega članstva (1), polnega nečlanstva (0) in indiference (0,5) (Schneider & Wagemann, 2012). Na primer, podjetje je delni član množice »zelo uspešnih« podjetij z vrednostjo članstva 0,9. Ta vrednost kaže na to, da je podjetje bolj »zelo uspešno« kot »povprečno uspešno« ali »podpovprečno uspešno«. Podrobne informacije glede lastne kalibracije so podane v sledečih poglavjih. Vrednost članstva množice z uporabo mehke logike ne izraža verjetnosti članstva v množici, temveč različne aspekte negotovosti, ki izhajajo iz konceptualne nenatančnosti.

Glavno orodje za analizo konfiguracij je tabela resnice (ang. *truth table*). Tabela resnice vključuje vse možne kombinacije pogojev ter rezultate vseh konfiguracij. Vsaka vrstica v tabeli predstavlja eno izmed možnih kombinacij pogojev. Celotno število vrstic v tabeli resnice je  $2^k$ , kjer 2 predstavlja dve stanji v katerih se lahko ti pogoji pojavijo (prisotnost ali odsotnost), črka k pa število pogojev. Moja raziskava vključuje 4 pogoje, torej je 16 mogočih kombinacij. Vsi primeri (ang. *cases*) so razporejeni v tabelo resnice glede na njihove vrednosti pri različnih atributih (pogojih). Nekatere vrstice (konfiguracije) vsebujejo veliko primerov, druge samo nekaj, medtem ko nekatere ne vsebujejo primerov, kar pomeni, da nimamo empiričnih primerov teh konfiguracij. Če želimo določiti relevantne kombinacije pogojev, moramo določiti prag frekvence oziroma število primerov potrebnih za upoštevanje rešitve (ang. *frequency threshold*) in minimalno stopnjo skladnosti (ang. *consistency level*). Prag frekvence sem postavila na eno opazovanje, kar je sprejemljivo v primeru gradnje teorije na podlagi majhnega vzorca (Ragin, 2006). Skladnost, drugi test robustnosti analize, pa meri usklajenost kalibracij z rezultatom. Ena izmed možnosti izbire praga skladnosti je ta, da izberemo prag, ki ustreza vrzeli v porazdelitvi ocen skladnosti posameznih konfiguracij (Schneider & Wagemann, 2012). Na osnovi tega pristopa sem

postavila prag za skladnost rešitve na 0,77. Stolpec z izidom nam pokaže ali določena vrstica v tabeli resnice zadostuje izidu (rezultatu). Pri tem se pogosto dogaja, da je veliko vrstic povezanih z izidom (gre za kompleksne rešitve; ang. *complex solution*), kar pa je zelo težko interpretirati. Zato bi želeli dobiti bolj strnjeno rešitev (ang. *parsimonious solution*). V ta namen program uporabi Quine-McClusky algoritem, ki logično zmanjša število izjav ter s tem poenostavi kompleksnost.

V bazi imamo torej tudi konfiguracije pri katerih nimamo empiričnih dokazov. Algoritem tabele resnice za predvidevanje o najbolj verjetnih izidih pri tovrstnih konfiguracijah uporablja analizo nasprotij (ang. *counterfactual analysis*). V ta namen razlikujemo enostavna nasprotja in kompleksna nasprotja, ki podajo dve vrsti rešitev: strnjeno rešitev (ang. *parsimonious solution*) in vmesno rešitev (ang. *intermediate solution*). Enostavna nasprotja (ang. *easy counterfactuals*) so tista, ki so v skladu z empiričnimi dokazi in obstoječim teoretičnim znanjem, medtem ko so kompleksna nasprotja (ang. *difficult counterfactuals*) v skladu z empiričnim dokazom brez teoretične podlage. Razlikovanje med temeljnimi pogoji (ang. *core conditions*) in komplementarnimi pogoji (ang. *complementary conditions*) temelji na omenjenih strnjenih in vmesnih rešitvah. Temeljni pogoji so del obeh rešitev, medtem ko so komplementarni pogoji prisotni samo v vmesnih rešitvah.

Pri interpretaciji rezultatov pogosto govorimo o zadostnih pogojih (ang. *sufficient conditions*) in potrebnih pogojih (ang. *necessary conditions*). Pogoj (ali kombinacija pogojev) se šteje za zadostnega, če je izid prisoten vedno, ko je prisoten tudi pogoj. Pogoj (ali kombinacija pogojev) se šteje za potrebnega, če je prisoten vedno, ko je prisoten rezultat. Razmerje med pogoji in rezultati je v obeh primerih asimetrično (Schneider & Wagemann, 2012).

## 2.2 Podatki

V raziskavo o okoljskem managementu v podjetjih je bilo vključenih 1736 naključno izbranih avstralskih podjetij. Državo sem izbrala na podlagi razvoja in stabilnosti avstralskega gospodarstva. Vzorec podjetij je bil pridobljen iz podatkovne baze podjetja FrescoData, ki je vsebovala kontaktne podatke vodstvenega kadra v podjetjih.

V novembru in decembru 2012 sem vprašalnik poslala na spletne naslove izvršnih direktorjev, poslovodij, in okoljskih managerjev, za katere sem menila, da imajo zadostno znanje o okoljskem managementu in poslovanju podjetij. Pred izvedbo spletne raziskave sem izvedla 10 intervjujev z managerji, da sem zagotovila ustreznost in razumevanje konceptov. Po treh krogih opomnikov sem prejela 196 odgovorov, kar predstavlja 11,3% stopnjo odzivnosti. Iz tega začetnega vzorca sem na podlagi vrste panoge in popolnosti informacij identificirala 25 podjetij iz panog, ki zelo onesnažujejo okolje (kmetijstvo, rudarstvo, predelovalne dejavnosti, gradbeništvo in promet). Tabela 1 podaja pregled primerov uporabljenih v raziskavi. Na glavnih konstruktih zgodnjih in poznih anketirancev sem izvedla t-test, ki ni pokazal pomembnejših razlik.

Potencialno pomanjkljivost vprašalnika utegne predstavljati pristranskost zaradi skupne metode, saj so vsi podatki pridobljeni preko samoocene ter iz enega vira (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Tveganje je sicer nižje, ker je bila zagotovljena anonimnost anketiranih ter zaradi sestave vprašalnika, ki preprečuje ugibanje o želenih rezultatih. Poleg tega sem izvedla tudi Hermanov eno-faktorski test. Test, ki je bil izveden na okoljskih praksah in poslovni uspešnosti, ni pokazal statistično pomembne pristranskosti.

Tabela 1: *Preučevane enote*

Oznaka podjetja	Panoga	Zaposleni	R&R**	Lastništvo
AG1	Kmetijstvo (mlečni proizvodi)	1-19	5-6,99	Privatno
AG2	Kmetijstvo (goveje meso)	250-999	0-1,99	Privatno
MIN1	Rudarstvo (plemenite kovine)	250-999	2-4,99	Javno
MIN2	Rudarstvo (rudarske storitve)	250-999	0-1,99	Javno
MIN3	Rudarstvo (plinovod)	250-999	0-1,99	Javno
MIN4	Rudarstvo (železove rude)	10000+	10+	Javno
MIN5	Rudarstvo (železove rude)	2500-9999	5-6,99	Javno
MAN1	Proizvodnja (obdelava kovin)	1-19	10+	Privatno
MAN2	Proizvodnja (stroji)	250-999	0-1,99	Ostalo
MAN3	Proizvodnja (tisk)	20-49	2-4,99	Privatno
MAN4	Proizvodnja (keramika)	1-19	7-9,99	Privatno
MAN5	Proizvodnja (plastika)	20-49	0-1,99	Privatno
MAN6	Proizvodnja (električne komponente)	50-249	0-1,99	Privatno
MAN7	Proizvodnja (hrana)	250-999	2-4,99	Privatno
MAN8	Proizvodnja (tisk)	50-249	0-1,99	Privatno
MAN9	Proizvodnja (kovine)	50-249	5-6,99	Privatno
MAN10	Proizvodnja (stroji)	50-249	10+	Javno
MAN11	Proizvodnja (tisk)	20-49	0-1,99	Privatno
CON1	Gradbeništvo (gradnja infrastrukture)	50-249	5-6,99	Privatno
CON2	Gradbeništvo (gradnja infrastrukture)	20-49	0-1,99	Privatno
CON3	Gradbeništvo (gradnja poslovnih objektov)	20-49	2-4,99	Privatno
CON4	Gradbeništvo (gradnja stanovanj)	50-249	7-9,99	Privatno
CON5	Gradbeništvo (gradnja plinovodov)	1000-2499	0-1,99	Javno
CON6	Gradbeništvo (gradnja železnic)	250-999	2-4,99	Javno
TR1	Transport (letalstvo)	2500-9999	10+	Ostalo

### 2.3 Izid

V raziskavi sem se osredotočila na izid »poslovna uspešnost podjetja« (USPPOD). V skladu z literaturo strateškega managementa so bili uporabljeni finančni in nefinančni kazalniki poslovne uspešnosti. Ključni razlog za uporabo različnih kazalnikov uspešnosti je potreba

po zadovoljitvi zahtev več deležnikov in ne zgolj lastnikov podjetij (Judge & Douglas, 1998). Za merjenje konstrukta uspešnosti ( $\alpha = 0,78$ ) sem uporabila niz uveljavljenih mer iz obstoječe literature. Pri tem sem anketirance prosila, da ocenijo finančno in nefinančno uspešnost njihovih podjetij glede na druga podjetja v panogi po 5-stopenjski ocenjevalni lestvici kjer pomeni 1 »zelo pod povprečjem panoge«, 2 »pod povprečjem panoge«, 3 »niti pod niti nad povprečjem panoge«, 4 »nad povprečjem panoge«, 5 »zelo nad povprečjem panoge«. Pozitivna in visoka stopnja korelacije med zaznavnimi (subjektivnimi) kazalniki in arhivskimi (objektivnimi) kazalniki poslovne uspešnosti v prejšnjih raziskavah kaže, da je to veljaven način merjenja konstrukta (Tehrani & Noubary, 2005).

Analiza mehke logike zahteva, da se spremenljivke (pogoje) preoblikuje v kalibrirane množice, pri čemer uporabimo tri pragove: polno članstvo, polno nečlanstvo in točko preloma (Schneider & Wagemann, 2012). Članstvo v množici sem kodirala na naslednji način: 0 za »povprečno ali podpovprečno poslovno uspešnost« ( $< 3,01$ ) in 1 za »nadpovprečno poslovno uspešnost« ( $> 4,00$ ). Za točko preloma sem določila vrednost 3,49. Kalibracija izvedena na način direktne pretvorbe 5-stopenjske ocenjevalne lestvice v kalibrirane množice omogoča, da se stopnja strinjanja/nestrinjanja z izjavami ohrani. V množici »nadpovprečno uspešnih« so podjetja, ki so se na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici v povprečju ocenila kot »nadpovprečna« ali »zelo nadpovprečna«. Enaka logika velja tudi pri kalibraciji ostalih množic.

## 2.4 Vzročni pogoji

Okoljske prakse sem na osnovi literature González-Benita in González-Benita (2005) razdelila v štiri skupine: organizacijske prakse (7 vprašanj;  $\alpha = 0,93$ ), operativne prakse povezane s proizvodi (4 vprašanja;  $\alpha = 0,82$ ), operativne prakse povezane s procesi (12 vprašanj;  $\alpha = 0,93$ ) ter trženske prakse (5 vprašanj;  $\alpha = 0,89$ ). Vsaka izmed štirih skupin predstavlja po en vzročni pogoj, torej imamo skupaj štiri vzročne pogoje. Managerje sem naprosila, da ocenijo stopnjo izvajanja posameznih praks v njihovih podjetjih na podlagi 5-stopenjske ocenjevalne lestvice (1 »ne izvajamo oziroma izvajamo samo kar zahteva zakonodaja«, 2 »v omejenem obsegu«, 3 »v zmernem obsegu«, 4 »v precejšnji meri« ali 5 »v veliki meri«). Na voljo so imeli tudi odgovor »ni uporabno«.

Članstvo v vseh štirih množicah sem kodirala z 0 za »povprečno ali podpovprečno stopnjo izvajanja prakse« ( $< 2,49$ ) in 1 za »visoko stopnjo izvajanja prakse« ( $> 4,00$ ). Za točko preloma sem določila vrednost 3,01.

## 3 REZULTATI

Tabela 2 prikazuje opisno statistiko in korelacije za vse pogoje in izid. Rezultati kažejo pozitivno korelacijo med uspešnostjo podjetja in operativnimi praksami povezanimi s proizvodi, med organizacijskimi in operativnimi praksami povezanimi s procesi, med operativnimi praksami povezanimi s procesi in operativnimi praksami povezanimi s

proizvodi, med trženjskimi praksami in organizacijskimi praksami, med trženjskimi in operativnimi praksami povezanimi s proizvodi ter med trženjskimi in operativnimi praksami povezanimi s procesi.

Tabela 2: Opisna statistika in korelacija

Spremenljivka	AR	SD	1	2	3	4	5
1 USPPOD	3,62	0,52	1				
2 ORGAN	3,52	1,00	0,04	1			
3 OPERPROD	3,61	0,94	0,37 <sup>†</sup>	0,32	1		
4 OPERPROC	3,28	0,91	0,14	0,35 <sup>†</sup>	0,78 <sup>**</sup>	1	
5 TRŽEN	2,78	1,16	0,10	0,70 <sup>**</sup>	0,39 <sup>†</sup>	0,49 <sup>*</sup>	1

Opomba. Število preučevanih enot je 25. †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$  (dvostranski test).

V Tabeli 3 prikazujem del tabele resnice, in sicer kombinacije pogojev, ki sem jih ugotovila empirično. Tabela resnice predstavlja 10 kombinacij ( $2^4$  minus 6 kombinacij, ki ne vključujejo empiričnih primerov) vključno s številom in imeni primerov ter članstvom v izidu USPPOD(1) (uspešna podjetja) ter izidu USPPOD(0) (povprečna ali neuspešna podjetja). Najpogosteje se pojavlja konfiguracija v vrstici 1, kjer se nahajajo podjetja v katerih so prisotne vse izmed preučevanih praks. 57,1% izmed teh podjetji (MAN 7, MIN4, MIN5, CON5) dosega visoko poslovno uspešnost.

Tabela 3: Tabela resnice

Vrstica	Vzročni pogoj						Izid			
	ORGAN	OPERPROD	OPERPROC	TRŽEN	Število primerov	USPPOD(1)	%	USPPOD(0)	%	
1	1	1	1	1	7	MAN7, MIN4, MIN5, CON5	57,1	MIN1, MIN2, TR1	42,9	
2	1	1	1	0	6	CON1, MAN6, CON3, CON4, MAN9	83,3	AG1	16,7	
3	0	0	0	0	3	AG2	33,3	MAN5, MAN11	66,7	
4	1	0	0	0	2	CON2	50	MIN3	50	
5	0	1	1	0	2	MAN3, MAN10	100	/	0	
6	1	1	0	0	1	/	0	MAN2	100	
7	1	0	0	1	1	/	0	CON6	100	
8	0	1	0	1	1	MAN1	100	/	0	
9	0	1	0	0	1	MAN4	100	/	0	
10	0	0	0	1	1	MAN8	100	/	0	

Opomba. Vrstice so označene na sledeči način: 1 = članstvo v množici, 0 = ne-članstvo v množici. 6 vrstic ni prikazanih v tabeli resnice, ker ne vsebujejo nobenega empiričnega dokaza.

### 3.1 Analiza potrebnih pogojev

Logika potrebnih pogojev je sledeča: kadar je prisoten rezultat je prisoten tudi pogoj. Z drugimi besedami, če je pogoj potreben za izid, potem noben primer ne dosega izida brez prisotnosti tega pogoja. Pri opazovanju enot pa ni nujno, da imamo potrebne pogoje (Schneider & Wagemann, 2012). Za merilo skladnosti pri potrebnih pogojih sem postavila mejo na 0,9 (Schneider & Wagemann, 2012). Rezultati testiranja potrebnih pogojev so podani v Tabeli 4, kjer vidimo, da je operativna praksa povezana s proizvodi najbližje (0,81) logiki potrebnih pogojev. Glede na empirične dokaze ni noben izmed pogojev potreben pogoj.

Tabela 4: *Test potrebnih pogojev*

Vzročni pogoj	Skladnost za USPPOD
<b>ORGAN</b>	0,66
<b>OPERPROD</b>	0,81
<b>OPERPROC</b>	0,66
<b>TRŽEN</b>	0,41
<b>organ</b>	0,40
<b>operprod</b>	0,29
<b>operproc</b>	0,45
<b>tržen</b>	0,67

*Opomba.* Velike črke pomenijo prisotnost pogoja (izida); majhne črke pomenijo odsotnost pogoja.

### 3.2 Analiza zadostnih pogojev

Za identifikacijo vzročnih pogojev povezanih z visoko poslovno uspešnostjo sem uporabila programsko opremo fsQCA 2,5 (Ragin & Davey, 2009). Tabela 5 prikazuje rezultate fsQCA analize za izid »visoka poslovna uspešnost«. Za zapis tabele rešitev uporabljam podoben način kot Ragin in Fiss (2008), kjer veliki krogi pomenijo prisotnost pogoja, majhni krogi pa njegovo odsotnost. Poleg tega se črni krogi nanašajo na temeljne pogoje, krogi s križcem na komplementarne pogoje, prazni prostorčki pa označujejo razmere v katerih je lahko pogoj bodisi navzoč ali odsoten.

Prisotnost konfliktnih zaključkov ali pomanjkanje sklepov v obstoječi literaturi o odnosih med izbranimi pogoji nista omogočila nobenih dodatnih predpostavk o enostavnih in kompleksnih nasprotjih.

Analiza zadostnih pogojev kaže štiri poti, ki vodijo do visoke poslovne uspešnosti (Tabela 5). Prva konfiguracija C1 združuje temeljna pogoja »trženjske prakse« in »odsotnost operativnih praks povezanih s procesi« ter komplementarni pogoj »odsotnost organizacijskih praks«. Druga konfiguracija C2 združuje prav tako temeljna pogoja »trženjske prakse« in »odsotnost operativnih praks povezanih s procesi« ter

komplementarni pogoj »odsotnost operativnih praks povezanih s proizvodi«. Konfiguracija C3 prikazuje sledečo pot: temeljna pogoja »operativne prakse povezane s procesi« ter »odsotnost trženjskih praks« in komplementarni pogoj »operativne prakse povezane s proizvodi«. C4 združuje temeljne pogoje »organizacijske prakse«, »operativne prakse povezane s proizvodi« ter »odsotnost trženjskih praks«. Kot vidimo se samo trženjske prakse pojavljajo v vseh štirih konfiguracijah, medtem ko se ostali pogoji v določenih konfiguracijah pojavljajo kot temeljni (prisotni ali odsotni) pogoji, v določenih kot komplementarni (prisotni ali odsotni) ter nenazadnje tudi kot pogoji, ki niso pomembni za doseganje visoke poslovne uspešnosti.

Tabela 5: Konfiguracije za doseganje visoke poslovne uspešnosti

Vzročni pogoj (prakse)	Konfiguracije			
	C1	C2	C3	C4
<b>Organizacijske</b>	⊗			●
<b>Operativne (proizvodi)</b>		⊗	⊗	●
<b>Operativne (procesi)</b>	●	●	●	
<b>Trženjske</b>	●	●	●	●
<b>Skladnost</b>	0,96	0,76	0,80	0,77
<b>Surova pokritost</b>	0,13	0,14	0,42	0,37
<b>Edinstvena pokritost</b>	0,01	0,03	0,13	0,07
<b>Skladnost rešitve</b>			0,78	
<b>Pokritost rešitve</b>			0,60	

Opomba. ● Temeljni vzročni pogoj (prisoten); ⊗ Komplementarni vzročni pogoj (prisoten); ○ Temeljni vzročni pogoj (odsoten); ⊙ Komplementarni vzročni pogoj (odsoten); prazen prostor pomeni "ni pomembno".

V Tabeli 5 poročam o dveh parametrih, ki ocenjujeta zanesljivost modela: skladnost in pokritost. Merilo skladnosti ocenjuje stopnjo pri kateri so študijski primeri, ki vsebujejo določeno kombinacijo pogojev, skladni v izidu. Ta se lahko giblje med 0 in 1, pri čemer 1 pomeni popolno skladnost. Ocena skladnosti se izračuna za vsako konfiguracijo posebej ter za rešitev kot celoto. Rezultati skladnosti za rešitev kot celoto (0,78) in za vsako konfiguracijo ločeno (0,76-0,96) kažejo na prisotnost jasno zastavljenih teoretičnih odnosov. Pokritost rešitve (0,60) pa ocenjuje empirični pomen rešitve. Surova pokritost meri stopnjo, pri kateri je izid (rezultat) pokrit s posamezno konfiguracijo. Poleg tega nas zanima tudi, koliko izida je pokritega samo z določeno konfiguracijo. Tu govorimo o edinstveni pokritosti. Različne konfiguracije se lahko prekrivajo, kar pomeni, da lahko posamezni primer doseže cilj po različnih poteh. V ta namen podajam tudi parameter, ki prikazuje edinstveni prispevek vsake izmed štirih konfiguracij k rezultatu. Analiza pokritosti kaže, da se konfiguracija C3 najbolj razlikuje od ostalih poti ravno zaradi svoje edinstvene pokritosti. Konfiguracija C4 ima precej visoko surovo pokritost, vendar ji primanjkuje edinstvene pokritosti, kar kaže, da se konfiguracija v veliki meri prekriva z ostalimi (Wagemann & Schneider, 2012).



## 4 DISKUSIJA

V tradicionalnih kvantitativnih raziskavah raziskovalci vsako stanje običajno obravnavajo kot neodvisni vzrok za izid in pri tem ocenjujejo katere od vključenih spremenljivk (oziroma pogojev) so najpomembnejše glede na statistično oceno neto učinka vsake spremenljivke. Za razliko od običajnih statističnih metod, ki temeljijo na linearni algebri, QCA predpostavlja, da je vzročna zveza zapletena ter da je isti rezultat lahko posledica različnih kombinacij pogojev (Ragin, 2008). Torej, namesto da poskušamo ugotoviti katere spremenljivke prispevajo največ k pojasnjevanju variance pri doseganju visoke poslovne uspešnosti (izidu), trenutna študija proučuje kateri od vključenih pogojev in njihove kombinacije se pojavljajo v izidu.

### 4.1 Prispevki za teorijo

Rezultati kažejo, da imajo izbrani pogoji lahko pozitiven ali negativen učinek na izid pri prisotnosti ali odsotnosti drugih pogojev ter da niso vse okoljske prakse enako pomembne za uspešnost podjetij. Trženjske prakse so edine izmed preučevanih praks, ki se pojavljajo v vseh štirih konfiguracijah, med tem ko se ostale prakse pojavljajo kot temeljni (prisotni ali odsotni) pogoji, v določenih kot komplementarni (prisotni ali odsotni) ter nenazadnje tudi kot pogoji, ki niso pomembni za doseganje visoke poslovne uspešnosti.

Glede na rezultate, bi lahko potrdili moč in sloves trženja kot ključnega dejavnika poslovne uspešnosti podjetja. Podjetja spretno komunicirajo preko premišljenih trženjskih strategij ter vplivajo in manipulirajo s svojimi potrošniki in ostalimi deležniki. Trženjske prakse povezane z okoljem, kot je trženje okolju prijaznih značilnosti proizvodov/storitev ter javnosti dostopna okoljska poročila, so torej močno orodje pri vplivanju na mnenje o proizvodih in storitvah ter vzbuditi želja javnosti za nakup le-teh. Nasprotno pa je v konfiguracijah C3 in C4 za uspeh podjetja pomembna odsotnost trženjskih praks povezanih z okoljem. To lahko utemeljimo z dejstvom, da so podjetja v najbolj »umazanih« panogah, kot sta rudarstvo in gradbena panoga, stalno pod pritiskom javnosti, zato okoljske prakse v prvi vrsti usmerjajo v izboljšanje lastnosti proizvodov in procesnih dejavnosti. Okoljske prakse povezane s proizvodi in procesi, na primer posodobitev zastarele mehanizacije ali izbira okolju prijaznih materialov, so pogosto povezane z velikimi finančnimi prihranki. Učinki se kažejo pri zmanjšanem izpustu emisij toplogrednih plinov, zmanjšani porabi energije, vode in surovin, manjši količini odpadkov ter lažjemu zasledovanju okoljske zakonodaje. Pri tem je trženjska funkcija povezana z okoljem v podrejenem položaju, saj se podjetja ne želijo izpostavljati.

Vpliv operativnih praks na uspešnost podjetja težko posplošimo, saj gre za izrazito mešan vpliv. Prakse povezane s proizvodi prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja le v primeru, ko so prisotne tudi prakse povezane s procesi ter odsotne trženjske prakse (konfiguracija C3). V tem primeru podjetja svojo pozornosti namenjajo k izboljšavi obstoječih proizvodnih procesov ter oblikovanju proizvodov, kar vključuje manj strupene materiale (sestavine), omogoča manjšo porabo materialov, manjšo proizvodnjo

odpadkov v fazi uporabe ter ponovno uporabo in recikliranje. Prakse povezane s proizvodi prispevajo k poslovni uspešnosti tudi v primeru prisotnosti organizacijskih praks ter odsotnosti trženjskih praks (konfiguracija C4). V tem primeru podjetja v prvi vrsti skrbijo za sistemsko planiranje in oblikovanje okoljske politike podjetja. To vključuje določitev ciljev ter dolgoročnega okoljskega planiranja, določitev vlog pri izvajanju okoljskih aktivnosti, merjenje ter ocenjevanje okoljske uspešnosti v podjetju, trening in izobraževanje zaposlenih, oblikovanje načrta za primer nujnih ukrepov ter vključevanje okoljskih vidikov v oblikovanje in razvoj proizvodov. Podjetja pa dosegajo visoko poslovno uspešnost tudi v primeru odsotnosti operativnih praks v kombinaciji s prisotnostjo trženjskih praks (konfiguracija C2). Torej je njihov primarni namen graditi na trženju proizvodov ter preko spretnega komuniciranja s potrošniki (sponzoriranje okolju prijaznih dogodkov, sodelovanje z neprofitnimi organizacijami, oglaševanje okolju prijaznih vidikov poslovanja) vplivati na njihovo pozitivno mnenje o proizvodih.

Podoben vpliv na uspešnost podjetja imajo tudi organizacijske prakse. V kombinaciji z operativnimi praksami povezanimi s proizvodi ter odsotnostjo trženjskih praks le-te prispevajo k uspešnosti podjetja (konfiguracija C4). Nasprotno pa je potrebno v primeru, ko imamo prisotne trženjske prakse ter odsotne operativne prakse povezane s procesi, za dosego visoke poslovne uspešnosti zanemariti organizacijske prakse (konfiguracija C1). Tudi tu ne moremo oblikovati univerzalnega modela, saj je potrebno dobro poznavanje interakcij med vključenimi pogoji (spremenljivkami).

Poleg uvedbe novega besedišča za razumevanje vzročno-posledičnih razmerij, sem predstavila analizo mehke logike kot ustrežno metodo za bolj jasno razumevanje kateri elementi konfiguracije so pomembni za izid in kako se ti elementi združujejo, da dosežejo določene učinke. Analiza je dokazala obstoj več konfiguracij, ki za dosego cilja vključujejo tako temeljne kot tudi komplementarne pogoje. Metoda, ki sem jo uporabila v študiji, ima zatorej velik potencial za premagovanje obstoječih metodoloških izzivov pri podobnih raziskovalnih vprašanjih, saj omogoča podrobno analizo potrebnih in zadostnih pogojev za dosego določenega cilja.

#### **4.2 Prispevki za prakso ter predlogi za nadaljnje študije**

Pretekle raziskave kažejo, da lahko podjetja s pravilno zastavljenimi okoljskimi strategijami izboljšajo svoj položaj na trgu na osnovi nižjih stroškov, boljšega odnosa s kupci, organizacijske pripadnosti in učenja ter na osnovi prodaje kakovostnih izdelkov in storitev (npr. Russo and Fouts, 1997; Sharma and Vredenburg, 1998). Torej, če želi podjetje izkazovati okoljsko proaktivnost, lahko za planiranje in implementacijo najame okoljske managerje. Identifikacija več poti, ki vodijo do istega rezultata, prikazuje okoljskim managerjem različne možnosti za oblikovanje in izvajanje strategij. Nasprotno pa rezultati korelacijskih analiz kažejo le relativni pomen različnih spremenljivk zaradi česar so managerji prepričani, da so možnosti za dosego pozitivnega izida zelo omejene. Ugotovitve kvalitativne primerjalne analize so pomembne za različna podjetja, saj jim omogočajo, da prilagodijo strategije na način, ki ustreza njihovim potrebam. Prepoznavanje različnih

poti do izida omogoča večjo prožnost pri izbiri ustreznih okoljskih praks. Zmanjševanje nejasnosti preko skrbnega pregleda okolja ter sprejetje ukrepov za ohranitev nadzora je zatorej nujno. Managerji morajo prav tako upoštevati, da so poti, ki vodijo do visoke poslovne uspešnosti lahko zelo različne od tistih, ki vodijo k nizki uspešnosti podjetja. Dejstvo, da določena okoljska praksa vodi do visoke uspešnosti podjetja nikakor ne pomeni, da njena odsotnost vodi k nizki uspešnosti podjetja. Ker so izjave o vzročnih povezavah asimetrične, je za identifikacijo kombinacij pogojev povezanih z ne-visoko (povprečno ali nizko) uspešnostjo podjetja potrebno narediti novo analizo. Rezultati analize se prav tako lahko razlikujejo glede na panogo, zato je v prihodnjih raziskavah potrebno preučiti tudi druge panoge.

Kot vidimo imajo izbrani pogoji lahko različne vplive na uspešnost. Zato trdim, da lahko slabo poznavanje študijskih primerov pripelje do napačnih sklepov, da je okoljska uspešnost donosna, ko pa se v resnici managerji odločijo slediti okolju prijaznim strategijam samo v kombinaciji z drugimi pogoji (npr. povezanimi s panožnimi značilnostmi), ki delajo tako ravnanje uspešno. Managerji morajo za uspešno vodenje svojih podjetij razumeti odnose med neobvladljivim zunanjim poslovnim okoljem, kot sta narava panoge in značilnost konkurenčnega okolja, in obvladljivim notranjim okoljem, kot so strategije, organizacijske strukture in organizacijske klime. Z drugimi besedami, managerske odločitve in sposobnost kritičnega razmišljanja morajo biti odvisne od celostnega okolja v katerem podjetje posluje. V ta namen je potrebno v prihodnjih študijah vpeljati tudi druge dejavnike iz notranjega in zunanjega poslovnega okolja ter pri tem odpraviti glavno omejitev moje raziskave, to je merjenje konstruktov okoljskih praks na osnovi zaznavanja managerjev.

Vsa prizadevanja, da bi podjetja v večji meri razvijala proaktivni okoljski pristop, je potrebno podpreti s pomembno vlogo oblikovalcev javnih politik. Okoljski vzroki in učinki se raztezajo skozi daljše časovno obdobje (preteklost, sedanjost in prihodnost), torej bi si zakonodaja morala prizadevati za reševanje bodočih negotovosti in hkrati ponuditi instrumente politike, ki spodbujajo dolgoročne naložbe v okolju prijazne prakse (Sarasini & Merle, 2014). Poleg tega je pomembna tudi boljša transparentnost okoljskih vplivov podjetij preko izboljšanja razpoložljivosti informacij v obstoječih in/ali novih registrih (Aguilera-Caracuel & Ortiz-de-Mandojana, 2013). Zlasti v panogah z manj strogo okoljsko zakonodajo bi morale biti na voljo več mehanizmov, preko katerih bi lahko podjetja komunicirala svoje okolju prijazne ukrepe. V splošnem morajo regulatorji izvajati postopke oblikovanja politike, ki spodbujajo odprt dialog med različnimi deležniki podjetja ter podpreti načine, ki v podjetjih učinkovito spodbujajo okoljsko proaktivnost (Sarasini & Merle, 2014).

Pomembno področje za nadaljnje raziskave je tudi način financiranja okolju prijaznih praks. Pomanjkanje finančnih sredstev je glavna ovira pri napredku podjetij (Bygrave, 2004). Tvegani kapitalisti predstavljajo vir kapitala, ki ga podjetja z velikim potencialom potrebujejo. Start-up podjetja, ki so osnovana na tveganemu kapitalu, imajo lahko velik vpliv na panoge kot so transport, proizvodnja električne energije, gradbeništvo in predelovalne dejavnosti (Marcus, Malen & Ellis, 2013). Vendar pa so te tehnologije manj

zrele, zato je njihovo financiranje bolj problematično. Za izboljšanje omenjenega problema ter nadaljnji gospodarski razvoj so raziskave, ki bi preučevale kako učinkovito spodbujati financiranje okolju prijaznih tehnologij, nujne.

### 4.3 Omejitve raziskave

Koncept okoljskih strategij je zelo obsežen in skladno s tem lahko vsaka študija, ki preučuje optimalno kombinacijo različnih strategij, izbere samo reprezentativen nabor kategorij za karakterizacijo vsake od skupin. Sedanja raziskava, ki vključuje le najbolj razširjene in preučevane pogoje iz obstoječih raziskav, pri tem ni izjema. Poleg tega velikost vzorca trenutne študije ne omogoča nadaljnjih statističnih testiranj analize mehke logike. Kljub temu programska oprema fsQCA omogoča izvedbo dveh testov, ki kažeta zanesljivost modelov (skladnost in pokritost rešitve). Kvalitativna primerjalna analiza je posebej primerna za preučevanje zapletenih vzročnih odnosov in različnih interakcij, ima pa tudi omejitve zaradi katerih je metoda bolj ali manj primerna le v določenem kontekstu. Pri tem je temeljni problem pogosto logika delovanja metode, ki med analizo preučuje vse možne konfiguracije, kar eksponentno povečuje rast podatkovne matrike. Skladno s tem število preučevanih enot omejuje število pogojev, ki jih lahko v analizo vključimo, zato mora biti uporabnik metode previden, da zagotovi zadostno prostostno stopnjo.

## LITERATURA

- Aguilera-Caracuel, J. & Ortiz-de-Mandojana, N. (2013). Green innovation and financial performance: An institutional approach. *Organization & Environment*, 26(4), 365-385.
- Ambec, S. & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.
- Aragón-Correa, J.A. & Rubio-López, A.E. (2007). Proactive corporate environmental strategies: Myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357-381.
- Banerjee, S.B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.
- Berchicci, L. & King, A. (2007). Postcards from the edge: A review of the business and environment literature. *Academy of Management Perspectives*, 1, 1513-1547.
- Bygrave, W. (2004). The entrepreneurial process. In W. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.), *The portable MBA in entrepreneurship* (1-26). Hoboken, NJ: Wiley.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680.
- Clune, S, & Lockrey, S. (2014). Making progress towards more sustainable societies through lean and green initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 85, 67-82
- Dibrell, C. Craig, J. & Hansen, E. (2011). Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 467-489.
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E. & Romi, A. M. (2013). Beyond "does it pay to be green? A meta-analysis of moderators of the CEP-CFP relationship. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 353-366.

Evangelista, P. (2014). Environmental sustainability practices in the transport and logistics service industry: An exploratory case study investigation. *Reserach in Transportation Business & Management*, 12, 63–72.

Fiss, P.C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198.

González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1–15.

Hunt, C.B. & Auster, E.R. (1990). Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31(2), 7–18.

Iritani, D.R., Silva, D. A. L., Saavedra, Y. M. M., Graef, P. F. F. & Ometto, A. R. (2015). Sustainable strategies analysis through life cycle assessment: A case study in a furniture industry. *Journal of Cleaner Production*, 96, 308–318.

Judge, W.Q. and Douglas, T.J. (1998), "Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment," *Journal of Management Studies*, 35(2), 241–262.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Klassen, R.D. & Whybark, D.C. (1999). Environmental management in operations: The selection of environmental technologies. *Decision Sciences*, 30(3), 601–631.

Marcus, A., Malen, J. & Ellis, S. (2013). The promise and pitfalls of venture capital as an asset class for clean energy investment: Research questions for organization and natural environment scholars. *Organization & Environment*, 26(1), 31–60.

McGahan, A. and Porter, M.E. (2002). What do we know about variance in accounting profitability? *Management Science*, 48, 1–18.

Morin, E. (2006). Restricted complexity, general complexity. Retrieved July 27, 2014, from <http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Edgar%20Morin,%20Restricted%20Complexity,%20General%20Complexity.pdf>

Porter, M. E. & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.

Ragin, C.C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago: University of Chicago Press.

Ragin, C.C. (2006). *User's guide to fuzzy-set/ qualitative comparative analysis 2.0*. Tucson: University of Arizona.

Ragin, C.C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.

Ragin, C.C. & Davey, S. (2009). *fs/QCA*, Version 2.5 [Computer Program]. Tucson: University of Arizona.

Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 11–24.

Røyne, F., Berlin, J. & Ringström, E. (2015). Life cycle perspective in environmental strategy development on the industry cluster level: A case study of five chemical companies. *Journal of Cleaner Production*, 86, 125–131.

Russo, M.V. & Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.

Sadgrove, K. (1992). *The green manager's handbook*. London: Gower publishing.

Sarasini, S. & Merle, J. (2014). Past, present, or future? Managers' temporal orientations and corporate climate action in the Swedish electricity sector. *Organization & Environment*, 27(3), 242–262.

Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods: A user's guide for qualitative comparative analysis and fuzzy sets in social science*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753.

Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16(1), 183–200.

Su Yol, L. & Seung-Kyu, R. (2007). The change in corporate environmental strategies: A longitudinal empirical study. *Management Decision*, 45(2), 196–216.

Tehrani, M. & Noubary, R. (2005). A statistical conversion technique: Objective and perceptive financial measures of the performance construct. *Organizational Research Methods*, 8(2), 202–221.

Trentin, A., Forza, C. & Perin E. (2015). Embeddedness and path dependence of organizational capabilities for mass customization and green management: A longitudinal case study in the machinery industry. *International Journal of Production Economics*, 169, 253–276.

Walley, N. & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review*, 72(3), 46–52.

Zhang, Y., Thompson, R., Bao, X. & Jiang, Y. (2013). Analyzing the promoting factors for adopting green logistics practices: A case study of road freight industry in Nanjing, China. Osma mednarodna konferenca City Logistics, 17–19 junij 2013, Bali, Indonesia.

# VPLIV ZADOVOLJSTVA PORABNIKOV IN NAMERAVANE ZVESTOBE NA DEJANSKO ZVESTOBO V PANOGI MOBILNIH TELEKOMUNIKACIJ

DANILO TOMŠIČ<sup>1</sup>  
TOMAŽ KOLAR<sup>2</sup>

---

**POVZETEK:** Članek teoretično in empirično razišče strateško pomembno vprašanje zvestobe oz. zadržanja porabnikov v panogi mobilnih telekomunikacij, s poudarkom na ugotavljanju povezave med vedenjsko namero in dejanskim vedenjem. Empirični del je bil izveden s pomočjo kontinuirane panelne anketne raziskave na vzorcu 2.173 porabnikov mobilnih telekomunikacij v Sloveniji. Analiza rezultatov s pomočjo Hi-kvadrata in binarne logistične regresije potrjuje ugotovitve primerljivih tujih študij in ugotavlja, da zadovoljstvo porabnikov vpliva na njihovo (nameravano) zvestobo in (dejansko) zadržanje. Poleg zadovoljstva na zvestobo pozitivno vpliva strošek prehoda, na zadržanje pa poleg zadovoljstva pozitivno vplivata še zvestoba in predhodno trajanje razmerja. Našteti dejavniki razložijo relativno majhen odstotek variance zvestobe in zadržanja, kar odpira izzive in priložnosti za raziskovanje dodatnih dejavnikov, ki vplivajo na zvestobo in zadržanje.

---

**Ključne besede:** zadovoljstvo, zvestoba porabnikov, vedenjske namere, dejansko vedenje, mobilne telekomunikacije, binarna logistična regresija

---

**JEL klasifikacija:** M30, M31

---

## UVOD

Zadržanje porabnikov je za ponudnike mobilnih telekomunikacij eno ključnih strateških vprašanj, saj se neposredno odraža na izidih poslovanja; »s povečanjem stopnje zadržanja porabnikov za 5 odstotnih točk se dobički ponudnikov konsistentno povečajo za 25 do 100 %« (Reichheld, Markey & Hopton, 2000, str. 135); »zmanjšanje stopnje odhoda za 30 % lahko v dolgoročnem smislu poveča prihodke za 15 %« (Bolton, 1998, str. 52). Ob letnih stopnjah odhoda porabnikov (ang. churn), ki se gibljejo med 10 % in 60 %, večinoma pa okrog 30 % (Bolton, 1998, str. 52; Brand, 2002, str. 38; Hughes, 2007), zato ne preseneča, da se problematiki zvestobe posveča veliko pozornosti. Zadovoljstvo porabnikov, njihova zvestoba in zadržanje pa spadajo tudi med najbolj raziskovane koncepte v akademski sferi (Curtis, Abratt, Rhoades & Dion, 2011, str. 1).

---

1 Telekom Slovenije, d.d., Ljubljana, e-pošta: danilo.tomsic@gmail.com

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, e-pošta: tomaz.kolar@ef.uni-lj.si

Številni avtorji kot najpomembnejši dejavnik zvestobe navajajo zadovoljstvo porabnikov v smislu, da višje zadovoljstvo prinaša višjo raven zvestobe, nižje zadovoljstvo pa nižjo (Bloemer, Ruyter & Wetzels, 1999). A zgolj zadovoljstvo ne pojasni celotne variance zvestobe (Gerpott, Rams & Schindler, 2001, str. 264), zato je potrebno za opisovanje pojava zvestobe uporabiti kompleksnejše modele z več dejavniki (Kumar, Pozza & Ganesh, 2013, str. 258). A tudi ti ne uspejo povsem pojasniti pojava zadovoljnih porabnikov, ki zamenjajo ponudnika, ali nezadovoljnih porabnikov, ki ga ne zamenjajo (Seiders, Voss, Grewal & Godfrey, 2005, str. 26). Razlog za tako stanje je po eni strani precenjen vpliv zadovoljstva zaradi merilne napake, ki se lahko pojavi, kadar sta v isti anketi merjena samoocenjeno zadovoljstvo in namera porabnika glede nadaljevanja razmerja (Bolton, 1998, str. 47); po drugi strani pa dejstvo, da večina raziskav meri nameravano zvestobo in ne dejanskega vedenja – menjave ponudnika. Poraja se torej relevantno vprašanje, ali je namera dovolj visoko korelirana z vedenjem? Zaradi navedenih dvomov raziskovalci pozivajo k uporabi zanesljivejših meril zvestobe v obliki dejanskega vedenja porabnikov, bodisi z uporabo transakcijskih podatkov o uporabi storitev (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996, str. 44; Gerpott et al., 2001, str. 268), bodisi z izvajanjem longitudinalnih študij za merjenje dejanskega vedenja istih porabnikov v daljšem časovnem obdobju (Han et al., 2008, str. 38). Take študije pa postavljajo raziskovalce tudi pred metodološke izzive, saj tradicionalne korelacije analize za tovrstne podatke niso uporabne.

Namen tega članka je zapolnitev identificiranih vrzeli na področju raziskovanja zvestobe porabnikov na področju telekomunikacijskih storitev. Ključni predvideni prispevki članka so predvsem v empirični preverbi povezanosti med namero zvestobe in dejanskim vedenjem (zadržanjem) porabnikov, pa tudi pri raziskovanju vpliva dodatnih dejavnikov dejanske zvestobe (strošek prehoda, zadovoljstvo, predhodno trajanje razmerja, demografija). Povezava med namero in dejansko zvestobo je namreč zelo slabo raziskana, še posebej v slovenskem prostoru in v panogi mobilnih komunikacij. Temu botruje zahtevnost proučevanja relacije nameravana - dejanska zvestoba, ki zahteva merjenje zvestobe na istih porabnikih s časovnim zamikom in uporabo ustreznih analitičnih metod. Zato je pričakovani prispevek razviden tudi na področju longitudinalnih raziskav zvestobe in prikaza uporabe binarne logistične regresije v ta namen.

V članku so v ta namen predstavljene ugotovitve panelne raziskave v obliki dveh zaporednih anket pri istih porabnikih mobilnih telekomunikacij v Sloveniji. V vsaki anketi so porabniki odgovarjali na vprašanja o zadovoljstvu, nameri zvestobe, uporabi ponudnikov in o obstoju ovir za prekinitve razmerja. Iz pridobljenih anketnih odgovorov je razvidno njihovo dejansko vedenje – prekinitve ali ohranitev razmerja s ponudnikom. Empirično analiza s pomočjo Hi-kvadrata in logistične regresije pa je uporabljena za analizo povezav med nameravano zvestobo in dejanskim vedenjem ter za analizo vpliva dejavnikov zvestobe na dejansko vedenje. V nadaljevanju članka so najprej na kratko predstavljene ugotovitve literature o odnosu med nameravano zvestobo in zadržanjem ter o njunih dejavniki, nato pa sledi predstavitev raziskovalnega načrta in ugotovitev empirične raziskave.



## 1 ZVESTOBA PORABNIKOV: OPREDELITEV, MERJENJE IN DEJAVNIKI

Na zvestobo in zadržanje porabnikov je možno gledati z različnih zornih kotov. Prvotne opredelitve so zvestobo opisovale kot »delež v zadovoljitvi potreb« (angl. *share of requirement*) – torej delež, ki ga ima določen ponudnik pri zadovoljitvi vseh potreb posameznika po istovrstnih izdelkih ali storitvah; večina tržnikov kot mejo za zvestega porabnika postavlja 67 % deleža v potrebah (Hofmeyr & Rice, 2000, str. 86). V kasnejše opredelitve zvestobe je poleg ponavljajočega nakupnega vedenja vključeno tudi stališče porabnika do ponudnika ter pri tem upoštevana možnosti izbire med alternativnimi ponudniki (Curasi & Kennedy, 2002, str. 325). Morgan, Crutchfield in Lacey (2000, str. 77) zvestobo opredelijo kot: »usmerjen (tj. nenaključen) vedenjski odziv, izražen preko daljšega časovnega obdobja, ki nastane z odločitvijo za določenega ponudnika izmed skupine istovetnih ponudnikov (tj. tistih, ki zadovoljujejo isto potrebo) kot posledica psihološkega (odločitvenega) ocenjevalnega procesa«. Oliver (1999, str. 34) zvestobo še odločneje opredeli glede na vplive okolja: »Zvestoba je trdna zavezanost ponovnemu nakupu ali uporabi preferenčnega izdelka/storitve konsistentno v prihodnosti, kar povzroči ponavljajoče nakupe pri ponudniku, kljub vplivom razmer in trženjskim prizadevanjem, ki bi potencialno lahko povzročili zamenjavo ponudnika.«. Zvestoba je torej sestavljena iz vedenjske in stališčne sestavine (Bloemer et al., 1999, str. 1099; Morgan et al., 2000, str. 78).

### 1.1 Pomen razlikovanja nameravane zvestobe in dejanskega vedenja

Raziskave, ki »merijo zvestobo«, dejansko v večini primerov merijo vedenjske namere. V najpogosteje uporabljenih presečnih anketah, s katerimi ugotavljajo stanje v določenem časovnem trenutku, je namreč porabnika najpreprosteje vprašati po namerah glede ohranitve razmerja ali po stališčih, saj na taka vprašanja prejmemo zanesljivejše odgovore, kot če bi denimo spraševali po »deležu zadovoljevanja potreb«. Iz prejetih odgovorov o namerah potem raziskovalci sklepajo, da se bo zvestoba dejansko izkazala tudi v praksi. A ob dejstvu, da ponudniki bolj kot namero želijo spoznati dejansko vedenje (t.i. churn), saj imajo od zadržanja konkretne finančne koristi (Zeithaml, 2000, str. 75), se poraja vprašanje, ali se izražena namera zvestobe udejanji v dejansko vedenje? Raziskav, ki bi merile povezavo med nameravano zvestobo (namero ponovnega nakupa) in dejansko zvestobo (ponovnim nakupom), je relativno malo. Curtis et al. (2011, str. 16) po pregledu 61 raziskav, ki merijo povezavo med zadovoljstvom, zvestobo, namero ponovnega nakupa in dejanskim ponovnim nakupom, ugotavljajo, da je število raziskav, ki merijo povezavo med namero in dejanskim vedenjem premajhno, da bi lahko sklepali o jakosti povezave med njima. Nekateri avtorji poročajo o »le zmerni korelaciji med namero in dejanskim vedenjem, kar poraja vprašanja o zanesljivosti samoporočane namere pri merjenju vedenja« (Seiders et al., 2005, str. 36) ali direktno opozarjajo, da »je zgolj uporaba indikatorjev namere za napovedovanje dejanskega vedenja iz zadovoljstva lahko zavajajoča« (Mittal & Kamakura, 2001, str. 140). Drugi pišejo o »pozitivni in signifikantni povezavi nakupne namere z dejanskim vedenjem« (Akhter, 2010, str. 58) in o tem, da »je iz namere nakupa možno z modelom napovedati verjetnost dejanskega nakupa« (Bemmar, 2000, str. 1099).

1995, str. 189). Lee, Lee & Feick (2006, str. 37) pa iz analize anketnih in transakcijskih podatkov ugotavljajo, da se življenjska vrednost porabnikov (ki jo lahko razumemo kot indikator dejanske zvestobe) poveča ob višji predhodno ugotovljeni nameri priporočanja. Tudi Keiningham et al. (2007, str. 371-374) ugotavljajo, da je ponoven nakup koreliran z nakupno namero, a različno močno v različnih panogah (raziskava je bila opravljena v bančništvu, maloprodaji in dostopu do interneta).

Realizacija namere v dejansko vedenje je odvisna od več dejavnikov: vrste izdelka / storitve, merilne lestvice, časovnega okvira merjenja, demografskih lastnosti vprašanih in predhodnih izkušenj (Morwitz & Schmittlein, 1992, str. 404; Morwitz, 1997; Chandon, Morwitz & Reinartz, 2005, str. 10). Pri tem se je potrebno zavedati, da tudi samo merjenje namere lahko spremeni vedenje. Morwitz, Johnson in Schmittlein (1993, str. 52) so ugotovili, da je delež nakupov večji v gospodinjstvih, v katerih je bila merjena namera nakupa, kot v gospodinjstvih, v katerih ta ni bila merjena. Očitno so jih vprašanja o nameri nakupa spodbudila k razmišljanju o nakupu, na katerega brez spraševanja ne bi pomislili (!). Tudi Chandon et al. (2005, str. 10) ugotavljajo, da merjenje namere poveča asociacijo med prikrito namero in vedenjem, a ne pri porabnikih, katerih nakupni nameni so nevtralni. Ob tem tudi ugotavljajo, da porabniki natančneje napovedujejo prihodnje vedenje za pogoste in preproste nakupne namere (na primer široke potrošnje) kot za kompleksne in redke nakupne namere (kamor spada odločitev o menjavi ponudnika mobilnih telekomunikacij). Zaradi tovrstnih ugotovitev avtorji v zadnjih letih pogosto pozivajo k uporabi longitudinalnih študij za zanesljivejšo ugotavljanje zvestobe (Qayyum, Khang & Krairit, 2013, str. 387; Aksoy, Buoye, Aksoy, Larivière & Keiningham, 2013, str. 81).

## 1.2 Zadovoljstvo kot ključni dejavnik zvestobe v mobilnih telekomunikacijah

Zadovoljstvo in zvestoba sta praviloma močno korelirana. Curtis et al. (2011, str. 14) v meta analizi 61 raziskav o zadovoljstvu, zvestobi oz. nameri ponovnega nakupa poročajo o visokih povprečnih korelacijah med zadovoljstvom in zvestobo (povprečni korelacijski koeficient = 0,54) ter med zadovoljstvom in namero ponovnega nakupa (povprečni korelacijski koeficient = 0,63). Tudi avtorji raziskav s področja mobilnih komunikacij poročajo o »močnem« (Chen & Cheng, 2012, str. 815; Eshghi, Haughton & Topi, 2007, str. 101; Han et al., 2008, str. 33; Lee et al., 2001, str. 42; Lim, Widdows & Park, 2006, str. 214; Santouridis & Trivellas, 2010, str. 229; Shin & Kim, 2008, str. 862), »največjem« (Clemes, Shu & Gan, 2014, str. 136; Eskafi, Hossein & Yazd, 2013, str. 746; Qayyum et al., 2013, str. 384), »pomembnem« (Abu-ELSamen, Akroush, Al-Khawaldeh & Al-Shibly, 2011, str. 339; Aksoy et al., 2013, str. 79; Türkyilmaz & Özkan, 2007, str. 685) in »pozitivnem« (Aydin, Özer & Arasil, 2005, str. 98; Gerpott et al., 2001, str. 264; Kim et al., 2004, str. 155; Kumar & Lim, 2008, str. 573) vplivu zadovoljstva na zvestobo. Kot zadovoljstvo je večinoma merjeno splošno zadovoljstvo. Boltonova (1998, str. 62) poroča, da raven zadovoljstva pojasnjuje pomemben delež (26 %) variance v trajanju razmerja med porabnikom in ponudnikom na trgu mobilnih telekomunikacij.

Ob močnem vplivu zadovoljstva na zvestobo je na mestu vprašanje, koliko in kako zadovoljstvo vpliva na dejansko vedenje. Glede tega ugotovitve različnih avtorjev niso enotne. Mittal in Lassar (1998, str. 183) ugotavljata, da zadovoljstvo samo po sebi še ne zagotavlja vedenjske zvestobe oz. zadržanja. V kasnejši študiji pa Mittal in Kamakura (2001, str. 139) ugotavljata, da je – sicer direktna – zveza med zadovoljstvom in dejanskim ponovnim nakupom izrazito nelinearna: na obeh skrajnih koncih zadovoljstva sprememba stopnje zadovoljstva bistveno bolj vpliva na vedenje kot v sredini. V panogi mobilnih telekomunikacij so raziskave potrdile, da zadovoljni porabniki manj menjavajo ponudnike – imajo nižji churn (Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1185; Gustafsson, Johnson & Ross, 2005, str. 192), da je ta zveza linearna (Seo, Ranganathan & Babad, 2008, str. 192) in da »imajo porabniki z visoko ravni kumulativnega zadovoljstva s ponudnikom storitev v tekočem obdobju večji obseg uporabe storitev v prihodnjem obdobju« (Bolton & Lemon, 1999, str. 181).

V zvezi z merjenjem zadovoljstva kot dejavnika zvestobe je potrebno opozoriti na možno merilno napako oz. nekakšen »halo efekt« v primerih, kadar se porabnika v isti anketi sprašuje po zadovoljstvu in zvestobi. Večina anketnih raziskave zvestobe in zadovoljstva se izvaja v obliki presečnih anket v določenem časovnem trenutku. Pri teh se hkrati meri samoocenjeno zadovoljstvo in namera porabnikov glede nadaljevanja razmerja (nameravana zvestoba). Nekateri raziskovalci (Bolton, 1998, str. 47) ob poročilih o visoki korelaciji med zadovoljstvom in namero zvestobe opozarjajo na ugotovitve avtorjev s področja psihologije, da je treba take rezultate obravnavati previdno, saj sta zadovoljstvo in namera zvestobe visoko korelirana tudi zaradi merilnih postopkov. Mazursky in Geva (1989, str. 225) tako navajata, da sta zadovoljstvo in namera visoko korelirana, ko sta istočasno merjena v isti anketi, in precej manj, če iste porabnike sprašuješ po nameri v drugi anketi po dveh tednih; videti je, da pomen zadovoljstva sčasoma zbledi.

Kljub izkazanemu pomembnemu vplivu zadovoljstva na zvestobo porabnikov, pa je med zadovoljnimi ali zelo zadovoljnimi porabniki kar med 60 in 85 % takih, ki niso vedenjsko zvesti oziroma zamenjajo ponudnika (Oliver, 1999, str. 33; Reichheld et al., 2000, str. 137). Zadovoljstvo v povprečju pojasni le 8 % variance v vedenju porabnikov (Kumar et al., 2013, str. 258), zato zgolj razumevanje zadovoljstva ni dovolj za popolno razumevanje vzrokov vedenja porabnikov (Hofmeyr & Rice, 2000, str. 22) in je potrebno pri razmišljanju o zadržanju porabnikov upoštevati še druge dejavnike zvestobe.

### **1.3 Strošek prehoda in drugi dejavniki zvestobe v mobilnih komunikacijah**

V panogi mobilnih telekomunikacij visoki stroški prehoda pomembno in pozitivno vplivajo na zvestobo porabnikov (Edward, George & Sarkar, 2010, str. 151). Stroški prehoda so finančni in nefinančni stroški, za katere porabnik pričakuje, da se bodo pojavili v prihodnosti ob prehodu k drugemu ponudniku (Lee & Cunningham, 2001, str. 117). Višji zaznani stroški prehoda povzročijo višjo zvestobo oziroma nižjo verjetnost zamenjave in nižji dejanski churn (Clemes et al., 2014, str. 131; Seo et al., 2008, str. 194; Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1183; Qayyum et al., 2013, str. 384; Aydin & Özer, 2005, str. 920).

Shin in Kim (2008, str. 862) celo ugotavljata, da ima zaznana ovira za prehod višji vpliv na namero zamenjave ponudnika kot zadovoljstvo. Aydin et al. (2005, str. 98) poročajo, da je vpliv stroška prehoda na zvestobo moč zaznati le pri porabnikih, ki stroške prehoda zaznavajo kot visoke, medtem ko pri porabnikih z nizkim zaznanim stroškom prehoda ti sploh ne vplivajo na zvestobo. Jeng in Bailey (2012, str. 1589) pa ugotavljata, da strošek prehoda nima več tako pomembnega vpliva kot nekoč, kar pripisujeta prizadevanjem regulatornih organov po nižanju ovir za prehode med ponudniki (vključno z zakonsko zahtevano prenosljivostjo števil). Malhotra in Kubowicz Malhotra (2013, str. 21) poročata, da mladi porabniki mobilnih telekomunikacij ne razumejo vsakega stroška prehoda kot oviro: »mehke ovire« (kot je prisotnost prijateljev na istem omrežju) zmanjšujejo nagnjenost k zamenjavi ponudnika, med tem ko »trdne ovire« (npr. nerazumljivo dolga obvezna trajanja pogodb) povečujejo nagnjenost porabnikov k zamenjavi ponudnika. Ta ugotovitev je zelo zanimiva saj kaže, da nekateri dejavniki zvestobe lahko delujejo ravno v nasprotni smeri od pričakovane.

Predhodno trajanje razmerja med porabnikom in ponudnikom mobilnih storitev prav tako pomembno vpliva na porabnikovo prihodnje vedenje. Seo et al. (2008, str. 192) poročajo, da je daljše trajanje razmerja pozitivno povezano z zadržanjem porabnikov. Podobno Malhotra in Kubowicz Malhotra (2013, str. 19) ter Kim in Yoon (2004, str. 761) ugotavljajo negativno korelacijo med predhodnim trajanjem razmerja in nagnjenostjo k menjavi ponudnika, Verhoef (2003, str. 38) pa manjšo nagnjenost k odhodu pri porabnikih z daljšim predhodnim trajanjem razmerja. Po ugotovitvah Gustafsson et al. (2005, str. 261) imajo pretekle zamenjave celo največji vpliv na trenutne zamenjave ponudnikov (kar je po mnenju avtorjev lahko tudi posledica kratke dobe, ki jo pokriva raziskava). Nekaj podobnega ugotavljajo Keiningham et al. (2007, str. 374) v drugih panogah: ob merjenju povezave med trenutnim in preteklim deležem v zadovoljitvi potreb poročajo, da ima pretekli delež v zadovoljitvi potreb na trenutnega večji vpliv kot stališčni pokazatelj zvestobe.

O vplivu starosti porabnikov na njihovo vedenje so ugotovitve v literaturi deljene: večina avtorjev poroča o ugotovljenem neposrednem (Shin & Kim, 2008, str. 863; Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1183; Eskafi et al., 2013, str. 746) ali posrednem (Seo et al., 2008, str. 194) vplivu starosti na zvestobo. Starejši porabniki so bolj zvesti oziroma manj nagnjeni k menjavi ponudnikov, saj že iz navade manj iščejo alternative in so manj seznanjeni z možnostmi oziroma prednostmi menjave ponudnikov ter obratno pri mladih. Kumar in Lim (2008, str. 573) ugotavljata, da med generacijama Y in »baby boomers«<sup>3</sup> ni pomembnih razlik v relaciji med zadovoljstvom in zvestobo, je pa pri vplivu nekaterih dejavnikov na zadovoljstvo. Kim in Yoon (2004, str. 761), Malhotra in Kubowicz Malhotra (2013, str. 19) ter Eshghi et al., (2007, str. 101) po opravljeni analizi anketnih podatkov trdijo, da starost nima vpliva na zvestobo. Qayyum et al. (2013, str. 385) s pakistanskega trga mobilnih telekomunikacij pa ugotavljajo, da ima zadovoljstvo večji vpliv na zvestobo pri mlajših porabnikih kot pri starejših. Glede vpliva spola so si raziskovalci skoraj enotni, da v panogi mobilnih telekomunikacij nima vpliva na zvestobo ali namero priporočanja

3 »Generacija Y«: rojeni med letoma 1980 in 1994; »baby boomers«: rojeni med letoma 1946 in 1964.

oziroma churn (Qayyum et al., 2013, str. 385; Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1185; Malhotra & Kubowicz Malhotra, 2013, str. 19; Eshghi et al., 2007, str. 101; Shin & Kim, 2008, str. 863; Kim & Yoon 2004, str. 761). Le Seo et al. (2008, str. 193) na podlagi analize transakcijskih podatkov o uporabi mobilnih storitev sklepajo, da ženske, starejše od 25 let, bolj verjetno ostanejo pri obstoječem ponudniku. Našteti dejavniki zvestobe omogočajo boljše razumevanje njihovega vpliva na zvestobo v panogi mobilnih telekomunikacij in dajejo dobro podlago za izvedbo empirične raziskave. Obenem so relevantni za primerjavo, saj so vključeni tudi v empirično raziskavo na slovenskem trgu mobilnih telekomunikacij.

## 2 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA ZADOVOLJSTVA IN NAMERAVANE ZVESTOBE NA DEJANSKO ZVESTOBO

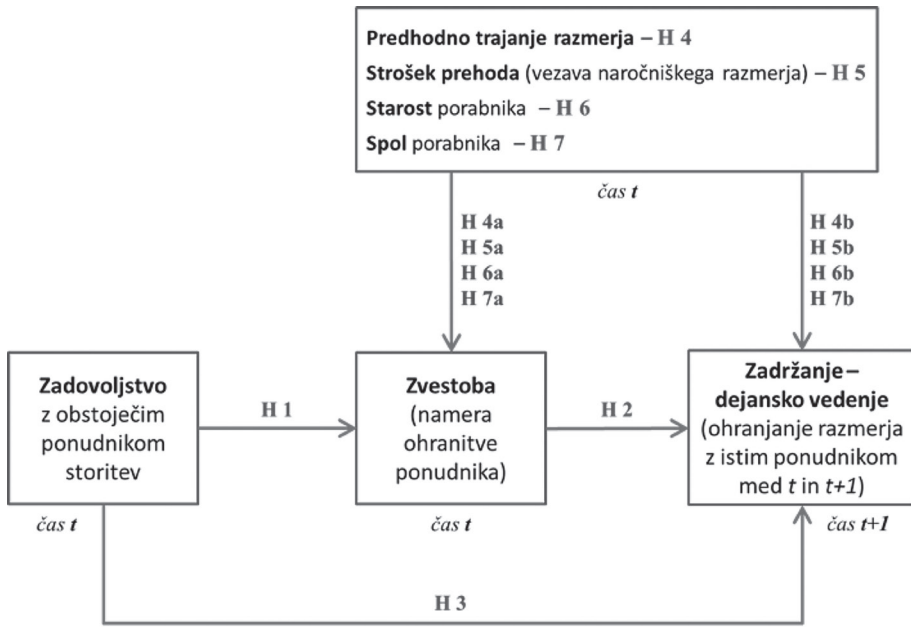
V empirični raziskavi smo analizirali stališča in vedenje izbranega vzorca porabnikov mobilnih telekomunikacij v Sloveniji v dveh obdobjih, s čimer smo se izognili pomanjkljivostim presečnih anket. Namen raziskave je bil izmeriti povezavo med nameravano in dejansko zvestobo porabnikov mobilnih telekomunikacij v Sloveniji ter vpliv izbranih dejavnikov zvestobe na nameravano in dejansko zvestobo.

### 2.1 Raziskovalni model in opredelitev hipotez

Raziskovalne hipoteze, ki jih v raziskovalnem modelu prikazuje Slika 1, so pripravljene na podlagi pregleda literature, pri tem pa je bilo potrebno tudi upoštevati omejitve glede števila vprašanj v panelni raziskavi. Glede na opozorila mnogih avtorjev (npr. Curtis et al., 2011, str. 3), da se izraz »zvestoba« uporablja zelo nekonsistentno in različno pri različnih avtorjih, kar oteži primerljivost rezultatov, najprej podajamo natančno opredelitev pojmov zvestobe in zadržanja, saj je to osnova za njihovo operacionalizacijo oz. merjenje:

- a) Zvestoba je namera porabnika, da v času  $t$  (tj. v času izvajanja prve ankete) ohrani obstoječega ponudnika. Gre za nameravano zvestobo, kot jo je teoretično opredelil Oliver (1999, str. 34) in kot jo v empiričnih raziskavah opredeljuje večina avtorjev.
- b) Zadržanje je dejanska zvestoba, ko porabnik v drugi anketi v času  $t + 1$  še vedno uporablja istega ponudnika, kot ga je v predhodni anketi v času  $t$ . Ta opredelitev ustreza opredelitvi zadržanja kot »vzdrževanja poslovnega razmerja med porabnikom in ponudnikom storitev« (Gerpott et al., 2001, str. 253) in upošteva pozive mnogih avtorjev po objektivnem merjenju »zvestobe« skozi longitudinalni pogled (Han et al., 2008, str. 38; Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1181), obenem pa zadržanje jasno loči od zvestobe, opredeljene kot vedenjski namen.

Slika 1: Raziskovalni model empirične raziskave



Ob pregledu literature se je izkazalo, da je zadovoljstvo glavni dejavnik zvestobe, ki ima pozitiven vpliv na zvestobo oziroma na vedenjske namene (Kumar et al, 2013, str. 248), kar je potrjeno tudi v mnogih empiričnih raziskavah v panogi mobilnih telekomunikacij (npr. Gerpott et al., 2001, str. 260; Kim et al., 2004, str. 155, Lee et al., 2001, str. 42). Zadovoljniji porabniki se ne opredelijo tako pogosto za nameravano zamenjavo kot manj zadovoljni, zato postavimo prvo hipotezo:

Hipoteza 1: Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zvestobo.

Zvestoba, razumljena kot namera ohranitve razmerja, vodi k dejanski zvestobi – zadržanju porabnikov, kar ugotavljajo tako avtorji teoretičnih analiz (Morwitz, 1997) kot tudi empirične študije (Akhter, 2010, str. 58; Keiningham et al., 2007, str. 374). A je raziskav, ki bi merile neposredno povezavo med nameravano in dejansko zvestobo, relativno malo (Curtis et al., 2011, str. 16), zato z drugo hipotezo predpostavljamo tudi to povezavo:

Hipoteza 2: Zvestoba pozitivno vpliva na zadržanje.

Zadovoljstvo porabnikov ne vpliva pozitivno le na nameravano zvestobo, ampak ima tudi neposreden pozitiven vpliv na zadržanje porabnikov (Mittal & Kamakura, 2001, str. 139), saj zadovoljni porabniki manj menjavajo ponudnike (Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1185; Gustafsson, Johnson & Ross, 2005, str. 192) in imajo daljše trajanje razmerja s ponudnikom (Bolton, 1998, str. 62). Ob upoštevanju teh ugotovitev pričakujemo, da

so porabniki, ki jih ponudniki v času  $t + 1$  niso zadržali, v času  $t$  manj zadovoljni kot porabniki, ki so jih ponudniki zadržali:

Hipoteza 3: Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zadržanje.

Na zadržanje poleg zvestobe in zadovoljstvo vplivajo tudi drugi dejavniki. Eden pomembnejših je predhodno trajanje razmerja, saj so porabniki s predhodnim daljšim trajanjem razmerja manj nagnjeni k nameravani menjavi (Malhotra & Kubowicz Malhotra, 2013, str. 19; Kim & Yoon, 2004, stran 761) in tudi dejansko manj menjavajo ponudnike (Verhoef, 2003, str. 38; Seo et al., 2008, str. 192). Zato postavimo naslednji dve hipotezi:

Hipoteza 4a: Predhodno trajanje razmerja pozitivno vpliva na zvestobo.

Hipoteza 4b: Predhodno trajanje razmerja pozitivno vpliva na zadržanje.

Stroški prehoda so naslednji dejavnik, ki vpliva na zadržanje: višji stroški prehoda povzročijo tako višje zadržanje kot višjo zvestobo (Clemes et al., 2014, str. 131; Seo et al., 2008, str. 194; Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1183; Qayyum et al., 2013, str. 384; Aydin & Özer, 2005, str. 920). Zvestoba in zadržanje se odlikujeta skozi dinamičen odločitveni proces, v katerem se porabniki očitno ne odločajo za menjavo ponudnika, kadar zaznajo stroške prehoda kot previsoke. V panogi mobilnih telekomunikacij je nekaj lahko merljivih stroškov prehoda, med njimi strošek kazni ob predčasni prekinitvi časovno vezanega razmerja (Kim et al., 2004, str. 149), ki pozitivno vpliva na zvestobo in na zadržanje:

Hipoteza 5a: Porabniki, ki imajo strošek prehoda, izkazujejo višjo zvestobo kot porabniki brez stroška prehoda.

Hipoteza 5b: Porabniki, ki imajo strošek prehoda, izkazujejo višje zadržanje kot porabniki brez stroška prehoda.

Porabniki se med seboj razlikujejo po demografskih značilnostih, ki imajo različen vpliv na zvestobo in zadržanje. Glede starosti porabnikov del avtorjev zagovarja neposredni vpliv na zvestobo (Shin & Kim, 2008, str. 863; Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1183; Eskafi et al., 2013, str. 746), del avtorjev pa ga zanika (Malhotra in Kubowicz Malhotra, 2013, str. 19; Eshghi et al., 2007, str. 101), čeprav bi dejansko lahko pričakovali, da so starejši porabniki manj nagnjeni k zamenjavi zaradi manjše informiranosti in višje splošne nagnjenosti k vzdrževanju obstoječega stanja. Spol po večinskih ugotovitvah avtorjev nima vpliva na zvestobo in zadržanje (Qayyum et al., 2013, str. 385; Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1185; Malhotra & Kubowicz Malhotra, 2013, str. 19; Eshghi et al., 2007, str. 101; Shin & Kim, 2008, str. 863; Kim & Yoon 2004, str. 761), zato postavimo zadnja para raziskovalnih hipotez:

Hipoteza 6a: Starost porabnika ima neposredni vpliv na zvestobo.

Hipoteza 6b: Starost porabnika ima neposredni vpliv na zadržanje.

Hipoteza 7a: Spol porabnika ne vpliva neposredno na zvestobo.

Hipoteza 7b: Spol porabnika ne vpliva neposredno na zadržanje.

## 2.2 Opis merjenih spremenljivk, vzorca in osnovne značilnosti zadovoljstva ter zvestobe porabnikov

Za potrebe raziskave sta bili s pomočjo računalniško podprtega spletnega anketiranja (CAWI – Computer Assisted Web Interviewing) izvedeni dve anketi v panelu slovenskih porabnikov »JazVem«. Spremenljivke raziskovalnega modela so bile zaradi narave konstruktov in omejitev, ki jih narekuje panelna raziskava, merjene z različnimi merskimi lestvicami. Zadržanje (istega ponudnika) in strošek prehoda (vezava), ki sta binarni spremenljivki, sta bili merjeni z dihotoomno lestvico (da/ne). Predhodno trajanje razmerja (manj kot pol leta, pol – do enega leta in več kot eno leto) je bilo izmerjeno na tri-stopenjski ordinalni lestvici. Namera menjave ponudnika je bila izmerjena na 4-stopenjski lestvici (zagotovo ne / da), splošno zadovoljstvo pa na 6-stopenjski lestvici (zelo nezadovoljen – zelo zadovoljen).

V raziskavo je bilo vključenih 2.173 porabnikov, ki so se v obeh anketah opredelili kot zasebni porabniki mobilnih telekomunikacij (izločeni so porabniki, ki jim storitve plačuje delodajalec). Prva anketa je bila izvedena v zadnjem kvartalu 2013, druga pa v tretjem kvartalu 2014. K sodelovanju v anketi so bili povabljeni vsi člani panela, ker pa odziv na tovrstno panelno vzorčenje ni zagotovil reprezentativnosti vzorca, je bilo za potrebe urejanja anketnih podatkov izvedeno tehtanje z metodo »Raking Ratio Estimation« (Kalton & Flores-Cervantes, 2003, str. 87), kar je zagotovilo nacionalno spolno, starostno in regijsko reprezentativnost na nivoju posameznika v starostni skupini 15 – 65 let starosti. Osnovne značilnosti porabnikov, vključenih v raziskavo, prikazuje Tabela 1. Delež prehodov je 9,6 %, kar na letni ravni predstavlja skoraj 20-odstotno stopnjo »churna«, kar je primerljivo s tujimi trgi. V času izvajanja prve ankete velika večina porabnikov nima namena menjati ponudnika: le 8,7 % je tistih, ki ga »verjetno« ali »zagotovo« nameravajo zamenjati (niso zvesti). V primerjavi z namerami zamenjave ponudnikov na drugih trgih mobilnih telekomunikacij je delež v Sloveniji manjši; Carton (2011) iz ZDA poroča, da namerava zamenjati ponudnika 10 % porabnikov, medtem ko Aittokallio (2014) povzema študijo podjetja Ovum iz 15 držav, po kateri približno četrtina porabnikov »gotovo namerava zamenjati ponudnika«, nadaljnja četrtina pa o tem »aktivno razmišlja«.



Tabela 1: Osnovne statistike anketnih odgovorov

<b>Dejavnik – Spremenljivka</b>	<b>Vrednosti</b>	<b>Frekvenčna porazdelitev</b>
Zadržanje	<i>DA</i>	9,6 %
	<i>NE</i>	90,4 %
Zvestoba – odsotnost namere menjave	<i>DA</i>	91,3 %
	<i>NE</i>	8,7 %
Zadovoljstvo	<i>Zelo ali bolj nezadovoljen</i>	8,2 %
	<i>Niti zadovoljen niti nezadovoljen</i>	11,8 %
	<i>Bolj zadovoljen</i>	27,6 %
	<i>Zelo zadovoljen</i>	34,1 %
	<i>Popolnoma zadovoljen</i>	18,2 %
Strošek prehoda	<i>DA</i>	28,5 %
	<i>NE</i>	71,5 %
Predhodno trajanje razmerja	<i>Do enega leta</i>	11,7 %
	<i>Nad enim letom</i>	88,3 %
Spol	<i>Moški</i>	50,3 %
	<i>Ženski</i>	49,7 %
Starost	<i>10 do 19 let</i>	1,6 %
	<i>20 do 29 let</i>	25,5 %
	<i>30 do 39 let</i>	22,1 %
	<i>40 do 49 let</i>	19,4 %
	<i>50 do 59 let</i>	26,0 %
	<i>60 do 69 let</i>	5,3 %

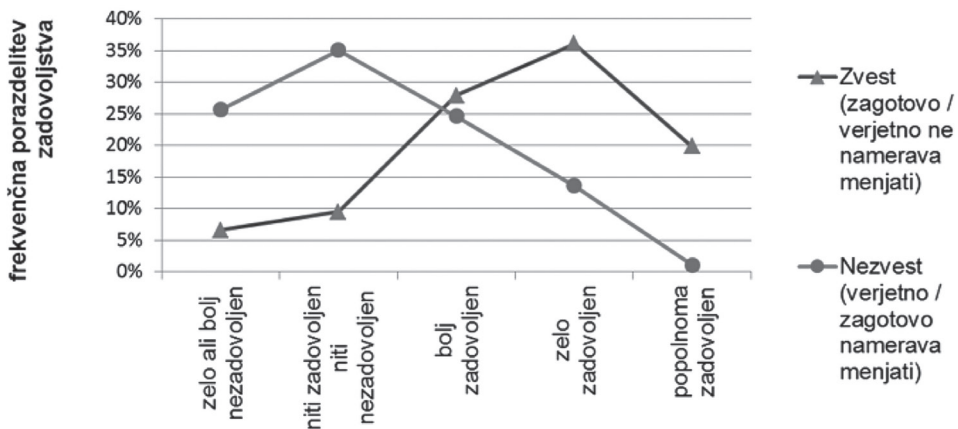
Podrobnejša analiza namere menjave ponudnika glede na kasnejšo dejansko menjavo (Tabela 2) pokaže, da izmed porabnikov, ki izkažejo namero menjave, le 28,6 % dejansko zamenja ponudnika. Namera menjave se torej le pri slabi tretjini udejanji v vedenju. Po drugi strani je med porabniki, ki niso izrazili namere po zamenjavi, le (oz. »kar«) 7,8 % tistih, ki kasneje zamenjajo ponudnika. Glede na to, da je ta delež 3,6-krat manjši od deleža tistih, ki so namero zamenjave uresničili, bi že zgolj iz tega razmerja lahko sklepali, da je zvestoba povezana z zadržanjem.

Tabela 2: *Dodatna analiza porazdelitve zadržanih porabnikov glede na predhodno izraženo namero menjave*

Odgovor	Namera menjave		Dejanska menjava ponudnika (nezvesti porabniki)		Dejanska ohranitev ponudnika (zvesti porabniki)	
	Število (a)	Število (b)	Delež glede na namero menjave (b/a)	Število (c)	Delež glede na namero menjave (c/a)	
Zagotovo ali verjetno NE	1.984	155	7,8 %	1.829	92,2 %	
Verjetno ali zagotovo DA	189	54	28,6 %	135	71,4 %	
<b>Skupaj</b>	<b>2.173</b>	<b>209</b>	<b>9,6%</b>	<b>1.964</b>	<b>90,4 %</b>	

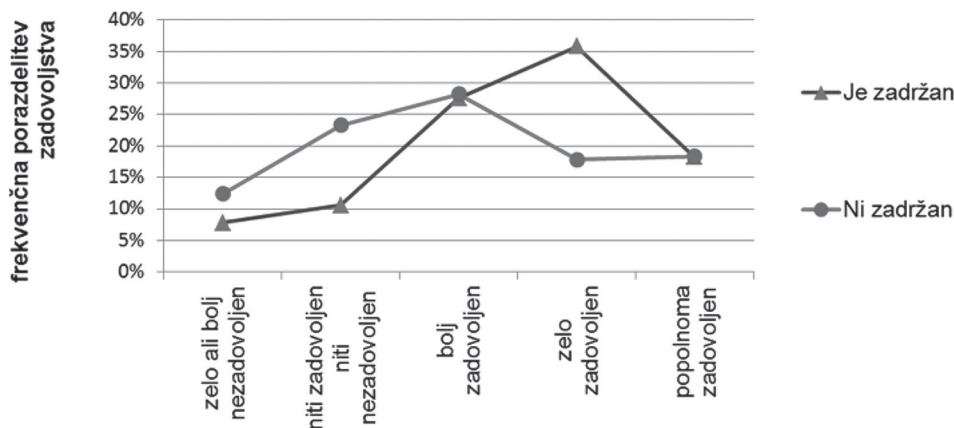
Primerjava zadovoljstva zvestih in nezvestih porabnikov (Slika 2) pokaže, da so porabniki z višjo zvestobo zadovoljnejši kot manj zvesti porabniki. Histogram zadovoljstva zvestih porabnikov je premaknjen v desno; mediana in modus zadovoljstva zvestih porabnikov sta pri »zelo zadovoljen«. Histogram zadovoljstva manj zvestih porabnikov je postavljen bolj levo, z mediano in modusom pri »niti zadovoljen niti nezadovoljen«. Razlika v obliki histograma in razlika v modusu prav tako govori v prid hipotezi 1.

Slika 2: *Zadovoljstvo porabnikov glede na zvestobo (namero menjave ponudnika)*



Podobno je z zadovoljstvom glede na zadržanje ponudnika (Slika 3), a razlika v zadovoljstvu zadržanih porabnikov (mediana in modus pri »zelo zadovoljen«) glede na tiste, ki so zamenjali ponudnika (mediana in modus pri »bolj zadovoljen«), ni tako izrazita. To nakazuje, da povezanost zadovoljstva z zadržanjem ni tako visoka, še posebej pri posameznih stopnjah ne/zadovoljstva, saj je denimo delež popolnoma zadovoljnih enak med zadržanimi in nezadržanimi porabniki.

Slika 3: Zadovoljstvo porabnikov glede na zadržanje ponudnika



### 2.3 Preverjanje raziskovalnih hipotez

Za preverjanje raziskovalnih hipotez smo najprej analizirali povezanosti med spremenljivkami oziroma dejavniki zadržanja porabnikov mobilnih telekomunikacij, nato pa še ostale povezave, ki jih predpostavljajo hipoteze v raziskovalnem modelu. Glede na to, da imamo v analizi opraviti z nominalnimi in ordinalnimi spremenljivkami, so primerne mere povezanosti (asociacije oziroma kontingence) Pearsonov  $\chi^2$  – koeficient in kontingenčni koeficienti (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 148) ter popravljen  $\chi^2$  – koeficient v primeru dveh nominalnih spremenljivk, ki imata samo po dve vrednosti (Rogelj, 2002, str. 165). Relativno primerjavo moči povezanosti spremenljivk pa omogočata Cramerjev koeficient ( $\alpha$ ) in popravljeni Pearsonov koeficient kontingence ( $C_{pop}$ ).

Rezultate analize odvisnosti za vse pare spremenljivk prikazuje Tabela 3. Zadržanje in zvestoba nista statistično značilno povezana s starostjo in s spolom, zato lahko zavrnamo hipotezi 6a (»Starost porabnika ima neposredni vpliv na zvestobo.«) in 6b (»Starost porabnika ima neposredni vpliv na zadržanje.«) ter potrdimo hipotezi 7a (»Spol porabnika ne vpliva neposredno na zvestobo.«) in 7b (»Spol porabnika ne vpliva neposredno na zadržanje.«). Tudi med predhodnim trajanjem razmerja in zvestobo ni povezanosti, zato zavrnamo še hipotezo 4a (»Predhodno trajanje razmerja pozitivno vpliva na zvestobo.«). Ostali pari spremenljivk so statistično značilno povezani, a večinoma izkazujejo šibko povezanost, saj je  $\alpha$  le malo večji od spodnje meje 0,05,  $C_{pop}$  pa zelo blizu spodnje meje 0,1, pri katerih še govorimo o povezanosti. Povezanost zadržanja in stroška prehoda je zelo šibka, saj  $C_{pop}$  ne presega 0,1 – zato je vprašljiva tudi sprejemljivost hipoteze 5b (»Porabniki, ki imajo strošek prehoda, izkazujejo višje zadržanje kot porabniki brez stroška prehoda.«). Povezava med zvestobo in zadovoljstvom je edina, ki jo lahko opišemo kot srednje močno, a za potrditev hipoteze 1 (»Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zvestobo.«) moramo določiti še smer vpliva.

Tabela 3: Pregled mer kontingence in asociacije med dejavniki zadržanja porabnikov

		Zvestoba (namera menjave)	Zado- voljstvo	Trajanje razmerja	Strošek prehoda	Starost	Spol
<b>Zadržanje</b>	$\chi^2$	82,395+**	47,265**	22,894+**	7,171+*	1,639	0,336+
	$\alpha$	0,197	0,148	0,105	0,060	0,027	0,014
	$C_{pop}$	0,274	0,206	0,147	0,085	0,038	0,020
<b>Zvestoba (namera menjave)</b>	$\chi^2$		223,037**	3,180+	13,691+**	8,886	0,210
	$\alpha$		0,342	0,041	0,082	0,064	0,011
	$C_{pop}$		0,457	0,058	0,116	0,091	0,016
<b>Zado- voljstvo</b>	$\chi^2$			7,618	3,182	38,998*	1,009
	$\alpha$			0,041	0,039	0,077	0,022
	$C_{pop}$			0,058	0,055	0,154	0,031
<b>Trajanje razmerja</b>	$\chi^2$				25,862+**	9,769	1,061+
	$\alpha$				0,110	0,067	0,024
	$C_{pop}$				0,156	0,095	0,034
<b>Strošek prehoda</b>	$\chi^2$					50,105**	19,501+**
	$\alpha$					0,153	0,097
	$C_{pop}$					0,215	0,136
<b>Starost</b>	$\chi^2$						23,034**
	$\alpha$						0,103
	$C_{pop}$						0,144

## Legenda:

 $\chi^2$  ... Pearsonov  $\chi^2$  – koeficient+ ... popravljen  $\chi^2$  – koeficient v asociaciji dveh dihonomnih spremenljivk\* ...  $p < 0,05$ \*\* ...  $p < 0,001$  $\alpha$  ... Cramerjev koeficient $C_{pop}$  ... popravljeni Pearsonov koeficient kontingence

Za določitev smeri vpliva, ki jih predpostavljajo hipoteze, je potrebno uporabiti eno od metod analize odvisnosti oziroma regresije. Odvisni spremenljivki »zadržanje« in »zvestoba«, za kateri računamo odvisnost od neodvisnih spremenljivk »zadovoljstvo«, »predhodno trajanje razmerja«, »strošek prehoda«, »spol« in »starost«, sta binarni – zavzameta lahko le vrednosti NE (0) ali DA (1); zato ne moremo uporabiti linearne regresijske analize, ki predpostavlja zveznost odvisne spremenljivke intervalnega ali razmernostnega tipa (Bregar et al., 2005, str. 149). Poleg tega tako odvisne kot neodvisne spremenljivke večinoma niso normalno porazdeljene, kar še dodatno omejuje nabor možnih analiz. Zato je bila kot najustreznejša uporabljena binarna logistična regresijska analiza, ki je ob danih spremenljivkah še najbolj robustna in je bila uporabljena v primerljivih študijah (Svendson & Prebensen, 2013), četudi je precej »neprijazna« za interpretacijo.

Pri logistični regresiji se regresija računa kot funkcija logaritma obeta odvisne spremenljivke, imenovana tudi logit (enačba 1; Agresti, 2007, str. 115); obet je razmerje med verjetnostjo uspeha (označeno s  $P(Y=1)$ ) in verjetnostjo neuspeha binarne spremenljivke (enačba 2):

$$\text{logit}[P(Y = 1)] = \log\left(\frac{P(Y = 1)}{1 - P(Y = 1)}\right) = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k \quad (1)$$

$$\text{Obet } P(Y = 1) = \frac{\text{ver(uspeha)}}{\text{ver(neuspeha)}} = \frac{\text{ver(uspeha)}}{1 - \text{ver(uspeha)}} = \frac{P(Y=1)}{1 - P(Y=1)} \quad (2)$$

Leva stran enačbe (1) lahko zavzame vrednosti med  $-\infty$  in  $+\infty$ , tako kot desna, kar omogoča izračun ocene parametrov tako dobljene linearne funkcije. Statistični program jih izračuna po metodi največjega verjetja ter izpiše skupaj z drugimi lastnostmi izračunanega modela.

Za analizo vpliva dejavnikov zvestobe porabnikov mobilnih telekomunikacij na podlagi anketnih podatkov postavimo dva modela logistične regresije – enega za oceno regresije zadržanja (enačba 3), drugega pa za oceno regresije zvestobe (enačba 4):

$$\text{logit}[P(\text{Zadržanje} = DA)] = \alpha + \beta_1 \text{Zvestoba} + \beta_2 \text{Zadovoljstvo} + \beta_3 \text{Trajanje} + \beta_4 \text{Strošek} + \beta_5 \text{Starost} + \beta_6 \text{Spol} \quad (3)$$

$$\text{logit}[P(\text{Zvestoba} = DA)] = \alpha + \beta_1 \text{Zadovoljstvo} + \beta_2 \text{Trajanje} + \beta_3 \text{Strošek} + \beta_4 \text{Starost} + \beta_5 \text{Spol} \quad (4)$$

### 2.3.1 Model binarne logistične regresije zadržanja

Logistična regresija po enačbi (3) je bila izvedena za oceno ali in v kateri smeri neodvisne spremenljivke zvestoba, zadovoljstvo, trajanje razmerja, strošek prehoda, starost in spol statistično značilno napovedujejo zadržanje oziroma nezadržanje porabnika. Spremenljivki starost in spol sta bili v model vključeni le kot kontrolni spremenljivki, saj smo zanje že s  $\chi^2$ -analizo ugotovili, da nista povezani z zadržanjem.

Pred izdelavo modela smo preverili, ali za vsako vrednost odvisne spremenljivke obstaja dovolj veliko število enot vsake napovedne spremenljivke, saj so v primeru premajhnega števila enot ocene parametrov lahko pristranske, ocene standardnih odklonov pa šibke (Agresti, 2007, str. 138). Literatura kot minimalno številko enot navaja 10 (Agresti, 2007, str. 138) do 20 (Leech, Barrett & Morgan, 2005, str. 109). Za vse spremenljivke, ki temu kriteriju niso ustrezale, je bila opravljeno združevanje kategorij, ki je že upoštevano v pregledu osnovnih statistik raziskave (Tabela 1).

V logistični regresiji lahko obstoj multikolinearnosti med neodvisnimi spremenljivkami vodi k pristranskim ocenam in napihnjnim standardnim napakam, zato je pred izdelavo modela potrebno preveriti obstoj in jakost korelacij (povezanosti) med neodvisnimi spremenljivkami (Leech et al., 2005, str. 110). Prikazuje jih Tabela 3; vse povezanost so šibke, torej zaradi multikolinearnosti ni pričakovati večjih težav, je pa njihovo poznavanje koristno pri interpretaciji rezultatov logistične regresije.

Za izračun ocene parametrov modelov logistične regresije je bil uporabljen IBM SPSS, verzija 20. Z namenom lažje interpretacije so v nadaljevanju prikazani izračuni poenostavljenega modela, pri katerem zadovoljstvo obravnavamo kot ordinalno spremenljivko v kvantitativnem smislu, kar lahko naredimo, saj lestvica zadovoljstva sledi naravnemu zaporedju od najmanjšega do največjega zadovoljstva (Agresti, 2005, str. 118).

Rezultat izračuna logistične regresije zadržanja prikazuje Tabela 4. Ustreznost modela preverimo z dvema testoma. Test z razmerjem verjetij (likelihood ratio test oziroma -2LL test) omogoča testiranje ničelne hipoteze, da opazovani model ne napoveduje zadržanja bolje od ničelnega modela (ki vsebuje le konstanto). Ničelno hipotezo lahko zavrremo oziroma potrdimo prileganje modela, kadar je statistična značilnost manjša od  $\alpha = 0,05$ , razlika -2LL funkcij pa čim večja pri stopnji prostosti  $df$ , ki je enaka številu dodatnih spremenljivk modela glede na primerjalni model (Leech et al., 2005, str. 112). Drugi test ustreznosti modela je Hosmer in Lemeshow test, ki primerja število opazovanih in napovedanih dogodkov po skupinah glede na z modelom izračunano verjetnost dogodka. S  $\chi^2$ -statistiko testira ničelno hipotezo, da med opazovanimi in napovedanimi dogodki ni razlik – vrednost  $\chi^2$  mora biti čim nižja ( $df =$  število opazovanih skupin verjetnosti  $- 2$ ),  $p$  pa večji od  $\alpha = 0,05$ , saj ničelne hipoteze v tem testu ne želimo zavrniti (Agresti, 2007, str. 147). Izračunani parametri testov prileganja (Tabela 4) potrjujejo, da model, v katerega je vključenih 6 napovednih spremenljivk, statistično značilno napoveduje zadržanje.

Binarna logistična regresija za razliko od multiple linearne regresije ne omogoča izračuna  $R^2$  oziroma deleža z modelom pojasnjene variance odvisne spremenljivke. Za približno oceno pojasnjene variance, se zato v praksi uporabljajo približki  $R^2$ , imenovani »pseudo  $R^2$ «. Eden od njih je Nagelkerke  $R^2$ , ki lahko zavzame vrednosti med 0 in 1; za prikazan model zadržanja znaša 0,099, kar lahko interpretiramo na način (Leech et al., 2005, str. 114), da približno 10 % variance zadržanja (ali je porabnik zadržan ali ne) lahko napovemo iz linearne kombinacije šestih odvisnih spremenljivk. Če namesto poenostavljenega modela logistične regresije izračunamo polnega (kjer je zvestoba upoštevana kot ordinalna spremenljivka s 5 kategorijami), pojasnimo približno 11,5 % variance zadržanja, ob ne bistveno drugačnih ocenah drugih parametrov modela.

Tabela 4: Rezultati izračuna modela logistične regresije zadržanja

Spremenljivka	Ocena $\beta$ B	Standardna napaka ocene	Statistična značilnost p	Razmerje obetov $e^{\beta}$	95-odstotni int. zaup. $e^{\beta}$	
					Sp. meja	Zg. meja
Zvestoba	1,505	0,210	0,000	4,503	2,982	6,801
Zadovoljstvo	0,156	0,070	0,027	1,169	1,018	1,342
Trajanje razmerja	0,978	0,201	0,000	2,660	1,793	3,944
Strošek prehoda	0,269	0,171	0,115	1,309	0,937	1,830
Starost	0,004	0,006	0,508	1,004	0,992	1,017
Spol	-0,031	0,160	0,848	0,970	0,708	1,328
Konstanta	-0,581	0,392	0,138	0,559		

Test z razmerjem verjetij:  $\chi^2 = 95,855$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,000$

Hosmer in Lemeshow test:  $\chi^2 = 12,380$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,135$

Nagelkerke  $R^2 = 0,099$

Zadovoljstvo, zvestoba in predhodno trajanje razmerja statistično značilno vplivajo na zadržanje, saj je vrednost p manjša od 0,05. Strošek prehoda, starost in spol pa ne vplivajo statistično značilno na zadržanje, če njihov vpliv gledamo skupaj v modelu. Te ugotovitve so konsistentne z ugotovitvami bivariantne analize asociacije in kontingence (Tabela 3). Odstopanje se pojavi le pri vplivu stroška prehoda na zadržanje, kar je razloženo kasneje.

Razlaga ocenjenih koeficientov pri logistični regresiji ni tako direktna kot pri linearni, saj linearna funkcija logistične regresije ocenjuje logit verjetnosti, da se zadržanje zgodi, in ne same verjetnosti dogodka. Tako na primer vrednost ocene  $\beta$  zvestobe, ki je 1,505, pomeni, da sprememba zvestobe za eno enoto (prehod iz nezvestobe v zvestobo) zviša logit za 1,505 – kar ni informacija, ki bi bila intuitivno razumljiva. Je pa lažje razumeti naravni eksponent ocene  $\beta$ , ki ponazarja razmerje obetov uspeha odvisne spremenljivke v primeru spremembe neodvisne spremenljivke za eno enoto, ob nespremenjenih vseh ostalih neodvisnih spremenljivkah (Agresti, 2007, str. 104). Razmerje obetov zvestobe:  $e^{1,505} = 4,503$  tako pomeni, da je obet zadržanja za zveste porabnike, za faktor 4,503 oziroma za 350,3 % večji od obeta zadržanja za nezveste porabnike. Za to številko sicer ne vemo, ali je veliko ali malo, saj ne vemo, koliko je »veliko« pri razmerju obetov, a to za preverjanje hipotez ni kritično. Ker je razmerje obetov (krepko) nad 1, lahko potrdimo hipotezo 2 (»Zvestoba pozitivno vpliva na zadržanje.«).

Na podoben način lahko potrdimo hipotezo 4b (»Predhodno trajanje razmerja pozitivno vpliva na zadržanje.«), saj je obet zadržanja za porabnike, ki imajo razmerje s ponudnikom daljše od enega leta, za faktor 2,660 oziroma za 166,0 % večji od obeta zadržanja porabnikov, ki imajo razmerje sklenjeno manj kot eno leto. Razlaga ocenjenega koeficienta  $\beta$  zadovoljstva (= 0,156) je malce drugačna, saj je zadovoljstvo ordinalna spremenljivka: razmerje obetov  $e^{\beta} = 1,169$  pomeni, da se obet zadržanja ob vsaki spremembi zadovoljstva za eno enoto (eno stopnjo na pet stopenjski Likertovi lestvici) poviša za 16,9 %, kar omogoča potrditev hipoteze 3, da »Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zadržanje.«

V bivariantni analizi sta strošek prehoda in zadržanje izkazovala šibko povezanost, multivariantna logistična regresija pa ne pokaže statistično značilnega vpliva stroška prehoda na zadržanje. Ker v regresijskem modelu strošek prehoda nastopa v kombinaciji z drugimi neodvisnimi spremenljivkami in ker je z odvisnima spremenljivkama zvestoba in trajanje razmerja (šibko) povezan, ti povezani spremenljivki strošku prehoda »odvzameta« že tako šibko napovedno moč. To pokaže postopna regresija – ocenjevanje več zaporednih modelov logistične regresije (v članku zaradi pomanjkanja prostora ni predstavljena), v kateri se skozi postopno dodajanje vedno več spremenljivk vidi, da strošek prehoda izgubi napovedno moč šele potem, ko v model dodamo zvestobo in trajanje razmerja. Ker ima strošek prehoda sam, brez upoštevanja drugih vplivov, zelo šibek pozitiven vpliv na zadržanje, in ker regresijska analiza ne pokaže njegovega vpliva, hipotezo 5b (»Porabniki, ki imajo strošek prehoda, izkazujejo višje zadržanje kot porabniki brez stroška prehoda.«) zavrnamo.

### 2.3.2 Model binarne logistične regresije zvestobe

Za oceno, ali in na kakšen način neodvisne spremenljivke zadovoljstvo, trajanje razmerja, strošek prehoda, starost in spol statistično značilno napovedujejo porabnikovo zvestobo (ki je opredeljena kot nenamera menjave ponudnika) je bila izvedena logistična regresija po enačbi (3); rezultate izračuna prikazuje Tabela 5. Na podlagi rezultatov testa z razmerjem verjetij ter Hosmer in Lemeshowega testa potrdimo prileganje modela. Na podlagi izračunanega Nagelkerke pseudo  $R^2$  pa sklepamo, da lahko približno 21 % variance zvestobe (ali porabnik namerava ali ne namerava menjati ponudnika) napovemo iz linearne kombinacije petih odvisnih spremenljivk. S polnim modelom logistične regresije (zvestoba kot ordinalna spremenljivka s 5 kategorijami), pojasnimo približno 23 % variance zadržanja.

Tabela 5: Rezultati izračuna modela logistične regresije zvestobe

Spremenljivka	Ocena $\beta$ B	Standardna napaka ocene	Statistična značilnost p	Razmerje obeto $e^B$	95-odstotni int. zaup. $e^B$	
					Sp. meja	Zg. meja
Zadovoljstvo	0,924	0,072	0,000	2,518	2,187	2,901
Trajanje razmerja	-0,755	0,306	0,014	0,470	0,258	0,856
Strošek prehoda	0,705	0,174	0,000	2,023	1,437	2,848
Starost	0,016	0,007	0,019	1,016	1,003	1,029
Spol	0,145	0,166	0,383	1,156	0,834	1,602
Konstanta	-0,817	0,439	0,063	0,442		

Test z razmerjem verjetij:  $\chi^2 = 213,820$ ,  $df = 5$ ,  $p = 0,000$

Hosmer in Lemeshow test:  $\chi^2 = 8,022$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,340$

Nagelkerke  $R^2 = 0,214$



Skladno s pričakovanji na podlagi postavljenih hipotez in na podlagi ugotovitev  $\chi^2$ -analize povezanosti spremenljivk imata zadovoljstvo in strošek prehoda statistično značilen vpliv na zvestobo. Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zvestobo oziroma negativno na nezvestobo: razmerje obetov  $e^{\beta} = 2,518$  pomeni, da se obet zvestobe ob vsaki spremembi zadovoljstva za eno enoto (eno stopnjo na pet stopenjski Likertovi lestvici) poviša za 151,8 %, kar omogoča potrditev hipoteze 1 (»Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zvestobo.«). Sprejmemo lahko tudi hipotezo 5a (»Porabniki, ki imajo strošek prehoda, izkazujejo višjo zvestobo kot porabniki brez stroška prehoda.«), saj je obet zvestobe porabnikov, pri katerih je prisoten strošek prehoda, za 102,3 % večji od obeta zvestobe porabnikov, pri katerih strošek prehoda ni prisoten.

Spol ne izkazuje statistično značilnega vpliva na zvestobo. Za predhodno trajanje razmerja in starost smo v bivariantni analizi ugotavljali, da nista povezana z zvestobo. Logistična analiza pa pokaže njun statistično značilen vpliv na zvestobo, ko vpliv ocenjujemo v modelu skupaj s preostalimi neodvisnimi spremenljivkami. Vpliv starosti in predhodnega trajanja razmerja postane značilen zaradi medsebojne povezanosti neodvisnih spremenljivk, kar smo ugotavljali z ocenjevanjem več zaporednih modelov logistične regresije, v katere smo postopno dodajali vedno več spremenljivk. Vključitev stroška prehoda v model napihne oceno napovedne moči starosti in trajanja razmerja.

Hipotezo 4a (»Predhodno trajanje razmerja pozitivno vpliva na zvestobo.«) zavrnamo iz razlogov: (a) ker  $\chi^2$ -analiza ni pokazala povezanosti med trajanjem razmerja in zvestobo; (b) ker je ocena koeficientov trajanja razmerja v funkciji logistične regresije očitno napihnjena kot posledica multikolinearnosti med stroškom prehoda in trajanjem razmerja; (c) ker je vpliv trajanja razmerja zelo šibek tudi glede na varianco zvestobe, ki jo pojasni; in (d) ker izračun logistične regresije pokaže negativen vpliv predhodnega trajanja razmerja na zvestobo: obet zvestobe porabnikov, katerih razmerje s ponudnikom traja dlje kot eno leto, se skoraj razpolovi v primerjavi z obetom zvestobe porabnikov, katerih razmerje traja manj kot eno leto.

Zavrnamo tudi hipotezo 6a (»Starost porabnika ima neposredni vpliv na zvestobo.«), saj: (a)  $\chi^2$ -analiza ni pokazala povezanosti med starostjo in zvestobo; (b) je ocena koeficientov starosti v funkciji logistične regresije očitno napihnjena kot posledica multikolinearnosti med stroškom prehoda in starostjo; in (c) je vpliv starosti zelo šibek tudi glede na prispevek k pojasnitvi variance zvestobe, ko starost postopno dodajmo v model.

Tabela 6: Pregled sprejetja / zavrnitve hipotez

Št.	Hipoteza	Status
1	Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zvestobo.	Sprejeta
2	Zvestoba pozitivno vpliva na zadržanje.	Sprejeta
3	Zadovoljstvo pozitivno vpliva na zadržanje.	Sprejeta
4a	Predhodno trajanje razmerja pozitivno vpliva na zvestobo.	Zavrjnena
4b	Predhodno trajanje razmerja pozitivno vpliva na zadržanje.	Sprejeta
5a	Porabniki, ki imajo strošek prehoda, izkazujejo višjo zvestobo kot porabniki brez stroška prehoda.	Sprejeta
5b	Porabniki, ki imajo strošek prehoda, izkazujejo višje zadržanje kot porabniki brez stroška prehoda.	Zavrjnena
6a	Starost porabnika ima neposredni vpliv na zvestobo.	Zavrjnena
6b	Starost porabnika ima neposredni vpliv na zadržanje.	Zavrjnena
7a	Spol porabnika ne vpliva neposredno na zvestobo.	Sprejeta
7b	Spol porabnika ne vpliva neposredno na zadržanje.	Sprejeta

### 3 DISKUSIJA

Raziskava (ugotovitve povzema Tabela 6) potrjuje pozitiven vpliv zvestobe, opredeljene kot odsotnost namere po zamenjavi ponudnika, na zadržanje porabnikov storitev mobilnih telekomunikacij. Za tiste porabnike, ki v prvem anketnem obdobju niso izrazili namere po zamenjavi ponudnika, smo v naslednjem anketnem obdobju ugotovili višjo stopnjo zadržanja kot za tiste, ki so predhodno nameravali zamenjati ponudnika. Namera zvestobe se je kasneje realizirala v dejansko zvestobo, a vpliv namere na vedenje je šibek oziroma manjši od tistega, ki bi ga pričakovali na podlagi ugotovitev drugih raziskav, ki poročajo o pomembnem vplivu namere na vedenje (npr. Akhter, 2010, str. 58). Tako so se potrdile trditve avtorjev, ki opozarjajo, da namera ne vodi nujno v vedenje (npr. Oliver, 1999, str. 35) ter da porabniki prihodnje vedenje pri kompleksnih nakupnih namerah (med katere spada izbira telekomunikacijskega ponudnika) napovedujejo manj natančno kot vedenje pri preprostih in pogostih nakupnih namerah (Chandon et al., 2005, str. 10).

Razlike v ugotovitvah o vplivu namere na dejansko vedenje so lahko tudi posledica različnih merilnih pristopov k ugotavljanju povezave. Prva razlika je v načinu merjenja dejanskega vedenja: v naši raziskavi smo vedenje merili kot uporabo istega ali drugega ponudnika v zaporednih merilnih obdobjih, medtem ko drugi avtorji »vedenje« večinoma merijo kot samoporočano namero. Dejansko vedenje je vsekakor managersko bolj relevantno, hkrati pa tudi metodološko bolj korektno, saj se izognemo dvomom o zanesljivosti samoporočane namere pri merjenju vedenja, na katere so opozorili Seiders et al. (2005, str. 36).

Druga razlika v merilnem pristopu je v časovnem intervalu meritev: med meritvijo namere (zvestobe) in meritvijo dejanskega vedenja (zadržanjem) je minilo približno pol leta; medtem ko večina avtorjev namero, iz katere sklepa na »vedenje«, meri v isti anketi. V času med obema anketama se je namera lahko tudi spremenila, na kar bi lahko vplivali zunanji dejavniki (npr. vpliv socialnega okolja, vpliv tržnih komunikacij ter podobno), ki jih predvidevajo kompleksni modeli zvestobe (npr. Dick & Basu, 1994, str. 100). Še posebej močan vpliv bi lahko imele spreminjajoče se tržne razmere, saj na nakupno vedenje močno vpliva relativna tržna prisotnost posameznega ponudnika (Hofmeyr & Rice, 2000, str. 90). Med obema anketama se na trgu lahko pojavi večje število novih ponudb obstoječega in drugih ponudnikov, ki bi lahko v večji meri vplivale na zaznavanje ponudbe in na odločitve porabnika glede menjave ponudnika. Morwitz (1997, str. 61) opozarja, da namera bolje napoveduje vedenja v povezavi z obstoječimi kot v povezavi z novimi produkti, saj porabniki ne morejo pravilno napovedati svojega vedenja, če se po napovedi na trgu pojavijo nove ponudbe. V tem času se lahko zgodijo tudi posamezni vplivni dogodki (na primer pozitivne ali negativne interakcije s ponudnikom, selitev, zamenjava delodajalca), katerih vpliv so raziskovali že drugi avtorji; nekateri ugotavljajo vpliv dogodkov na vedenje, drugi ne (Gustafsson et al., 2005, str. 216).

Še pomembnejša je ugotovitev, da trije dejavniki zadržanja – zvestoba, zadovoljstvo in predhodno trajanje razmerja – pojasnijo le približno 10 % variance zadržanja. Potrjena dejavnika zvestobe – zadovoljstvo in strošek prehoda – pa pojasnita približno 21 % variance zvestobe. Relativno nizka odstotka pojasnjene variance nakazujeta, da morajo obstajati še drugi dejavniki zadržanja oziroma zvestobe. Očitno drži trditev nekaterih avtorjev (npr. Kumar et al., 2013, str. 258; Keiningham et al., 2007, str. 378), da pojav zadržanja oziroma zvestobe bolje kot preprosti modeli pojasnjujejo kompleksni modeli, v katerih nastopa več vplivnih dejavnikov.

Zadovoljstvo se je v raziskavi potrdilo kot relativno močan vplivni dejavnik zvestobe in zadržanja. Neposredno in pozitivno vpliva na zvestobo; na zadržanje pa tako neposredno kot posredno preko zvestobe, kar je skladno z ugotovitvami drugih raziskav iz panoge mobilnih telekomunikacij. Posrednih vplivov sicer v raziskavi nismo analitično preverjali, zato gre v našem primeru zgolj za domneve. Niso pa se potrdile ugotovitve avtorjev, predvsem s trgov široke potrošnje, da zadovoljstvo sploh ne vpliva na vedenje (npr. Srivastava & Sharma, 2013, str. 286; Seiders et al., 2005, str. 36). Neposreden vpliv zadovoljstva na zvestobo (namero) je močnejši kot na zadržanje (vedenje). To razliko je možno razložiti z ugotovitvama Mazursky in Geva (1989, str. 225), da vpliv zadovoljstva sčasoma zbledi ter da na rezultate zaporednih anket lahko vpliva tudi določitev časa njihovega izvajanja.

Empirična raziskava je potrdila, da strošek prehoda pozitivno vpliva na zvestobo, o čemer so drugi avtorji poročali tako s trgov mobilnih telekomunikacij kot z drugih trgov. Njegov vpliv sicer ni zelo velik, a vseeno dovolj močan, da porabniki, ki bi jih ob menjavi ponudnika doletel strošek prehoda, ne izkazujejo tako visoke namere po menjavi ponudnika kot porabniki brez stroška prehoda. Strošek prehoda torej na nek način blokira namero menjave, vendar ne blokira tudi same menjave. Analiza anketnih podatkov ni

pokazala statistično značilnega vpliva stroškov prehoda na zadržanje, kar je v nasprotju s poročili nekaterih drugih avtorjev o neposrednem vplivu stroška prehoda na zadržanje (npr. Svendsen & Prebensen, 2013, str. 1183). Ob samem dejanju menjave ponudnika očitno druge spodbude ali impulzi prevladajo nad vplivom stroška prehoda – četudi je ta predhodno že »blokiral« namero prehoda. Eden teh impulzov bi lahko bile trženjske aktivnosti konkurenčnih ponudnikov, ki porabnika prepričajo, da bo imel po menjavi ponudnika nižje skupne stroške uporabe mobilnih telekomunikacij in da ti nižji stroški odtehtajo morebitne enkratne stroške prehoda.

Zanimive rezultate pokaže tudi analiza vpliva predhodnega trajanja razmerja na zvestobo in zadržanje. Porabniki z daljšim predhodnim trajanjem razmerja se manj odločajo za menjavo ponudnika (izkazujejo višjo stopnjo zadržanja), hkrati pa predhodno trajanje razmerja nima statistično značilnega vpliva na zvestobo oziroma na namero menjave. Slednja ugotovitev ni v skladu z ugotovitvami drugih avtorjev, ki pravijo, da porabniki z daljšim predhodnim trajanjem razmerja tako manj menjajo ponudnika (npr. Gustafsson et al., 2005, str. 261), kot izkazujejo nižjo namero menjave (npr. Malhotra & Kubowicz Malhotra, 2013, str. 19; Kim & Yoon, 2004, stran 761). Kaže, da pri odločitvi o nameri menjave (zvestobi) prevladajo drugi dejavniki, medtem ko pri sami menjavi porabniki bolj upoštevajo svojo predhodno izkušnjo s ponudnikom, ki jih – ne vemo, ali zavestno ali podzavestno – zadržuje, da ne izvedejo menjave ponudnika.

Raziskava ni ugotovila vpliva spola porabnika na zvestobo ali na zadržanje, kar je povsem skladno s postavljenimi hipotezami in ugotovitvami trženjske literature. Eden od razlogov, da spol porabnika nima vpliva, bi lahko bil tudi v dejstvu, da trženjske aktivnosti slovenskih ponudnikov niso diferencirane po spolu.

V nasprotju s postavljenimi hipotezami raziskava ni potrdila vpliva starosti porabnika na zvestobo ali zadržanje. Glede na ugotovitve dela literature (npr. Shin & Kim, 2008, str. 863; Eskafi et al., 2013, str. 746) bi pričakovali, da starejši porabniki zaradi nižje želje po spremembah, slabše informiranosti o ponudbah in zaradi izogibanja nevšečnostim, ki jih menjava prinese, manj razmišljajo o menjavi in manj dejansko menjavajo ponudnike kot mlajši porabniki. A po drugi strani ugotovitev o nepovezanosti starosti z zvestobo in zadržanjem ni presenečenje, saj nekateri drugi avtorji (npr. Kim & Yoon, 2004, str. 761; Malhotra & Kubowicz Malhotra, 2013, str. 19) na podlagi svojih raziskav zatrjujejo, da povezave ni. Očitno so trženjske aktivnosti ponudnikov, ki so neposredno usmerjene v pridobivanje starejših porabnikov, tako močne, da preglasijo tradicionalen odpor starejših porabnikov do sprememb. Poleg tega ne gre zanemariti vpliva mlajših družinskih članov, ki svoje starše ali stare starše najbrž mnogokrat prepričajo v menjavo ponudnika skupaj z njimi – kar pa so že dejavniki, ki bi jih bilo potrebno dodatno raziskati.

Ugotovitve raziskave nakazujejo možne ukrepe za zadržanje porabnikov s strani ponudnikov. Glede na velik vpliv zadržanja porabnikov na dobiček ponudnikov mobilnih telekomunikacij ter glede na ugotovitve empirične raziskave o neposrednem pozitivnem vplivu dolžine predhodnega trajanja razmerja med porabnikom in ponudnikom na zadržanje, morajo ponudniki kontinuirano izvajati aktivnosti zadržanja porabnikov.

Zadovoljstvo je pomemben dejavnik zadržanja in predvsem zvestobe (namere), zato morajo ponudniki skrbno graditi zadovoljstvo svojih porabnikov. Za ponudnike pa je zanimiva predvsem ugotovitev, da namera menjave sicer res vodi k dejanski menjavi, a ne v tolikšni meri, da se je ne bi dalo preprečiti. Tržniki ponudnikov mobilnih telekomunikacij morajo torej oblikovati posebno strategijo zadržanja tistih porabnikov, ki se že nagibajo h konkurenci – cilj te strategije naj ne bo le zadržanje porabnikov, ampak njihova transformacija v zagovornike.

Pričujoča raziskava se je soočala z nekaterimi omejitvami, ki hkrati predstavljajo izziv za nadaljnje raziskave. Raziskava temelji na uporabi spletnega panela, kar je omogočilo anketiranje porabnikov v različnih časovnih obdobjih, obenem pa dovoljuje zgolj omejeno število vprašanj, kar je narekovalo nekatere pomembne omejitve. Nekateri konstrukti kot sta zadovoljstvo in zvestoba sta zato merjena z enim samim vprašanjem (direktno). To je sicer pogosta praksa (od 22 raziskav zadovoljstva v mobilnih komunikacijah, jih je denimo šest zadovoljstvo merilo z enim vprašanjem), kljub temu pa bi uporaba lestvic z več vprašanji izboljšala kakovost merjenja in omogočila preverjanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja. Potencialna omejitev je tudi razmeroma »grob« izmerjeno trajanje razmerja (manj kot pol leta, pol do enega leta in več kot leto). Vendarle je vprašanje kako smiselna bi bila bolj natančna lestvica, saj ima večina porabnikov razmerja, ki so daljša od enega leta, za tako dolga obdobja pa se porabniki praviloma ne spomnijo kdaj natančno so sklenili razmerje.

Ker je bila raziskava izvedena z dvema anketama v razmiku približno šestih mesecev, ni zajela informacij o spremembah stališč porabnikov do ponudnikov v obdobju med obema anketama. Zato bi bilo smiselno v nadaljnjih raziskavah z vprašanji v drugi anketi preverjati, kako so se spreminjala stališča porabnikov med anketama. Še bolj zanimivo bi bilo preverjati, ali so se porabnikom med obema anketama zgodili kakšni dogodki, ki so jih spodbudili k menjavi stališč ali k menjavi oziroma ohranitvi ponudnika. Med anketama je bila precejšnja časovna razmaknjenost (približno pol leta), zato bi bilo z dodatnimi raziskavami smiselno preveriti, ali se ugotovitve o povezanosti namere z vedenjem spremenijo, če se časovna razmaknjenost obeh anket spremeni. Dodatna omejitev raziskave je bilo omejeno število vplivnih dejavnikov, saj merjeni dejavniki, le v manjši meri pojasnijo varianci zvestobe in zadržanja. Zato bi bilo v panel v bodoče smiselno vključiti vprašanja o drugih ključnih dejavnikih zvestobe in zadržanja, na primer zaupanju (Dick & Basu, 1994, str. 108), priporočanju (Reichheld, 2003, str. 48), upoštevanju (t.i. consideration) drugih ponudnikov in podobno. Raziskava prav tako ni ocenjevala vpliva tržnih razmer in dejavnikov (relativne primerjave ponudb vseh ponudnikov), katere bi bilo v bodoče tudi smiselno dodati.

## LITERATURA IN VIRI

- Abu-ELSamen, A. A., Akroush, N. M., Al-Khawaldeh, M. F. & Al-Shibly, S. M. (2011). Towards an integrated model of customer service skills and customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Commerce and Management*, 21(4), 349-380.
- Agresti, A. (2007). *An Introduction to Categorical Data Analysis* (Second Edition). Hoboken: Wiley-Interscience.

- Akhter, S. H. (2010). Service Attributes Satisfaction and Actual Repurchase Behavior: The Mediating Influence of Overall Satisfaction and Purchase Intention. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 23, 52-64.
- Aksoy, L., Buoye, A., Aksoy, P., Larivière, B. & Keiningham, T. L. (2013). A Cross-national Investigation of the Satisfaction and Loyalty Linkage for Mobile Telecommunications Services across Eight Countries. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 74-82.
- Aittokallio, A. (2014, 7. november). Operator churn could rise to 50% in 12 months – report. Najdeno 9. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.telecoms.com/302181/operator-churn-could-rise-to-50-in-12-months-report/>
- Aydin, S. & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 910-925.
- Aydin, S., Özer, G. & Arasil, Ö. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: A case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 89-103.
- Bemmaor, A. C. (1995). Predicting Behavior from Intention-to-Buy Measures: The Parametric Case. *Journal of Marketing Research*, 32(2), 176-191.
- Bloemer, J., Ruyter K. & Wetzels, M. (1999). Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: a Multi-Dimensional Perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 171-186.
- Brand, R. (2002). An Intelligent Way to do Business. *Mobile Europe*, 12(2), 38-39.
- Bregar, L., Ograjenšek I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Carton, P. (2011, 13. januar). New Survey Shows Verizon iPhone Will Have Major Impact on U.S. Wireless Service Providers. Najdeno 3. marca 2014 na spletnem naslovu <http://investorplace.com/2011/01/impact-verizon-apple-iphone-wireless-service-providers/>
- Chandon, P., Morwitz, V. G. & Reinartz, W. J. (2005). Do Intentions Really Predict Behavior? Self-Generated Validity Effects in Survey Research. *Journal of Marketing*, 69(2), 1-14.
- Chen, C.-F. & Cheng, L.-T. (2012). A study on mobile phone service loyalty in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(7/8), 807-819.
- Clemes, M. D., Shu, X. & Gan, C. (2014). Mobile communications: a comprehensive hierarchical modelling approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(1), 114-146.
- Curasi, C. F. & Kennedy, K. N. (2002). From Prisoners to Apostles: a Typology of Repeat Buyers and Loyal Customers in Service Businesses. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 322-341.
- Curtis, T., Abratt, R., Rhoades, D. & Dion, P. (2011). Customer Loyalty, Repurchase and Satisfaction: a Meta-Analytical Review. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 24, 1-26.
- Dick, S. A. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Edward, M., George, B. P. & Sarkar, S. K. (2010). The impact of switching costs upon the service quality – perceived value – customer satisfaction – service loyalty chain: a study in the context of cellular services in India. *Services Marketing Quarterly*, 31(2), 151-173.
- Eshghi, A., Houghton, D. & Topi, H. (2007). Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 31(2), 93-106.

- Eskafi, M., Hossein, H. S. & Yazd A. M. (2013). The value of telecom subscribers and customer relationship management. *Business Process Management Journal*, 19(4), 737-748.
- Gerpott, J. T., Rams, W. & Schindler, A. (2001). Customer Retention, Loyalty, and Satisfaction in the German Mobile Cellular Telecommunications Market. *Telecommunications Policy*, 25(4), 249-269.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218.
- Han, X., Kwotnik, R. J. Jr. & Wang, C. (2008). Service Loyalty: An Integrative Model and Examination across Service Contexts. *Journal of Service Research*, 11(1), 22-42.
- Hofmeyr, J. & Rice, B. (2000). *Commitment-Led Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hughes, A. M. (2007, 24. januar). Churn reduction in the telecom industry. Najdeno 24. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dmnews.com/churn-reduction-in-the-telecom-industry/article/94238/>
- Jeng, D. J. F. & Bailey, T. (2012). Assessing customer retention strategies in mobile telecommunications: Hybrid MCDM approach. *Management Decision*, 50(9), 1570-1595.
- Kalton, G. & Flores-Cervantes, I. (2003). Weighting Methods. *Journal of Official Statistics*, 19(2), 81-98.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W. & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 17(4), 361-384.
- Kim, H. S. & Yoon, C. H. (2004). Determinants of subscriber churn and customer loyalty in the Korean mobile telephony market. *Telecommunications Policy*, 28(9-10), 751-765.
- Kim, M. K., Park, M. C. & Jeong, D. H. (2004). The Effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in Korean Mobile Telecommunication Services. *Telecommunications Policy*, 28(2), 145-159.
- Kumar, A. & Lim H. (2008). Age differences in mobile service perceptions: comparison of Generation Y and baby boomers. *Journal of Services Marketing*, 22(7), 568-577.
- Kumar, V., Pozza, I. D. & Ganesh, J. (2013). Revisiting the Satisfaction-Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Lee, J., Lee, J. & Feick L. (2001). The Impact of Switching Costs on Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France. *The Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48.
- Lee, J., Lee, J. & Feick L. (2006). Incorporating word-of-mouth effects in estimating customer lifetime value. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14(1), 29-39.
- Lee, M. & Cunningham, F. L. (2001). A Cost/Benefit Approach to Understanding Service Loyalty. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113-130.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation* (2nd ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Lim, H., Widdows, R. & Park, J. (2006). M-loyalty: winning strategies for mobile carriers. *Journal of Consumer Marketing*, 23(4), 208-218.
- Malhotra, A. & Kubowicz Malhotra C. (2013). Exploring switching behavior of US mobile service customers. *Journal of Services Marketing*, 27(1), 13-24.
- Mazursky, D. & Geva, A. (1989). Temporal Decay in Satisfaction-Purchase Intention Relationship. *Psychology & Marketing*, 6(3), 211-227.
- Mittal V. & Kamakura W. A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 131-142.
- Mittal, B. & Lassar M. W. (1998). Why do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty. *The Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.

Morgan, R. M., Crutchfield, T. N. & Lacey, R. (2000). Patronage and Loyalty Strategies – Understanding the Behavioral and Attitudinal Outcomes of Customer Retention Programs. V T. Hennig-Thurau & U. Hansen (ur.), *Relationship Marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention* (str. 71-87). Berlin: Springer.

Morwitz, V. G. (1997). Why consumers don't always accurately predict their own future behaviour. *Marketing Letters*, 8(1), 57-70.

Morwitz, V. G. & Schmittlein, D. (1992). Using Segmentation to Improve Sales Forecasts Based on Purchase Intent: Which "Intenders" Actually Buy? *Journal of Marketing Research*, 29(4), 391-405.

Morwitz, V. G., Johnson, E. & Schmittlein, D. (1993). Does Measuring Intent Change Behavior? *Journal of Consumer Research*, 20(1), 46-61.

Oliver, L. R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.

Qayyum, A., Khang, D. B. & Krairit, D. (2013). An analysis of the antecedents of loyalty and the moderating role of customer demographics in an emerging mobile phone industry. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 373-391.

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.

Reichheld, F. F., Markey Jr., R. G. & Hopton C. (2000). The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.

Reinartz, W. & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86-94.

Rogelj, R. (2002). *Statistika 2* (2. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ruyter, K., Wetzels M. & Bloemer, J. (1998). On the Relationship Between Perceived Service Quality, Service Loyalty an Switching Costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5). 436-453.

Santouridis, I. & Trivellas P. (2010). Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece. *The TQM Journal*, 22(3), 330-343.

Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D. & Godfrey, A. L. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing*, 69(4), 26-43.

Seo, D.B., Ranganathan, C. & Babad, Y. (2008). Two-level model of customer retention in the US mobile telecommunication service market. *Telecommunication Policy*, 32(3/4), 182-196.

Shin, D.-H. & Kim, W.-Y. (2008). Forecasting customer switching intention in mobile service: An exploratory study of predictive factors in mobile number portability. *Technological forecasting and social change*, 75(6), 854-874.

Srivastava, K. & Sharma, N. K. (2013). Service Quality, Corporate Brand Image, and Switching Behavior: The Mediating Role of Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Services Marketing Quarterly*, 34(4), 274-291.

Svendsen, B. G. & Prebensen, K. N. (2013). The effect of brand on churn in the telecommunications sector. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1177-1189.

Türkyilmaz A. & Özkan C. (2007). Development of a customer satisfaction index model: An application to the Turkish mobile phone sector. *Industrial Management & Data Systems*, 107(5), 672-687.

Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45.

Voss, B. G. & Giraud Voss, Z. (1997). Implementing a Relationship Marketing Program: A Case Study and Managerial Implications. *The Journal of Services Marketing*, 11(4), 278-298.

Zeithaml, A. V. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.

Zeithaml, A. V., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.



# SAMOINICIATIVNO PREOBLIKOVANJE DELA: VPLIV NA ZAVZETOST IN EMOCIONALNO PRIPADNOST ZAPOSLENIH

JANI PINTAR<sup>1</sup>

KATARINA KATJA MIHELIC<sup>2</sup>

---

**POVZETEK:** *S samoiniciativnim preoblikovanjem dela lahko zaposleni delu dajejo večji smisel kot sicer in tako uresničujejo svoje poslanstvo. Takšen pristop k delu povečuje posameznikovo motivacijo, zadovoljstvo in delovno uspešnost, kar posledično prinaša ugodne učinke za zaposlujočo organizacijo. V prispevku preučujemo, v kolikšni meri zaposleni z različno stopnjo izobrazbe ter številom let delovnih izkušenj preoblikujejo svoje delo in kakšne so posledice treh dimenzij samoiniciativnega preoblikovanja dela (preoblikovanja nalog, odnosov in miselnega zaznavanja). Analiza na vzorcu 224 zaposlenih v organizacijah v Sloveniji je pokazala, da bolj izobraženi zaposleni v večji meri preoblikujejo delo. Poleg tega rezultati kažejo pozitiven vpliv vseh treh oblik samoiniciativnega preoblikovanja dela na zavzetost zaposlenih, pri čemer ima najmočnejši vpliv miselno zaznavanje. Nadalje ugotavlja, da imata dimenziji samoiniciativnega preoblikovanja nalog in odnosov pozitiven vpliv na emocionalno pripadnost, medtem ko za preoblikovanje miselnega zaznavanja tega ne moreva trditi. Smiselno je torej preučevati posamezne pojavne oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela in ne le skupnega konstrukta.*

---

**Ključne besede:** *samoiniciativno preoblikovanje dela, zavzetost, emocionalna pripadnost, zaposleni*

**JEL klasifikacija:** L2, M1, M5

---

## UVOD

Tradicionalno so organizacije delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu uravnavale s pomočjo oblikovanja dela in delovnega mesta (Tims & Bakker, 2010), zaposleni pa so bili obravnavani kot pasivni deležniki, ki izpolnjujejo zadolžitve. V skladu s pristopom »od zgoraj navzdol« so se delovna mesta oblikovala s sistemizacijo, zaposleni pa so opravljali vnaprej predpisane delovne naloge z jasno razvidno odgovornostjo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Sodobni motivacijski koncept samoiniciativnega preoblikovanja dela (angl. *Job crafting*<sup>3</sup>) (Wrzesniewski & Dutton, 2001) pa predstavlja pristop »od spodaj navzgor«. Opredelimo ga kot načine, s katerimi si zaposleni sami oblikujejo delo, da je skladno z njihovimi interesi, vrednotami in sposobnostmi. Bistvena

---

1 Krka, d. d., Novo mesto, e-pošta: pintarjani@gmail.com

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, e-pošta: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

3 Glede na to, da gre za relativno nov konstrukt, uveljavljenega prevoda v slovenskem jeziku še ni. Kot možen prevod izvirnega angleškega izraza *job crafting* predlagava besedno zvezo »samoiniciativno preoblikovanje dela«, ki je uporabljena v celotnem besedilu.

določljivka tega konstrukta je, da zaposleni prostovoljno in na lastno pobudo spreminjajo svoje delovno mesto z namenom povečanja osebnega zadovoljstva (Demerouti, 2014; Tims, Bakker, & Derks, 2012; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013). Samoiniciativno preoblikovanje dela prinaša različne pozitivne učinke za zaposlene, med katere sodijo boljše počutje pri delu, višja motiviranost in zadovoljstvo ter posledično povečana delovna uspešnost (Ghitulescu, 2006; Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Tims, Bakker, & Derks, 2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela lahko poveča ujemanje med zmožnostmi zaposlenega in zahtevami delovnega mesta (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ki izhaja iz skladnosti vrednot in medsebojnih pričakovanj ter norm (Cable & Judge, 1996). Samoiniciativno preoblikovanje dela nadalje prispeva k nižji fluktuaciji (June & Mahmood, 2011) in boljšim rezultatom organizacije (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002), še posebej takrat, ko podjetje posluje v negotovem okolju (Tims & Bakker, 2010).

Organizacije so vse bolj izpostavljene tekmovalnemu okolju, ki ga ustvarja močna konkurenca. Glede na to, da je človeški kapital lahko vir konkurenčne prednosti podjetja (Hall, 1993), je za organizacijo pomembno, da zaposluje ljudi, ki pri delu uporabljajo svoje zmožnosti, imajo močno voljo za delo in so obenem predani organizaciji in njenemu poslanstvu. **Namen prispevka** je preučiti pojavnost samoiniciativnega preoblikovanja dela med zaposlenimi in zapolniti vrzel v preučevanju pozitivnih posledic tega pojava za zaposlene in organizacije. Glavna cilja sta: 1) ugotoviti, v kolikšni meri se samoiniciativno preoblikovanje dela pojavlja pri zaposlenih z različno stopnjo izobrazbe in številom let delovnih izkušenj; 2) raziskati kako posamezne pojavne oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela, med njimi preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja vplivajo na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih.

Za uresničitev ciljev prispevka uporabiva kvantitativen raziskovalni načrt, pri čemer postavljene hipoteze analizirava s programskim paketom SPSS 20.0. Primarni podatki so bili zbrani med zaposlenimi na različnih delovnih mestih v organizacijah v Sloveniji. Vključene so bile male, srednje in velike organizacije tako v javnem kot zasebnem sektorju. Končni vzorec predstavlja 224 zaposlenih, ki so izpolnili spletni vprašalnik.

Raziskovalne ugotovitve s treh vidikov prispevajo k obstoječemu znanju na področju oblikovanja dela in vzvodov motiviranja zaposlenih. Prvič, ločeno preučujeva tri pojavne oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela, medtem ko precej obstoječe literature samoiniciativno preoblikovanje dela preučuje kot enoten konstrukt. Pri tem pokaževa kako močan je vpliv posamezne dimenzije na zavzetost, ki pomembno prispeva k delovni uspešnosti posameznika in emocionalno pripadnost, ki je za preživetje organizacije ključna v kriznih razmerah, ko je prihodnost negotova. Drugič, z dobljenimi rezultati identificirava pomembno vlogo, ki jo imajo demografske danosti pri doveznosti za samoiniciativno preoblikovanje dela, kar predstavlja pomembno informacijo za načrtovanje usposabljanja v organizacijah. Demografske značilnosti namreč do neke mere pojasnijo lastno proaktivnost pri oblikovanju delovnih nalog in odnosov. Ne nazadnje, članek prispeva tudi k razumevanju motivacijskih konceptov v kontekstu post-tranzicijske države s specifičnimi kulturnimi in institucionalnimi značilnostmi.

## 1 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

### 1.1 Značilnosti samoiniciativnega preoblikovanja dela

Samoiniciativno preoblikovanje dela je ustvarjalni proces, ki ni nujno osredotočen v dobrobit rezultatov organizacije, temveč prvenstveno vpliva na blagostanje posameznika. S takšnim prostovoljnim vedenjem si zaposleni sami oblikujejo edinstveno delovno izkušnjo (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ki praviloma vodi v samoizpolnitev in doživljanje pozitivnih čustev. Še posebej lahko koristi ljudem, ki ne delajo v najboljših delovnih pogojih ali na takšnih delovnih mestih, kjer se ne poudarja zadovoljstvo (Kirkendall, 2013). Lu in soavtorji (2014) dodajajo, da so posamezniki v negotovem okolju praviloma bolj motivirani za preoblikovanje dela, saj imajo večjo željo po obvladovanju negotovih situacij.

Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) samoiniciativno preoblikovanje dela razumejo kot preobrazbo dela na način, da zaposleni z lastnimi odločitvami krepijo smiselnost svojega dela. Tims in Bakker (2010) ga opredelita kot spremembe, ki jih uvedejo zaposleni, da uravnotežijo delovne zahteve in vire s svojimi kompetencami (znanjem in spretnostmi) ter potrebami oziroma prepričani. Gre za neformalni proces spreminjanja dela na delovnem mestu, ki se ga zaposleni poslužujejo zato, da svoje delo približajo lastnim vrednotam in interesom (Wrzesniewski, Berg, & Dutton, 2010). Običajno te spremembe niso vidne sodelavcem v organizaciji, za izkazano samoiniciativnosti zaposleni praviloma tudi niso nagrajeni (Lyons, 2008).

Samoiniciativno preoblikovanje dela je potrebno ločiti od nekaterih drugih, v organizacijski psihologiji, uveljavljenih konceptov. Eden od takšnih je koncept spreminjanja nalog (angl. *task revision*), pri čemer gre za aktivno sodelovanje zaposlenih pri spremembi neustreznih procedur, opisov del ali neopredeljenih vlog v organizaciji (Staw & Boettger, 1990), da bi se izboljšala delovna uspešnost. Tudi samoiniciativno preoblikovanje dela predpostavlja, da zaposleni ustvarjajo spremembe, a v tem primeru slednje niso nujno usklajene s cilji organizacije (Tims & Bakker, 2010), zato je lahko vpliv na uspešnost organizacije pozitiven ali negativen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Nadalje se koncept razlikuje tudi od proaktivnega vedenja (angl. *proactive behavior*), ki prevzema pobude za izboljšanje sedanjih razmer ali ustvarjanje novih (Crant, 2000) ter osebne pobude (angl. *personal initiative*), pri kateri gre za vedenje posameznikov, ki je v skladu s poslanstvom organizacije, je ciljno in akcijsko usmerjeno, zaposleni pa z lastnim udejstvovanjem presežejo formalne zahteve delovnega mesta (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). Pri samoiniciativnem preoblikovanju dela pa osebna pobuda in proaktivno vedenje ne izhajata iz težnje po reševanju problemov, ampak predvsem iz tega, da si zaposleni želijo spremeniti svoje delovno mesto zaradi povečanja osebnega zadovoljstva (Ghitulescu, 2006). Ne nazadnje je potrebno samoiniciativno preoblikovanje dela ločiti tudi od državljanskega vedenja (angl. *citizenship behavior*), ki je v prvi vrsti namenjeno drugim (pomoč) v organizaciji, zato je končni učinek za organizacijo vedno pozitiven. Zaposleni, ki samoiniciativno preoblikuje delo, pa to dela primarno za lastno dobro.

Na samoiniciativno preoblikovanje dela vplivajo osebni in situacijski dejavniki. Osebni dejavniki vključujejo kognitivno sposobnost posameznika, samoučinkovitost in usmerjenost v napredovanje (ti. regulacija), medtem ko med situacijske dejavnike ki povečujejo preoblikovanje dela sodijo soodvisnost, avtonomija, podpora nadrejenih ter socialne vezi, ki jih zaposleni stke na delovnem mestu (Chen, Yen, & Tsai, 2014; Petrou & Demerouti, 2015). Med motivacijske dejavnike pa prištevamo potrebo po pozitivni socialni podobi, interakcijah z ljudmi in potrebo po uvidu pomembnosti in osebnega pomena dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Razlogi za samoiniciativno spremembo dela na delovnem mestu so v veliki meri povezani z željo po napredovanju in željo po izboljšanju odnosa do sodelavcev (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

## 1.2 Dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela

Wrzesniewski in Dutton (2001) predstavita tri pojave oblike oziroma dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela: preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja. **Samoiniciativno preoblikovanje nalog** (angl. *task crafting*) pomeni, da si zaposleni lahko izberejo več ali manj delovnih nalog, razširijo ali skrajšajo področje obstoječih nalog, prilagodijo čas in trud, ki ga posvetijo posamezni nalogi, ali navsezadnje spremenijo proces spopadanja z nalogami (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Spremembe potekajo znotraj začrtanih okvirjev delovnega mesta. Ne gre torej za preoblikovanje dela v celoti, temveč za spreminjanje določenih vidikov znotraj meja obstoječega delovnega mesta (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) so za povečanje osmišljenja dela opredelili tri načine preoblikovanja nalog: 1) dodajanje nalog (angl. *adding tasks*) – zaposleni lahko povečajo svoje zadovoljstvo pri delu s samoiniciativnim udejstvovanjem pri novih nalogah ali projektih, ki jih veselijo; 2) osredotočenost na naloge (angl. *emphasizing tasks*) – zaposleni lahko razporedijo svoj čas, energijo in pozornost različno med naloge in se osredotočijo na naloge, ki jih vidijo kot pomembnejše; 3) preoblikovanje nalog (angl. *redesigning tasks*) – zaposleni lahko preoblikujejo obstoječe naloge tako, da jih naredijo bolj smiselne.

**Pri samoiniciativnem preoblikovanju odnosov** (angl. *relational crafting*) gre za spreminjanje narave ali obsega komunikacije s sodelavci. Zaposleni lahko vzpostavijo ali gojijo različno intenzivne odnose s svojimi sodelavci. Z nekaterimi lahko preživijo več časa, medtem ko lahko z drugimi zmanjšajo interakcije ali se sploh ne družijo. Z drugimi besedami, zaposleni spremenijo kakovost in/ali število interakcij, ki jih imajo s sodelavci, saj se sami odločijo, s kom in kako pogosto bodo vzdrževali stike ter kako intenzivne odnose si želijo imeti z njimi (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Odnose je potrebno dobro poznati in jih nato oblikovati, da dobijo zeleno stanje. Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) so za izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu opredelili tri strategije: 1) gradnja odnosov (angl. *building relationships*) – zaposleni lahko oblikujejo in nadgrajujejo odnose z ljudmi, ki jim dajejo občutek ponosa, dostojanstva in tega, da so cenjeni; 2) preoblikovanje odnosov (angl. *reframing relationships*) – zaposleni lahko spreminjajo naravo odnosov s sodelavci, da dosežejo nov ali bolj smiseln namen; 3) poglobljanje odnosov (angl. *adapting relationships*) – zaposleni lahko spremenijo obstoječe odnose s ponujeno pomočjo in

podporo pri opravljanju dela zaposlenih. V zameno se pričakuje enako ravnanje tudi z druge strani. Z medsebojnim sodelovanjem se bodo odnosi poglobili in okrepli.

Tretja, najmanj preučevana, dimenzija zajema **samooiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja** (angl. *cognitive crafting*), ki pomeni, v kolikšni meri zaposleni vidijo svoje delo razdrobljeno ali kot del neke celote. Spreminjanje pogleda na delo lahko bistveno spremeni pristop zaposlenih do dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001). S preoblikovanjem miselnega zaznavanja namreč zaposleni spremenijo pogled na svoje delo, stranke, sodelavce in izkusijo delo na drugačen način ter miselno oziroma vedenjsko izničijo negativne vidike obstoječega delovnega mesta (Kirkendall, 2013). S tem dobi njihovo delo nov pomen (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) so opredelili tri načine spreminjanja miselnega zaznavanja dela: 1) celovitost zaznavanja (angl. *expanding perceptions*) – zaposleni lahko povečajo smiselnost svojega dela s celovitostjo zaznavanja lastnega učinka ali namena dela. To lahko storijo tako, da se zavedajo pomena, ki ga ima njihovo delo na uspeh organizacije ali na širšo skupnost; 2) osredotočenost zaznavanja (angl. *focusing perceptions*) – zaposleni lahko povečajo smiselnost dela z osredotočenim zaznavanjem na naloge ali odnose, ki jih vidijo pri svojem delu bolj interesantne ali dragocene in si v mislih ne preklicujejo nalog, ki so jim manj zanimive; 3) povezovalno zaznavanje (angl. *linking perceptions*) – zaposleni lahko mentalno povezujejo osebne lastnosti, spretnosti in interese z zadolžitvami ali nalogami, ki jih opravljajo na delovnem mestu.

Poleg tipologije, ki ji slediva v članku, literatura prepozna tudi druge delitve. Tako na primer Petrou et al. (2012) samooiniciativno preoblikovanje dela razumejo kot proaktivni pristop zaposlenih, ki vključuje iskanje virov (spraševanje po nasvetu sodelavce ali nadrejene, spraševanje po povratnih informacijah glede opravljenega dela in iskanje priložnosti za učenje), iskanje izzivov (iskanje dodatnih delovnih nalog in priložnosti za povečanje odgovornosti) in zmanjševanje potreb (vedenje, ki zmanjšuje čustveno in mentalno odvisnost od dela ter posledično zmanjšuje preobremenjenost). Tims in Bakker (2010) ločita tri oblike preoblikovanja dela: povečanje delovnih virov (pridobivanje povratnega mnenja, spraševanje sodelavcev po nasvetu ali povečevanje avtonomnosti pri delu); povečanje delovnih zahtev (dodajanje nalog pri delu, iniciativno javljanje na interesantnih projektih ali zahteva po večji odgovornosti pri delu); zmanjšanje delovnih zahtev (zmanjšanje preobremenjenosti pri delu, zmanjšanje interakcij z zahtevnimi strankami ali prošnja sodelavcev za pomoč pri opravljanju določenih nalog).

### 1.3 Dovzetenost za samooiniciativno preoblikovanje dela

Po mnenju Wrzesniewski in Dutton (2001) samooiniciativno preoblikovanje dela povečuje osmišljenje dela in vpliva na izoblikovanje delovne identitete posameznika. Spremembe nalog na delovnem mestu oziroma odnosa do dela lahko prinesejo veliko pozitivnih lastnosti, kot so povečanje zavzetosti, zadovoljstva in notranjega zagona (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2007).

V obstoječih študijah je relativno malo znanega o tem, kako se dovezetnost za samoiniciativno preoblikovanje dela razlikuje pri zaposlenih z različnim demografskim ozadjem (Kirkendall, 2013). V tem delu tako ugotavlja, ali stopnja izobrazbe napoveduje, v kolikšni meri bo posameznik preoblikoval delo. Iz preteklih študij izhaja, da v primerjavi z zaposlenimi z nižjo stopnjo izobrazbe, tisti z višjo stopnjo izobrazbe bolj poglobljeno razmišljajo in imajo več analitičnega znanja, zaradi tega pa so pri delu tudi bolj učinkoviti (Ng & Feldman, 2010). Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe imajo praviloma bolj raznovrstne in dinamične kompetence v primerjavi z manj izobraženimi. V zvezi s tem študije pokažejo, da bolj izobraženi zaposleni v karieri izkazujejo močnejšo voljo za neprestano dopolnjevanje znanja in spretnosti v primerjavi z manj izobraženimi (Chen, 2011). Verjetno bolj izobraženi zaposleni tudi pogosteje iščejo in sprejemajo izzive na delovnem mestu, s katerimi tudi povečujejo bazo znanja, izkušenj in drugih kompetenc. Zaposleni, ki izkazujejo visoko stopnjo osebne pobude, so bolj aktivni in kažejo večjo željo po spremembah in izboljšanju razmer (Chen, 2011).

Na podlagi zgornjega in dejstva, da so bolj izobraženi ljudje tudi bolj proaktivni (Ruder, 2003) ter ugotovitve, da proaktivna osebnost povečuje samoiniciativno preoblikovanje dela (Bakker, Tims, & Derks, 2012), predvidevava, da so bolj izobraženi zaposleni tudi bolj dovezetni za samoiniciativno preoblikovanje dela. Zato predpostavlja, da:

**H1:** *Bolj izobraženi zaposleni v večji meri samoiniciativno preoblikujejo delo kot manj izobraženi.*

S staranjem zaposlenih se spreminjajo njihove zmožnosti za opravljanje nalog in tudi potrebe pri delu. Od tega pa je lahko v veliki meri odvisna tudi dovezetnost za samoiniciativno preoblikovanje dela. V študiji, ki je preučevala odnos med starostjo in samoiniciativnim preoblikovanjem dela, avtorica ugotavlja, da si starejši zaposleni v večji meri preoblikujejo odnose in miselno zaznavanje v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi (Van den Oetelaar, 2011). Kar se tiče samoiniciativnega preoblikovanja nalog pa razlik med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi ne ugotovi. Nadalje, Thomas, Whitman in Viswesvaran poročajo, da se s starostjo povečuje posameznikova osebna pobuda (2010). To je mogoče pojasniti z dejstvom, da imajo starejši zaposleni raje takšne službe, ki imajo nek pomen in kjer se počutijo zaželeni, spoštovani in prepoznani (Chen, 2011). Verjetno je, da bodo z uveljavljanjem sprememb in prostovoljnimi dodatnimi zadolžitvami (na primer mentoriranje mlajših sodelavcev) tudi bolj spoštovani s strani sodelavcev. Pri njih imajo finančne spodbude manjši motivacijski vpliv v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi, saj so jim bolj kot finančne koristi pomembni medsebojni odnosi (Bal, Jansen, Van der Velde, De Lange, & Rousseau, 2010). Na podlagi tega sklepava, da tisti zaposleni, ki imajo več let delovnih izkušenj bolj samoiniciativno preoblikujejo odnose v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi.

Na podlagi zgornjih ugotovitev predpostavlja, da bodo zaposleni z več let delovnih izkušenj na delovnem mestu v večji meri prevzemali iniciativo in preoblikovali delo, v primerjavi z zaposlenimi z manj let delovnih izkušenj. Zaposleni z daljšim stažem so lahko namreč tekom kariere dodobra spoznali delovanje organizacije in poslovne

procesu. Mogoče je tudi pričakovati, da imajo izkušenejši zaposleni večjo svobodo pri odločanju in več avtonomije na delovnem mestu, zato se bodo v večji meri posluževali samoiniciativnega preoblikovanja dela. Nadalje pričakujeva, da izkušenejši zaposleni svoje delo preoblikujejo tako, da ga prilagodijo svojim fizičnim in kognitivnim sposobnostim, obenem pa opravljajo delovne naloge, ki zahtevajo več znanja in izkušenj. Zato:

**H2:** *Zaposleni z več let delovnih izkušenj v večji meri samoiniciativno preoblikujejo delo od zaposlenih z manj let delovnih izkušenj.*

## **1.4 Posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela**

### **1.4.1 Zavzetost pri delu**

Zavzetost je vedenje zaposlenega, ki samovoljno vlaga trud v svoje delo in z dodatno energijo, naporom in vložnim časom pri delu presega zahteve delovnega mesta (Devi, 2009). Zavzeti zaposleni imajo veliko energije za opravljanje svojega dela in so nad njim navdušeni (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Svojega dela ne jemljejo kot breme, temveč nanj gledajo kot na pot za uresničevanje osebnih ciljev. Delo zaznavajo kot zanimivo, pomembno in energično, kar posledično vodi v občutja sreče, veselja in navdušenosti (Bakker & Demerouti, 2008).

Organizacije si želijo zavzete zaposlene, saj le-ti prispevajo k dobrim delovnim rezultatom (Bakker & Demerouti, 2008). Zavzeti zaposleni imajo pozitiven odnos do organizacije in dela, so zadovoljni in pripadni (Schaufeli & Bakker, 2003). Poleg pozitivnega vpliva na organizacijo je zavzetost ugodna tudi za posameznikovo družinsko življenje (Hakanen & Schaufeli, 2012). Ob tem je potrebno poudariti, da ima zavzetost lahko tudi negativne učinke, ki se kažejo v prevelikem prepletanju zasebnega in službenega življenja in pojavnosti konflikta delo-družina, kar vodi v frustracije (Furlani & Jevnikar, 2012/2013).

Avtorji v študijah preučujejo, kateri dejavniki povečujejo zavzetost zaposlenih, saj kot navaja Devi (2009) obljubljenе denarne nagrade niso vedno učinkovit generator zavzetosti. Tako raziskave kažejo, da zaposleni s proaktivnim vedenjem, ki je sorodno samoiniciativnemu preoblikovanju dela, najdejo izzive, ki jih motivirajo, kar poveča njihovo zavzetost pri delu (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008). Predvidevava, da lahko različne oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela, ki so same po sebi proaktivne, potencialno prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih. Zaposleni namreč s preoblikovanjem dela povečujejo zaloge svojega psihološkega kapitala (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny, & Bauer, 2015). V zvezi s tem so Chen, Yen in Tsai (2014) ugotovili, da so zaposleni, ki samoiniciativno preoblikujejo delo, tudi bolj zavzeti. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi raziskovalci na primeru nizozemskih podjetij (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Pozitivna povezava z zavzetostjo in posledično večjo uspešnostjo pri opravljanju nalog je bila potrjena tudi v nedavnih longitudinalnih študijah (Tims, Bakker, & Derks, 2015; Vogt et al., 2015). Iz dosedanjih študij tudi izhaja, da zavzeti zaposleni, takrat ko je varnost zaposlitve nizka, v večji meri preoblikujejo predvsem odnose (Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker,

2014). Petrou in soavtorji (2012) pa so se osredotočili na preučevanje vpliva posameznih dimenzij preoblikovanja dela (dimenzije iskanja virov, iskanja izzivov in zmanjševanja potreb) na zavzetost. Predvidevali so, da iskanje izzivov in virov pozitivno korelirata z zavzetostjo, zmanjševanje potreb pa negativno. Svojo hipotezo so delno podprli, saj niso uspeli dokazati, da ima iskanje virov pozitiven vpliv na zavzetost, medtem ko so drugi dve hipotezi potrdili. Z vidika resursov pri delu študije ugotavljajo, da večja samostojnost pri delu povečuje zavzetost zaposlenih (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Na tej osnovi predvidevava, da se zaposleni v primeru samoiniciativnega preoblikovanja dela počuti samostojnega in da s pomočjo tovrstnih aktivnosti uresničuje individualne cilje, zaradi tega pa je bolj motiviran in vpet v delo. Glede na zapisano gre predvidevati, da bo preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja povečevalo zavzetost, torej:

**H3:** *Samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.*

**H3a:** *Samoiniciativno preoblikovanje nalog pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.*

**H3b:** *Samoiniciativno preoblikovanje odnosov pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.*

**H3c:** *Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.*

#### **1.4.2 Emocionalna pripadnost**

Organizacijska pripadnost je multidimenzionalen koncept, ki zajema tako kognitivne kot tudi emocionalne elemente (Vandenberghe, 2009) ter vpliva na poslovne rezultate podjetja (Mowday, 1998). Gre za čustveno in psihološko navezanost posameznika na organizacijo. O pripadnosti zaposlenih govorimo takrat, ko se le-ti poistovetijo s cilji, vrednotami in kulturo organizacije (Črnigoj, 2007). Pripadnega zaposlenega odlikujejo 1) močno prepričanje v organizacijske cilje in vrednote, v katere posameznik verjame in jih sprejema, 2) pripravljenost za vlaganje znatnega truda v korist organizacije, ter 3) jasna želja po ohranitvi članstva v organizaciji (Mowday, 1998).

V pričujočem delu proučiva vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na organizacijsko pripadnost skozi dimenzijo emocionalne pripadnosti, ki je ena od treh komponent (ostali dve sta normativna in kalkulatívna) uveljavljene konceptualizacije organizacijske pripadnosti (Allen & Meyer, 1990). Izbira emocionalne pripadnosti temelji na dejstvu, da ta dimenzija temelji izključno na posameznikovih željah in ambicijah. Zaposleni z močno emocionalno pripadnostjo ostajajo v organizaciji ne le zaradi nagrad, temveč predvsem zato, ker si sami tako želijo in ker na svojem delovnem mestu zares uživajo (Allen, 2003). Njihova delovna vnema je večja in so v delo pripravljeni vložiti več truda od posameznikov s šibkejšo pripadnostjo (Logar, 2004). V splošnem prihajajo na delo ne glede na situacije, ki se jim pripetijo, saj čutijo veliko željo ter dolžnost po opravljenem delu. Malo verjetno je, da bodo pripadni zaposleni zapustili organizacijo (Allen & Meyer, 1990).



Visoka pripadnost je v organizaciji še posebej pomembna takrat, ko se uvajajo spremembe in inovacije, še posebej pomembna pa je v kriznih razmerah. Takrat se povečuje predvsem kalkulativna pripadnost, normativna ostane enaka, emocionalna pripadnost pa se zmanjšuje (Markovits, Boer, & Van Dick, 2014). V takšnih obdobjih mora zato podjetje poiskati vzrode za povečanje emocionalne pripadnosti. Eden od njih je potencialno lahko tudi v preoblikovanju dela.

Predpostavlja, da samoiniciativno preoblikovanje dela spreminja zaznave zaposlenih v zvezi z organizacijo, ki se nanašajo na željo po članstvu (pripadnost), pri čemer je preučevan vpliv na emocionalno pripadnost. Zaposlenim se poveča občutek lastne vrednosti, če svoje delo zaznavajo kot bolj smiselno, kar lahko posledično vpliva na povečanje splošne organizacijske pripadnosti (Ghitulescu, 2006). Ghitulescu (2006) je ugotovila, da samoiniciativno preoblikovanje nalog in miselnega zaznavanja dela povečujeta pripadnost, medtem ko je preoblikovanje odnosov ne. V drugi študiji so avtorji Leana, Appelbaum in Shevchuk (2009) potrdili pozitiven vpliv skupinskega samoiniciativnega preoblikovanja dela na organizacijsko pripadnost. Thomas, Whitman in Viswesvaran so v svoji raziskavi potrdili pozitivno povezavo med proaktivnostjo in emocionalno pripadnostjo (2010). Glede na to, da so zaposleni, ki pri delu udeležujejo spremembe, proaktivni, je mogoče pričakovati, da bodo tudi različni načini preoblikovanja dela povečevali emocionalno pripadnost zaposlenega. Torej:

**H4:** *Samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.*

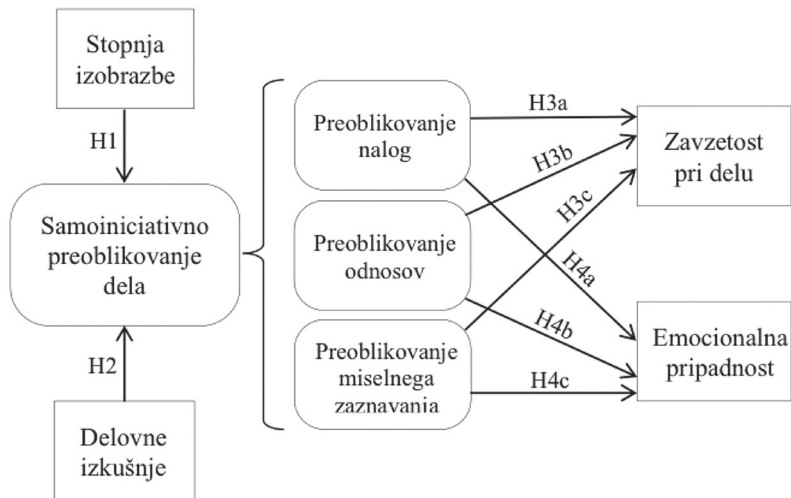
**H4a:** *Samoiniciativno preoblikovanje nalog pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.*

**H4b:** *Samoiniciativno preoblikovanje odnosov pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.*

**H4c:** *Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost.*

Na spodnji sliki povzemava postavljene raziskovalne hipoteze, ki jih v nadaljevanju ločeno testirava. Predpostavlja, da je dovtetnost za samoiniciativno preoblikovanje dela pogojena s stopnjo izobrazbe in delovnimi izkušnjami, ter da samoiniciativno preoblikovanje dela prinaša učinke tako za posameznika kot tudi za organizacijo. Natančneje, preverjava intenzivnost vpliva treh različnih pojavnih oblik preoblikovanja dela na posameznikovo vedenje (zavzetost pri delu) in stališče v zvezi z organizacijo (emocionalna pripadnost). Na ta način lahko posredno preučiva posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela za organizacijo.

Slika 1: Model preučevanja



## 2 METODOLOGIJA

### 2.1 Vzorec

Zbiranje podatkov je potekalo preko spletne ankete v decembru 2014. Prošnje za sodelovanje je prvi avtor preko elektronske pošte poslal na 100 naslovov znotraj svoje socialne mreže. V nagovoru je naslovnike zaprosil, da naj vabilo za sodelovanje posredujejo tudi svojim sodelavcem in prijateljem, ki so zaposleni. Metodo vzorčenja predstavlja priložnostni vzorec, pri čemer vzorčno enoto predstavlja naključen posameznik, ki ima delovne izkušnje in je zaposlen v organizaciji v Sloveniji. Odgovori izpolnjenih anketnih vprašalnikov so se beležili na spletni strani 1KA ([www.1ka.si](http://www.1ka.si)). Od 228 zabeleženih odgovorov so bili 4 pomanjkljivi, zato so bili izločeni iz nadaljnje analize. Končni vzorec predstavlja 224 odgovorov. Hipoteze so bile preverjene s programskim paketom IBM SPSS Statistics 20.0.

### 2.2 Vprašalnik

Pri oblikovanju vprašalnika sva za posamezne konstrukte uporabila že uveljavljene lestvice, ki so se v preteklih raziskavah izkazale za ustrezne in statistično veljavne. Trditve, ki so izvorno zapisane v angleškem jeziku, sva najprej ločeno prevedla v slovenski jezik in v drugem koraku nazaj v angleški jezik. Nadalje sva primerjala morebitna odstopanja in ugotavljala razumljivost ter skladnost pomena posameznih prevodov z izvorno različico. Podrobne informacije v zvezi z osrednjimi spremenljivkami so podane v nadaljevanju.

*Samoiniciativno preoblikovanje dela.* Koncept sva merila z lestvico 15 trditev avtorjev Slemp in Vella-Brodrick (2013) (angl. *The job crafting questionnaire*). V tem sklopu uporabiva 7-stopenjsko mersko lestvico, kjer sodelujoči izbirajo, kako pogosto se na tak način počutijo pri delu: 0 (nikoli), 1 (skoraj nikoli), 2 (redko), 3 (včasih), 4 (pogosto), 5 (zelo pogosto) in 6 (vedno). Vse tri dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela imajo Cronbach alfo med 0,7 in 0,9 (skupaj;  $\alpha = 0,83$ , od tega naloge;  $\alpha = 0,72$ , odnosi;  $\alpha = 0,75$ , miselno zaznavanje;  $\alpha = 0,82$ ). Primeri uporabljenih trditev: *dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja nalog* (»uvajam nove načine za izboljšanje svojega dela«, »spreminjam obseg ali vrsto nalog, ki jih opravljam«); *dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja odnosov* (»trudim se, da bi bolje spoznal/-a ljudi pri delu«, »rad/-a se udeležim družabnih dogodkov v okviru podjetja«); *dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja miselnega zaznavanja* (»zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na uspeh organizacije«, »zavedam se pomena, ki ga ima moje delo na širšo skupnost«).

*Zavzetost pri delu.* Ta koncept je bil merjen z devetimi trditvami iz skrajšane različice vprašalnika o zavzetosti (angl. *Work engagement questionnaire – short form*). Avtorji izvirnega vprašalnika so Schaufeli, Bakker in Salanova (2006). Respondenti so oceno o tem, kako pogosto se počutijo tako, kot je opisano, podali na 7-stopenjski lestvici, pri čemer 0 pomeni »nikoli« in 6 pomeni »vedno«. Cronbach alpha znaša 0,95. Primera uporabljenih trditev: »pri svojem delu prekipevam od energije«, »moje delo je zame vir navdiha«.

*Emocionalna pripadnost.* Pri merjenju tega koncepta je bil uporabljen vprašalnik emocionalne pripadnosti (angl. *Affective commitment scale*), kot je bil razvit s strani avtorjev Allen in Meyer (1990). V tem sklopu uporabiva 5-stopenjsko mersko lestvico, pri čemer sodelujoči izražajo strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Cronbach alpha znaša 0,85. Lestvica ima 5 trditev, med njimi: »z veseljem bi preživel/-a preostanek svoje kariere v tej organizaciji«, »rad/-a se pogovarjam o svoji organizaciji z ljudmi, ki niso zaposleni tu«.

*Kontrolne spremenljivke.* Pri analizah sva upoštevala naslednje kontrolne spremenljivke: spol (1 = moški, 2 = ženska), starost (v letih), stopnja izobrazbe (1 = osnovna šola ali manj, 2 = poklicna šola, 3 = štiriletna šola, 4 = višja šola, 5 = visoka šola, 6 = univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja, 7 = znanstveni magisterij ali doktorat), vrsta zaposlitve (1 = zaposlitev za nedoločen čas, 2 = zaposlitev za določen čas, 3 = zaposlitev za polovični delovni čas, 4 = podjemna pogodba, 5 = avtorska pogodba, 6 = samozaposlen, 7 = študentsko delo), število let delovnih izkušenj, velikost organizacije (1 = malo, 2 = srednje, 3 = veliko), sektor (1 = javni sektor, 2 = zasebni sektor) in položaj v organizaciji (1 = vrhnji management, 2 = srednji management, 3 = nižji management, 4 = strokovna dela, 5 = administrativna dela, 6 = izvajalska, manj odgovorna dela).

### 3 REZULTATI

#### 3.1 Opisne statistike

Med vsemi v vzorec zbranimi sodelujočimi je bilo 65 % oseb ženskega in 35 % moškega spola. Povprečna starost sodelujočih znaša 35 let ( $SD = 9,5$ ). Najmlajši sodelujoči je imel 21, najstarejši pa 58 let, od tega je 138 predstavnikov generacije Y in 86 predstavnikov generacije X. Nihče od sodelujočih nima dokončane le osnovne šole ali manj. 3 % sodelujočih ima dokončano poklicno šolo, štiriletno srednjo šolo ima narejeno 14 % sodelujočih, 8 % sodelujočih pa ima končano višjo šolo. Visoko šolo ima dokončano 22 % vseh sodelujočih in največ 46 % vseh sodelujočih ima univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo. Znanstveni magistririj ali doktorat ima narejen 7 % sodelujočih. Glede na vrsto zaposlitve je največ sodelujočih zaposlenih za nedoločen čas, in sicer 71 % vseh anketiranih. Nato sledijo zaposleni za določen čas, le-teh je med vsemi sodelujočimi 16 %. Študentsko delo opravlja 9 % sodelujočih, 2 % sodelujočih pa je samozaposlenih. V povprečju imajo sodelujoči 12,3 let delovnih izkušenj ( $SD = 10,33$ ).

20 % vseh sodelujočih je odgovorilo, da se njihova organizacija uvršča med male organizacije, 13 % sodelujočih je odgovorilo, da se njihova organizacija uvršča med srednje velike organizacije, in največ, kar 67 % sodelujočih je svojo organizacijo uvrstilo med velike, z več kot 250 zaposlenimi. Najmanj, in sicer 3 % sodelujočih zaseda vodstveni položaj, 12 % sodelujočih pripada srednjemu managementu, medtem ko 14 % sodelujočih sodi v nižji management. Strokovna dela opravlja 40 % vseh sodelujočih, administrativna dela 25 % sodelujočih, izvajalska dela pa opravlja 7 % sodelujočih. Tabela 1 prikazuje korelacije med obravnavanimi osrednjimi konstrukti. Med dimenzijami samoiniciativnega preoblikovanja dela ima najvišjo povprečno oceno preoblikovanje miselnega zaznavanja, najnižje pa preoblikovanje nalog. Med izhodnimi spremenljivkami respondenti v povprečju najnižje ocenjujejo emocionalno pripadnost podjetju.

Tabela 1: Korelacijska matrika

	M	SD	Min	Max	Preobli- kovanje dela	Preobli- kovanje nalog	Preobli- kovanje odnosov	Preobliko- vanje miselnega zaznavanja	Zavzetost	Emocio- nalna pripadnost
Preoblikovanje dela	5,02	,69	3,13	6,80	1	,69**	,80**	,80**	,61**	,40**
Preoblikovanje nalog	4,64	,87	1,20	7,00	,69**	1	,30**	,30**	,44**	,29**
Preoblikovanje odnosov	5,06	,94	2,60	7,00	,80**	,30**	1	,51**	,47**	,35**
Preoblikovanje miselnega zaznavanja	5,37	,93	3,00	7,00	,80**	,30**	,51**	1	,50**	,28**
Zavzetost	4,89	1,02	1,00	7,00	,61**	,44**	,47**	,49*	1	,58**
Emocionalna pripadnost	3,55	,69	1,38	5,00	,40**	,29**	,35**	,28**	,58**	1

Opomba: \* p < 0,01; \*\* p < 0,01; N = 224; M = povprečje; SD = standardna deviacija, Min in Max = minimalne in maksimalne vrednosti povprečja trditve za posamezni konstrukt

### 3.2 Preverjanje hipotez

V prvi hipotezi (H1) predpostaviva, da bolj izobraženi zaposleni bolj samoiniciativno preoblikujejo delo od manj izobraženih. Hipotezo preverjava z analizo variance (ANOVA), pri čemer doseženo formalno izobrazbo razdeliva v tri skupine, in sicer so v prvi skupini sodelujoči, ki imajo doseženo osnovno, poklicno ali štiriletno šolo, v drugi skupini so sodelujoči, ki imajo doseženo višjo ali visoko šolo, v tretji skupini pa so sodelujoči z univerzitetno izobrazbo, znanstvenim magisterijem ali doktoratom. Rezultati kažejo, da obstajajo statistično značilne razlike v ravni samoiniciativnega preoblikovanja dela glede na doseženo izobrazbo ( $F = 4,319$ ;  $p = 0,014$ ), pri čemer bolj izobraženi zaposleni v večji meri samoiniciativno preoblikujejo delo od manj izobraženih. Povprečje v prvi skupini sodelujočih, ki imajo največ štiriletno srednjo šolo, je 4,78, povprečje druge skupine, ki imajo višjo ali visoko šolo, je 4,95, povprečje tretje skupine sodelujočih, ki imajo najmanj univerzitetno izobrazbo, pa je 5,14. Prva hipoteza je torej potrjena. Podrobnejša analiza posameznih oblik preoblikovanja dela pokaže, da se zaposleni z različno stopnjo izobrazbe razlikujejo v ravni preoblikovanja nalog ( $F = 3,471$ ;  $p = 0,033$ ) in odnosov ( $F = 3,008$ ;  $p = 0,049$ ), medtem ko razlike v preoblikovanju miselnega zaznavanja med skupinami niso značilne ( $F = 1,882$ ;  $p = 0,155$ ). Tako tisi zaposleni, ki imajo vsaj univerzitetno stopnjo izobrazbe v večji meri preoblikujejo naloge ( $M = 4,78$ ,  $SD = 0,87$ ) kot tisti z višjo/visoko izobrazbo ( $M = 4,48$ ;  $SD = 0,73$ ) ali največ poklicno izobrazbo ( $M = 4,46$ ;  $SD = 1,01$ ).

V drugi hipotezi (H2) predpostaviva, da zaposleni z več let delovnih izkušenj bolj samoiniciativno preoblikujejo delo od zaposlenih z manj let delovnih izkušenj. Za preverjanje te hipoteze razdeliva delovne izkušnje v tri skupine, in sicer so v prvi skupini sodelujoči, ki imajo od 0 do 9 let delovnih izkušenj, v drugi skupini sodelujoči, ki imajo od 10 do 19 let delovnih izkušenj, in v tretji skupini sodelujoči, ki imajo več kot 20 let delovnih izkušenj. Analiza variance kaže, da število let delovnih izkušenj ne vpliva različno na srednjo vrednost samoiniciativnega preoblikovanja dela ( $F = 0,794$ ;  $p = 0,453$ ). Druga hipoteza ni potrjena. Podobno kot zgoraj, tudi v tem delu v naknadni analizi preveriva ali obstajajo razlike v intenzivnosti posameznik oblik preoblikovanja dela glede na število let delovnih izkušenj. Ugotavljava, da razlike niso značilne ne za preoblikovanje nalog ( $F = 0,303$ ;  $p = 0,739$ ), niti za preoblikovanje odnosov ( $F = 0,896$ ;  $p = 0,410$ ). Podobno se tri skupine zaposlenih (glede na delovna leta) ne ločijo v intenzivnosti preoblikovanja miselnega zaznavanja ( $F = 0,358$ ;  $p = 0,700$ ). Kljub neznačilnim razlikam je zanimiv pregled povprečnih vrednosti po skupinah, ki pokaže, da imajo zaposleni z najmanjšim številom let delovnih izkušenj (0-9 let) najvišje povprečne vrednosti preoblikovanja nalog ( $M = 4,68$ ;  $SD = 0,84$ ) in miselnega zaznavanja ( $M = 5,40$ ;  $SD = 0,89$ ). Največja razlika v povprečni vrednosti v primerjavi z bolj izkušenimi zaposlenimi pa je pri preoblikovanju odnosov ( $M = 5,14$ ;  $SD = 0,91$ ).

S tretjo hipotezo (H3) in tremi podhipotezami (H3a, H3b, H3c) preverjava, kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na zavzetost pri delu. S tremi dimenzijami samoiniciativnega preoblikovanja dela in položajem v organizaciji lahko pojasnimo 40 % variabilnosti spremenljivke zavzetosti pri delu. Ugotavljava, da so tisti respondenti, ki so zaposleni na bolj odgovornih delovnih mestih (višje v hierarhiji) tudi bolj zavzeti za delo. V modelu, ki vključuje samo kontrolne spremenljivke je pojasnjevalna vrednost

položaja v organizaciji zelo izrazita. Na podlagi regresijskih koeficientov, predstavljenih v Tabeli 2 lahko potrdiva hipotezo 3, saj imajo vse podhipoteze, in sicer samoiniciativno preoblikovanje nalog (H3a), samoiniciativno preoblikovanje odnosov (H3b) in samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja (H3c), pozitiven vpliv na zavzetost pri delu. Moč povezave pri dveh dimenzijah samoiniciativnega preoblikovanja dela (nalog in miselnega zaznavanja) je nekoliko večja kot povezava samoiniciativnega preoblikovanja odnosov na zavzetost, a so si med seboj relativno podobne.

Tabela 2: Rezultati linearne regresije a (preverjanje H3)

Spremenljivka	Zavzetost pri delu			
	Korak 1		Korak 2	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Spol	-,08 (.14)	,23	-,03 (.12)	,57
Starost	,04 (.01)	,62	,06 (.01)	,36
Vrsta zaposlitve	,04 (.04)	,58	,02 (.03)	,75
Položaj v organizaciji	-,30 (.06)	,00***	-,13 (.05)	,03*
Sektor	,02(.16)	,99	,02(.13)	,73
Velikost organizacije	,02 (.09)	,20	,00 (.08)	,95
Samoiniciativno preoblikovanje nalog			,25 (.07)	,00***
Samoiniciativno preoblikovanje odnosov			,23 (.07)	,00***
Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja			,27 (.07)	,00***
F (Sig.)	4,30 (.00)		15,78 (.00)	
R <sup>2</sup>	,11		,40	

Prikazane so standardizirane vrednosti regresijskih koeficientov in nestandardizirane vrednosti standardne napake v oklepaju. Stopnja značilnosti: \*:  $p < .05$ ; \*\*:  $p < .01$ ; \*\*\*:  $p < .001$

S četrto hipotezo (H4) preverjava, kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na emocionalno pripadnost. Postavila sva tudi tri podhipoteze (H4a, H4b, H4c), da preveriva, kako posamezna dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja dela (nalog, odnosov in miselnega zaznavanja) vpliva na emocionalno pripadnost. Determinacijski koeficient znaša 0,21, kar pomeni, da je 21 % celotne variance emocionalne pripadnosti pojasnjene s tremi dimenzijami samoiniciativnega preoblikovanja dela in kontrolno spremenljivko (položaj v organizaciji). Glede na dobljene rezultate, prikazane v Tabeli 3 ugotavljava, da imata samoiniciativno preoblikovanje nalog (H4a) in samoiniciativno preoblikovanje odnosov (H4b) pozitiven vpliv na emocionalno pripadnost, medtem ko podhipoteze, da samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja (H4c) pozitivno vpliva na emocionalno pripadnost, ne moreva potrditi. Iz navedenega sledi, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov četrto hipotezo delno potrdiva, saj sta le dve od treh dimenzij statistično značilni in vplivata na emocionalno pripadnost.

Tabela 3: Rezultati linearne regresije a (preverjanje H4)

Spremenljivka	Emocionalna pripadnost			
	Korak 1		Korak 2	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Spol	-,08 (.10)	,25	-,04 (.09)	,53
Starost	,17 (.01)	,03*	,19(.01)	,01*
Vrsta zaposlitve	,07 (.03)	,36	,05(.03)	,47
Položaj v organizaciji	-,15(.04)	,03*	-,03(.04)	,63
Sektor	,02 (.11)	,84	,04 (.10)	,60
Velikost organizacije	,08 (.07)	,29	,06(.06)	,41
Samoiniciativno preoblikovanje nalog			,18 (.05)	,01*
Samoiniciativno preoblikovanje odnosov			,23(.05)	,00**
Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja			,10 (.06)	,18
F (Sig.)	2,52 (.02)		6,18 (.00)	
R <sup>2</sup>	,07		,21	

Prikazane so standardizirane vrednosti regresijskih koeficientov in nestandardizirane vrednosti standardne napake v oklepaju. Stopnja značilnosti: \*;  $p < .05$ ; \*\*;  $p < .01$ ; \*\*\*;  $p < .001$

#### 4 DISKUSIJA

Prispevek obravnava samoiniciativno preoblikovanje dela, pri katerem gre za proaktiven pristop k delu, kjer spodbuda za spremembe prihaja s strani zaposlenega samega. Glavni cilj raziskave je bil proučiti vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih v podjetjih v Sloveniji. Na podlagi rezultatov vzorčnih podatkov lahko sklepava, da zaposleni z različno stopnjo izobrazbe različno intenzivno samoiniciativno preoblikujejo delo (H1), medtem ko leta delovnih izkušenj (H2) nimajo vpliva na samoiniciativno preoblikovanje dela. Predpostavljava, da so bolj izobraženi posamezniki tudi bolj proaktivni in zato na delovnem mestu sami iščejo izzive v različnih delovnih nalogah ter tako povečujejo svojo motiviranost. Zaradi obstoječega znanja so lahko tudi bolj samozavestni in so tudi bolj dovezetni za gradnjo odnosov s sodelavci, od katerih se učijo.

Nadalje ugotavlja, da vse tri dimenzije samoiniciativnega preoblikovanja dela (preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja) značilno pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih (H3), pri čemer imata velik vpliv predvsem preoblikovanje nalog in miselno zaznavanje. Rezultati tudi delno potrjujejo hipotezo 4, saj preoblikovanje nalog in odnosov povečujeta emocionalno pripadnost, medtem ko preoblikovanje miselnega zaznavanja nima značilnega vpliva. Dobljene ugotovitve so skladne z nekaterimi proučevanji avtorjev, ki so v drugih kulturnih okvirih prav tako potrdili pozitiven



vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na zavzetost (Chen, Yen, & Tsai, 2014) in pripadnost (Ghitulescu, 2006). Zanimiva je tudi ugotovitev, da kontrolne spremenljivke slabo prispevajo k pojasnjevanju izbrane odvisne spremenljivke. Tako na zavzetost pri delu vpliva položaj posameznika v organizaciji, pri čemer zaposleni na višjih delovnih mestih izkazujejo tudi večjo zavzetost za delo, kar je skladno z najnovejšimi raziskavami v ZDA (Adkins, 2015). Nadalje, starost zaposlenega je pozitivno povezana z emocionalno pripadnostjo podjetju. Ta ugotovitev ne preseneča, saj avtorji poročajo (npr. Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Mathieu & Zajac, 1990), da se raven zavezanosti podjetju znižuje, ter da starejše generacije, v primerjavi z mlajšimi izkazujejo večjo lojalnost in čustveno pripadnost delodajalcu.

Omeniti velja, da so za pričujoči vzorec značilne relativno visoke povprečne ocene samoiniciativnega preoblikovanja dela. O razlogih za takšen rezultat lahko le sklepamo. Morda izhajajo iz dejstva, da ima polovica respondentov vsaj univerzitetno izobrazbo, iz česar izhaja, da tudi po študiju zaposleni iščejo nove načine za izpopolnjevanje, samouresničevanje in vseživljenjsko učenje. Samoiniciativno preoblikovanje dela pa je lahko eden od načinov za doseganje tega cilja. Z vidika posameznih dimenzij velja omeniti, da je najvišje ocenjena dimenzija miselnega zaznavanja s povprečno oceno 5,37 (na 7-stopenjski lestvici). S povprečno oceno 5,06 je druga najboljše ocenjena dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja odnosov in presenetljivo, s povprečno oceno 4,64, je relativno najslabše ocenjena dimenzija samoiniciativnega preoblikovanja nalog, ki je bila v tujih raziskavah najpogosteje proučevana. To potrjuje relevantnost modela avtoric Wrzesniewski in Dutton (2001), ki sta sorodnim konceptom spreminjanja fizičnega vidika dela dodali bistvena elementa, to sta miselno zaznavanje in odnosi.

Na podlagi rezultatov ugotavlja, da pri zaposlenih v Sloveniji najbolj izstopa samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja dela. S tem pritrdiva razmišljanju avtorjev Wrzesniewski et al. (2013), ki menijo, da si zaposleni s samoiniciativnim preoblikovanjem dela bolj osmišljajo dela in tako izkusijo delo na drugačen način.

Pričujoči članek prispeva k razvoju teorije o samoiniciativnem preoblikovanju dela s tem, da pojasnjuje vlogo, ki jo imajo demografske spremenljivke (predvsem stopnjo izobrazbe) pri tovrstnih motiviranih aktivnostih in da ločeno preučuje tri pojave oblike, od katerih je v obstoječi literaturi zelo malo pozornosti namenjene preoblikovanju miselnega zaznavanja. Natančneje, na podlagi rezultatov empirične analize ugotavlja, da preoblikovanje nalog, odnosov in miselnega zaznavanja različno vplivajo na stališča pri delu in posameznikovo vpetost v delo. Glede na različno pojasnjevalno veljavo, ki jo imajo posamezne dimenzije, jih je smiselno obravnavati ločeno, in ne kot enoten konstrukt. Predstavljena empirična študija prispeva tudi k razvoju znanosti v slovenskem prostoru, saj je prva, ki raziskuje samoiniciativno preoblikovanje dela. Tako prispevek ponudi predlog slovenskega prevoda izvorno angleškega koncepta, s čimer bogati slovensko pojmovno polje na področju organizacijskega vedenja in ravnanja z ljudmi.

## 5 PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Pričujoči prispevek prinaša smernice za organizacije, ki se dandanes srečujejo z izzivom spodbujanja pripadnosti in ohranjanja zavzetosti na dolgi rok. Eden izmed možnih načinov za doseganje tega je v samoiniciativnem preoblikovanju dela. Po navedbah Berg, Dutton in Wrzesniewski (2007) lahko managerji na delovnem mestu prispevajo k ustvarjanju možnosti za preoblikovanje dela, saj avtonomija in vodstvena podpora pozitivno vplivata na samoiniciativno preoblikovanje dela (Chen, Yen, & Tsai, 2014). Zato je pomembno, da se s konceptom samoiniciativnega preoblikovanja dela v prvi vrsti seznanijo managerji in z načrtno gradnjo kulture ustvarijo pogoje za aktivno sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju nalog ali medsebojnih odnosov. Kot enega izmed možnih ukrepov predlagava, da organizacije vzpostavijo spletni forum, kjer bi zaposleni širili dobre individualne prakse preoblikovanja dela, kar bi posledično vplivalo tudi na povečano ozaveščenost zaposlenih o tem motivacijskem pristopu k delu. Nadalje lahko organizacije v okviru mentorskih shem načrtno povečujejo motivacijo tako, da izkušenejši zaposleni spodbujajo manj izkušene zaposlene k preoblikovanju dela in s tem prispevajo k večji skladnosti delovnega mesta z osebnimi lastnostmi zaposlenih. Glede na rezultate je priporočljivo, da se bolj izobražene zaposlene spodbuja, da svoje izkušnje s samoiniciativnim preoblikovanjem dela prenašajo na manj izobražene, bodisi neformalno ali formalno. Tako lahko pride tudi do sodelovalnega preoblikovanja dela, kjer več zaposlenih skupaj aktivno razmišlja in uveljavlja spremembe na delovnih mestih.

Zaposleni naj pri opravljanju nalog razmišljajo o tem, kaj jim predstavlja izziv ter naj tem nalogam posvetijo več časa, energije in pozornosti. Ob tem pa lahko, ob upoštevanju formalnega opisa delovnega mesta, določene naloge preložijo na sodelavce in si tako skrajšajo področje dela. A takšno ravnanje je lahko škodljivo za sodelavce (Tims, Bakker, & Derks, 2015), zato se morajo vodje zavedati potencialnih negativnih učinkov samoiniciativnega preoblikovanja dela za sodelavce. Ti se lahko pokažejo v večji delovni obremenitvi sodelavcev, kar lahko vodi v fizično in čustveno izčrpanost. Ob tem velja opozoriti tudi na negativne vplive na zaposlenega samega, ki se kažejo bodisi v pomanjkanju energije ali pa v neopravljenih nalogah, ki so posledica osredotočenosti na manj pomembne ali urgentne naloge. Zato je za managerje pomembno, da so pozorni na morebitne negativne učinke, ter zaposlene spodbujajo k preoblikovanju dela ob upoštevanju sistemskih omejitev.

Ker so odnosi na delovnem mestu zelo pomembni in vplivajo na organizacijsko klimo, je pomembno, da managerji gradijo zaupanje z zaposlenimi, saj bodo na ta način zaposleni bolj sproščeni in posledično v večji meri pripravljeni preoblikovati naloge ali odnose (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2007). Zaposleni lahko gradijo in ohranjajo odnose s sodelavci na različne načine. S tistimi, ki se dobro razumejo lahko odnose poglobijo, medtem ko lahko z drugimi zmanjšujejo interakcije.

Nadalje zaposlenim priporočava, da razmišljajo o tem, kako služba vpliva na njihov življenjski smisel in na splošno dobro počutje, saj si lahko s preoblikovanjem miselnega zaznavanja povečajo osmišljenost dela. Zaposleni si lahko z zaznavanjem pomembnosti svojega dela dvignejo raven zavzetosti in emocionalne pripadnosti, ter izkusijo delo

na drugačen način. Tako lahko zaposleni osredotočeno zaznavajo svoje delo na način, da miselno posvečajo pozornost tistim nalogam, ki jih dojemajo kot bolj zanimive ali pomembne.

## 6 OMEJITVE IN PRIHODNJE RAZISKOVANJE

Kljub zanimivim rezultatom ima pričujoča raziskava nekaj omejitev. Prva omejitev izhaja iz demografske strukture vzorca. V vzorec so zajeti relativno mladi in visoko izobraženi zaposleni, zaradi česar predstavljenih ugotovitev ne moreva posplošiti na širšo populacijo aktivno zaposlenih. Po drugi strani pa prav zastopanost relativno mlajših zaposlenih predstavlja prednost prispevka, saj pomeni vir informacij o dveh najštevilčnejših generacijah (X in Y) na trgu dela. Velik del sodelujočih (65 %), predstavljajo zaposleni, ki opravljajo strokovna ali administrativna dela, kar tudi v tem oziru kaže na precejšnjo homogenost vzorca. Sklepava, da s spletnim zbiranjem podatkov nisva zajela zaposlenih na terenu in proizvodnih zaposlenih. V prihodnje bi zato veljalo primerjati intenzivnost in pogostost samoiniciativnega preoblikovanja dela ter posledic pri zaposlenih v različnih panogah in na različnih ravneh hierarhije, pri čemer je posebno pozornost potrebno nameniti delovnim mestom z nizko stopnjo avtonomije in raznolikosti dela.

Druga omejitev se nanaša na metodo vzorčenja, saj ne glede na pridobljeno število odgovorov vzorec ni reprezentativen za celotno populacijo. Zaradi narave obravnavane tematike je potrebno upoštevati, da omejitev raziskave predstavlja tudi dejstvo, da so podatki pridobljeni s samooceno, kar pomeni možnost obstoja družbeno zaželenih odgovorov. Glede na relativno visoke povprečne vrednosti dimenzij samoiniciativnega preoblikovanja dela bi bile dobrodošle tudi objektivne ocene, pri čemer pa je potrebno poudariti, da nadrejeni niso vselej seznanjeni oziroma obveščeni z načini, na katere njihove podrejeni preoblikujejo delo. Podatki, pridobljeni s pomočjo samoocene, predstavljajo prevladujoč način merjenja v vedenjskih znanostih. S tem je povezana tudi tretja omejitev študije, ti. metodi merjenja lastna pristranskost (angl. *common method bias*). O prisotnosti le-te lahko sklepamo na podlagi značilnih korelacij med vsemi konstrukti (Tabela 1) in dokaj visokih povprečnih vrednosti. Da bi se pristranskosti vsaj deloma izognila, sva pri zbiranju podatkov sodelujočim zagotovila anonimnost. Prihodnje raziskave lahko temeljijo na slučajnem vzorčenju in poleg samoocene vključijo tudi zaznave neposredno nadrejenih in sodelavcev predvsem v delu, ki se nanaša na samoiniciativno preoblikovanje dela. Longitudinalne študije pa lahko dajo poglobljen vpogled v spreminjanje pogostosti samoiniciativnega preoblikovanja dela v času, s tem pa tudi variabilnosti njegovih posledic.

Prispevek obravnava zavzetost in emocionalno pripadnost kot posledici samoiniciativnega preoblikovanja dela zato predlagava, da se v prihodnosti preuči vpliv, ki ga ima samoiniciativno preoblikovanje dela na sodelavce in nadrejene, pri čemer velja izpostaviti motivacijski vidik. Obenem velja osvetliti vlogo neposrednih vodij pri iniciaciji samoiniciativnega preoblikovanja dela. Medtem ko Wrzesniewski in Dutton (2001) trdita, da gre tu izključno za samo-spodbujen pristop zaposlenih, je Demerouti (2014) nedavno razpravljala o tem, ali so lahko vodje tisti, ki spodbudijo zaposlene in jih usmerijo k

preoblikovanju in sooblikovanju dela. Nenazadnje bi veljalo preveriti tudi prisotnost in posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela v državah z različnimi kulturnimi vrednotami in različno stopnjo razvitosti.

Organizacije v Sloveniji danes vse pogosteje iščejo vir konkurenčnosti v zaposlenih, zato je pomembno, da so slednji s svojim delovnim mestom zadovoljni in se čutijo pripadne. Eden izmed vzvodov za večanje zavzetosti in emocionalne pripadnosti zaposlenih je samoiniciativno preoblikovanje dela, kar smo potrdili v prispevku. Zato je poznavanje koncepta pomembno ne le za zaposlene, temveč tudi za organizacije in vodilne managerje, ki bodo s spodbujanjem preoblikovanja dela gradili proaktivno kulturo in povečevali uspešnost organizacije.

## LITERATURA

Adkins, A. (2015). *Majority of U.S. Employees Not Engaged Despite Gains in 2014*. Pridobljeno iz <http://www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-not-engaged-despite-gains-2014.aspx>

Allen, N. J. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.

Bal, P. M., Jansen, P. G., Van der Velde, M. E., De Lange, A. H. & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474-486.

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Michigan Ross school of business*, 1-8.

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. V B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger, *Purpose and Meaning in the Workplace* (str. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

Chen, C. L. (2011). *The relationship between age and performance: How to motivate older employees to perform better*. Eindhoven: TUE, School of Industrial Engineering.

Chen, C. Y., Yen, C. H. & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Crant, J. M. (2000). Proactive organizational behavior. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

Črnigoj, A. (2007). *Vpliv socialnega kapitala na pripadnost zaposlenih v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.

- Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Furlani, A. & Jevnikar, U. (2012/2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 415-424.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- June, S. & Mahmood, R. (2011). The Relationship between Person-job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2), 95-105.
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The pursuit of happiness at work*. Dayton: Wright State University.
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *The Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Logar, S. (2004). *Vpliv vodij na pripadnost zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y. & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.
- Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business and Psychology*, 25-36.
- Markovits, Y., Boer, D. & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Petrou, P. & Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International*, 20(2), 102-118.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. W., Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. V P. Petrou, *Crafting the Change: The Role of Job Crafting and Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change* (str. 71-98). Utrecht.
- Ruder, G. J. (2003). *The relationships among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University: Unpublished manuscript.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*.
- Slemp, G. R. & Vella-Brodick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Staw, B. M. & Boettger, R. D. (1990). Task Revision: A Neglected Form of Work Performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S. & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied psychology*, In press.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Van den Oetelaar, A. (2011). *Job crafting and age: A qualitative research study on how the job crafting motives of older and younger workers differ for the types of job crafting practices they use*. Tilburg: Tilburg University.
- Vandenbergh, C. (2009). Organizational Commitments. V H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (str. 99-136). New York: Routledge.
- Vogt, K., Hakonen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2015). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, In press.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2010). Turn the Job You Have into the Job You Want. *Harvard Business review*, 88, 114-117.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281-302.

# ANALIZA MANAGERSKIH ZASLUŽKOV V NEJAVNIH DRUŽBAH V SLOVENIJI

META GENORIO<sup>1</sup>

MAŠA MADON<sup>2</sup>

SERGEJA SLAPNIČAR<sup>3</sup>

---

*POVZETEK: Čeprav družbe, ki ne kotirajo na borzi, predstavljajo hrbtenico gospodarstva, je področje nagrajevanja managerjev v teh družbah v svetu in v Sloveniji zelo slabo raziskano. Malo je znanega ne le o dejavnikih, ki vplivajo na višino zaslužkov, temveč tudi višina in struktura zaslužkov. Značilno za nejavne družbe je, da so manjše, imajo bolj koncentrirano lastništvo in večji delež managerskega lastništva. Na vzorcu 185 nejavnih družb v Sloveniji iz leta 2013 smo preučevali višino in strukturo zaslužkov in dejavnike, ki vplivajo nanje. Raziskava je pokazala, da na managerske zaslužke poleg dveh klasičnih dejavnikov - velikosti in uspešnosti podjetja - ključno vpliva tudi lastništvo podjetja – solastništvo managerjev, tuje poreklo kapitala in zasebno lastništvo v nasprotju z državnim. Nismo pa zaznali vpliva spola, izobrazbe ter internacionalizacije podjetja.*

---

**Ključne besede:** nejavne družbe, managerski zaslužki, uspešnost podjetja, velikost podjetja, lastništvo

**JEL klasifikacija:** J3, G3

---

## UVOD

Namen študije je raziskati področje zaslužkov managerjev v nejavnih družbah v Sloveniji. Nejavne (ali zaprte) družbe so vse tiste družbe, ki ne kotirajo na borzi. Medtem ko so zaslužki managerjev javnih delniških družb, ki kotirajo na borzi, v skladu s kodeksi korporacijskega upravljanja objavljeni v letnih poročilih poimensko in so v literaturi dobro raziskani, o nagrajevanju managerjev v nejavnih (zaprtih) družbah ni veliko znanega, ne v Sloveniji ne v svetu: deloma zato, ker ne gre za velike družbe, ki bi imele številne vlagatelje in razpršeno lastniško strukturo, zato so manj zanimive za raziskovalce, deloma pa zato, ker zakonodaja, ki ureja poročanje gospodarskih družb, zahteva, da so podatki o zasluhkah v nejavnih družbah prikazani samo skupinsko – bodisi za celotno upravo skupaj, bodisi za vse managerje z individualno pogodbo. Iz tega je težko izluščiti uporabne informacije za analizo. V Sloveniji je kar 97,4 % podjetij mikro, male ali srednje velikosti (AJ PES, 2013) in ustvarjajo 43,6 % vseh prihodkov gospodarskih družb, zato je ta segment družb izjemnega pomena za gospodarstvo. Hkrati pa sooblikuje povpraševanje na managerskem trgu.

---

1 Krka, d. d., Novo mesto, e-pošta: meta.mestnik@gmail.com

2 Univerza v Ljubljani, Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete, Ljubljana,

e-pošta: masa.madon@ef.uni-lj.si

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, e-pošta: sergeja.slapnicar@ef.uni-lj.si

Ključne razlike med javnimi in nejavnimi (zaprtimi) družbami so predvsem v velikosti družbe, razpršenosti lastništva in vrsti lastništva: v primeru nejavnih družb gre pogosteje za družinska podjetja ali podjetja v (so)lastništvu managerjev. Velikost družbe je pokazatelj kompleksnosti vodenja, razpršenost lastništva in (so)lastništvo družbe pa pokazatelja jakosti agentskega problema. Prvi dejavnik vpliva na višino zaslužkov, druga dva pa na višino zaslužkov ter variabilni delež v strukturi zaslužkov. Če je manager hkrati tudi pomemben lastnik družbe, je njegova motivacija precej drugačna od najetega managerja. Hkrati pa višino in strukturo zaslužkov managerji lastniki prilagajajo tako, da zmanjšajo osebne in podjetniške davčne obveznosti (Watson et al., 1994).

V Sloveniji so razlike med nejavno in javno delniško družbo pogosto manj izrazite kot drugje v svetu, saj imajo določene javne delniške družbe značilnosti zaprtih (nejavnih družb): z njimi se malo trguje na borzi, imajo precej centralizirano lastništvo in o svojem poslovanju objavljajo skromne informacije. Obratno pa imajo nekatere nejavne družbe precej značilnosti javnih delniških družb – so velike po obsegu poslovanja, imajo veliko deležnikov ter so transparentnejše pri razkritjih o poslovanju.

Posebnost Slovenije je tudi v tem, da so bili managerski zaslužki že od privatizacije naprej stvar avtonomne regulacije s strani stanovskih organizacij (Gregorič, Polanec & Slapničar, 2010). Že leta 1993 je Združenje manager kot odgovor na porast managerskih plač v prvem obdobju tržnih reform (1987-1993) glede na ostale skupine zaposlenih priporočilo, da naj razmerje med managersko in povprečno plačo v velikem podjetju znaša 5:1 ter s tem postavi nekakšno družbeno normo, kaj je primerno razmerje med managersko in povprečno plačo. Višine managerskih zaslužkov so v Sloveniji vedno burile duhove in občasno je prišlo do pritiskov, naj jih omeji zakonodaja. Odgovor na te pritiske je bila izdaja *Kriterijev Združenja manager za nagrajevanje managerjev*. Leta 1997 jih je stanovsko združenje managerjev izdalo v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije, Obrtno-podjetniško zbornico Slovenije in Združenjem delodajalcev. Smernice in priporočena razmerja med managersko in povprečno plačo so se posodabljali še leta 2001, 2005 in 2014 in so imele pomemben vpliv na oblikovanje managerskih zaslužkov v Sloveniji, kar so v svoji študiji analizirali Gregoričeva, Polanec in Slapničarjeva (2010). Upoštevale so jih tako javne delniške družbe kot nejavne (zaprte) družbe. Leta 2005 je tudi Združenje nadzornikov Slovenije izdalo svoja priporočila za imenovanje, odpoklic in ureditev prejemkov članov uprav, vendar brez priporočil glede višine zaslužkov. Priporočila in smernice so ohranjali v povprečju razumna in družbeno sprejemljiva razmerja. Kljub temu je v nekaterih podjetjih prihajalo do ekscesov, a vendar Slovenija danes sodi med države z najmanjšimi razlikami med managerskimi in povprečnimi plačami v podjetju.

Cilj našega članka je prispevati k celovitejši osvetlitvi področja managerskih zaslužkov v nejavnih družbah v Sloveniji. Preverjamo, ali nanje vplivajo podobni dejavniki kot na plače managerjev javnih delniških družb. V Sloveniji so bile v preteklosti na tem področju opravljene maloštevilne raziskave: poleg raziskave Gregoričeve, Polanca in Slapničarjeve (2010), v kateri so avtorji raziskovali, kako so se managerske plače v desetletnem obdobju prilagajale smernicam stanovskega združenja, je večina drugih raziskav obravnavala javne delniške družbe (raziskave Združenja nadzornikov Slovenije skupaj z Združenjem



Manager in družbo Deloitte iz leta 2007-2009 (Slapničar, Prijović & Podbevšek, 2010), raziskava Združenja nadzornikov v sodelovanju z Deloittem iz leta 2010-2012 (Kravanja Novak, Prijović & Slapničar, 2013). Združenje Manager pa je z anketnimi raziskavami raziskovalo zasluzke v družbah, katerih managerji so člani združenja in ki so javne in nejavne družbe, in sicer leta 1991, 2001 in 2008 (več o tem v Madon & Mestnik, 2014). Omenjene raziskave predstavljajo zgolj opisne izsledke in ne raziskujejo dejavnikov nagrajevanja, z izjemo zadnjih dveh raziskav Združenja nadzornikov (2010 in 2013). Z nekaterimi njihovimi izsledki primerjamo rezultate naše raziskave, da bi prispevali k celovitejšemu prikazu managerskih prejemkov v Sloveniji.

Ugotavljamo, da na plače managerjev v nejavnih družbah statistično značilno vplivajo uspešnost in velikost družbe, solastništvo managerja, poreklo kapitala in vrsta lastništva podjetja. Čeprav deskriptivne statistike kažejo na nekoliko drugačno sliko, v modelu nismo zaznali, da bi spol managerja vplival na velikost zaslužkov. Prav tako ne vpliva njegova oz. njena izobrazba ali internacionalizacija podjetja. Kot prikazujemo v primerjavi z drugimi študijami, se ti rezultati v nekaterih dejavnikih razlikujejo od drugih raziskav, vendar so v nekaterih pogledih celo bolj ekonomsko logični.

Struktura članka je naslednja: v prvem poglavju so predstavljena teoretična izhodišča o vplivu dejavnikov na managerske plače, v drugem in tretjem poglavju sledi predstavitev raziskovalne metode in vzorca ter opis spremenljivk, četrto poglavje zajema opisno statistiko, ki se nato v petem poglavju nadaljuje z rezultati regresijskega modela. Članek se zaključuje z razpravo in s sklepnimi mislimi v šestem in sedmem poglavju.

## 1 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

V nadaljevanju na podlagi literature predstavljamo hipoteze o pričakovanih vplivih različnih dejavnikov na managerske plače v nejavnih družbah. Zaradi primerljivosti proučujemo samo bruto plače, ne pa tudi prejemkov, ki bi izhajali, denimo, iz izplačila dividend managerjem lastnikom podjetij. Zaradi neprimerljivosti in težavnosti pri kvantifikaciji ne proučujemo nedenarnih nagrad managerjem. Z managerjem mislimo na vodilnega managerja v podjetju – v funkciji predsednika uprave ali glavnega izvršnega direktorja v notornem upravnem odboru.

Najbolj zanimiv dejavnik managerskih plač v nejavnih družbah je solastništvo managerjev. Glede njegovega vpliva na višino zaslužkov so raziskovalci prišli do nasprotnih ugotovitev: nekateri avtorji ugotavljajo, da imajo managerji, ki niso lastniki, nižje plače kot tisti, ki so tudi lastniki, drugi so prišli do obratnih zaključkov. Po mnenju prvih (Mehran, 1995; Weisskopf, 2012; Memili et al., 2013) naj bi bile plače managerjev, ki niso lastniki podjetja, nižje zato, ker ti managerji niso pripravljeni prispevati k neekonomskim ciljem podjetja toliko kot lastniki, in ker jim lastniki manj pogosto kot managerjem javnih delniških družb za nagrado ponudijo delniške opcije. Barontini in Bozzi (2011), Gomez-Mejia, Tosi in Hinkin (1987) in McConaughy (2000) pa ugotavljajo, da če je manager hkrati lastnik, v povprečju prejme nižjo plačo kot manager, ki nima lastniške funkcije. Managerji lastniki

so veliko bolj motivirani dobro in uspešno voditi podjetje kot pa gledati na osebno korist v smislu visoke plače (Barontini & Bozzi, 2011). Najete managerje je potrebno plačevati po tržno primerljivih kriterijih, ki so praviloma višji od plač, ki si jih izplačujejo managerji lastniki. Prav tako jih je potrebno z višjim variabilnim deležem motivirati k delovanju, skladnemu s cilji lastnikov. Nenazadnje je pomembna tudi davčna optimizacija dohodkov - od dela in kapitala (Watson et al., 1994). V državah, kjer so osebni davki precej višji kot podjetniški davki, je pričakovati, da si managerji lastniki izplačujejo nižje plače. Tak primer je Slovenija. Predvidevamo, da je solastništvo managerja v podjetju povezano z nižjo plačo in postavljamo naslednjo hipotezo:

**H1:** *Managerji, ki so hkrati tudi lastniki, imajo nižje plače kot managerji, ki lastniškega deleža nimajo.*

Velikost podjetja je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na višino managerskih plač (Shapiro & Stiglitz, 1984; Gerhard & Milkovich, 1990; Storey, Watson & Wynarczyk, 1995; Jaeyoung & Swan, 2009; Hallock, 2011; Gabaix, Landier & Sauvagnat, 2014). Tudi če bi lahko izključili vpliv vseh spremenljivk na plačo managerjev (npr. vpliv panoge, dobičkonosnosti itd.), povezave med velikostjo podjetja in plačo ter nagradami managerjev ne bi mogli ovreči. Velikost proučujemo kot kontrolno spremenljivko, ne pa kot spremenljivko, ki bi bila bistveno drugačna v javnih in nejavnih družbah. Raziskave kažejo, da robustno vpliva na velikost managerske plače, ne glede na to, ali je merjena s tržno kapitalizacijo, prihodki, sredstvi ali številom zaposlenih. Managerske plače se z velikostjo podjetja povečujejo zato, ker vodenje kompleksnejše organizacijske strukture in raznolikost aktivnosti zahtevajo večjo stopnjo vodstvenih sposobnosti (Canarella & Nourayi, 2008). Povezava med velikostjo podjetja in plačo ter nagradami je stabilna skozi čas. Različni avtorji so na podlagi empiričnih raziskav prišli do skupnega zaključka: plače vodilnih managerjev so bolj odvisne od velikosti podjetja kot od dobičkonosnosti ali od spremembe tržne vrednosti podjetja. Na podlagi navedenega preverjamo naslednjo hipotezo:

**H2:** *Managerji v večjih podjetjih imajo višje plače.*

Poleg velikosti podjetja naj bi bil pomemben dejavnik, ki pozitivno vpliva na višino managerskih zaslužkov, tudi internacionalizacija podjetja. Večja stopnja vpletenosti v mednarodno okolje pomeni za managerja večjo izpostavljenost tveganjem (Reeb, Kwok & Baek, 1998; Oxelheim & Randøy, 2004). Internacionalizacija podjetja zahteva specifične lastnosti managerja, da lahko deluje na mednarodnem trgu. Ponudba mednarodno orientiranih managerjev je veliko bolj omejena (Oxelheim & Randøy, 2004), zato so za pridobitev najboljših potrebne višje plače. Ti managerji morajo poznati domače in tuje poslovno okolje, zakonodajo, investitorje in lastnike, predvsem pa trge. Predlagamo naslednjo hipotezo:

**H3:** *Managerji v internacionaliziranih podjetjih imajo višje plače kot managerji, ki delujejo samo na domačem trgu.*

V nadaljevanju v povezavi z internacionalizacijo družb preverjamo tudi poreklo kapitala. Zanima nas, ali se plače managerjev v podjetjih s tujim (več kot 50 odstotnim) preklom kapitala razlikujejo od plač managerjev v pretežno domačem lastništvu. Rezultati raziskav s tega področja kažejo, da so managerji v podjetjih z večjim deležem tujega kapitala bolje plačani kot managerji v podjetjih z domačim kapitalom, če tuj kapital prihaja iz razvitejših držav. Razlike med plačami managerjev, katerih podjetja delujejo samo na domačem trgu, in managerjev, katerih podjetja delujejo na mednarodnem trgu, so višje, če so managerske plače v domači državi (v primerjavi s tujimi) nizke. Firth, Fung & Rui (2007) in Huang (2010) v svojih študijah ugotavljajo, da tuji investitorji izvajajo intenzivnejši pritisk na podjetja, da svoje managerje plačujejo v skladu z uspešnostjo podjetja. Da bi podjetja lažje pridobila tuje investitorje, so pripravljena sprejeti mednarodne standarde vodenja in poslovnih praks. To pa pomeni, da morajo imeti podjetja visoko kvalificirano in z mednarodnimi izkušnjami podkrepljeno managersko ekipo. Taki managerji si posledično lahko izpogajajo višjo plačo. Na podlagi napisanega postavljamo hipotezo:

**H4:** *Managerji, ki vodijo podjetja s pretežno tujim kapitalom, imajo višje plače kot managerji, ki vodijo podjetja s pretežno domačim kapitalom.*

Ker so managerske plače praviloma sestavljene iz fiksnega in variabilnega dela, bi morala biti med uspešnostjo podjetja ter višino prejemkov managerja pozitivna povezava (Baker, Jensen & Murphy, 1988; Zupan, 2001; Renneboog & Trojanowski, 2003). Ta povezava naj bi odgovorila na vprašanje, ali so visoki zneski, plačani managerjem, upravičeni. Odgovor ni vedno pozitiven. Raziskava Združenja nadzornikov (Kravanja Novak, Prijović & Slapničar, 2013) je za slovenske javne delniške družbe pokazala, da je bila povezava med uspešnostjo družb ter zaslužki uprav v obdobju od 2007 do 2012 celo značilno negativna. Razlog za take rezultate je nad 80% fiksna plača managerjev: padec uspešnosti družb v kriznem obdobju zato ni imel za posledico znatnega padca managerskih plač. Razlogi za šibko povezavo med uspešnostjo družbe ter višino managerskih zaslužkov so lahko tudi v tem, da študije v presečnih analizah najpogosteje analizirajo nekaj računovodskih in tržnih kazalcev uspešnosti, bonusi managerjev pa so povezani z različnimi merili – tudi nefinančnimi ali merili, vezanimi na uresničevanje strategije, ki se še ne odražajo v računovodskih kazalnikih.

Medtem ko je problem računovodskih kazalcev v njihovi občutljivosti na uravnavanje dobička (na primer donosnost kapitala in sredstev, dobičkonosnost prihodkov itd.), je problem tržnih kazalcev (tržne donosnosti) to, da niso v celoti odvisni od delovanja managerjev, ampak so podvrženi vplivom delniškega trga kot celote. Tržna donosnost za nejavne družbe ne obstaja, izračuni poštene vrednosti podjetja pa niso primerni, saj jih je težko izračunati objektivno. Uspešnost se tako v primeru nejavnih družb meri predvsem na podlagi računovodskih kazalcev. Na podlagi obstoječe literature predlagamo naslednjo hipotezo:

**H5:** *Managerji, ki vodijo uspešnejša podjetja, imajo višje plače.*

Nagrajevanje managerjev v državnih gospodarskih družbah je lahko zaradi značilnosti

državnega lastništva in zaradi monopolnega položaja družb specifično. V svojih smernicah korporacijskega upravljanja OECD (OECD, 2005) priporoča, da bi morale biti plače v državnih družbah osnovane na tržnih principih ter z relevantnim deležem, ki je odvisen od uspešnosti managerja. Temu pa ni v vseh državah tako. V Sloveniji so od leta 2010 managerske plače v podjetjih v državni lasti zakonsko omejene na mnogokratnik povprečne plače v podjetju glede na velikost podjetja (ZPPOGD), zelo omejen je tudi variabilni delež za uspešnost. Preverili bomo naslednjo hipotezo:

**H6:** *Managerji, ki vodijo državna podjetja, imajo nižje plače.*

Do sedaj smo predstavljali lastnosti *družb*, ki v teoriji vplivajo na managerske plače. V nadaljevanju pa razpravljamo o *osebnih lastnostih* managerjev, ki tudi lahko vplivajo na višino plače. Razlike med spoloma še vedno ustvarjajo pomembne politične in socialne razprave. Pri tem ne gre le za višino plač, pač pa tudi, na katere položaje se lahko prebijejo ženske. Ob prevladovanju moških na vodstvenih funkcijah nas zanima, ali se plače managerjev med spoloma razlikujejo. Ugotovitve raziskovalcev so naslednje: študije na ameriških vzorcih podjetij so pokazale na precejšnje plačne razlike med managerji in managerkami, med 25 in 45 % (Bertrand & Hallock, 2001; Bell, 2005; Vieito & Khan, 2012). Žensk na ključnih managerskih položajih je v vzorcih največ do 3 %. Tudi rezultati danske študije (Smith, Smith & Verne 2011) kažejo, da ženske zasedajo le 5% vrhovnih položajev in da je plačna razlika okoli 30 %. Kulich et al. (2011) na vzorcu britanskih družb poročajo o razliki med plačami v višini 19 % v korist moških. Zanimiv je tudi podatek iz raziskave, da so ženske managerke na Češkem, ki jo lahko po socio-ekonomskih značilnostih primerjamo s Slovenijo, plačane okoli 20 % manj kot njihovi moški kolegi (Jurajda & Paligorova, 2006). Bugeja, Matolcsy in Spiropoulos (2012) pa v nasprotju z zgoraj navedenim ugotavljajo, da razlik med spoloma v nagrajevanju managerjev v ameriških podjetjih ni, če opazujemo homogeno skupino predsednikov in predsednic uprav. Moški in ženske, ki imajo enako stopnjo odgovornosti, delujejo v podjetjih, ki so približno enake velikosti, imajo podobne značilnosti ter so približno enako stara, so plačani enako. V trinajstletnem proučevanem obdobju pa so ženske v najboljšem primeru zasedale mesto predsednice uprave le v 3,3% podjetij. Do razlik v plačah prihaja predvsem zato, ker imajo ženske nižje od uspešnosti odvisne nagrade (Bugeja, Matolcsy & Spiropoulos, 2012). Medtem ko naj bi bile razlike v fiksnem delu plače nepomembne, razliko v variabilnem delu nagrajevanja v svoji raziskavi potrjujejo tudi Ren in Yunxia (2010) in Kulich et al. (2011). Za Slovenijo nimamo nobenih predhodnih študij. Ker je enakost plačil med spoloma splošno sprejeta, predvidevamo naslednjo hipotezo:

**H7:** *Managerji imajo enake plače kot managerke.*

Tudi izobrazba je eden izmed dejavnikov, ki lahko vpliva na osnovno plačo (redko na bonuse) managerja. Menimo pa, da je ta dejavnik manj izrazit v nejavnih družbah, v katerih so v večji meri ustanovitelji ali solastniki managerji. Plača je na izobrazbo vezana predvsem v velikih podjetjih, ki imajo formalne hierarhično urejene sistematizacije delovnih mest. Ugotovitve raziskovalcev so tudi glede izobrazbe nasprotujoče: Chung in Pruitt (1996) ter Sampson-Akpuru (2008) ugotavljajo, da izobrazba ne vpliva na managersko plačo, Cole

in Mehran (2008) pa, da je plača managerjev pozitivno povezana z izobrazbo. Pretekla raziskava za Slovenijo nakazuje (Glas & Drnovšek, 1999), da je v Sloveniji izobrazba podjetnikov (managerjev, ki so hkrati tudi lastniki) sicer višja od slovenskega povprečja, a nižja od izobrazbe managerjev, ki niso lastniki. Najnižje izobraženi so samozaposleni podjetniki, ki so začeli svojo podjetniško pot zaradi izgube prejšnje službe. Preverjamo naslednjo hipotezo:

**H8:** *Višje izobraženi managerji imajo višje bruto prejeme.*

## 2 ZBIRANJE PODATKOV IN VZOREC

Podatke smo pridobili s pomočjo vprašalnika, ki je bil sestavljen iz treh vsebinskih področij: podatkov o managerju, podatkov o podjetju, v katerem je anketirani manager zaposlen, in podatkov o prejemkih managerjev in drugih zaposlenih v podjetju. V vzorec so bili zajeti le managerji iz nejavnih družb, ki imajo več kot pet zaposlenih. Vprašalnik je vseboval 30 vprašanj, od tega 13 vprašanj odprtega in 17 zaprtega tipa. Vprašalnik smo poslali na elektronski naslov 12.900 podjetij, ki imajo organizacijsko obliko d. d., d. o. o., d. n. o. ali s. p. in imajo več kot pet zaposlenih iz baze Bizi ter niso javne delniške družbe. Pri zbiranju podatkov in oblikovanju vprašalnika je sodelovalo tudi Združenje Manager. Spletno anketo so poslali bazi njihovih članov, t.j. približno 500 slovenskim managerjem. Rezultati so bili zbrani s spletno anketo v obdobju med 18. marcem in 15. aprilom 2014.

Na anketo je odgovorilo 225 managerjev, kar pomeni 1,64% stopnjo odzivnosti. Stopnja odzivnosti pa je bila višja tam (skoraj 50%), kjer smo pošiljali vprašalnik poimensko managerjem, in zelo nizka tam, kjer imena managerja nismo poznali in smo poslali na naslov podjetja. Ker je bila raziskava širše zastavljena, za pričujočo analizo uporabljamo samo odgovore vodilnih managerjev in teh je bilo 185. V vzorcu, na katerem temelji analiza, je 162 oziroma 87,6 % anketiranih moškega spola in 23 oziroma 12,4 % anketiranih ženskega spola. Povprečna starost anketiranih managerjev in managerk znaša nekaj manj kot 47,8 let, najmlajši manager je star 28 let, najstarejši pa 65 let. V povprečju so managerji visoko izobraženi, saj jih ima 64,8% univerzitetno izobrazbo ali več, 41,6 % pa jih ima univerzitetno izobrazbo. Tisti managerji, ki so hkrati tudi solastniki, imajo v povprečju nižjo izobrazbo kot tisti, ki lastniške funkcije nimajo. 30,8 % je zaposlenih v mikro podjetjih, največ, kar 42,2 %, v malih podjetjih, 21,1 % v srednje velikih podjetjih ter najmanj v velikih podjetjih, le 5,9 %. Vzorec glede velikosti podjetij odraža strukturo slovenskega gospodarstva. 81,6 % vzorčnih podjetij ima kapital domačega porekla. Lastništvo je v večini podjetij zasebno (87,6 %), več kot polovica pa jih deluje le na domačem trgu (55,1 %).

### 3 OPIS SPREMENLJIVK

Glede na postavljene hipoteze smo izmerili naslednje neodvisne spremenljivke:

- Solastništvo managerja: dihotomna; vrednosti: da, ne.
- Velikost podjetja: intervalna; vrednosti: mikro (1), malo (2), srednje veliko (3) ali veliko podjetje (4), določeno glede na število zaposlenih in celotne prihodke podjetja.
- Delovanje podjetij na različnih trgih: ordinalna; vrednosti: na domačem trgu (1), evropskem trgu (2), če je izvoz na trg EU vsaj 20-odstoten, ali globalnem trgu (3), če je izvoz na globalni trg vsaj 20-odstoten.
- Poreklo kapitala: dihotomna; vrednosti: pretežno domač kapital, pretežno tuj kapital.
- Kazalniki uspešnosti podjetja: zvezna; dobičkonosnost sredstev (ROA), dobičkonosnost kapitala (ROE), dobičkonosnost prihodkov (PROF\_M), dodana vrednost na zaposlenega (DOD\_VR).
- Vrsta lastništva: dihotomna; vrednosti: zasebno in mešano (1), državno (2).
- Izobrazba: intervalna; vrednosti: srednja šola (1), višja (2), visoka (3), univerzitetna (4), magisterij (5) ali doktorat (6).
- Spol: dihotomna; vrednosti: moški, ženske.

Naša odvisna spremenljivka je opredeljena intervalno. Za tako opredelitev v vprašalniku smo se odločili, da bi pri tem občutljivem vprašanju prišli do večje odzivnosti odgovorov. Celotna letna bruto plača je bila opredeljena v naslednjih razredih:

- prvi razred: do 55.000 evrov,
- drugi razred: nad 55.000 evrov do 80.000 evrov,
- tretji razred: nad 80.000 evrov do 105.000 evrov,
- četrti razred: nad 105.000 evrov do 130.000 evrov,
- peti razred: nad 130.000 evrov do 155.000 evrov,
- šesti razred: več kot 155.000 evrov.

### 4 OPISNA STATISTIKA

Opisna statistika prinaša zanimive ugotovitve glede prejemkov managerjev v segmentu nejavnih družb. Povprečna letna bruto plača managerja v vzorcu znaša 66.905 EUR. Najnižji povprečni prejemki so v mikro podjetjih, in sicer znašajo letno 47.763 EUR, v malih podjetjih 58.205 EUR, v srednjih podjetjih 96.602 EUR in v velikih podjetjih 122.500 EUR. 67,4 % vseh anketiranih managerjev ima plačo sestavljeno tudi iz variabilnega dela. Delež možne bruto plače, ki je vezan na uspešnost, znaša v povprečju 29,4 %, vendar je dosežen delež variabilne plače znašal le 20,1 % (to pomeni, da managerji v povprečju niso dobili celotnega možnega bonusa). Anketirani so odgovorili, da na izračun njihovega variabilnega dela plače vpliva:

- rast prihodkov v 46,5 % podjetjih,
- rast denarnih tokov v 18,4 % podjetjih,

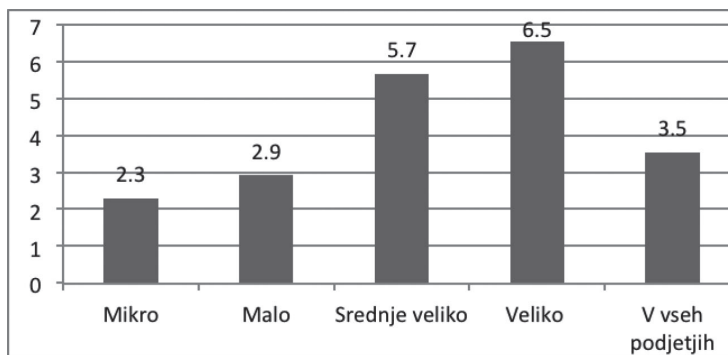
- povečevanje dobičkonosnosti v 65,4 % podjetjih,
- porast specifičnih naložb v 8,1 % podjetjih,
- uspešnost procesov v 27,0 % podjetjih,
- povečanje zadovoljstva kupcev v 17,8 % podjetjih.

Pri vprašanju o pomembnostih kriterijev, ki vplivajo na izračun variabilnega dela nagrade, je 56,2 % managerjev izbralo kriterij povečanje dobičkonosnosti kot najbolj pomemben, sledil mu je kriterij rast prihodkov, za kar se je odločilo 19,2 % managerjev.

Poleg plač smo spraševali tudi o ugodnostih, ki pripadajo managerjem po individualni pogodbi. Približno 37,7 % managerjem v mikro, malih in srednje velikih podjetjih po individualni pogodbi pripada ugodnost v obliki izobraževanj, v velikih podjetjih je ta odstotek večji, in sicer 63,6 %. Do zdravstvenega pregleda je upravičenih v povprečju 59,8 % managerjev, službeni avto pripada 49,7 %, življenjsko zavarovanje 28,5 %, različne oblike članarin 30,2 %, dodatno pokojninsko zavarovanje pa 21,2 % managerjem.

Zanimala so nas tudi razmerja med managerskimi plačami: za koliko odstotkov nižja je plača managerja eno raven pod ravnijo vodilnega managerja. 29,7 % managerjev je odgovorilo, da je plača nižja do 10 %, 33,0 % managerjev, da je nižja 11–20 %, 22,7 %, da je nižja 21–30 %, in zgolj 14,6 %, da je nižja za več kot 30 %.

Slika 1: Povprečno razmerje med najvišjo in povprečno plačo v podjetju



Ker v vseh podjetjih plača managerja ni bila najvišja plača v podjetju (kar v 17,8 %), nismo računali razmerja med plačo managerja (predsednika uprave) in povprečno plačo zaposlenega, ampak med najvišjo in povprečno plačo v podjetju. Kot prikazuje slika 1, se to razmerje giblje različno v različnih velikih podjetjih, v povprečju pa znaša 3,5 kratnik.

Tabela 1: Opisna statistika

	Povprečje	Std. odklon
Število zaposlenih	135	353
Čisti poslovni izid (v EUR)	671.117	3.746.035
Celotni prihodki (v EUR)	20.029.533	54.649.786
Celotna sredstva (v EUR)	18.660.783	44.308.159
Dodana vrednost / zaposlenega (v EUR)	44.667	36.144
ROE (v %)	19,6	35,0
ROA (v %)	6,4	13,4
Dobičkonosnost prihodkov (v %)	5,8	11,3
Celotna bruto plača managerja (v EUR)	66.905	42.201
Razmerje najvišja plača : povprečna plača	3,5	2,7
Variabilni del plače – realiziran (v %)	20,1	28,4
Variabilni del – maksimalni (v %)	29,4	32,9
Bonitete in ostalo (v %)	3,3	5,8
Povprečna bruto plača v podjetju (v EUR)	1.862,9	765,3
Lastniški delež managerja (v %)	45,1	41,2

48,6 % managerjev je tudi lastnikov ali solastnikov podjetij, in kot je razvidno iz tabele 1, njihov povprečni lastniški delež znaša 45,1 %, medtem ko ima 14,1 % managerjev podjetje v celotni lasti. Managerji, ki so zaposleni v mikro in malih podjetjih, so pogosteje tudi solastniki podjetja (v mikro v 68,4 % primerov oziroma v malih v 47,4 % primerov) kot managerji, zaposleni v srednje velikih in velikih podjetjih (25,6 % oziroma 36,4 %).

## 5 METODA IN REZULTATI MODELA

Glede na intervalno mersko lestvico odvisne spremenljivke smo za analizo izbrali ordinalno regresijo. Na njeni podlagi lahko določimo, ali posamezna odvisna spremenljivka vpliva na celotne bruto plače, v kakšni smeri in s kakšno statistično značilnostjo. Pred izvedbo ordinalne regresije smo preverili, ali obstaja multikolinearnost med neodvisnimi spremenljivkami. VIF ima za vse spremenljivke sprejemljive vrednosti, manjše od 10. Preverjanje predpostavke proporcionalnih možnosti (angl. *assumption of proportional odds*), ki pokaže, ali lahko sklepamo na enak naklon funkcije v vseh razredih odvisne spremenljivke, in ki je ključna za oceno modela, je pokazalo na sprejemljive vrednosti log likelihood razmerja  $305,25$ ,  $\chi^2(60) = 42,61$ ,  $p = 0,956$ . Vrednost  $\chi^2$  testa, s katerim smo preverili ustreznost modela kot celote, je znašala  $1157,43$  in je statistično značilna ( $p < 0,0001$ ), vendar ima zaradi dejstva, da je 83 % praznih celic zaradi uporabe razmernostne spremenljivke v modelu, manjšo zanesljivost. Pri linearni regresiji nam determinacijski koeficient pove, kolikšen odstotek variiranja odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z variiranjem neodvisnih spremenljivk. Pri ordinalni regresiji



klasičnega determinacijskega koeficienta ne moremo izračunati, zato smo uporabili njegov približek - Nagelkerkov koeficient, ki znaša 0,531, kar pomeni, da z modelom pojasnjujemo 53,1 % variiranja celotnih bruto plač managerjev.

V regresijski model smo vključili vse neodvisne spremenljivke hkrati. Ordinalni regresijski koeficienti so prikazani v tabeli 2. Pri koeficientih ordinalne regresije lahko interpretiramo le predznak glede na primerjalno skupino (ki je najvišja vrednost intervalne spremenljivke ali zadnja vrednost ordinalne spremenljivke) in ne neposredno njihove velikosti. Rezultati kažejo, da ima solastništvo managerjev (H1) negativen vpliv na bruto plače ( $b = -0,726$ ,  $p = 0,079$  (enostransko statistično značilen)). Predznak je negativen, ker primerjamo s plačo managerja solastnika s plačo managerja, ki ni lastnik. Možnost, da se bo manager solastnik uvrstil v višji plačilni razred, je skoraj pol manjša kot možnost, da se bo najet manager uvrstil v višji razred ( $\text{Exp}(b) = 0,484$ ). V skladu z našo hipotezo ter študijami iz tujine to pomeni, da si managerji solastniki izplačujejo nižje plače. Sklepamo, da gre pri tem za davčni motiv. Po pričakovanih velikost podjetja statistično značilno vpliva na velikost bruto plače managerja (H2), in sicer pozitivno. Koeficienti velikosti podjetja imajo sicer negativen predznak, vendar zato, ker je kot osnova za primerjavo uporabljen velikostni razred 4 (velika podjetja). Negativen predznak pri vseh ostalih velikostnih razrednih nam torej pove, da imajo managerji, zaposleni v mikro, malih in srednjih podjetjih manjše celotne bruto plače kot managerji, zaposleni v velikih podjetjih. Internacionalizacija podjetja nima statistično značilnega vpliva na plače managerjev (H3), statistično značilno pa vpliva poreklo kapitala (H4): managerji, zaposleni v domačih podjetjih, imajo manjše plače od managerjev, zaposlenih v podjetjih s tujim kapitalom ( $b = -1,032$ ,  $p = 0,033$ ). Uspešnost podjetja pozitivno in statistično značilno vpliva na višino bruto plače (H5). Lahko smo jo dokazali le z uporabo dobičkonosnosti prihodkov oz. profitne marže ( $b = 8,199$ ,  $p < 0,0001$ ) v modelu, saj specifikacije modela, kjer smo uporabili ROA ali dodano vrednost kljub siceršnji statistični značilnosti njunih koeficientov niso ustrezale pogojem za sprejem modela. Nismo pa našli statistično značilnega vpliva donosnosti kapitala. Tudi vrsta lastništva statistično značilno vpliva na managerske plače (H6): managerji v zasebnih podjetjih ali podjetjih z mešanim lastništvom imajo višje plače od managerjev v podjetjih v državni lasti ( $b = 1,213$ ,  $p = 0,044$ ). Možnost, da se bo manager iz zasebnega podjetja uvrstil v višji plačilni razred kot manager iz državnega podjetja, je kar 3,3 krat višja.

Bruto plača managerjev pa ni odvisna od izobrazbe (H8). Predvidevamo, da je razlog v tem, ker je v vzorcu pretežni del majhnih podjetjih, ki nimajo formalnih sistematizacij delovnih mest in kjer so zelo pogosto managerji ustanovitelji podjetja. Rezultati tudi ne kažejo, da bi spol vplival na plačo statistično značilno (H7), čeprav bivariatna analiza variance razlike v plačah pokaže (v povprečju se ženske uvrščajo v 1,61 razred, moški pa v 2,28 razred;  $t = 3,11$ ,  $p = 0,003$ ). Opisna statistika razkriva, da je kar 60,9 % žensk uvrščenih v najnižji plačni razred in nobena v najvišja dva plačna razreda, medtem ko so moški uvrščeni v vse plačne razrede (38% v najnižjega in 9,8% v najvišja dva). Razlog je tudi v tem, da je kar 47,8 % managerk zaposlenih v mikro podjetjih in nobena v velikem podjetju, medtem ko je le 28,4 % managerjev zaposlenih v mikro podjetjih in 29,6 % v srednjih in velikih podjetjih. Pri tem se solastništvo managerjev po spolu ne razlikuje. Ugotavljamo, da so ženske manj pogosto imenovane na vodilne managerske položaje (v

našem vzorcu le v 12,4 % primerih), če pa že, večinoma v mikro podjetjih. Na enakem položaju pa ni razlik med plačami moških in žensk, čeprav je predznak v modelu pozitiven (a statistično neznačilen), kar nakazuje na višje plače moških tudi na istih položajih.

Tabela 2: Rezultati ordinalne regresije

Koefficient	B	Std. napaka	95% interval zaupanja		Preverjanje hipotez			
			spodaj	zgoraj	Waldov $\chi^2$	Df.	Sig.	Exp(B)
Celotna bruto plača = 1	-3,794	1,4049	-6,548	-1,041	7,294	1	0,007	0,023
Celotna bruto plača = 2	-1,862	1,3857	-4,578	,854	1,805	1	0,179	0,155
Celotna bruto plača = 3	-,305	1,3666	-2,983	2,374	0,050	1	0,823	0,737
Celotna bruto plača = 4	0,796	1,3604	-1,870	3,462	0,342	1	0,558	2,217
Celotna bruto plača = 5	1,777	1,3748	-0,917	4,472	1,671	1	0,196	5,913
Solastništvo managerja = Da	-0,726	0,4132	-1,536	0,084	3,084	1	0,079*	0,484
Solastništvo managerja = Ne	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.	1
Velikost podjetja =1	-4,736	0,7835	-6,272	-3,200	36,542	1	0,00***	0,009
Velikost podjetja =2	-3,825	0,7247	-5,245	-2,404	27,853	1	0,00***	0,022
Velikost podjetja =3	-1,770	0,7031	-3,148	-0,392	6,340	1	0,012*	0,170
Velikost podjetja =4	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.	1
Trg delovanja = domači	0,001	0,5068	-0,993	0,994	0,000	1	0,999	1,001
Trg delovanja = evropski	-0,194	0,5265	-1,226	0,838	0,136	1	0,712	0,823
Trg delovanja = globalni	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.	1
Poreklo kapitala = domači	-1,032	0,4842	-1,981	-0,083	4,542	1	0,033*	0,356
Poreklo kapitala = tuji	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.	1
Profitna marža	8,199	1,7304	4,807	11,591	22,450	1	0,00***	3637,297
Vrsta lastništva = zasebno	1,213	0,6024	,032	2,393	4,053	1	0,044*	3,362
Vrsta lastništva = državno	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.	1
Spol=moški	0,397	0,5602	-0,701	1,495	0,502	1	0,479	1,487
Spol=ženski	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.	1
Izobrazba =1	-0,735	1,0535	-2,800	1,329	0,487	1	0,485	0,479
Izobrazba =2	-0,265	0,9421	-2,112	1,581	0,079	1	0,778	0,767
Izobrazba =3	0,010	0,8912	-1,737	1,757	0,000	1	0,991	1,010
Izobrazba =4	0,107	0,8284	-1,517	1,731	0,017	1	0,897	1,113
Izobrazba =5	-0,360	0,8823	-2,090	1,369	0,167	1	0,683	0,698
Izobrazba =6	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.	1

Opomba: a – parameter ima vrednost nič, ker je osnova za primerjavo, \*  $p < 0,05$  (dvostranski ali enostranski preizkus); \*\*\*  $p < 0,005$ .

## 6 RAZPRAVA

Naša raziskava o plačah managerjev v nejavnih družbah v letu 2013 zajema številne dejavnike managerskih plač, ki jih ni raziskala še nobena raziskava v Sloveniji. Dejavnike smo proučevali na podlagi literature, vendar je tudi za predhodne raziskave v tujini večinoma značilno, da se nanašajo le na javne delniške družbe. Pred več kot dvajsetimi leti so raziskavo v nejavnih delniških družbah v Veliki Britaniji opravili Watson in sodelavci (1994), ki so ugotovili, da na plače managerjev vplivajo: izobrazba, poslovna okolja podjetja, velikost podjetja, rast, dobičkonosnost in finančne zmožnosti podjetja, panoga in specifična managerska funkcija – najbolje plačana je finančna (Watson et al., 1994; Storey, Watson & Wynarczyk, 1995). Drugih raziskav, ki obravnavajo podobno problematiko vpliva dejavnikov na managerske plače v nejavnih družbah, nismo zasledili. Ugotavljamo, da nekateri dejavniki vplivajo tudi v Sloveniji, drugi pa ne. Naš model ima relativno visoko pojasnjenost, na preostalo variiranje plač pa vplivajo individualni dejavniki, ki jih nismo proučevali.

Če primerjamo rezultate za nejavne družbe s tistimi za javne delniške družbe (Kravanja Novak, Prijović & Slapničar, 2013), ugotovimo zanimive razlike. Pri tem primerjamo iz našega vzorca le velike družbe, saj vse javne d. d. sodijo v kategorijo velikih družb. Metoda analize v raziskavi javnih d.d. je bila poleg deskriptivne analize, ki opisuje strukturo in bruto ter neto zneske plač predsednika in članov uprav, še regresijska analiza (OLS). V omenjeni študiji je namreč bila odvisna spremenljivka (povprečna bruto plača članov uprav) zvezna, v naši pa intervalna in je zahtevala uporabo ordinalne regresije. Avtorice so analizirale vpliv uspešnosti in velikosti podjetja, lastniške strukture ter menjave članov uprav na gibanje bruto plač članov uprav. Zanimivo je, da variabilni del celotnih plač predsednikov uprav javnih d. d. predstavlja nižji delež kot pa variabilni del prejemkov vodilnih managerjev v nejavnih družbah. V javnih d. d. je variabilni del v letu 2012 predstavljal v povprečju le 14 %, v nejavnih pa 34,2 %. To je v nasprotju s tujimi raziskavami in večjim agentskim problemom v javnih delniških družbah kot v nejavnih. Posledično ni presenetljivo, da je raziskava v javnih d. d. pokazala na značilno negativno povezanost med uspešnostjo družb in velikostjo bruto plače članov uprav, medtem ko je v nejavnih družbah ta povezanost značilno pozitivna (tako za vodilnega managerja kot tudi za vse managerje, ki so bili v vzorcu 225 podjetij (Madon in Mestnik, 2014)). Velikost je edini dejavnik, ki značilno vpliva na plačo članov uprav v javnih d. d.

Povprečni bruto prejemki predsednikov uprav v javnih d. d. so v letu 2012 znašali 177.180 evrov, težko pa je izračunati povprečno plačo v najvišjem razredu v nejavnih družbah, ker navzgor ta razred ni bil omejen. Če bi želeli izračunati povprečno vrednost plač, bi morali tudi zadnji razred navzgor omejiti sorazmerno z ostalimi razredi. Tako izračunano povprečje za nejavne družbe znaša 122.500 evrov. To pa ne pomeni, da nekateri managerji niso prejeli več kot 180.000 evrov plače, vendar so tako visoke managerske plače v Sloveniji prej izjema kot pravilo. Nadalje ugotavljamo, da so razlike med managerskimi plačami v javnih d. d.-jih višje kot v nejavnih: bruto plača predsednika uprave je bila 1,3 krat višja od plače člana uprave, pri nejavnih družbah pa je vodilni manager v povprečju zaslužil le 16,5 % več od managerja na drugi ravni (ni nujno, da je bil ta manager član uprave).

Po drugi strani pa so razlike med managerskimi plačami in povprečnimi plačami v podjetju v nejavnih družbah višje: 6,5 kratnik znaša v velikih družbah razmerje med plačo managerja in povprečno plačo, v javnih pa 5,5 kratnik (primerjano s plačami vseh članov uprave, ne le vodilnega managerja).

## 7 SKLEP

Raziskava prinaša zanimiva spoznanja: kljub številnim pritiskom na managerske plače v Sloveniji in težnji po regulaciji plač v državnih podjetjih s strani države, ugotovljamo, da so značilnosti managerskih plač v nereguliranem sektorju nejavnih podjetij celo bolj ekonomsko logične kot v javnih delniških družbah: le-te so v veliko večji meri odvisne od uspešnosti, kar se kaže v višjih variabilnih deležih ter značilni povezanosti plač z uspešnostjo podjetij. Hkrati pa so managerske plače zmerne v primerjavi z razmerji med managerskimi in povprečnimi plačami v tujini, saj v povprečju znašajo 3,5 kratnik povprečne plače, ki sicer narašča z velikostjo podjetja, a ne več kot v povprečju 6,5 kratnik. Seveda obstajajo tudi v tem vzorcu ekstremni primeri. Logično je, da na managerske plače vpliva tudi velikost podjetja, saj kaže na kompleksnost vodenja, ni pa prav, da je to edini dejavnik, tako kot pri javnih delniških družbah v zadnjih letih. V državnih podjetjih so plače značilno manjše ter bonusi za uspešnost bolj omejeni, kar ima lahko za posledico negativno selekcijo managerjev v teh podjetjih. OECD (2005) zato priporoča, naj bodo plače v državnih podjetjih konkurenčne.

Razlogov za to, da so managerske plače v Sloveniji nižje kot v nekaterih drugih razvitih državah, je več. Na eni strani je to zaradi velikosti in donosnosti slovenskih podjetij v primerjavi s podjetji v razvitih državah, na drugi strani pa ima močan vpliv slovenska davčna zakonodaja, ki najvišje plače v Sloveniji močno obremenjuje. Prav zaradi tega menimo, da si managerji lastniki izplačujejo nižje plače, kot jih dobijo managerji nelastniki podjetij. Nenazadnje pa so managerske plače v Sloveniji zagotovo povezane s slovensko kulturo, katere vrednoti sta egalitarizem in zmernost. Kljub temu lahko glede na trenutno stanje v našem gospodarstvu trdimo, da uspešna slovenska podjetja s stalno rastjo in visoko dodano vrednostjo svoje managerje primerno nagrajujejo.

Rezultate je potrebno komentirati v luči njenih omejitev. Glavna omejitev raziskave je v heterogenosti vzorca. V vzorcu je bilo zastopanih največ mikro in malih družb (72%) in najmanj velikih zaprtih družb (6,7 %). Vzorec je za Slovenijo reprezentativen z vidika velikosti podjetij, vendar pa nižji odstotek velikih podjetij predstavlja omejitve pri ugotavljanju dejanskih povprečnih bruto prejemkov v velikih podjetjih. Pomembna omejitev raziskave je tudi ta, da so bili celotni bruto prejemki managerjev razvrščeni v razrede in za potrebe analize navzgor omejeni. Odločitvi za razvrstitev plač v razrede je botrovalo predvsem dejstvo, da mnogi managerji neradi govorijo o natančnih višinah njihovih prejemkov.

Kljub tem omejitvam pa verjamemo, da raziskava prinaša poleg ugotovitev glede dejavnikov plač tudi koristne opisne informacije. Posebej zanimivi se nam zdijo

rezultati glede plač managerk in managerjev ter položajev, ki jih zasedajo. Raziskovanje managerskih plač bo v prihodnje gotovo še bolj osredotočeno na ta vidik, saj tudi nov zakon o gospodarskih družbah promovira politiko raznolikosti po spolu v vrhu podjetij. Nagrajevanje managerjev je eden ključnih dejavnikov, s katerimi podjetja pritegnejo sposobne managerje, kar posledično vpliva na uspešnost podjetij. Vendar mora biti ta povezava tudi dokazana – ni sprejemljivo, da so managerske plače fiksne ali nepovezane z uspešnostjo. A v nejavnih družbah v Sloveniji temu ni tako.

Prihodnje raziskave bi lahko analizirale še od uspešnosti odvisen delež plače v različnih podvzorcih – denimo v državnih proti zasebnim, ter znotraj zasebnih v tistih, ki so v lasti managerjev, in tistih, v katerih so managerji najeti. Za strokovnjake v praksi, ki so v funkcijah postavljanja sistemov nagrajevanja in merjenja uspešnosti, so vedno zanimive tudi primerjave med različnimi državami, vendar med homogenimi vzorci podjetij.

Na podlagi empiričnih ugotovitev v tej in predhodnih študijah o višini in dejavnikih managerskih plač lahko povzamemo naslednje: trda regulacija managerskih plač se ni izkazala za učinkovito nikjer v svetu, saj lahko prinaša negativne učinke glede selekcije managerjev in omejuje povezavo med uspešnostjo družb in zaslužki managerjev. Menimo, da se prav slednje odraža tudi v raziskavi javnih delniških družb, v katerih ima država pomembno lastništvo. Mehko uravnavanje preko priporočil strokovnih združenj ali kodeksov je v Sloveniji v preteklosti igralo pozitivno vlogo pri oblikovanju strukture in ravni managerskih plač. Zasebnim družbam (in še posebej nejavnim družbam) svobode oblikovanja managerskih prejemkov ne gre vzeti iz rok niti z omejevalno davčno zakonodajo, saj bodo vedno našli druge, manj transparentne načine za izplačevanje zaslužkov. Zato upoštevanje strokovnih priporočil, ki se zavzemajo za zmerna razmerja med plačami managerjev in zaposlenih, nenazadnje pomeni tudi, da povečevanje managerskih plač temelji na povečanju plač zaposlenih, če to omogočajo dobri rezultati družb.

## LITERATURA IN VIRI

AJPES (2013). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v RS v letu 2012*. Ljubljana: Agencija RS za javnopravne evidence in storitve.

Baker, G. P., Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616.

Barontini, R. & Bozzi, S. (2011). Board Compensation and Ownership Structure: Empirical Evidence for Italian Listed Companies. *Journal of Management and Governance*, 15(1), 59–89.

Bell, L. A. (2005). *Women-led firms and the gender gap in top executive jobs*. IZA Discussion Paper No. 1689. Available at SSRN 773964.

Bertrand, M. & Hallock, K. F. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1), 3–21.

Bugeja, M., Matolcsy, Z. P. & Spiropoulos, H. (2012). Is There a Gender Gap in CEO Compensation? *Journal of Corporate Finance*, 18(4), 849–859.

Canarella, G. & Nourayi, M. (2008). Executive Compensation and Firm Performance: Adjustment Dynamics,

Non-Linearity and Asymmetry. *Managerial and Decision Economics*, 29(4), 293–315.

Chung, K. H. & Pruitt, S. W. (1996). Executive ownership, corporate value, and executive compensation: A unifying framework. *Journal of Banking & Finance*, 20(7), 1135–1159.

Cole, R. A. & Mehran, H. (2008). What do we know about executive compensation at privately held firms. *FRB of New York Staff Report*, (314), 100.

Firth, M., Fung, P. M. Y. & Rui, O. M. (2007). How ownership and corporate governance influence chief executive pay in China's listed firms. *Journal of Business Research*, 60(7), 776–785.

Gabaix, X., Landier, A. & Sauvagnat, J. (2014). CEO Pay and Firm Size: An Update After the Crisis. *The Economic Journal*, 124(574), F40–F59.

Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.

Glas, M. & Drnovšek, M. (1999). *Small business in Slovenia: expectations and accomplishments*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Gomez-Mejia, L. R., Tosi, H. & Hinkin, T. (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, 30(1), 51–70.

Gregorič, A., Polanec, S. & Slapničar, S. (2010). Pay me Right: Reference Values and Executive Compensation. *European Financial Management*, 16(5), 778–804.

Hallock K.F. (2011). The Relationship Between Company Size and CEO Pay. *Workspan* 2(11), 10-11.

Huang, C. J. (2010). *The Impact of Domestic Institutional Investors and Foreign Investors on CEO Compensation and Firm Performance in Family Firms*. Available at SSRN 1660207.

Jaeyoung S. & Swan. P., (2009). *Executive pay, talent and firm size: Why has CEO pay grown so much?* Australian School of Business Research Paper No. 2009 FIN 01. Sydney: University of New South Wales.

Jurajda, S. & Paligorova, T. (2006). *Female Managers and their Wages in Central Europe*. C.E.P.R. Discussion Papers, CEPR Discussion Papers. Available at SSRN 933033.

Kravanja Novak, N., Prijović, I. & Slapničar, S. (2013). *Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji 2010-2012 – s primerjavo 2007-2009*. Ljubljana, Združenje nadzornikov Slovenije, Deloitte svetovanje d.o.o..

Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M. K., Alexander Haslam, S. & Renneboog, L. D. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301-321.

Madon, M. & Mestnik M., (2014). *Analiza nagrajevanja managerjev v zaprtih družbah v Sloveniji* (skupinsko magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Mehran, H. (1995). Executive compensation structure, ownership, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 38(2), 163–184.

Memili, E., Misra, K., Chang, E. P. C. & Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 62–80.

OECD (2005). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. Paris: OECD Publishing.

Oxelheim, L. & Randøy, T. (2005). The effects of internationalization on CEO compensation. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 470-483.

Reeb, D. M., Kwok, C. C. Y. & Baek, H. Y. (1998). Systematic Risk of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 263–279.

Ren, R. & Yunxia, Z. (2010). Executive Compensation: Is There a Gender Gap? *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 93–95.

Renneboog, L. & Trojanowski, G. (2003). *The Managerial Labour Market and the Governance Role of Shareholder Control Structures in the UK*. Finance Working Paper Nr. 16, March 2003, European Corporate Governance Institute.

Sampson-Akpuru, M. (2008). *Does an Ivy League Education Amount to Higher CEO Pay?* <http://www.lurj.org/issues/volume-3-number-1/ceo> (accessed November 14, 2015).

Shapiro, C. & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *The American Economic Review*, 74(3), 433-444.

Slapničar, S., & Prijović, I., Podbevšek, G. (2010). *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007–2009*. Ljubljana, Združenje nadzornikov Slovenije, Združenje Manager, Deloitte svetovanje d.o.o..

Smith, N., Smith, V. & Verne, M. (2011). The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass ceilings, sticky floors or both?. *International journal of manpower*, 32(2), 156-177.

Storey, D., Watson, R. & Wyncarczyk, P. (1995). The Remuneration of Non-Owner Managers in UK Unquoted and Unlisted Securities Market Enterprises: An Empirical Analysis of Firm Specific, Human Capital and Job History Influences. *Small Business Economics*, 7(1), 1–13.

Vieito, J. P. & Khan, W. A. (2012). Executive Compensation and Gender: S&P 1500 Listed Firms. *Journal of Economics and Finance*, 36(2), 371–399.

Watson, R., Storey, D. J., Wyncarczyk, P., Keasey, K. & Short, H. (1994). The remuneration of non-owner managers in small and medium-sized uk enterprises. *Journal of Management Studies*, 31(4), 553–568.

Weisskopf, J.-P. (2012). *Executive Compensation in Family Firms: Fat Cats or Benefactors*. European Financial Management Association (EFMA), Barcelona. [http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2012-Barcelona/papers/EFMA2012\\_0518\\_fullpaper.pdf](http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2012-Barcelona/papers/EFMA2012_0518_fullpaper.pdf) (accessed November 10, 2015).

Zakon o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZPPOGD), *Uradni list RS*, št. 21/10, 8/11 – ORZPPOGD4 in 23/14 – ZDIJZ-C.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

