

**E/B/R**

**ECONOMIC AND  
BUSINESS REVIEW**



# VSEBINA

- 
- 5            *Darija Aleksić*  
Motivirani zaposleni so zaneseni zaposleni:  
vpliv notranje motivacije na zanos
- 
- 25           *Petar Gidaković*  
*Barbara Čater*  
Pomen zaznane pravičnosti pri reševanju pritožb v telekomunikacijah
- 
- 53           *Simon Perše*  
*Mojca Bavdaž*  
Prihodnost statistike blagovne menjave z državami EU
- 
- 83           *Rok Spruk*  
Merjenje dolgoročnega BDP Per Capita Slovenije, 1820-2016
- 
- 109          *Jure Erjavec*  
*Anton Manfreda*  
*Jurij Jaklič*  
*Mojca Indihar Štemberger*  
Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji
- 
- 129          *Suzana Laporšek*  
*Valentina Franca*  
*Ana Arzenšek*  
Kako dostojne so nove oblike dela v Sloveniji?
- 
- 147          *Igor Ivašković*  
Vloga zaznave managementa človeških virov, kohezivnosti in zavzetosti  
pri delu na zaznavo prispevka k uspehu ekipe



# MOTIVIRANI ZAPOSLENI SO ZANESENI ZAPOSLENI: VPLIV NOTRANJE MOTIVACIJE NA ZANOS

DARIJA ALEKSIĆ<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Zanos ima številne pozitivne posledice, ki spodbujajo predanost delu, organizacijsko spontanost in tako prispeva k doseganju organizacijskih ciljev, kot sta ustvarjalnost in organizacijska uspešnost. V prispevku zato preučujem vpliv dejavnika notranje motivacije na doživljanje zanos, saj želim ugotoviti, kako bi lahko povečali pojavnost zanos pri delu. Analize podatkov, ki sem jih pridobila z izvedbo eksperimenta na internetu (n = 126), potrjuje pozitiven vpliv notranje motivacije na dimenzijo ravnovesja med izzivi in spretnostmi ter na dimenzijo zlitja z izvedbo. Rezultati potrjuje tudi pozitiven vpliv notranje motivacije na vse dimenzije zanos in posledično pozitiven vpliv notranje motivacije na doživljanje zanos.*

---

**Ključne besede:** zanos, dimenzije zanos, notranja motivacija, eksperiment na internetu

**JEL klasifikacija:** M54

**DOI:** 10.15458/85451.74

---

## 1 UVOD

Zanos je celosten občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma zavzeti za izvajanje določene aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1975). Je občutek, ki poudarja užitek pri izvajanju aktivnosti, ki je tako prijeten, da so posamezniki pripravljene narediti marsikaj, da ga ponovno doživijo (Csikszentmihalyi, 1991). Raziskave kažejo, da ima zanos številne pozitivne posledice, kot so višja samozavest, produktivnost (Wells, 1988), visoka stopnja zadovoljstva (Han, 1988), nenehno iskanje izzivov (Ceja & Navarro, 2011), pozitivna čustva (Eisenberger et al., 2005), raziskovalno vedenje (Ghani & Deshpande, 1994), dobro počutje in mnoge druge. Zaposleni, ki pri izvajanju svojih delovnih nalog pogosto doživijo zanos, občutijo njegove pozitivne posledice, kar hkrati pozitivno vpliva tudi na organizacijo (Ceja & Navarro, 2011).

Kljub temu da je zanos povezan s številnimi pozitivnimi posledicami, še vedno slabo razumemo, kako se tako zapleten pojav dejansko zgodi, kaj ga povzroči in kako bi lahko povečali stopnjo njegove pojavnosti. V predhodnih empiričnih raziskavah so avtorji preučevali sledeče dejavnike, ki spodbujajo zanos: ravnovesje med delovnimi nalogami in sposobnostmi (Kennedy et al., 2014), umerjenost v dosežke (Eisenberger et al., 2005), strast (Forest et al., 2011), delovna sredstva (Bakker, 2005; Demerouti, Bakker, & Fried,

2012; Peters et al., 2014), značilnosti delovnih mest (Demerouti, 2006; Fagerlind et al., 2013;), ter stil vodenja (Sosik, Kahai, & Avolio, 1999). Čeprav je delo najpogostejši vir zanosu pri odraslih (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989), je še vedno zelo malo empiričnih raziskav, ki bi preučevale dejavnike spodbujanja zanosu pri delu (Aubé, Brunelle, & Rousseau, 2014; Fullagar & Kelloway, 2009).

Predmet preučevanja v prispevku je zanos, saj le-ta pozitivno vpliva na posameznika ter na ustvarjalnost pri izvajanju vsakodnevnih življenjskih aktivnosti. Namen prispevka je zato preučiti dejavnik spodbujanja zanosu. Temeljni cilj prispevka je opredeliti notranjo motivacijo kot dejavnik spodbujanja zanosu ter ga empirično preveriti. Csikszentmihalyi (1975) namreč pravi, da izjemno visoka stopnja notranje motivacije povzroči zelo močno zanimanje in vključenost v delo, ki ob popolnem ujemanju težavnosti naloge in spretnosti posameznika omogoča, da izkusimo stanje zanosu.

Pri izdelavi prispevka je v teoretičnem delu uporabljena splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa ter metoda deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov s področja zanosu in notranje motivacije. Empirični del prispevka temelji na kvantitativni raziskavi, ki je opravljena s pomočjo eksperimenta, saj avtorji v literaturi pozivajo k uporabi eksperimentov za preučevanje zanosu (npr. Keller & Bless, 2008). Z eksperimentom preverjam dejavnik notranje motivacije.

Prispevek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu najprej opredelim zanos pri delu, dimenzije zanosu ter povezavo med zanosom in notranjo motivacijo. Sledi empirični del, v katerem najprej opišem uporabljeno metodologijo, predstavim vzorec ter nato opišem eksperimentalni načrt. V nadaljevanju predstavim rezultate. Na koncu sledi še diskusija, vrednotenje prispevka, omejitve ter predlogi za prihodnje raziskave.

## 2 TEORETIČNO OZADJE IN HIPOTEZE

### 2.1. Zanos na delovnem mestu

Zanos je celosten občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma zavzeti za izvajanje določene aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1975; Avsec, 2011). Je občutek, ki poudarja užitek pri izvajanju aktivnosti (Privette, 1983). Csikszentmihalyi (1992) opredeli zanos kot celovit občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma vključeni v izvajanje določene aktivnosti. Zanos je konstrukt, s katerim pojasnimo vedenje ljudi, ki imajo radi svoje delo (Quinn, 2005; Koufaris, 2003).

Posamezniki doživimo zanos kot občutek, »da nam gre vse od rok kot namazano, da nam nič ne more spodleteti, da bo naš dosežek sijajen, ob vsem tem pa doživljamo pravcato zanesenost, skoraj nekakšno posebno zavestno stanje« (Musek, 2007, str. 315–316). V zanosu je posameznik popolnoma osredotočen na aktivnost, dobi takojšnjo povratno informacijo, ukrepa spontano in je brez razmišljanja popolnoma integriran z dejavnostjo

(Wu, Lin & Lin, 2011). V stanju zanosa ni strahu pred neuspehom, posameznik čuti, da ima nadzor nad svojim početjem ter deluje avtomatično in nezmotljivo (Musek, 2007).

Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se je potrebno za kontinuirano doživljanje zanosa nenehno razvijati in odkrivati nova znanja, kajti posameznik ne more dolgo doživljati zanosa pri izvajanju aktivnosti iste zahtevnosti. Če se zahtevnost aktivnosti ne spremeni, postanemo zelo kmalu zdolgočaseni ali frustrirani. Zdolgočasnost ali frustracija nas silita, da razvijamo svoje spretnosti, ki nam bodo omogočile ponovno doživljanje zanosa (Csikszentmihalyi, 1991). Do zanosa pride v področju optimalnega izkustva, ki se nahaja med področjem udobja, ko smo zdolgočaseni, ter med področjem stresa, ko smo frustrirani, in zato pridobivamo nova znanja, ki nam omogočijo ponovno doseganje potrebnega ravnotežja in doživljanje zanosa.

Bakker (2005) je eden redkih avtorjev, ki je empirično preučeval koncept zanosa v delovnem okolju. Avtor je opredelil zanos kot kratkoročno vrhunsko doživetje (angl. *peak experience*) pri delu, za katero je značilna popolna absorpcija, uživanje pri delu in notranja delovna motivacija. Absorpcija se nanaša na stanje popolne osredotočenosti na delo (Csikszentmihalyi, 1991). Zaposleni, ki pri opravljanju dela doživljajo zanos, so popolnoma zatopljeni v svoje delo, čas jim »leti« in pri izvajanju delovne aktivnosti pozabijo na vse, kar se dogaja okoli njih (Bakker, 2005).

### 2.1.1 Dimenzije zanosa

Csikszentmihalyi (1975) je opredelil devet dimenzij zanosa: ravnovesje med izzivom in spretnostmi (angl. *balance between challenges and skills*); zlitje z izvedbo (angl. *merging of action and awareness*); jasnost ciljev (angl. *clear goals*); nedvoumnost povratnih informacij (angl. *immediate feedback*); popolna osredotočenost (angl. *total concentration*); občutek nadzora (angl. *sense of control*); izguba samozavedanja (angl. *loss of self-consciousness*); spremenjeno doživljanje časa (angl. *transformation of time*); in avtoteličnost izkušnje (angl. *autotelic experience*). Ob doživljanju zanosa je prisotna vsaj ena dimenzija, ponavadi pa so prisotne vse (Avsec, 2011). Devet dimenzij zanosa lahko razvrstimo v tri faze: predhodna faza, faza izkušnje in faza učinkov (Chen, Wigand & Nilan, 1999). *Predhodna faza* vključuje dojemanje jasnih ciljev, takojšnje povratne informacije ter ravnovesje med izzivom in spretnostmi. Faza opisuje kvalifikacijske dejavnike aktivnosti, ki so potrebni za doseganje zanosa (jasni cilji, takojšnje povratne informacije), in pogoje (ravnovesje med izzivom in sposobnostmi), ki izzovejo nastanek optimalnega izkustva. *Faza izkušnje* je sestavljena iz združitve aktivnosti in zavedanja, koncentracije ter občutka potencialnega nadzora. Ta faza opisuje tiste značilnosti, ki jih med zanosom zaznamo. *Zadnja faza, faza učinkov*, vključuje izgubo samozavedanja, izkrivljeno doživljanje časa in izkušnje, ki postanejo avtotelične. Izraz avtoteličnost izkušnje opisuje samonagrajevalno moč doživljanja zanosa (Avsec, 2011). Faza učinkov torej opisuje posameznikove notranje izkušnje, s poudarkom na učinkih, ki se pojavijo po doživljanju zanosa (Chen et al., 1999).

**Ravnovesje med izzivom in spretnostmi.** Prvotni model zanosa je predvideval, da je zanos mogoč samo takrat, kadar sta izziv in spretnosti v ravnovesju (Csikszentmihalyi, 1975). Če tega ravnovesja ni, do zanosa ne more priti (Jones, Hollenhorst, Perna & Selin, 2000). Zanos je torej ravnotežje med izzivom in spretnostmi, ki se najpogosteje pojavi pri aktivnostih z določenim ciljem in pravili, ki zahtevajo vlaganje psihične energije, napora, določenih spretnosti in veščin (Avsec, 2011). Spretnosti se nanašajo na posameznikovo zmožnost reševanja nalog, s katerimi se srečuje v času izvajanja dejavnosti, medtem ko izziv predstavlja stopnjo, do katere se posameznik težko spopada z zadanimi nalogami (Shin, 2006). Uravnoteženost izziva in spretnosti je pogoj za doživljanje zanosa, ne glede na to, ali gre za glasbene, akademske, športne, čustvene ali kakršne koli druge izzive (Jackson & Hanin, 2000; Freer, 2009).

**Zlitje z izvedbo.** Dimenzija zlitja z izvedbo je stanje popolne prevzetosti, zanesenosti nad izvajanjem aktivnosti, in prav iz občutka zanesenosti, ki ga doživimo v primeru zlitja z izvedbo, izvira ime teorije zanosa. Kadar se posameznik zlije z izvedbo, nima energije za obdelavo informacij, temveč obdeluje samo tisto, kar ponuja aktivnost. Vsa pozornost je osredotočena samo na ustrezne dražljaje (Csikszentmihalyi, 1991). To nam omogoča popolno vključenost v izvajanje aktivnosti. Izvajanje aktivnosti postane spontano, lahko, skoraj avtomatično, zavedamo se samo tistega, kar počnemo (Csikszentmihalyi, 1991; Jackson & Hanin, 2000; Fullagar & Mills, 2008). Občutek lahko pri izvajanju aktivnosti je prisoten tudi v primeru, kadar sta potrebna disciplina in usposabljanje za razvijanje novih spretnosti, ki so potrebne za soočanje z izzivi (Delle Fave, Massimini & Bassi, 2010).

**Jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij.** Csikszentmihalyi (1991) skupaj obravnava dimenzijo jasnosti ciljev in dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij, zato jih bom tudi sama obravnavala skupaj. Avtor meni, da jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij omogočita občutek popolno vključenost v izvajanje aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991). Poznavanje ciljev, priprave in načrtovanje, zavedanje in razumevanje najmanjših detajlov, potrebnih za uspešen rezultat, predstavljajo osnovo za doživljanje zanosa (Fritz & Avsec, 2007). Posamezniki morajo vedeti, kaj želijo doseči. Jasen cilj jim omogoča, da se osredotočijo zgolj na izvajanje pomembnih aktivnosti (Delle Fave et al., 2010). V stanju zanosa posameznik točno ve, kaj mora storiti, saj se mu v vsakem trenutku izvajanja aktivnosti pojavlja jasen namen izvajanja, ki vzdržuje posameznikovo povezanost z nalogo (Jackson & Hanin, 2000, Fritz & Avsec, 2007).

Posameznik, ki je v zanosu, nenehno ocenjuje svojo uspešnost izvajanja aktivnosti in na ta način dobiva nedvoumne povratne informacije. Povratne informacije mu dajo jasno sliko o nadaljnjih aktivnostih, potrebnih za izvedbo, da bo končni cilj dosežen (Jackson & Hanin, 2000). Določeni cilji zahtevajo izvajanje aktivnosti, ki lahko trajajo daljše obdobje. Pri tovrstnih aktivnostih so jasni cilji in nedvoumne povratne informacije izjemno pomembne. Posameznik se mora pri izvajanju aktivnosti, ki trajajo daljše obdobje, naučiti postavljati cilje ter prepoznati in meriti povratne informacije tovrstnih aktivnosti, kajti v nasprotnem primeru v izvajanju aktivnosti ne bo užival (Csikszentmihalyi, 1991).



**Popolna osredotočenost.** Popolna osredotočenost na aktivnost je najjasnejši indikator stanja zanosa ter največkrat omenjena in preučevana dimenzija zanosa (npr. Jackson & Hanin, 2000; Shin, 2006; Csikszentmihalyi, 1991; Wu et al., 2011; Koufaris, 2003; Quinn, 2005). Naše misli nenehno obdelujejo informacije iz okolja, kar lahko povzroči nezadovoljstvo in ovira učinkovito delovanje. V stanju zanosa vsakdanje misli in čuti izginejo (Stutler, 2011). Posamezniki so popolnoma osredotočeni zgolj aktivnosti, zato pri izvajanju aktivnosti odmislijo vse irelevantne informacije, ki bi jih lahko pri tem ovirale (Csikszentmihalyi, 1991). V stanju zanosa se posamezniku zdi, da je popolna osredotočenost na nalogo dosežena brez truda. Dejansko pa je osredotočenost na nalogo rezultat nenehnega bojevanja za popolno koncentracijo, ki omogoča ignoriranje vseh nepomembnih dejavnikov.

**Občutek nadzora.** Posamezniki v stanju zanosa objektivno nimajo popolnega nadzora nad aktivnostjo. Če bi ga imeli, bi to pomenilo, da so posameznikove spretnosti večje od zadanega izziva, torej posameznik ne bi bil v zanosu (Jackson & Hanin, 2000). Bolj kot za občutek popolnega nadzora nad situacijo gre tukaj za občutek samonadzora (Avsec, 2011). V stanju zanosa je najpomembnejše to, da posamezniki posedujejo znanje, ki jim omogoča, da imajo občutek samonadzora. Subjektivni občutek, da imajo aktivnost pod nadzorom, daje posameznikom občutek varnosti in gotovosti, kar je v nasprotju z vsakodnevnimi aktivnostmi, na katere ne morejo vplivati (Delle Fave et al., 2010).

**Izguba samozavedanja.** Zanos posamezniku omogoča, da je popolnoma vpet v izvajanje aktivnosti, kjer ni prostora za lastne skrbi, skrbi, povezane z mnenji drugih in za spraševanje glede ustreznosti (Jackson & Hanin, 2000). Zaradi dimenzije izgube samozavedanja posameznik izgubi potrebo po vrednotenju in nenehnem preizkušanju tega. Izguba samozavedanja dejansko pomeni, da posameznik izgubi zavedanje o samem sebi kot o nekom, ki je ločen od sveta okoli sebe. Pojavi se občutek povezanosti z okoljem (Delle Fave et al., 2010). To ne pomeni, da se posameznik ne zaveda, kaj se dogaja v njegovem telesu in mislih. To pomeni, da posameznik potisne koncept samega sebe, torej informacije, s katerimi se predstavlja, pod prag zavedanja (Csikszentmihalyi, 1991). Dejstvo, da posameznik ni okupiran sam s sabo, mu omogoča, da razširi koncept o tem, kdo pravzaprav je.

**Spremenjeno doživljanje časa.** Načeloma velja, da posamezniki v stanju zanosa spremenjeno doživljajo čas (Fullagar & Mills, 2008). Tisti, ki so izkusili stanje zanosa, so poročali, da se jim je čas pri doživljanju optimalnega izkustva bodisi ustavil, upočasnil, ali pa da je tekel veliko hitreje, kot so pričakovali (Fritz & Avsec, 2007). Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se dimenzija spremenjenega doživljanja časa ne pojavi vedno in pri vseh posameznikih, ki so v stanju doživljanja zanosa.

**Avtoteličnost izkušnje.** Dimenzija avtoteličnosti izkušnje je končni produkt preostalih dimenzij (Csikszentmihalyi, 1991). Avtoteličnost izkušnje je besedna zveza, ki jo je Csikszentmihalyi (1991) uporabil, da je opisal samonagrajevalno moč doživljanja zanosa (Avsec, 2011). Avtoteličnost izkušnje dejansko pomeni, da aktivnost izvajamo zato, ker se nam zdi zanimiva in v njej uživamo, zato za njeno izvajanje ne pričakujemo zunanje

nagrade (Delle Fave et al., 2010). Aktivnosti, v katerih uživamo, niso naravne, temveč zahtevajo trud. Avtotelične izkušnje povzročajo tako prijeten občutek, da so posamezniki pripravljeni narediti marsikaj, da ga ponovno doživijo (Csikszentmihalyi, 1991). Za to, da ponovno doživijo avtotelično izkušnjo, so posamezniki pripravljene: *povišati toleranco* (npr. povečajo vadbo samo zato, da bi ponovno doživeli ta občutek); *se umakniti*, saj lahko v času, ko ne vadijo, nastopijo simptomi anksioznosti in depresivnosti; *izgubiti nadzor*; *žrtvovati svoj čas* za vadbo; *spopadati se s konflikti*, ki nastanejo zato, ker opuščajo druge potrebne aktivnosti; *vztrajati* pri izvajanju avtoteličnih aktivnosti *kljub motnjam* in poškodbam, kar je seveda lahko zelo nevarno (Avsec, 2011).

## 2.2 Povezava med zanosom in notranjo motivacijo

Notranjo motivacijo lahko opredelimo kot opravljanje dejavnosti, ki se nam zdi zanimiva ter prijetna in ki vključuje dejavnike, kot so radovednost, potreba po avtonomiji in želja po nadzoru (Deci & Ryan, 1985; Csikszentmihalyi & Nakamura, 1989). Notranje motivirani posamezniki izvajajo aktivnosti, ki so jim v veselje, ter tiste, za katere menijo, da so jih pristojni izvajati, in so zato pri njihovem izvajanju odločni (Keller & Bless, 2008). Notranja delovna motivacija se nanaša na potrebo po opravljanju aktivnosti, povezanih z delom, in sicer z namenom doživeti užitek in zadovoljstvo pri izvajanju aktivnosti (Deci & Ryan, 1985).

Številni avtorji so pri svojem raziskovanju ugotovili, da obstajajo pozitivne povezave med motivacijo in konstrukti, kot sta na primer vključenost v delo in osredotočenost na cilje, ki so pozitivno povezani s stanjem zanosa (Kowal & Fortier, 2000; Jackson & Hanin, 2000; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Notranja motivacija je hkrati najpogosteje preučevan dejavnik spodbujanja zanosa (Kowal & Fortier, 2000; Jackson & Hanin, 2000). Fullagar in Mills (2008) sta ugotovila, da je notranja motivacija močno povezana z intenzivnejšim doživljanjem zanosa. Študentje, ki so študirali arhitekturo zaradi užitka in zadovoljstva, so bili bolj zavzeti za študij. Iz zgoraj napisanega izhaja prva hipoteza:

**H1:** *Notranja motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanosa.*

Notranje motivirano vedenje spodbuja doseganje končnih ciljev in razvijanje sposobnosti, potrebnih za izvajanje aktivnosti, ki jih posameznik zazna kot zanimive in prijetne (Eccles & Wigfield, 2002), in na ta način vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in spretnostmi. Moneta (2012) pravi, da notranja motivacija spodbuja doživljanje zanosa, saj pozitivno vpliva na ravnovesje med interesi in rezultati. Keller in Bless (2008) sta notranjo motivacijo opredelila kot izkustveno stanje, ki nastane pod pogojem zaznane usklajenosti med spretnostmi in izzivi. Posamezniki, ki so notranje motivirani za izvajanje določene aktivnosti bodo tako bolj verjetno nenehno iskali nove izzive in razvijali potrebne spretnosti. Iz zgoraj napisanega izhaja druga hipoteza:

**H2:** *Notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in spretnostmi.*

Visoka stopnja notranje motiviranosti povzroči izjemno zanimanje za izvajanje aktivnosti (Deci & Ryan, 1985), kar spodbuja dimenzijo zlitja z izvedbo. Zlitje z izvedbo opišemo kot stanje, ko je posameznik tako vključen v izvajanje aktivnosti, da ima občutek, da se aktivnost izvaja skoraj samodejno (Csikszentmihalyi, 1991). Posamezniki sebe več ne zaznavajo kot objekt, ki je ločen od izvajanih aktivnosti, temveč postaneta posameznik in aktivnost eno. Pri zlitju z izvedbo dualnost med posameznikom in aktivnostjo izgine (Csikszentmihalyi, 1991). Zlitje z izvedbo navadno doživimo pri opravljanju zanimivih aktivnosti. Notranje motivirani posamezniki pa so usmerjeni k iskanju in izvajanju aktivnosti, ki jih doživljajo kot zanimive in prijetne (Ryan & Deci, 2000). Iz zgoraj napisanega izhaja tretja hipoteze:

*H3: Notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo.*

### 3 METODOLOGIJA

#### 3.1 Opis uporabljene metodologije in vzorca

Postavljene hipoteze sem želela preveriti z uporabo internetnega eksperimenta. Eksperiment je eno najučinkovitejših orodij za odkrivanje vzročnih zvez med pojavi v družbi, saj omogoča manipuliranje s spremenljivkami (Toš & Hafner-Fink, 1997). Pri eksperimentu gre za zbiranje empiričnih dokazov, kjer je z okoljem eksperimenta možno zagotoviti, da raziskovalec kontrolira določene dejavnike, z namenom, da razišče vsak vpliv posebej (Manoilov, 2010). Je raziskovalni postopek in ne tehnika zbiranja podatkov (Toš & Hafner-Fink, 1997). Raziskovalec ima pri eksperimentu nadzor nad dano situacijo, zato lahko odloča o tem, kateri udeleženci bodo deležni vpliva, pod kakšnimi pogoji in kdaj (McBurney & White, 2009). Vsak eksperiment ima vsaj eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko. Slednja je tista, ki jo eksperimentator manipulira, kar pomeni, da jo sistematično in namerno spreminja.

Namen eksperimenta je ugotoviti, ali sprememba neodvisne spremenljivke povzroči spremembo odvisne spremenljivke (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Pri klasičnem eksperimentu razdelimo preučevano populacijo v dve skupini, ki sta: *eksperimentalna skupina* – skupina, v katero vnesemo eksperimentalno spremenljivko, katere vplivanje lahko v primerjavi s kontrolno skupino točno izmerimo; in *kontrolna skupina* – skupina, v katero ne vnašamo eksperimentalne spremenljivke (Saunders et al., 2009). Raziskovalec mora zagotoviti identičnost obeh skupin, zato da so izmerjene razlike med skupinama dejansko rezultat vpliva eksperimentalne spremenljivke (Toš & Hafner-Fink, 1997).

Največja prednost eksperimentalne metode raziskovanja leži v dejstvu, da so lahko eksperimenti umetno oblikovani, kar omogoča opazovanje v situacijah, ki jih je načrtoval in oblikoval raziskovalec (Webster & Sell, 2007). V dober eksperimentalni načrt lahko vključimo vse teoretično domnevane vzroke za nastanek določenih pojavov. Glavna pomanjkljivost eksperimentalne metode je možnost posploševanja (Webster & Sell, 2007). To odpravimo tako, da eksperiment preverjamo s ponovitvami in ugotavljamo, ali

se pod danimi eksperimentalnimi pogoji tudi v ponovitvah ponavljajo enaki izidi kot pri prvi izvedbi.

Prvi eksperiment na internetu so izvedli leta 1995 (Welch & Krantz, 1996). Od takrat se ta metoda uporablja vedno pogosteje in na vse več področjih (Birnbbaum, 2000). Metoda eksperimenta na internetu se lahko uporablja za preverjanje in potrjevanje ugotovitev preteklih eksperimentov (Birnbbaum, 2000).

Eksperimenti na internetu so zelo podobni laboratorijskim eksperimentom in se prav tako uporabljajo za raziskovanje vzročno-posledičnih razmerij. Birnbbaum (2000) navaja sledeče glavne prednosti eksperimenta na internetu: enostavna dostopnost do demografsko in kulturno raznolike populacije udeležencev ter do edinstvene in prej nedostopne ciljne populacije; visoka statistična moč, saj omogoča dostop do velikih vzorcev; eksperiment pride do udeležencev in ne obratno; prihranki stroškov za laboratorijski prostor, opremo, administracijo in prihranki časa. Glavne pomanjkljivosti eksperimenta na internetu so (Birnbbaum, 2000): pomanjkanje eksperimentalne kontrole, samoizbira in možnost velikega osipa.

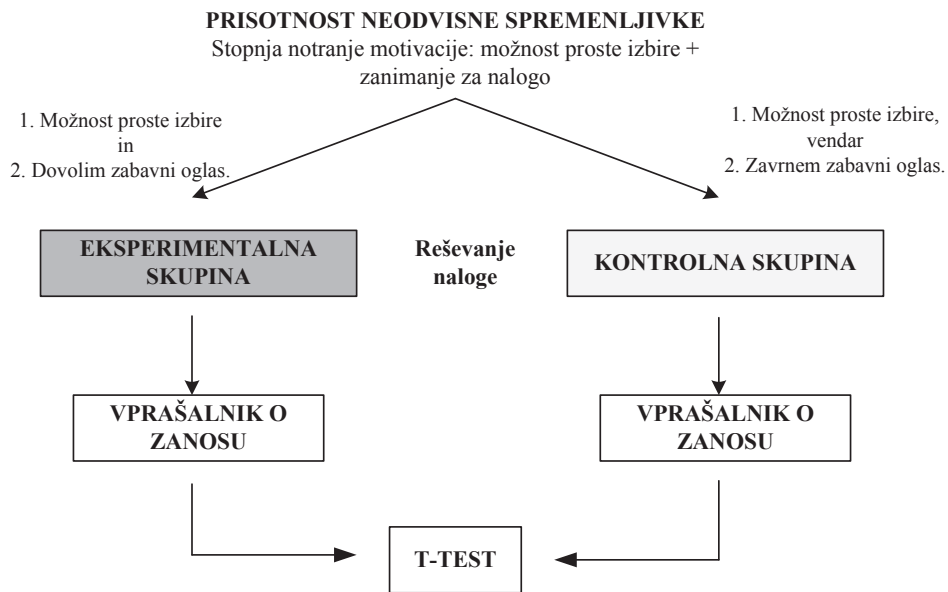
Eksperiment na internetu sta sestavljali dve anketi, ki sem ju pošiljala naključno izbranim znancem. Obe anketi je skupaj izpolnilo 156 udeležencev. Od tega je bilo primerno izpolnjenih 126 anket, ki sem jih vključila v analizo. V eksperimentu na internetu je sodelovala več žensk (78) kot moških (48). Udeleženci eksperimenta na internetu so bili stari od 19 do 36 let, povprečna starost udeležencev pa je znašala 26,7 let. Udeleženci so bili preko študentskega dela (69 %), začasnih (23 %) ali rednih zaposlitev (8 %) vključeni v delovanje posameznih organizacij. Reševanje ankete je v povprečju trajalo 19 minut.

### 3.2 Eksperimentalni načrt

Z metodo eksperimenta na internetu sem želela preveriti dosedanje ugotovitve, da notranja motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanesa pri delu. Slika 1 kaže eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika notranje motivacije. Psihologi z notranjo motivacijo najpogosteje manipulirajo s spreminjanjem stopnje zanimanja za nalogo ali/ in z možnostjo proste izbire (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Hackman, Pearce in Wolfe (1978) so ugotovili, da možnost izbire vpliva na notranjo motivacijo zaposlenih.

Za namene eksperimenta na internetu, s katerim sem želela preveriti dejavnik notranje motivacije, sem sestavila dve anketi, in sicer: za eksperimentalno skupino, kjer sem želela vzpostaviti pogoje za višjo stopnjo notranje motivacije; in kontrolno skupino, kjer sem želela vzpostaviti pogoje za nižjo stopnjo notranje motivacije. Z namenom zagotoviti, da bodo udeleženci eksperimentalne in kontrolne skupine doživeli različne stopnje notranje motivacije, sem manipulirala tako s stopnjo zanimanja za nalogo kot tudi z izbiro naloge.

Slika 1: Eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika notranje motivacije



Anketi za eksperimentalno in kontrolno skupino sta se razlikovali samo v navidezni možnosti izbire med danima nalogama: zabavni in dolgočasni oglas. Nalogi sem tako poimenovala z namenom, da bi pri vseh udeležencih eksperimenta, ne glede na skupino, spodbudila zanimanje za reševanje zabavnega oglasa. Obstajajo namreč dokazi, da lahko poimenovanje naloge kot zabavne začasno poveča notranjo motivacijo v laboratoriju (Grant & Berry, 2011; Zalesny & Ford, 1990). Hkrati sem v navodilu zapisala, da je povprečna ocena strokovnjakov za uporabnost elementov pri nastajanju ustvarjalnega oglasa v nalogi zabavni oglas 9,56/10, v nalogi dolgočasni oglas pa 3,73/10. Na ta način sem želela spodbuditi udeležence za reševanje zabavnega oglasa. V nagovoru ankete sem udeležencem napisala, da je število mest za reševanje posameznega oglasa omejeno.

Udeležencem eksperimentalne skupine sem omogočila, da izbirajo med danima nalogama in jim dovolila, da rešujejo izbrano nalogo. Na ta način sem udeležencem izrazila podporo pri njihovih odločitvah. Udeležencem kontrolne skupine sem prav tako dovolila, da izbirajo med obema nalogama, vendar sem jim v primeru, da so se odločili za nalogo zabavni oglas, napisala, da zabavnega oglasa na žalost ni več mogoče reševati, saj so že vse mesta pri tem oglasu zasedena. Nato sem jih prosila, da se lotijo reševanja dolgočasnega oglasa. Vsi udeleženci eksperimenta so reševali enako nalogo, ne glede na to, ali so bili del eksperimentalne ali kontrolne skupine. Glavna razlika med skupinama je bila, da sem udeležencem eksperimentalne skupine dovolila izbrati zabavni oglas, medtem ko sem udeležencem kontrolne skupine preprečila reševanje zabavnega oglasa in jih usmerila na reševanju naloge, ki sem jo predstavila kot dolgočasno.

Vsi udeleženci eksperimenta so nato reševali enaki nalogi, s katerima sem želela udeležence izzvati, da doživijo zanos. Pri prvi nalogi je bilo podanih pet slik. Naloga je od udeležencev zahtevala, da pri vsaki sliki zapišejo ključno besedo, pod katero se po njihovem mnenju na »Google Slike« prikazana slika pojavi med prvimi zadetki. Namen naloge je bil, da začnejo udeleženci razmišljati o možnih ključnih besedah, da jih morda celo preverijo na »Google Slike« in da ob reševanju naloge postanejo vključeni v izvajanje naloge ter posledično v reševanje ankete. Druga naloga, ki je bila nekoliko kompleksnejša, je od udeležencev zahtevala, da med danimi slikami, zvoki in besedami izberejo poljubno sliko, zvok, besedo, ki bi jih na ustvarjalen način uporabili pri oblikovanju lastnega reklamnega oglasa. Izbrana beseda je hkrati predstavljala produkt, za katerega je bilo potrebno oblikovati reklamni oglas. Nato so morali udeleženci na kratko predstaviti svojo idejo za reklamni oglas. Namen druge naloge je bil izzvati udeležence eksperimenta, da na ustvarjalen način povežejo dane slike, zvoke in besede ter da ob tem doživijo zanos. Nalogam je sledil vprašalnik o zanosu.

### 3.3. Vprašalnik

Da bi preverila, ali in kako intenzivno so udeleženci eksperimenta doživeli zanos, so vsi udeleženci po reševanju naloge izpolnili vprašalnik o zanosu, ki meri zanos takoj po opravljeni aktivnosti (Jackson & Eklund, 2004). Vprašalnik je sestavljen iz 36. trditvev – štiri trditve za vsako dimenzijo. Vprašalnik sem iz angleščine prevedla v slovenščino. Prevedeno verzijo so pregledali trije eksperti, nato pa so bile trditve prevedene nazaj v angleščino. Udeleženci so svoje strinjanje s trditvami podali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Cronbach alpha znaša 0,93. Primer uporabljenih trditvev: med aktivnostjo »Sem bil/a popolnoma skoncentriran/a.«, Sta bila izziv in moje spretnosti na enako visoki ravni.«, »Se mi je zdelo, da je čas zelo hitro mineval.«.

## 4 REZULTATI IN PREVERJANJE HIPOTEZ

Za ugotavljanje razlik med eksperimentalno in kontrolno skupino sem uporabila t-test za neodvisna vzorca. Z njim preverjamo značilnost razlik med povprečjema dveh skupin. V Tabeli 1 so prikazani rezultati t-testa za neodvisna vzorca, povprečne statistične vrednosti, povprečna ocena in razlike med povprečnima ocenama med eksperimentalno in kontrolno skupino. S t-testom pridobljene povprečne statistične vrednosti predstavljajo povprečni rezultat glede na posamezno dimenzijo. Povprečno oceno za posamezno dimenzijo sem dobila tako, da sem povprečno statistično vrednost delila s številom relevantnih vprašanj (4) glede na posamezno dimenzijo. Povprečno oceno zanosu sem izračunala tako, da sem povprečni statistični vrednosti najprej delila s številom relevantnih vprašanj (4) in nato še s številom dimenzij (9). Postopek računanja povprečne ocene glede na posamezno dimenzijo in skupno povprečno oceno zanosu sem računala po postopku, ki ga predlagajo avtorji vprašalnika o zanosu (Jackson & Eklund, 2004).

Tabela 1: Rezultati t-testa in povprečne ocene za dejavnik notranje motivacije

DIMENZIJE ZANOSA	t-test		Povprečna ocena rezultatov	
	t-vrednost	Aritmetična sredina	Povprečna ocena	Razlike med povprečnima ocenama
Starost	Eksperimentalna	0,290	24,983	
	Kontrolna	(p=0,772)	25,172	
Spol	Eksperimentalna	0,624	1,597	
	Kontrolna	(p=0,054)	1,651	
Ravnesvesje med izzivom in spretnostmi	Eksperimentalna		16,7759	4,19
	Kontrolna	5,614***	14,3415	3,59
Zlitje z izvedbo	Eksperimentalna		16,4199	4,10
	Kontrolna	5,569***	14,1951	3,55
Zanos	Eksperimentalna		149,0013	4,14
	Kontrolna	8,243***	123,6341	3,43

**Legenda:** \*\*\*  $p < 0,001$ ; razlika med povprečnima ocenama = povprečna ocena eksperimentalne skupine – povprečna ocena kontrolne skupine

V kontrolni skupini sem vzpostavila pogoje za nižjo notranjo motivacijo, medtem ko so bili v eksperimentalni skupini vzpostavljeni pogoji za višjo notranjo motivacijo. Rezultati raziskave so pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino pri vseh dimenzijah zanosu in posledično tudi pri samem zanosu ( $p = 0,000$ ).

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je vpliv višje stopnje notranje motivacije na zanos pozitiven in statistično značilen ( $t = 8,243$ ;  $p = 0,000$ ). Povprečna ocena zanosu (3,43) je v kontrolni skupini, kjer sem vzpostavila pogoje za nižjo notranjo motivacijo, za 0,71 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,14). Na podlagi podatkov lahko potrdimo prvo hipotezo in tako lahko trdimo, da notranja motivacija vpliva na doživljanje zanosu.

Vpliv višje notranje motivacije na dimenzijo ravnesvesja med izzivom in spretnostmi je prav tako pozitiven in statistično značilen ( $t = 5,614$ ;  $p = 0,000$ ). Udeleženci kontrolne skupine so v povprečju (3,59) dimenzijo ravnesvesja med izzivom in spretnostmi ocenili za 0,6 ocene nižje kot udeleženci eksperimentalne skupine (4,19), kljub temu da so vsi reševali popolnoma enako nalogo. Notranja motivacija torej pozitivno vpliva na dimenzijo ravnesvesja med izzivom in spretnostmi. Druga hipoteza je potrjena.

Rezultati kažejo pozitiven in statistično značilen vpliv višje notranje motivacije na dimenzijo zlitja z izvedbo ( $t = 5,569$ ;  $p = 0,000$ ). Povprečna ocena dimenzije zlitja

z izvedbo je v kontrolni skupini znašala 3,55, medtem ko je bila povprečna ocena iste dimenzije v eksperimentalni skupini 4,10. Iz rezultatov je razvidno, da je bila povprečna ocena omenjene dimenzije v kontrolni skupini za nekaj več kot pol ocene nižja (0,55) kot v eksperimentalni skupini. Na podlagi tega lahko sklepamo, da višja notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo. Tretja hipoteza je potrjena.

Da bi dobila bolj poglobljen vpogled v to, kako notranja motivacija vpliva na doživljanje zanosov, v nadaljevanju predstavljam tudi vpliv notranje motivacije na preostale dimenzije zanosov (Prilogi, str. 21). Notranja motivacija vpliva na dimenzijo jasnosti ciljev, saj je razlika med skupinama statistično značilna ( $t = 6,911$ ,  $p = 0,000$ ). Udeleženci eksperimentalne skupine so dimenzijo jasnosti ciljev v povprečju ocenili (4,14) za 0,71 ocene višje kot udeleženci kontrolne skupine (3,43). Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo jasnosti ciljev.

Povprečna ocena glede na dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij je v kontrolni skupini (3,30) za 0,74 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,04). Rezultati kažejo, da pri dimenziji nedvoumnosti povratnih informacij obstajajo statistično značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino ( $t = 6,568$ ;  $p = 0,000$ ). Notranje motivirani udeleženci, torej udeleženci eksperimentalne skupine, so imeli boljše predstavo o tem, kako dobro so reševali naloge in jim je bilo bolj jasno, kako je samo izvajanje naloge potekalo.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je vpliv višje stopnje notranje motivacije na dimenzijo popolne osredotočenosti pozitiven in statistično značilen ( $t = 6,001$ ;  $p = 0,000$ ). Povprečna ocena glede na dimenzijo popolne osredotočenosti je bila v kontrolni skupini (3,26) za 0,7 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (3,96). Notranje motivirani udeleženci eksperimenta so bili v povprečju bolj osredotočeni na reševanje naloge. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo popolne osredotočenosti. Iz tega lahko sklepamo, da bodo notranje motivirani zaposleni bolj osredotočeni na izvajanje delovne naloge.

Notranja motivacija prav tako pozitivno in statistično značilno vpliva na dimenzijo občutka nadzora ( $t = 7,945$ ;  $p = 0,000$ ). Udeleženci kontrolne skupine so dimenzijo občutka nadzora v povprečju ocenili (3,38) za 0,79 ocene nižje kot udeleženci eksperimentalne skupine (4,17). Iz rezultatov je razvidno, da višja stopnja notranje motivacije pozitivno vpliva na dimenzijo občutka nadzora. Zaposleni, ki so notranje motivirani za izvajanje aktivnosti, izvajajo aktivnosti, ki so jim zanimive in za katere imajo potrebno znanje, kar jim omogoča, da imajo stvari pod nadzorom.

Rezultati kažejo pozitiven in statistično značilen vpliv višje stopnje notranje motivacije na dimenzijo izgube samozavedanja ( $t = 7,075$ ;  $p = 0,000$ ). Povprečna ocena dimenzije izgube samozavedanja je v kontrolni skupini (3,58) za 0,74 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,32). Iz rezultatov lahko sklepamo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo izgube samozavedanja.



Povprečna ocena glede na dimenzijo spremenjenega doživljanja časa je bila v eksperimentalni skupini (3,79) za 0,63 ocene višja kot povprečna ocena kontrolne skupine (3,16). Tudi pri dimenziji spremenjenega doživljanja časa obstajajo statistično značilne razlike med skupinama ( $t = 4,646$ ;  $p = 0,000$ ). Notranje motivirani udeleženci so bolj intenzivno zaznali spremenjeno doživljanje časa in so se bolj pogosto strinjali s trditvijo, da jim je čas hitro mineval.

Rezultati t-testa kažejo značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino tudi pri dimenziji avtoteličnosti izkušnje ( $t = 4,051$ ;  $p = 0,000$ ). Povprečna ocena dimenzije avtoteličnosti izkušnje je v kontrolni skupini (3,42) za 0,46 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (3,88). Notranja motivacija torej pozitivno vpliva na dimenzijo avtoteličnosti izkušenj.

## 5 DISKUSIJA

Prispevek obravnava razmerje med zanosom in notranjo motivacijo. Glavni cilj prispevka je bil preučiti vpliv notranje motivacije na zanos. Na podlagi rezultatov, ki sem jih pridobila z eksperimentom sklepam, da notranja motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanosu (H1). Bolj specifično, rezultati so pokazali, da notranja motivacija vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivi in spretnostmi (H2) ter na dimenzijo zlitja z izvedbo (H3).

Udeleženci eksperimentalne skupine, kjer sem vzpostavila pogoje za višjo stopnjo notranje motivacije, so dimenzijo ravnovesja med izzivom in spretnostmi v povprečju ocenili višje kot udeleženci kontrolne skupine, kjer sem vzpostavila pogoje za nižjo stopnjo notranje motivacije. Za notranje motivirane posameznike je značilno, da so radovedni, da imajo potrebo po avtonomiji in željo po nadzoru (Deci & Ryan, 1985; Csikszentmihalyi & Nakamura, 1989), zato ne preseneča, da so udeleženci eksperimentalne skupine dimenzijo ravnovesja med izzivom in spretnostmi ocenili višje. Notranja motivacija izvira iz zanimanja za izvajanje določene aktivnosti in predstavlja notranjo težnjo po doseganju zelenih ciljev. Notranje motivirani zaposleni bodo zato dane delovne naloge bolj verjetno doživeli kot izziv, na katerega lahko s svojimi sposobnostmi odgovorijo. Notranje motivirani zaposleni samoiniciativno pridobivajo potrebna znanja za izvajanje zadanih nalog in posledično pri izvajanju delovne naloge hitreje in pogosteje vzpostavijo ravnovesje med izzivom in spretnostmi. Ravnovesje med izzivom in spretnostmi predstavlja pogoj za doživljanje zanosu (Csikszentmihalyi, 1975). Če tega ravnovesja ni, do zanosu ne more priti (Jackson & Hanin, 2000; Freer, 2009).

Zaposleni, ki so notranje motivirani za izvajanje delovnih aktivnosti, bodo pri svojem opravljanju aktivnosti lažje dosegli stanje popolne prevzetosti in zanesenosti, kar posledično vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo. Notranje motivirani zaposleni bodo izvajanje delovne naloge bolj verjetno doživljali kot spontano, lahko, skoraj avtomatično (Csikszentmihalyi, 1991; Jackson & Hanin, 2000; Fullagar & Mills, 2008). Občutek lahko pri izvajanju delovnih nalog je v tem primeru prisoten tudi, kadar sta potrebni disciplina in usposabljanje za razvijanje novih spretnosti, potrebnih za soočanje z izzivi

(Delle Fave et al., 2010). Zaposleni, z visoko stopnjo notranje motivacije, bolj pogosto doživijo zlitje z izvedbo in posledično zanos, kar omogoča, da zaznajo izvajanje aktivnosti kot lahkotno, kljub temu da je zanos rezultat nenehnega razvijanja, usposabljanja in discipline, ki omogoča kontinuirano doživljanje zanos (Csikszentmihalyi, 1997).

Rezultati eksperimenta so v skladu z dosedanjimi raziskavami, ki kažejo, da je notranja motivacija pozitivno povezana z doživljanjem zanos (Keller & Bless, 2008; Deci & Ryan, 1985; Fullagar & Mills, 2008; Jackson & Hanin, 2000; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Notranje motivirani zaposleni bodo na delovnem mestu bolj pogosto doživeli zanos, zato bodo nenehno iskali izzive, novosti, bili fleksibilni, radovedni in odprti za nove možnosti (Ceja & Navarro, 2011; Csikszentmihalyi, 1991), kar so pomembne značilnosti ustvarjalnih zaposlenih. Notranja motivacija torej spodbuja zanos, le-ta pa posledično spodbuja ustvarjalnost pri delu in številne druge pozitivne vedenjske pojave.

Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da notranja motivacija spodbuja osredotočenost na nalogo. Povečana osredotočenost na nalogo pa bo zaradi miselnih naporov, ki so potrebni za ohranjanje kompleksnega in dinamičnega stanja zavednosti, hkrati povečala tudi zanos na delovnem mestu (Beard & Hoy, 2010). Udeleženci eksperimentalne skupine so bili med izvajanjem aktivnosti hkrati manj obremenjeni s tem, kaj bi si drugi lahko mislili, kako bi jih ocenili in kako se bodo predstavili. Notranje motivirani zaposleni se torej bolj osredotočijo samo na zaznavanje dražljajev, relevantnih za izvajanje naloge, vse ostale pa zanemarijo (Csikszentmihalyi, 1991).

Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se dimenzija spremenjenega doživljanja časa ne pojavi vedno in pri vseh posameznikih, ki so v stanju doživljanja zanos. Iz rezultatov pa lahko sklepamo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na omenjeno dimenzijo. Kljub temu da je dimenzija spremenjenega doživljanja časa najmanjkrat preučevana dimenzija, ta pozitivno vpliva na doživljanje zanos, saj nam odsotnost časovnega pritiska prinese dodatno veselje, ki ga občutimo v stanju popolne vključenosti v izvajanje aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991).

Notranje motivirani zaposleni bodo pri izvajanju delovnih aktivnosti bolj pogosto uživali, kar jih bo spodbudilo, da delovno nalogo izvajajo zaradi naloge same in ne zaradi zunanje nagrade. Zelo zanimiva ugotovitev raziskave je, da je kar 28,8 odstotkov udeležencev kontrolne skupine prenehalo z reševanjem ankete, ko so ugotovili, da ne morejo reševati izbrane naloge. Tudi iz tega lahko sklepamo, da je notranja motivacija in z njo povezana možnost izbire zelo pomemben dejavnik spodbujanja zanos. Notranje motivirani zaposleni, ki ne bodo imeli možnosti izbora, se zadane delovne naloge mogoče sploh ne bodo lotili in posledično ne bodo doživeli zanos na delovnem mestu. Udeleženci kontrolne skupine, ki so se lotili reševanja dolgočasnega oglasa, so nalogo v povprečju reševali manj časa (cca. 16 minut) kot udeleženci eksperimentalne skupine (cca. 23 minut).

## 6 VREDNOTENJE PRISPEVKA

Teoretični prispevek dela je v podrobnem opisu posameznih dimenzij zanosa ter prikaz dejavnika na ravni posameznika (notranje motivacije), ki spodbuja doživljanje zanosa. Raziskave, ki bi prikazovale vpliv posameznega dejavnika na dimenzije zanosa, so zelo redke. Pričujoče delo tako prvič podkrepi teoretična izhodišča o vplivu notranje motivacije na spodbujanje posameznih dimenzij zanosa.

Pomemben metodološki prispevek dela je v opredelitvi eksperimentalnega načrta ter njegova dejanska izvedba. Metodološki prispevek je v raziskovanju vpliva notranje motivacije na zanos z uporabo metode eksperimenta. Metoda eksperimenta je primerna metoda za preučevanje zanosa, vendar je tovrstno raziskovanje zelo težko izvedljivo, saj različni posamezniki doživljajo zanos pri izvajanju različnih aktivnosti.

Raziskave kažejo, da doživljanje zanosa pri delu ne koristi samo zaposlenim, temveč prispeva tudi k doseganju organizacijskih ciljev, kot so predanost delu (Ceja & Navarro, 2011) in učinkovitost (Sosik, Kahai & Avolio, 1999). Pogosto doživljanje zanosa pri delu namreč vodi v višjo produktivnost (Taylor et al., 2008), ustvarjalnost (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002) ter višjo pripravljenost zaposlenih, da dlje časa aktivno delajo (Csikszentmihalyi, Kolo & Baur, 2004). Posledično je za organizacije dobro, če imajo zaposlene, ki pri svojem delu pogosto doživljajo zanos. Na podlagi rezultatov pričujočega člana lahko podamo sledeče priporočilo za prakso: v kolikor želijo organizacije imeti zaposlene, ki bodo pri svojem delu pogosto doživljali zanos, morajo zaposliti posameznike, ki bodo notranje motivirani za opravljanje delovnih aktivnosti. Rezultati raziskave so namreč pokazali, da notranja motivacija vpliva na vse dimenzije zanosa. Glede na to, da delodajalci zelo težko vplivajo na stopnjo notranje motivacije zaposlenih, je zelo pomembno, da v organizaciji zaposlijo notranje motivirane posameznike.

## 7 OMEJITVE IN PRIHODNJE RAZISKAVE

Omejitve prispevka so predvsem vsebinskega tipa. Na podlagi pregledane literature ugotavljam, da je zelo malo empiričnih raziskav, ki bi preverjale vpliv posameznih dejavnikov spodbujanja zanosa. Tako se osredotočam na dejavnik, ki po mojem mnenju (osnovanim na podlagi poglobljenega pregleda literature) spodbuja doživljanje zanosa pri delu. Notranja motivacija vsekakor ne predstavlja končnega nabora možnih dejavnikov za spodbujanje zanosa. Hkrati so zelo redke raziskave, ki bi prikazovale vpliv posameznega dejavnika na dimenzije zanosa. Metodološko omejitev predstavlja problematičnost dostopa do organizacij, ki bi dovolile izvajanje eksperimenta v delovnem okolju. Slednja omejitev pojasnjuje redkost tovrstnih študij v svetovni literaturi in potrebo po njih za spoznavanje zakonitosti zanosa pri delu.

Pomen zanosa postaja čedalje večji, saj zanos dokazano vpliva na številne, z delom povezane, pozitivne posledice. Za nadaljnje raziskovanje predlagam sistematično identifikacijo in preverbo dejavnikov v delovnem okolju, ki spodbujajo zanos na delovnem mestu.

Dejavnik notranje motivacije bi bilo potrebno preveriti na večjem številu udeležencev, kar bi omogočalo računanje relevantnih statističnih parametrov. Potrebno bi bilo izvesti tudi opazovalne študije v delovnem okolju, s pomočjo katerih bi identificirali še neznane dejavnike spodbujanja zanosa. Identificirane dejavnike bi bilo nato potrebno empirično preveriti v delovnem okolju. Z opazovalnimi študijami bi lahko hkrati preverili tudi vpliv notranje motivacije na zanimanje za izvedbo ter čas izvajanja delovne aktivnosti.

V prispevku uporabljam metodo eksperimenta na internetu. V nadaljnjem raziskovanju predlagam izvedbo simulacijskega eksperimenta, ki ga izvajamo v laboratoriju, vendar udeleženci eksperimenta mislijo, da so v naravnih okoljih. Z uporabo metode simulacijskega eksperimenta bi dobili bolj jasno predstavo o tem, kako notranja motivacija vpliva na spodbujanje zanosa. Za nadaljnje raziskovanje predlagam tudi izvedbo laboratorijskega eksperimenta na večjem in sistematično pridobljenem vzorcu, ki bo predstavljal boljšo osnovo za ocenjevanje statističnih parametrov. Hkrati za nadaljnje raziskovanje predlagam tudi izvedbo eksperimenta, ki bi bil narejen v delovnem okolju. Izvedba tovrstnega eksperimenta predstavlja kar velik izziv, saj je zelo težko pridobiti organizacije, ki so odprte za tovrstno sodelovanje in raziskovanje.

V prispevku sem se osredotočala na preučevanje notranje motivacije kot dejavnika, ki spodbuja doživljanje zanosa. Za nadaljnje raziskovanje kot teoretično in metodološko nadgradnjo predlagam tudi preučevanje dejavnikov, ki zavirajo doživljanje zanosa na delovnem mestu. Pomembno je, da se zavedamo, kaj zanos spodbuja, vendar je hkrati ravno tako pomembno, da vemo, kaj doživljanje zanosa na delovnem mestu zavira. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo potrebno preveriti tudi pomembnost vpliva doživljanja zanosa na ustvarjalnost oziroma na posamezno fazo ustvarjalnega procesa (na fazo preparacije, inkubacije, iluminacije in verifikacije).

## 8 LITERATURA

Aubé, C., Brunelle, E., & Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38(1), 120-130.

Avsec, A. (2011). Zanos. Najdeno 2. junija na spletnem naslovu <http://psy.ff.uni-lj.si/media/datoteke/Zanos.pdf>

Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of vocational behavior*, 66(1), 26-44.

Beard, K. S., & Hoy, W. K. (2010). The Nature, Meaning, and Measure of Teacher Flow in Elementary Schools: A Test of Rival Hypotheses. *Educational Administration Quarterly*, 46(3), 426-458.

Birnbaum, M. H. (2000). *Psychological experiments on the Internet*. San Diego: Academic Press.

Ceja, L., & Navarro, J. (2011). Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within individual variability using a complexity science approach. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 627-651.

Chen, H., Wigand, R. T., & Nilan, M. S. (1999). Optimal experience of Web activities. *Computers in Human Behavior*, 15(5), 585-608.

- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience: Steps toward enhancing the quality of life*. Pennsylvania, U.S.A.: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1997b). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Pennsylvania, U.S.A.: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (1989). The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents. V C. Ames & R. Ames (ur.), *Research on motivation in education* (str. 45-71). New York: Academic Press.
- Csikszentmihalyi, M., Kolo, C., & Baur, T. (2004). Flow: The psychology of optimal experience. *Australian Occupational Therapy Journal*, 51(1), 3-12.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Delle Fave, A., Massimini, F., & Bassi, M. (2010). *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures: Social Empowerment Through Personal Growth*. London: Springer.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of occupational health psychology*, 11(3), 266-280.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 557-575.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775.
- Fagerlind, A.-C., Gustavsson, M., Johansson, G., & Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of vocational behavior*, 83(2), 161-170.
- Fave, A. D., & Massimini, F. (2003). Optimal experience in work and leisure among teachers and physicians: Individual and bio-cultural implications. *Leisure Studies*, 22(4), 323-342.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 17-30.
- Freer, P. K. (2009). Boys' descriptions of their experiences in choral music. *Research Studies in Music Education*, 31(2), 142-160.

- Fritz, B. S., & Avsec, A. (2007). The experience of flow and subjective well-being of music students. *Horizons of Psychology*, 16(2), 5-17.
- Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2008). Motivation and Flow: Toward an Understanding of the Dynamics of the Relation in Architecture Students. *The Journal of Psychology*, 142(5), 533-533-553.
- Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595-615.
- Ghani, J. A., & Deshpande, S. P. (1994). Task Characteristics and the Experience of Optimal Flow in Human-Computer Interaction. *The Journal of Psychology*, 128(4), 381-391.
- González-Cutre, D., Sicilia, Á., Moreno, J. A., & Fernández-Balboa, J. M. (2009). Dispositional flow in physical education: Relationships with motivational climate, social goals and perceived competence. *Journal of Teaching in Physical Education*, 28(4), 19-37.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *The Academy of Management Journal (AMJ)*, 54(1), 73-96.
- Hackman, J. R., Pearce, J. L., & Wolfe, J. C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(3), 289-304.
- Han, S. (1988). The relationship between life satisfaction and flow in elderly Korean immigrants. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Ur.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness* (str. 138-149). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jackson, S. A., & Eklund, R. C. (2004). *The flow scales manual*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Jackson, S. A., & Hanin, Y. (2000). Joy, fun, and flow state in sport. V Y. L. Hanin (ur.), *Emotions in sport* (str. 135-156). Human Kinetics Publishers.
- Jones, C. D., Hollenhorst, S. J., Perna, F., & Selin, S. (2000). Validation of the flow theory in an on-site whitewater kayaking setting. *Journal of Leisure Research*, 32(2), 247-261.
- Keller, J., & Bless, H. (2008). Flow and regulatory compatibility: An experimental approach to the flow model of intrinsic motivation. *Personality and social psychology bulletin*, 34(2), 196.
- Kennedy, P., Miele, D. B., & Metcalfe, J. (2014). The cognitive antecedents and motivational consequences of the feeling of being in the zone. *Consciousness and Cognition*, 30, 48-61.
- Koufaris, M. (2003). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information systems research*, 13(2), 205-223.
- Kowal, J., & Fortier, M. (2000). Testing relationships from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation using flow as a motivational consequence. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71(2), 171-181.
- Manoilov, M. (2010). *Osnove Metodologije in Statistike*. Nova Gorica: Zavod Novoznanje.
- McBurney, D. H., & White, T. L. (2009). *Research methods*. U.S.A.: Wadsworth.
- Moneta, G. B. (2012). Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work. *Motivation and Emotion*, 36(4), 491-503.

- Musek, J. (2007). Pozitivna psihologija. *Anthropos*, 1-2, 2007, 299-344.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 89-105). New York: Cambridge University Press.
- Ng, J. Y. Y., Lonsdale, C., & Hodge, K. (2010). The Basic Needs Satisfaction in Sport Scale (BNSSS): Instrument development and initial validity evidence. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(3), 257-264.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & Bruijn, T. d. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human resource management*, 53(2), 271-290.
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of personality and social psychology*, 45(6), 1361.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610-641.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. United Kingdom: Pitman Publishing.
- Shin, N. (2006). Online learner's 'flow' experience: An empirical study. *British Journal of Educational Technology*, 37(5), 705-720.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *The Journal of Creative Behavior*, 33(4), 227-256.
- Stutler, S. L. (2011). Gifted Girls' Passion for Fiction: The Quest for Meaning, Growth, and Self-Actualization. *Gifted Child Quarterly*, 55(1), 18-38.
- Taylor, C. M., Schepers, J., & Crous, F. (2008). Locus of control in relation to flow. *Journal of Industrial Psychology*, 32(3), 49-62.
- Toš, N., & Hafner-Fink, M. (1997). *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Webster, M., & Sell, J. (2007). *Laboratory experiments in the social sciences*. San Diego: Academic Press.
- Welch, N., & Krantz, J. H. (1996). The World-Wide Web as a medium for psychoacoustical demonstrations and experiments: Experience and results. *Behavior Research Methods*, 28(2), 192-196.
- Wells, A. J. (1988). Variations in mothers' self-esteem in daily life. *Journal of personality and social psychology*, 55(4), 661.
- Wu, S., Lin, C. S., & Lin, J. (2011). An empirical investigation of online users' keyword ads search behaviours. *Online Information Review*, 35(2), 177-193.
- Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), 205-246.

PRIOLOGA: Rezultati t-testa po dimenzijah zanosa in povprečne ocene za dejavnik notranje motivacije

DIMENZIJE ZANOSA	t-test		Povprečna ocena	Povprečna ocena rezultatov	
	t-vrednost	Aritmetična sredina			Razlike med povprečnima ocenama
Starost	Eksperimentalna	0,290	24,983	Povprečna ocena	Razlike med povprečnima ocenama
	Kontrolna	(p=0,772)	25,172		
Spol	Eksperimentalna	0,624	1,597	Povprečna ocena	Razlike med povprečnima ocenama
	Kontrolna	(p=0,054)	1,651		
Ravnesje med izzivom in spretnostmi	Eksperimentalna		16,7759	4,19	0,6
	Kontrolna	5,614***	14,3415	3,59	
Zlitje z izvedbo	Eksperimentalna		16,4199	4,10	0,55
	Kontrolna	5,569***	14,1951	3,55	
Jasnost ciljev	Eksperimentalna		16,5796	4,14	0,71
	Kontrolna	6,911***	13,7073	3,43	
Nedvoumnost povratnih informacij	Eksperimentalna		16,1687	4,04	0,74
	Kontrolna	6,568***	13,1951	3,30	
Popolna osredotočenost	Eksperimentalna		15,8605	3,96	0,7
	Kontrolna	6,001***	13,0244	3,26	
Občutek nadzora	Eksperimentalna		16,6744	4,17	0,79
	Kontrolna	7,945***	13,5122	3,38	
Izguba samozavedanja	Eksperimentalna		17,2791	4,32	0,74
	Kontrolna	7,075***	14,3171	3,58	
Spremenjeno doživljanje časa	Eksperimentalna		15,1628	3,79	0,63
	Kontrolna	4,646***	12,6585	3,16	
Avtoteličnost izkušnje	Eksperimentalna		15,5179	3,88	0,46
	Kontrolna	4,051***	13,6829	3,42	
SKUPAJ ZANOS	Eksperimentalna		149,0013	4,14	0,71
	Kontrolna	8,243***	123,6341	3,43	

**Legenda:** \*\*\*  $p < 0,001$ ; razlika med povprečnima ocenama = povprečna ocena eksperimentalne skupine – povprečna ocena kontrolne skupine



# POMEN ZAZNANE PRAVIČNOSTI PRI REŠEVANJU PRITOŽB V TELEKOMUNIKACIJAH

PETAR GIDAKOVIĆ<sup>1</sup>

BARBARA ČATER<sup>2</sup>

---

*POVZETEK: V članku proučujemo, kako odjemalci zaznavajo pravičnost pri reševanju pritožb v telekomunikacijah in kakšen vpliv ima zaznava pravičnosti na njihovo zvestobo. Z metodo multiple linearne regresije analiziramo podatke, zbrane z anketiranjem 217 odjemalcev telekomunikacijskih storitev, ki so imeli nedavne izkušnje s pritožbo. Predstavljena regresijska modela potrjujeta pomen zaznane pravičnosti pri reševanju pritožb odjemalcev v telekomunikacijah, pri čemer se vplivi posameznih dimenzij zaznane pravičnosti na namero ohranjanja naročniškega razmerja in pripravljenost širiti pozitivne govorice o ponudniku razlikujejo. Medtem ko informacijska in distributivna pravičnost pozitivno vplivata na ohranjanje naročniškega razmerja in širjenje govoric, pa ima proceduralna pravičnost močan vpliv na širjenje govoric.*

---

**Ključne besede:** zaznana pravičnost, pritožbe, reševanje težav in pritožb, zvestoba, telekomunikacije

**JEL klasifikacija:** M31

**DOI:** 10.15458/85451.54

---

## UVOD

Reševanje pritožb je pomemben poslovni proces, saj pritožba običajno pomeni izraz nezadovoljstva odjemalca<sup>3</sup>, hkrati pa slednji podjetju ponudi priložnost, da povrne njegovo zadovoljstvo in s tem prispeva k njegovi zvestobi. Kljub vsej pozornosti, ki jo je področje pritožb deležno v trženjski literaturi, in splošnemu konsenzu, da je učinkovito in v oči odjemalca pravično reševanje pritožb zelo pomembno, so presenetljive ugotovitve, da se delež odjemalcev nezadovoljnih z obravnavo njihovih pritožb, povečuje. V Združenih državah Amerike je na primer v letu 2013 zadovoljstvo z reševanjem pritožbe izrazilo samo 20 % odjemalcev, medtem ko jih je bilo leta 1976 zadovoljnih 23 % (Grainer, Noble, Bitner, & Broetzmann, 2014). Precejšnje nezadovoljstvo z reševanjem pritožb potrjujejo tudi akademske empirične raziskave (Andreassen, 2001; Estelami, 2000; Garín-Muñoz,

---

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

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

3 Uporaba termina odjemalec namesto porabnik izhaja iz narave pritožbenega postopka v telekomunikacijah, kjer pritožbo vedno uveljavlja naročnik storitev, torej odjemalec, čeprav sam morda ni porabnik. Pričujoči članek se sicer nanaša na porabniški trg telekomunikacijskih storitev. Poleg tega so v članku izrazi, zapisani v slovnici obliki moškega spola, uporabljeni kot nevtralni in veljajo enakovredno za oba spola.

Pérez-Amaral, Gijón, & López, 2016). Za Slovenijo sicer longitudinalni podatki o zadovoljstvu z reševanjem pritožb ne obstajajo, a je na voljo podatek, da se je med letoma 2010 in 2012 povečal delež odjemalcev, ki se pritožijo družini in prijateljem, kar pomeni, da širijo negativne govorice. Hkrati pa se je v istem obdobju zmanjšal delež odjemalcev, ki se pritožijo neposredno podjetjem (Evropska komisija, 2012). Poleg tega lahko v medijih pogosto naletimo na zgodbe o tem, kako nezadovoljni ali celo jezni so odjemalci slovenskih podjetij, kadar njihovih pritožb ne obravnavajo dovolj resno (Mazzini, 2015a, 2015b; Voh Bostič, 2016).

Navedeni podatki o nezadovoljstvu z reševanjem pritožb kažejo, da se podjetja pogosto ne zavedajo, kakšen pomen imajo pritožbe za njihovo poslovanje in z njimi v veliko primerih ne ravna v skladu s priporočili znanstvene in strokovne literature. Namreč, učinkovito reševanje pritožbe lahko nezadovoljnega odjemalca spremeni v zadovoljnega in tako prispeva k njegovi zvestobi. Če je takšno ravnanje v podjetju standardna praksa, se to odraža tudi na poslovnih rezultatih (Hart, Heskett, & Sasser, 1990; Smith, Karwan, & Markland, 2012) in posledično tudi na vrednosti podjetja. Brown (2000), na primer, povzema ugotovitve, da imajo ameriška podjetja iz različnih panog kar 30- do 150-% donosnost na investicijo v management pritožb. Luo in Homburg (2008) pa dokazeta, da imajo podjetja, katerih odjemalci naslovijo relativno več pritožb na pristojno državno agencijo kot odjemalci vodilnega konkurenta, kar kaže na slabši management pritožb, tudi večjo vrzel med dejansko in optimalno ceno delnice, kar potrjuje vpliv kakovostnega reševanja pritožb na vrednost podjetja. Fornell in Wernerfelt (1987, 1988) menita, da spada učinkovito ravnanje s pritožbami med ključne obrambne strategije podjetja in da ravnanje s pritožbami pomembno vpliva na obrambo tržnega deleža. To pa ima velik pomen v razmerah zaostrene konkurence, zrele panoge, ali nizke stopnje rasti trga. Avtorja z analizo ravnanja s pritožbami v različnih tržnih strukturah (monopol, oligopol, monopolistična konkurenca) dokazeta, da se ob predpostavki, da je za podjetje dražje pridobivati nove odjemalce, kot je zadržati obstoječe, izplača vlagati sredstva v ravnanje s pritožbami oziroma omogočati pritožnikom večje nadomestilo, kot znaša sama vrednost spornega nakupa. Nadalje, Blodgett in Li (2007) z Monte Carlo simulacijo pokažeta, da je neto sedanja vrednost odjemalčevih enoletnih nakupov za 44 % nižja, če je s kakšnim nakupom nezadovoljen in se ne pritoži. Medtem ko se ta vrednost zaradi povečanega obsega nakupov in širjenja pozitivnih govoric poveča za 41 % za odjemalca, ki se pritoži in rešitev pritožbe zaznava kot pravično. Neto sedanja vrednost nakupov odjemalca, ki se pritoži in rešitev pritožbe vidi kot nepravilno, pa postane negativna.

V trženjski literaturi se je izoblikovalo soglasje, da predstavlja teorija pravičnosti tisti okvir, ki pomembno prispeva k razumevanju, kako odjemalci vrednotijo rešitev, ki jim jo podjetje ponudi glede na predhodno pritožbo, ter celoten postopek, po katerem do te rešitve pride (Davidow, 2014; Homburg, Fürst, & Koschate, 2010). Torej je odjemalčeva zaznana pravičnost in poštenost pritožbenega postopka ter samega odgovora na pritožbo tisti koncept, ki v veliki meri določa zadovoljstvo odjemalca z rešitvijo pritožbe, pa tudi njegovo zvestobo (Orsingher, Valentini, & de Angelis, 2010). Čeprav je vpliv zaznane pravičnosti na zadovoljstvo nesporen (Gelbrich & Roschk, 2011), ostajajo določena vsebinska in metodološka vprašanja v zvezi z zaznano pravičnostjo reševanja pritožb nerešena (Davidow,

2014; Nikbin, Ismail, Marimuthu, & Armesh, 2012; Orsingher et al., 2010), kar utemeljuje nadaljnje raziskovanje tega področja. Odrpte teme se nanašajo na vprašanja vključevanja drugih spremenljivk v model, konceptualna vprašanja o odnosih med posameznimi dimenzijami pravičnosti in njihovim vplivom na druge konstrukte, vlogi in vplivu različnih dimenzij pravičnosti v različnih kontekstih (npr. splet, medorganizacijski trg), vprašanja, vezana na segmente in toleranco kupcev ter vprašanja, vezana na vedenje in zaznavo zaposlenih, ki se srečujejo s pritožbami. Z našim člankom želimo predvsem odgovoriti na konceptualna vprašanja o odnosih med posameznimi dimenzijami pravičnosti in njihovim vplivom na končne konstrukte pri proučevanju trženjskih odnosov, kot sta širjenje pozitivnih govoric ter namera ohranjanja naročniškega razmerja, kar je navadno končni cilj podjetij. Pretekle raziskave namreč kažejo, da imajo posamezne dimenzije zaznane pravičnosti različne vplive na zvestobo, pri čemer ugotovitve raziskovalcev niso skladne (Chebat & Slusarczyk, 2005; Orsingher et al., 2010).

Namen članka je prispevati k literaturi s področja pritožb odjemalcev z analizo štirih dimenzij zaznane pravičnosti ter njihovega vpliva na zvestobo odjemalcev in hkrati pomagati managerjem, ki se pri svojem delu srečujejo z vodenjem oddelkov, pristojnih za obravnavo pritožb odjemalcev. Cilj članka je ugotoviti, kakšno vlogo imajo posamezne dimenzije zaznane pravičnosti pri ohranjanju zvestobe pritožnikov, pri čemer z metodo multiple linearne regresije analiziramo podatke, zbrane z anketiranjem odjemalcev telekomunikacijskih storitev, ki so imeli nedavne izkušnje s pritožbo. O pritožbah v slovenski strokovni in znanstveni literaturi ni veliko napisanega; zasledili smo le dva članka v slovenščini, ki obravnavata tematiko pritožb (Murovec & Prodan, 2006; Stankovič Elesini, Kodarin, Urankar, Potočnik, & Weingerl, 2014), kar kaže na potrebo po nadaljnjem raziskovanju na tem področju.

Vlogo in pomen zaznane pravičnosti pri zadržanju odjemalcev – pritožnikov raziščemo na primeru panoge telekomunikacijskih storitev. To panogo smo izbrali zaradi njene razširjenosti in velikosti glede na število odjemalcev. Pretekle raziskave kažejo, da so pritožbe eden izmed pomembnih dejavnikov zadržanja odjemalcev telekomunikacijskih storitev (Ahn, Han, & Lee, 2006; Keramati & Ardabili, 2011). Poleg tega pa se telekomunikacijski operaterji v raziskavah pogosto znajdejo med ponudniki, na katere odjemalci najpogosteje naslavljajo pritožbe (Broetzmann, 2013; Estelami, 2000). Telekomunikacije veljajo za zrelo panogo, kar pomeni, da je diferenciacija ponudbe otežena, rast trga pa upočasnjena. Navedena dejstva povečujejo pomen zadržanja odjemalcev. To pomeni, da lahko management pritožb za ponudnike v takih razmerah predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti. Dodaten razlog, ki nakazuje, da so telekomunikacije primerna panoga za raziskovanje pritožb, predstavlja dejstvo, da v zadnjih nekaj letih število pritožb odjemalcev na Agencijo za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (v nadaljevanju Agencija) nenehno raste (Agencija, 2015). Na Agencijo se lahko pritožijo le tisti odjemalci, ki predhodno niso uspeli rešiti težav neposredno s svojim ponudnikom telekomunikacijskih storitev.

Članek je sestavljen iz štirih vsebinskih poglavij. V prvem delu članka predstavimo teoretično ozadje s poudarkom na konceptih zaznane pravičnosti in zvestobe odjemalcev

ter oblikujemo raziskovalne hipoteze, čemur v nadaljevanju sledita predstavitev metodologije in rezultatov. V četrtem poglavju predstavimo implikacije za teorijo in prakso ter omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje.

## 1 TEORETIČNO OZADJE IN RAZISKOVALNE HIPOTEZE

### 1.1 Pritožbe odjemalcev

Pritožbo lahko opredelimo kot: »dejanje posameznika, ki vključuje komuniciranje nečesa negativnega o izdelku ali storitvi; pri čemer komunikacija naslavlja podjetje, ki izdelek proizvaja oziroma trži, ali tretjo organizacijo« (Jacoby & Jaccard, 1981, str. 6). Izraz posameznik v tej opredelitvi ne predstavlja zgolj odjemalca, porabnika ali kupca izdelka, ampak je lahko to tudi iz izdelkom ali podjetjem nepovezana oseba (na primer družinski član), ki v imenu porabnika poda pritožbo. Komunikacija je po mnenju avtorjev te opredelitve lahko pisna ali ustna, a ne obsega neformalne medosebne komunikacije (govoric). Izdelek ali storitev pa opredelita kot del ponudbe, ki se jo da kupiti, in to striktno ločita od trženjskih dejavnikov (oglaševanje, atmosfera v prodajalni, prodajne poti in podobno). Zadnji del te opredelitve se nam zdi preveč ozek, saj menimo, da so lahko tudi pritožbe o navedenih trženjskih dejavnikih za podjetje pomemben vir informacij. Kot tretje organizacije pa avtorja opredelita državne institucije (na primer Agencija, Urad za varno hrano, inšpekcijske službe) ali zasebna združenja (na primer Zveza potrošnikov, različna društva in drugi) (Jacoby & Jaccard, 1981). Čeprav je navedena opredelitev v trženjski literaturi najpogosteje uporabljena, navajamo še nekoliko širše opredelitve drugih avtorjev. Fornell in Wernerfelt (1987, str. 339) pritožbo opredelita kot: »odjemalčev poskus spremeniti prakse, politike ali ponudbo podjetja in dobiti neko vrsto nadomestila«; Day, Grabicke, Schaetzle in Staubach (1981, str. 88) ta koncept opredelijo kot: »posledico porabniške izkušnje, ki ustvari dovolj močno nezadovoljstvo, da ga ni mogoče psihološko zanemariti in pozabiti«. Singh (1988) pa meni, da gre za kognitiven odziv na emocije ali občutke nezadovoljstva, ki izhajajo iz nakupne epizode. Iz navedenih opredelitev pritožb odjemalcev sklenemo, da gre za ravnanje, ki predstavlja odziv na nezadovoljstvo.

V literaturi najdemo raziskave, ki so preiskovale razloge za vložitev pritožbe oziroma zamenjavo ponudnika v storitvenih panogah. Estelami (2000) navaja 10 najpogostejših vzrokov in njihov delež za pritožbo odjemalcev iz različnih storitvenih panog, med katerimi izstopajo neprimerne storitve (45,3 %), težave z računi (24,9 %), težave z urniki (14,9 %), počasne storitve (11,4 %), oblikovanje cen (9,5 %) in neprimerno vedenje zaposlenih (8 %). Broetzmann (2013) ugotavlja, da se je med letoma 2003 in 2013 delež pritožnikov, katerih težave so povezane z izgubo časa, povečal s 50 na 62 %, medtem ko ostaja v istem obdobju delež pritožnikov s finančno škodo podoben (s 40 na 43 %). Keaveney (1995) je v 25 storitvenih panogah raziskala najpogostejše vzroke za zamenjavo ponudnika in ugotovila, da izstopajo težave pri jedru storitve (44 %), težave pri storitvenih epizodah (34 %) ter oblikovanje cen (30 %), sledijo pa nevspečnosti (20 %), neprimerno reševanje težav in pritožb (angl. *service recovery*) (17 %), konkurenčna ponudba (10 %), etični razlogi (7 %) ter neprostoVOLjne zamenjave ponudnika (6 %). Za telekomunikacije so relevantne

predvsem ugotovitve o pomenu jedra storitve, ki je po navedenih raziskavah najpogostejši razlog za reakcijo odjemalcev. Obenem se kot pomembno področje kaže oblikovanje cen in izstavljanje računov, ki so pogosto razlog tako za pritožbe kot za zamenjave. A razlogi za pritožbe vsekakor niso le finančne narave, temveč je pomembna tudi odjemalčeva zaznava časa. Z vidika našega prispevka pa je morda najpomembnejša ugotovitev, da je neprimerno reševanje težav in pritožb povod za zamenjavo ponudnika pri precejšnjem deležu odjemalcev (Keaveney, 1995).

Kot že omenjeno v Uvodu, je za reševanje sporov med odjemalci in ponudniki telekomunikacij v Sloveniji pristojna Agencija, ki je v letu 2016 prejela 796 pritožb. Veliko večino sporov (63 %) je Agencija rešila s posredovanjem, s katerim je bil dosežen dogovor med pritožnikom in ponudnikom. Precejšen delež (17 %) pritožb Agencija sploh ne obravnava in jih zavrže s sklepom ali pa jih po obravnavi zavrne kot neutemeljene (15 %). Relativno majhen (4 %) pa je delež sporov, pri katerih Agencija pritožbam ugodi ali pa jih odstopi drugim organom (1 %) (Agencija, 2017). Agencija je sicer v letu 2011 na reprezentativnem vzorcu odjemalcev mobilnih storitev izvedla raziskavo o zadovoljstvu s klicnimi centri ter reševanjem reklamacij, težav in vprašanj. Ugotovitve kažejo, da je večina (74 %) odjemalcev zadovoljnih klicnimi centri ter reševanjem reklamacij, težav in vprašanj, medtem ko jih je nezadovoljnih le majhen del (7,1 %) (Agencija, 2011). A pomanjkljivost te raziskave vidimo v preširoko zastavljenem vprašanju, ki respondente hkrati sprašuje po zadovoljstvu z več različnimi vidiki interakcije s ponudnikom – delovanjem klicnih centrov, reševanjem pritožb in reševanjem težav<sup>4</sup>. Zato je na podlagi navedenih rezultatov nemogoče oceniti, kako zadovoljni so odjemalci telekomunikacijskih storitev z reševanjem pritožb.

## 1.2 Zaznana pravičnost

Koncept zaznane pravičnosti je utemeljen v teoriji pravičnosti (angl. *justice theory*). Ta ima svoje korenine v sociologiji in socialni psihologiji. Za izhodišče teorije velja sistem družbene menjave, ki ga je razvil ameriški sociolog George Homans (1958) in v katerem si ponudniki in odjemalci z namenom zadovoljitve svojih potreb izmenjujejo vire (denar, izdelke, storitve, informacije, družbeni status in podobno). Ta izmenjava vedno poteka po določenih družbenih normah in po načelu distributivne pravičnosti, ki predpostavlja, da mora biti razmerje med vložki in koristmi menjalnih partnerjev sorazmerno, saj se v primeru zaznave nepravičnosti pri katerem izmed partnerjev pojavijo občutki jeze in agresije. Homansove ideje so kasneje prevzeli socialni psihologi (Adams, 1965), ki so predvsem v kontekstu organizacijskega vedenja teorijo razvijali v smeri razlage vplivov zaznane pravičnosti na stališča in vedenja zaposlenih do organizacije ali tima. Socialni psihologi so tako odkrili, da obstajajo različni vidiki oziroma dimenzije pravičnosti in da imajo te dimenzije različne vplive na različne vrste stališč (Lind & Tyler, 1988). Obstaja

---

<sup>4</sup> Delovanje klicnih centrov, reševanje pritožb in odpravljanje težav so sicer povezani a hkrati različni vidiki interakcije med ponudnikom in odjemalcem. Klicni center je namenjen tudi prodajnim ali informacijskim aktivnostim. Odpravljanje težav pa lahko med drugim pomeni tudi odpravljanje tehničnih težav z delovanjem odjemalčevega mobilnika, katerih vzrok je lahko celo odjemalec sam.

več pristopov k modeliranju posameznih dimenzij zaznane pravičnosti, saj odnosi med posameznimi dimenzijami in njihovi vplivi na stališča in vedenja še niso povsem razjasnjeni (Ambrose, Hess, & Ganesan, 2007). V literaturi tako običajno zasledimo tri- ali, redkeje, štiridimenzionalno strukturo zaznane pravičnosti, pri čemer štiridimenzionalni model bolj ustreza empiričnim podatkom (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Obravnavane dimenzije zaznane pravičnosti so: distributivna, proceduralna in interakcijska (v zadnjem času ločeno obravnavana kot informacijska in medosebna). **Distributivna pravičnost** predstavlja zaznano poštenost razdelitve izložkov menjave in temelji na načelih enakosti, enakovrednosti in sorazmernosti delitve s potrebami. Ta dimenzija pravičnosti je v trženju tudi najpogosteje obravnavana (na primer Oliver & Swan, 1989a; 1989b). **Proceduralna pravičnost** odraža poštenost, korektnost in nediskriminatornost postopkov ali politik, ki usmerjajo sprejemanje odločitev o alokaciji izložkov menjave. Temelji na načelih konsistentnosti, natančnosti, zastopanosti, nepristranskosti, resničnosti/točnosti in etičnosti. **Interakcijska pravičnost** odraža poštenost in korektnost medosebne obravnave pri uveljavljanju odločitev in temelji na načelu medosebnega razumevanja in zagotavljanja pojasnil. Zato avtorji v zadnjem času ti dve komponenti pogosteje opredelijo kot naslednji neodvisni dimenziji zaznane pravičnosti: **informacijska pravičnost**, ki odraža poštenost in korektnost pojasnil in podanih informacij, ki spremljajo uveljavljanje odločitev ter **medosebna pravičnost**, ki odraža poštenost in pravičnost medosebne obravnave med uveljavljanjem odločitev (Colquitt et al., 2001).

V trženju je zaznana pravičnost pomembna in tudi najboljše raziskana v literaturi s področja zadovoljstva porabnikov. Čeprav ta literatura daje večji poudarek oblikovanju zadovoljstva na osnovi nepotrditve pričakovanj (Oliver, 1997), je, sodeč po metaanalizi Szymanskega in Henarda (2001), pravičnost celo najpomembnejši predhodnik zadovoljstva porabnikov. Porabnik lahko svoje vložke in izložke menjalnega procesa primerja s tistimi, ki jih zazna pri drugih udeležencih v podobnih transakcijah (ostali porabniki), pri tistemu, ki je soudeležen v menjavi (na primer prodajalec), ali pa pri organizaciji, ki stoji za soudeležencem (na primer podjetje) (Oliver & Swan, 1989a). Zaznana pravičnost je še posebno pomembna za odjemalce storitvenih podjetij, saj je njihova ponudba običajno neopredmetena. Odjemalci jo zato težje ovrednotijo, posledično pa se morajo zanesti na zaupanje, kar predpostavlja določeno mero izpostavljenosti in ranljivosti. Če pa se takšni pogoji združijo z zaznavo nepravilnosti, običajno vodijo v prepričanje o nepoštenih namenih ponudnika, kar pri odjemalcih lahko sproži nezadovoljstvo ali celo jezo in bes (Seiders & Berry, 1998).

Poseben pomen zaznane pravičnosti pri reševanju pritožb izhaja iz ugotovitev raziskovalcev različnih področji, kot so na primer pravni postopki, organizacijsko vedenje in zakonski stan, kjer avtorji ugotavljajo, da je zaznana pravičnost pomemben dejavnik človeškega odziva v konfliktnih situacijah. Tudi pritožbe odjemalcev je mogoče razumeti kot vsaj potencialno konfliktno situacijo med odjemalcem in ponudnikom, zato se zdi logično, da ima zaznana pravičnost odziva podjetja na pritožbo pomemben vpliv na zadovoljstvo s pritožbo (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998) in ostala popritožbena vedenja odjemalcev (Orsingher et al., 2010). Večina raziskav temelji na tridimenzionalni strukturi

zaznane pravičnosti. Distributivna pravičnost v kontekstu pritožb odraža zaznano pravičnost končne rešitve pritožbe (najpogosteje nadomestila); proceduralna pravičnost odraža zaznano korektnost in poštenost postopkov v zvezi s pritožbo, ki se kažejo v prepuščanju delnega nadzora pritožniku, dostopnosti, pravočasnosti in prilagodljivosti postopkov; interakcijska pravičnost pa odraža poštenost in korektnost medosebne interakcije v postopku ravnanja s pritožbo. To dimenzijo pravičnosti določajo odkritost, vljudnost, vloženi napor, izkazana empatija in zagotavljanje pojasnil (Tax et al., 1998). Hess in Ambrose (2005) ter Lee, Joshi in Kim (2011) dokažejo, da štiridimenzionalna struktura zaznane pravičnosti, deleč interakcijsko pravičnost na eni strani na medosebno, ki odraža odkritost, vljudnost medosebne komunikacije, in na drugi strani na informacijsko, ki odraža zagotavljanje pojasnil za nastale težave, tudi v kontekstu pritožb odjemalcev bolj ustreza empiričnim podatkom. Tako za potrebe tega prispevka zaznano<sup>5</sup> pravičnost reševanja pritožb opredelimo kot štiridimenzionalen konstrukt, ki odraža pritožnikovo zaznavo pravičnosti in poštenosti rešitve pritožbe ter postopkov, komunikacije in pojasnil, ki vodijo do končne rešitve pritožbe.

### 1.3 Zvestoba odjemalcev

Zvesti odjemalci so običajno cilj vsakega podjetja, saj mu prinašajo številne koristi. Zadržanje obstoječih odjemalcev podjetju zagotavlja stabilnost dohodkov v prihodnosti, kar zmanjša njegovo občutljivost na šoke iz okolja. Poleg tega zadržanje odjemalcev zmanjšuje prihodnje transakcijske stroške podjetja, kot so na primer stroški za komunikacijo, prodajo in poprodajno podporo. Hkrati se pričakuje, da bodo zvesti odjemalci v prihodnje kupovali več izdelkov ali storitev oziroma kupovali dodatne izdelke ali storitve iz ponudbe podjetja. Ob tem pa lahko zvesti odjemalci predstavljajo zelo učinkovito komunikacijsko sredstvo, saj s širjenjem pozitivnih govoric podjetju zagotavljajo nove kupce (Anderson, Fornell, & Mazvancheryl, 2004). Vse to se odraža tudi na prihodkih podjetja (O'Sullivan & McCallig, 2012).

Oliver (1999) ugotavlja, da je za zvestobo moč zaslediti številne opredelitve. S tem se strinjata tudi Dick in Basu (1994) in dodajata, da je definicije zvestobe mogoče razdeliti na vedenjske, ki odražajo dolgoročno vedenje odjemalcev, in stališčne, ki poleg samega nakupnega vedenja, ki ni nujno posledica pozitivnih stališč odjemalca do ponudnika, vsebujejo tudi stališčno komponento. Oliver (1999, str. 34) zvestobo opredeli kot: »Trdno zavezanost ponovnemu nakupu ali uporabi preferenčnega izdelka oziroma storitve konsistentno v prihodnosti, kar povzroči ponavljajoče nakupe pri ponudniku, kljub vplivom razmer in trženjskim prizadevanjem, ki bi potencialno lahko povzročile zamenjavo ponudnika.« Taka opredelitev je precej široka, saj zajema tako stališčno kot vedenjsko komponento, hkrati pa vključuje vplive iz okolja, kot so na primer navori konkurentov za pridobivanje odjemalcev. Dick in Basu (1994) sta oblikovala tipologijo zvestobe glede na odnos med stališčno in vedenjsko komponento. Stališčno komponento

---

<sup>5</sup> Od tukaj naprej v članku uporabljamo izraz »pravičnost«, ki pa vedno pomeni zaznano pravičnost, kot je opredeljena v tem odstavku.

predstavljajo relativna stališča odjemalca do ponudnika glede na konkurenco, vedenjsko pa frekvenca nakupov. Tipologija tako loči med štirimi vrstami zvestobe, pri čemer je z vidika podjetja najbolj zaželena pristna zvestoba, ki se kaže tako v (pogostem) nakupnem vedenju kot tudi v pozitivnih stališčih do podjetja ali njegovih blagovnih znamk. Taka zvestoba je skladna s prej navedeno Oliverjevo definicijo. Nepristna zvestoba pomeni, da odjemalec redno kupuje od ponudnika, a hkrati do njega nima relativno višjih stališč kot do konkurence. Taka zvestoba je značilna za nakupe z majhno vpletenostjo in je podobna konceptu inercije. Za latentno zvestobo so sicer značilna visoka relativna stališča, a je frekvenca nakupov nizka, kar je običajno posledica situacijskih ali osebnih dejavnikov, ki zavirajo nakupe. Za nezvestobo pa sta značilna tako nizka frekvenca nakupov kot relativna stališča do ponudnika.

Oliver (1999) zvestobo obravnava nekoliko drugače, saj predstavi pogled skozi časovno zaporedje razvoja zvestobe in tako loči med štirimi tipi zvestobe. V prvi fazi se pojavi kognitivna zvestoba, po kateri odjemalec kupuje od ponudnika, ker zaznava določene elemente v ponudbi (cena, dostopnost, pogoji plačila in podobno), ki se mu zdijo boljši od konkurenčnih. Odjemalec ob tem ne čuti nobene navezanosti do podjetja. V naslednji fazi se razvije afektivna zvestoba, ki poleg nakupnega vedenja vključuje tudi pozitivna stališča do ponudnika. Pogoj za nastop te stopnje zvestobe je zadovoljstvo odjemalca. V tretji fazi lahko pride do konativne zvestobe, ki poleg značilnosti prejšnjih dveh stopenj vključuje tudi občutek odjemalčeve pripadnosti podjetju, ki se kaže predvsem v jasno izraženi nameri, da bo opravil nakup in priporočil podjetje drugim. Aktivna stopnja zvestobe pa je njena zadnja razvojna faza in vključuje vse značilnosti prejšnjih stopenj. Zanj je značilno tudi to, da odjemalec ni več dovzeten za napore konkurentov podjetja, obenem pa je pripravljen spregledati občasno nezadovoljstvo in podjetju ponuditi drugo priložnost. Zaradi presečnega načina zbiranja podatkov smo se v raziskavi omejili na konativno zvestobo, saj bi merjenje aktivne zvestobe zahtevalo longitudinalni pristop. Zvestobo smo torej opredelili kot namero ohranjanja naročniškega razmerja in pripravljenost širiti pozitivne govornice o ponudniku.

#### 1.4 Vpliv dimenzij pravičnosti na zvestobo odjemalcev

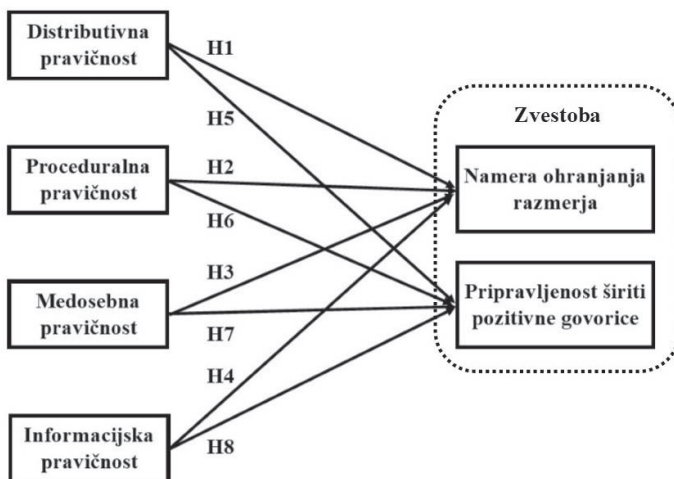
Davidow (2014) poveže odziv podjetja na pritožbo s popritožbenim vedenjem odjemalcev, ki je izraženo z namero ponovnega nakupa, verjetnostjo širjenja govoric in valenco (pozitivnost/negativnost) teh govoric. Tako vzpostavi zaporedje, ki najbolje predstavlja celoten proces od vložitve pritožbe do njene dokončne rešitve: pritožba → odziv podjetja na pritožbo → pravičnost → zadovoljstvo s pritožbo → popritožbeno vedenje. Večina študij utemeljuje vpliv pravičnosti na zadovoljstvo s pritožbo (Davidow, 2014; Smith, Bolton, & Wagner, 1999; Tax et al., 1998) in splošno zadovoljstvo (Martínez-Tur, Peiró, Ramos, & Moliner, 2006; Maxham & Netemeyer, 2003; Vázquez-Casielles, Suárez Álvarez, & Díaz Martín, 2010), ki vplivata na zvestobo, opredeljeno kot namero ponovnega nakupa in širjenje govoric. Manj jasni so vplivi posameznih dimenzij pravičnosti na obe vrsti zadovoljstva in zvestobo. Čeravno dve metaanalizi (Gelbrich & Roschk, 2011; Orsingher et al., 2010) ugotavljata, da zaznana pravičnost na zvestobo vpliva zgolj posredno, tj. skozi



zadovoljstvo, Davidow (2014) odkrije tudi neposreden vpliv proceduralne pravičnosti na širjenje govoric in distributivne pravičnosti na namero ponovnega nakupa. Neposredne vplive posameznih dimenzij pravičnosti na koncepte, ki odražajo zvestobo, potrjujejo tudi druge raziskave (Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Hess & Ambrose, 2005; Karatepe, 2006; Lin, Wang, & Chang, 2011; Nikbin, Ismail, Marimuthu, & Armesh, 2012; Schoefer & Diamantopoulos, 2008).

Skladno s predstavljenimi empiričnimi ugotovitvami in na podlagi pregleda literature smo oblikovali preprost konceptualni model (Slika 1), s katerim analiziramo vpliv štirih dimenzij pravičnosti na zvestobo odjemalcev, ki jo merimo ločeno kot pripravljenost širiti pozitivne govorice in namero ohranjanja naročniškega razmerja. Po mnenju Hessa in Ambrosove (2005) štiridimenzionalna struktura pravičnosti bolje odraža vpliv dimenzij pravičnosti na ostale koncepte. Razlog za izolirano obravnavo zvestobe (brez vključevanja zadovoljstva) je torej predvsem v tem, da je naš članek en redkih, ki uporabijo štiridimenzionalno strukturo pravičnosti in pri tem želimo pridobiti jasno sliko o tem, kakšne so povezave med proučevanimi dimenzijami pravičnosti in širjenjem pozitivnih govoric ter namero ohranjanja naročniškega razmerja.

Slika 1: Konceptualni model vpliva dimenzij pravičnosti na zvestobo



V zvezi z ohranjanjem naročniškega razmerja predpostavljamo, da vse štiri dimenzije pravičnosti pozitivno vplivajo na namero ohraniti naročniški odnos s ponudnikom. Odjemalci, ki v večji meri zaznavajo poštenost končne rešitve pritožbe (distributivna pravičnost) ter poštenost in korektnost postopkov v zvezi s pritožbo (proceduralna pravičnost), bodo v večji meri pripravljeni nadaljevati naročniško razmerje s ponudnikom, kateremu so se pritožili, kot odjemalci, ki to zaznajo v manjši meri. Prav tako pričakujemo, da so odjemalci, ki v postopku reševanja pritožb v večji meri zaznajo korektnost, razumnost in pravočasnost pojasnil in podanih informacij, ki spremljajo uveljavljanje odločitev (informacijska pravičnost) ter poštenost in korektnost medosebne

obravnave in komunikacije med uveljavljanjem odločitev (medosebna pravičnost), v večji meri pripravljeni ohraniti obstoječe naročniško razmerje. Naše predpostavke so v skladu z ugotovitvami drugih raziskovalcev. Na primer, Karatepe (2006) v kontekstu hotelskih storitev ugotavlja, da distributivna, proceduralna in interakcijska pravičnost neposredno pozitivno vplivajo na zvestobo, merjeno kot kombinacija širjenja pozitivnih govoric in namero ponovnega nakupa. Schoefer in Diamantopoulos (2008) prav tako ugotavljata neposreden pozitiven vpliv navedenih treh dimenzij na namero ponovnega nakupa. Podobne zaključke podajo tudi Nikbin et al. (2012, str. 318) na primeru malezijskih odjemalcev mobilnih telekomunikacij, kjer dokažejo neposreden negativen vpliv distributivne, proceduralne in informacijske pravičnosti na namero po zamenjavi ponudnika. Drugi avtorji potrjujejo le vpliv nekaterih dimenzij pravičnosti na zvestobo. Na primer, Blodgett et al. (1997) ugotavljajo neposreden pozitiven vpliv distributivne in interakcijske pravičnosti na namero ponovnega nakupa, medtem ko Lin, Wang in Chang (2011) potrjujejo le pozitiven vpliv distributivne pravičnosti. Na podlagi podane utemeljitve za proučevani kontekst preverjamo učinek vseh štirih dimenzij pravičnosti in predlagamo naslednje hipoteze:

H1: Distributivna pravičnost ima pozitiven vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja.

H2: Proceduralna pravičnost ima pozitiven vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja.

H3: Medosebna pravičnost ima pozitiven vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja.

H4: Informacijska pravičnost ima pozitiven vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja.

Podobno kot za namero ponovnega nakupa predpostavljamo tudi za pripravljenost širiti pozitivne govorice. Pričakujemo, da so odjemalci, ki v večji meri zaznavajo pravičnost (bodisi distributivno, medosebno, proceduralno ali informacijsko) pri reševanju njihove pritožbe, v večji meri pripravljeni širiti pozitivne govorice o ponudniku. Podlago za te predpostavke lahko najdemo v trženjski literaturi s področja storitev. Kot že omenjeno pri prejšnjem sklopu, Katarepe (2006) ugotavlja neposreden pozitiven vpliv distributivne, proceduralne in interakcijske pravičnosti na zvestobo, katere del je tudi širjenje pozitivnih govoric. Druge raziskave najdejo podporo neposrednega vpliva le za nekatere dimenzije. Na primer, Blodgett et al. (1997) ugotavljajo negativen vpliv distributivne in interakcijske pravičnosti, medtem ko Lin et al. (2011) potrdira le negativen vpliv interakcijske pravičnosti na širjenje negativnih govoric. Ambrose, Hess in Ganesan (2007) na primeru letalskih potnikov potrjujejo neposreden vpliv informacijske pravičnosti na namero širjenja pozitivnih govoric. Na drugi strani Schoefer in Diamantopolous (2008), ki potrdira neposreden vpliv dimenzij pravičnosti na skupno namero, ugotavljata, da je vpliv na širjenje govoric le posreden. Na podlagi teoretične utemeljitve in navedenih ugotovitev raziskovalcev (Katarepe, 2006; Blodgett et al., 1997; Lin et al., 2011) predlagamo naslednje hipoteze:

H5: Distributivna pravičnost ima pozitiven vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govorice.

H6: Proceduralna pravičnost ima pozitiven vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govorice.

H7: Medosebna pravičnost ima pozitiven vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govornice.  
H8: Informacijska pravičnost ima pozitiven vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govornice.

## 2 METODOLOGIJA

### 2.1 Raziskovalna metoda in merski instrument

Odločili smo se za zbiranje podatkov z anketiranjem, ki je tudi sicer zelo pogosto uporabljena metoda za raziskovanje pritožb (Tax et al., 1998), pravičnosti (Ambrose et al., 2007) ter zvestobe (Rundle-Thiele, 2005). Pomembna prednost pri proučevanju pritožb z uporabo podatkov, zbranih z anketami, izhaja iz dejstva, da lahko pojav proučujemo v resničnem okolju, tj. pri odjemalcih, ki imajo nedavne izkušnje s pritožbo (Schoefer, 2008; Simon, 2013). Namreč, ko raziskovalci uporabljajo eksperimentalni pristop za proučevanje pritožbenih situacij, so se običajno primorani zanesti na scenarije, ki opisujejo potencialne situacije, saj je namerno povzročanje nezadovoljstva ali težav, ki bi vzbudile pritožbo, neetično in s strani managerjev neželeno (Smith et al., 1999). Kvaziekperimentalni pristop pa ni najboljši za raziskovanje zadovoljstva s pritožbo in pravičnosti, saj je malo verjetno, da scenariji o pritožbenih postopkih pri udeležencih vzbudijo podobno reakcijo kot težave v resničnem življenju (Schoefer & Diamantopoulos, 2008).

Posamezne dimenzije pravičnosti smo operacionalizirali s priredbo lestvic, ki jih je v kontekstu organizacijske pravičnosti razvil Colquitt (2001), za merjenje pravičnosti v kontekstu pritožb pa so jih prilagodili Ambrose et al. (2007). Njihove koeficiente zanesljivosti navajamo v nadaljevanju. Vse postavke so merjene z uravnoteženo petstopenjsko Likertovo lestvico s poloma: »v zelo veliki meri« in »v zelo majhni meri«.

*Distributivno pravičnost* smo merili s štirimi postavkami, kjer smo odjemalce spraševali, v kakšni meri (1) to, kar so s pritožbo pridobili, odraža to, kar jim pripada, (2) je to, kar so s pritožbo pridobili, primerno, glede na samo izkušnjo, (3) to, kar so s pritožbo pridobili, odraža pošteno rešitev in (4) je to, kar so s pritožbo pridobili, upravičeno glede na njihove težave. Cronbachova  $\alpha$  za to lestvico znaša 0,97.

*Proceduralna pravičnost* je bila merjena s šestimi postavkami, kjer so odjemalci presojali, v kakšni meri jim je med postopkom reševanja njihove pritožbe bilo/a (1) omogočeno izraziti mnenje in občutke o samem postopku, (2) omogočeno vplivati na izid, ki je posledica tega postopka, (3) zagotovljena konsistentnost tega postopka, (4) zagotovljena nepristranskost tega postopka, (5) omogočeno podati ugovor na izid, ki je posledica tega postopka, (6) zagotovljeno, da postopek temelji na etičnih in moralnih standardih. Cronbachova  $\alpha$  za to lestvico znaša 0,88.

*Medosebno pravičnost* smo merili s štirimi postavkami. Odjemalci so presojali, v kakšni meri so jih zaposleni, s katerimi so komunicirali, med postopkom reševanja njihove pritožbe (1) obravnavali vljudno, (2) obravnavali z dostojanstvom, (3) obravnavali s

spoštovanjem in (4) se vzdržali neprimernih opazk in komentarjev. Cronbachova  $\alpha$  za to lestvico znaša 0,91.

*Informacijska pravičnost* je bila merjena s petimi postavkami. Odjemalce smo vprašali, v kakšni meri je podjetje med postopkom reševanja njihove pritožbe (1) iskreno komuniciralo z njimi, (2) temeljito pojasnilo postopek, po katerem so sprejeli odločitev o pritožbi, (3) podalo razumna pojasnila o postopku odločanja o pritožbi, (4) podrobnosti o postopku sporočalo pravočasno, (5) prilagodilo komunikacijo specifičnim potrebam odjemalca. Cronbachova  $\alpha$  za to lestvico znaša 0,87.

*Pripravljenost širiti pozitivne govorice* smo operacionalizirali z uporabo treh prirejenih trditvev Maxhama in Netemeyerja (2002), ki ne podata natančnega Cronbachovega koeficienta, a poročata, da oba (po istih avtorjih povzemamo tudi lestvico za namero ponovnega nakupa) presegata 0,83. Odjemalce smo prosili, da izrazijo strinjanje s sledečimi trditvami, ki se nanašajo na podjetje, kateremu so se pritožili: (1) V bodoče bom verjetno širili/a pozitivne govorice o podjetju. (2) Podjetje bi priporočil/a prijateljem. (3) Če bi prijatelj/ica iskal operaterja, bi mu priporočil-a podjetje.

*Namero ponovnega nakupa oziroma ohranjanja razmerja s ponudnikom* smo operacionalizirali s tremi prirejenimi trditvami Maxhama in Netemeyerja (2002) in trditvijo Ambrose et al. (2007). Odjemalci so izrazili strinjanje z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na podjetje, ki so se mu pritožili: (1) V prihodnosti nameravam še naprej uporabljati storitve tega podjetja. (2) Če bi sedaj iskal operaterja, bi izbral isto podjetje. (3) Če bi potreboval/a dodatne telekomunikacijske storitve, bi jih naročil/a pri istem podjetju. (4) V bližnji prihodnosti ne bom uporabljal/a storitev tega podjetja.

Pred izvedbo anketiranja smo vprašalnik z metodama kognitivnega intervjuja (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005) preverili na vzorcu devetih respondentov z nedavno izkušnjo s pritožbo. Z uporabo tehnike besednega preverjanja se je pokazala potreba po prilagoditvi določenih postavk v lestvicah za distributivno in proceduralno pravičnost ter spremembo uvodne trditve pri lestvici za informacijsko pravičnost. Razen navedenih popravkov respondenti med preverjanjem vprašalnika niso imeli težav z reševanjem in so vprašanja oziroma trditve razumeli v skladu s pričakovanji.

## 2.2 Postopek vzorčenja in izvedba raziskave

Ciljno populacijo predstavljajo vsi polnoletni odjemalci telekomunikacijskih storitev in izdelkov, potrebnih za uporabo teh storitev, ki so v obdobju šestih mesecev pred izvajanjem ankete na ponudnike naslovili pritožbo in nanjo prejeli dokončen odgovor, s katerim se je pritožbeni postopek tudi zaključil. Osnovna enota opazovanja je torej pritožnik, ki ima izkušnje s pritožbo svojemu ponudniku telekomunikacijskih storitev v obdobju zadnjih šestih mesecev. To je običajno obdobje, ki ga avtorji uporabljajo pri presečnih anketah o pritožbah (Tax et al., 1998), saj zagotavlja dovolj široko razdobje za nabor primerne števila respondentov. Ob tem pa respondentom omogoča dovolj zanesljiv spomin na

pritožbeno izkušnjo, kar omejuje pristranskost zaradi retrospekcije. Ker bi za določitev natančnega vzorčnega okvira, ki bi vseboval vse enote ciljne populacije, potrebovali popis s podatki o vseh pritožbah odjemalcev vsem ponudnikom telekomunikacijskih storitev v Sloveniji za obdobje šest mesecev, je oblikovanje vzorčnega okvira nemogoče. Podjetja namreč podatke o pritožbah obravnavajo kot poslovno skrivnost, poleg tega je pritožnikom načeloma zagotovljena anonimnost, kar dodatno otežuje oblikovanje vzorčnega okvira. Lahko pa se pri presojanju ustreznosti vzorca opremo na demografske značilnosti odjemalcev, bolj nagnjenih k pritožbam, za katere pričakujemo, da veljajo tudi na področju telekomunikacij v Sloveniji. Običajno so odjemalci, ki so bolj nagnjeni k pritožbam, mlajši, bolj izobraženi in imajo nadpovprečne dohodke (Stephens, 2000).

Metod verjetnostnega vzorčenja nismo mogli uporabiti, ker oblikovanje vzorčnega okvira ni bilo mogoče. Metode verjetnostnega vzorčenja pa tudi sicer niso pogosto uporabljene, saj pritožbe niso dovolj pogost pojav, da bi uporaba širokega vzorčnega okvira, kot je na primer telefonski imenik, zagotovila ustrezno stopnjo odziva (Schoefer, 2008). Zato verjetnostno vzorčenje pritožnikov običajno pride v poštev le, ko avtorji pritožbe proučujejo na ravni posameznih podjetij in razpolagajo s seznama vseh pritožnikov. To dejstvo in odločitve za zbiranje podatkov z uporabo spletne ankete z orodjem Ika.si pomenita, da so bili podatki zbrani s priložnostnim vzorčenjem brez omejitev. Bregar et al. (2005) menijo, da je težava spletnega anketiranja neenakomerna razporeditev uporabe interneta med prebivalstvom, saj ga pogosteje uporabljajo mladi, bolj izobraženi in premožnejši, kar v primeru te raziskave predstavlja prednost, saj so to tudi pričakovane značilnosti ciljne populacije (Stephens, 2000). Za pozivanje respondentov k sodelovanju smo uporabili nekoliko prilagojeno metodo, ki jo je uspešno apliciral že Schoefer (2008), ki je vabila respondentom poslal preko spletnih strani, namenjenih pritožbam porabnikov ali medosebemu deljenju izkušenj porabnikov. Ker v Sloveniji forum ali spletna stran, ki bi bila namenjena izključno pritožbam porabnikov, ne obstaja, smo vabilo za sodelovanje v anketi objavili na bolj obiskanih slovenskih forumih slo-tech.com, alter.si, cvek123.com in podsvojostreho.net ter na specifičnih forumih v povezavi s telekomunikacijami, kot so slo-android.si, t-2.rula.net in forumi.siol.net. Na teh forumih je mogoče zaslediti tudi razprave uporabnikov o izkušnjah s pritožbami. Poleg tega pa smo vabilo k sodelovanju objavili tudi na Facebooku in LinkedIn-u.

Anketa je bila aktivna tri tedne v novembru in decembru 2016. V tem obdobju je na povezavo do vprašalnika kliknilo 890 uporabnikov. Od tega jih je 221 prišlo do konca vprašalnika, kar se zdi nizka stopnja dokončanja. Menimo, da je to odraz dobro pripravljene uvodnega nagovora, ki je jasno opredelil, kateri potencialni respondenti ustrezajo kriterijem proučevane populacije. To potrjuje podatek, da je 623 potencialnih respondentov sodelovanje prekinilo na prvi (nagovorni) strani vprašalnika. Temu v prid pričajo tudi odzivi uporabnikov forumov, na katerih je bilo povabilo objavljeno (cvek123, 2016).

Med 221 respondenti, ki so prišli do konca anketnega vprašalnika, jih je 185 odgovorilo na vsa vprašanja, pri preostalih 36 pa so prisotni neodgovori spremenljivk in posledično manjkajoče vrednosti. Neodgovori spremenljivk so se pojavili, ker nismo vključili

opozoril za neodgovorjena vprašanja ali obveznih vprašanj, ki jih respondent ne more preskočiti. Manjkajoče vrednosti se ne pojavljajo samo pri določenih spremenljivkah, ampak so dokaj enakomerno razpršene. Poleg tega manjkajoče vrednosti niso pretirano pogoste, saj se predstavljajo manj kot 1 % vseh meritev. Ker se manjkajoče vrednosti vseh spremenljivk v vprašalniku pojavljajo pri 16,3 % enot v vzorcu, smo jih preverili z Littlovim (1988) preizkusom, na osnovi katerega ( $\chi^2 = 891,372$ ; 987 stopinj prostosti;  $P = 0,986$ ) ugotavljamo, da gre za naključno manjkajoče vrednosti. Med 36 respondenti z nepopolnimi vprašalniki so bili štirje taki, ki niso odgovorili na več kot četrtino vprašanj in so bili zato iz nadaljnjih analiz izključeni, kar pomeni, da končni vzorec obsega 217 enot. Na osnovi ugotovitev o naključnosti manjkajočih podatkov in glede na dejstvo, da delež manjkajočih vrednosti pri nobeni spremenljivki ne presega 10 % (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014), smo jih v programu SPSS nadomestili z mediano vzorca.

### 2.3 Opis vzorca

Povprečna starost respondentov je 34,13 leta s standardnim odklonom 8,02 leta, mediana je 32, modus pa 31 let. V vzorcu je nekoliko večji delež moških (58,1 %) respondentov. Pri mesečnih dohodkih respondentov prevladujeta razreda od 500 do 1.000 € (33,8 %) in od 1.000 do 1.500 € (35,2 %), dokaj enakomerno pa sta zastopana tudi preostala dohodkovna razreda, in sicer do 500 € (17,1 %) in nad 1.500 € (13,9 %). Pri izobrazbeni strukturi vzorca prevladujejo respondenti z visokošolsko izobrazbo (65,4 %), ki jim sledijo tisti s srednješolsko (28,6 %). Pričakovano pa je majhen delež respondentov z izobrazbo, nižjo od srednješolske (1,8 %), ali magisterijem oziroma doktoratom znanosti (4,1 %). Glede demografskih značilnosti ugotavljamo, da je vzorec skladen s pričakovanji glede značilnosti odjemalcev, ki so bolj nagnjeni k pritožbam, saj so bolj zastopani mlajši, moški in bolj izobraženi. Zgolj pri mesečnih dohodkih rezultati niso popolnoma skladni s pričakovanji, saj je večina respondentov v razredih okrog povprečne mesečne plače v Sloveniji. Relevantni so tudi podatki o preusmeritvah respondentov na anketni vprašalnik s posamičnih forumov oziroma družbenih omrežji, pri čemer je na prvem mestu forum cvek123.com (22,6 %), ki mu sledijo slo-tech.si (16,6 %), alter.si (13,4 %), podsvojostreho.si (10,6 %), slo-android.si (11,5 %), siol.net (11,1 %), T2 forum (6,5 %), Facebook (6 %) in LinkedIn (1,8 %). Največji delež respondentov je imel v trenutku pritožbe s ponudnikom, ki se mu je pritožil, sklenjeno naročniško razmerje več kot dve leti (40,3 %) ali pa vsaj eno leto (33,3 %). Precej manj je bilo pritožnikov s krajšim naročniškim razmerjem, natančneje 17,6 % takih nad 6 do 12 mesecev in 8,8 % z naročniškim razmerjem, krajšim od 6 mesecev.

Zanimivi so tudi opisni podatki o pritožbah respondentov. Tabela 1 v drugem stolpcu predstavlja deleže pritožb, ki so jih respondenti v naši raziskavi naslovili na posamezne ponudnike. V tretjem stolpcu pa so deleži pritožb po ponudnikih, kot jih je v letu 2016 obravnavala Agencija. Primerjava obeh stolpcev pokaže, da je pri največjih ponudnikih delež respondentov v raziskavi in pritožnikov na Agencijo podoben, pri čemer je Telekom v primerjavi s Simobilom, T2 in Telemachom nekoliko uspešnejši pri reševanju pritožb, saj je edini z manjšim deležem pritožb napram sporom pri Agenciji. Zaradi prevzemov

in pripojitev telekomunikacijskih podjetij oziroma blagovnih znamk v letu 2016 pa primerjava ostalih, manjših ponudnikov ni smiselna. Če primerjamo podatke o razlogih za pritožbo oziroma predmetih spora v petem in šestem stolpcu, vidimo, da je velika večina sporov, ki jih obravnava Agencija, povezanih z obračunavanjem storitev, medtem ko so pri drugih vzrokih težav ponudniki dokaj učinkoviti, saj uspejo večino pritožb rešiti tako, da odjemalci spora ne nadaljujejo pred Agencijo. Podatki iz Tabele 1 kažejo tudi, da so ponudniki najbolj učinkoviti pri reševanju tehničnih težav z nedelovanjem storitev. Neposredne primerjave deležev razlogov za pritožbo in predmetov spora sicer niso možne, ker so respondenti lahko izbrali več razlogov hkrati, medtem ko metodologija Agencije tega ne omogoča. Podobno velja tudi za vrsto storitev, ki so bile povod za pritožbo oziroma spor pred Agencijo. Razvidno pa je, da je na obeh stopnjah največji delež pritožnikov imel težave z mobilnimi storitvami, ki jim sledijo širokopasovne storitve dostopa do interneta. Očitno je tudi, da so ponudniki učinkovitejši pri reševanju težav odjemalcev s televizijskimi storitvami in storitvami fiksne telefonije. V raziskavi so imeli možnost sodelovati tudi respondenti, ki so se pritožili zaradi izdelkov (telefoni, televizije, računalniki in podobno) ali opreme (modemi, TV komunikatorji in podobno), ki jih prodajajo telekomunikacijski ponudniki oziroma je nujno potrebna za delovanje telekomunikacijskih storitev. Agencija pritožb v zvezi s temi izdelki sicer ne obravnava, a smo jih v raziskavo vključili, ker predstavljajo pomemben del ponudbe telekomunikacijskih ponudnikov in jih odjemalci pogosto zaznavajo kot del celovitega odnosa s ponudnikom.

*Tabela 1: Pregled opisnih podatkov o deležu pritožb po ponudniki, razlogih za pritožbo in vrstah storitev*

Ponudnik (v %)	Predmet spora (v %)		Vrsta storitev (v %)					
	Vzorec	Agencija	Vzorec	Agencija				
<b>Telekom</b>	46,3	32	<b>Neupravičeno izdan račun</b>	31,8	45	<b>Mobilne storitve</b>	45,2	69
<b>Simobil</b>	23,1	26	<b>Plačilo</b>	30	31	<b>Širokopasovne storitve</b>	37,3	27
<b>T2</b>	12,9	16	<b>Nepravilen račun</b>	23	10	<b>Fiksna telefonija</b>	24,9	2
<b>Telemach</b>	12,5	16	<b>Nedelovanje storitev</b>	61,8	7	<b>Televizijske storitve</b>	30,4	1
<b>Debitel</b>	2,8	ni podatka	<b>Spremembe naročniški pogojev</b>	9,7	1	<b>Izdelek ali oprema</b>	13,8	ni podatka
<b>Drugi</b>	2,4	10	<b>Drugi</b>	23,5	7	<b>Druge</b>	2,3	1

Vir: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije, Letno poročilo Agencije za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije za leto 2016, 2017, str. 96-99, slike 14, 16 in 17.

Relevantni so tudi rezultati glede pripisovanja vzrokov za težave, ki so pri respondentih predstavljale povod za pritožbo. Približno 31 % respondentov meni, da je za nastanek težav krivo predvsem podjetje, 30 % pa jih je prepričano, da bi podjetje težave lahko preprečilo. Temu podoben je tudi delež respondentov, ki menijo, da bi podjetje težave lahko nadzorovalo. Približno četrtnina anketiranih misli, da se težave, ki so jih doživeli, pri podjetju pojavljajo pogosto. Trajanje težav pa je okrog 20 % respondentov opredelilo kot začasno. V tem sklopu vprašanj so bili anketiranci vprašani tudi, kako pomembna je bila zanje rešitev situacije, na kar je približno tretjina odgovorila, da jim je bila rešitev pomembna.

### 3 REZULTATI RAZISKAVE

Opisne statistike za posamezne konstrukte predstavlja Tabela 2, iz katere je razvidno, da so respondenti v povprečju vse spremenljivke ocenjevali dokaj uravnoteženo, saj se vse srednje vrednosti gibljejo okrog nevtralne ocene 3. Iz tega lahko tudi sklepamo, da odjemalci telekomunikacijskih storitev nobenega vidika reševanja pritožb ne zaznavajo kot izrazito (ne)pravičnega. Nadalje lahko na osnovi Tabele 2 sklepamo, da so podatki primerni za analizo z linearno multiplo regresijo, saj korelacijski koeficienti med neodvisnimi spremenljivkami (dimenzijami pravičnosti) niso previsoki – najvišji znaša 0,53. Rezultati preverjanja tolerance (vrednosti med 0,69 in 0,84) in faktorjev povečanja variance (vrednosti med 1,19 in 1,40) pa potrjujejo, da mulikolinearnost v našem primeru ne predstavlja težave. Zgledne so tudi vrednosti koeficientov zanesljivosti merskih lestvic, saj vse Cronbachove  $\alpha$  presegajo mejno vrednost 0,90 (Nunnally, 1978). Iz povezav med dimenzijami pravičnosti lahko razberemo, da jih odjemalci zaznavajo kot različne. Najmočnejše sta povezani distributivna in informacijska pravičnost ( $r_{xy} = 0,53$ ,  $p < 0,01$ ), medtem ko je proceduralna pravičnost statistično značilno povezana le z medosebno pravičnostjo ( $r_{xy} = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ), z ostalima dvema dimenzijama pa ne. Medosebna pravičnost je edina statistično značilno povezana z vsemi dimenzijami (z informacijsko  $r_{xy} = 0,26$ ,  $p < 0,01$  ter z distributivno  $r_{xy} = 0,22$ ,  $p < 0,01$ ).

Tabela 2: Povprečja, standardni odkloni in korelacije<sup>a</sup>

Spremenljivka	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Distributivna pravičnost	2,77	1,30	(0,96)					
2. Proceduralna pravičnost	2,68	0,97	0,05	(0,93)				
3. Medosebna pravičnost	3,10	1,11	0,22**	0,32**	(0,96)			
4. Informacijska pravičnost	2,72	1,15	0,53**	0,12	0,26**	(0,95)		
5. Namera	2,86	1,23	0,62**	0,11	0,24**	0,56**	(0,91)	
6. Govorice	2,83	1,08	0,36**	0,43**	0,29**	0,49**	0,42**	(0,96)

<sup>a</sup> n = 217; Cronbachove  $\alpha$  so v oklepajih na diagonali; M = povprečje; SD = standardni odklon; \*\*p < 0,01



Raziskovalne hipoteze smo preverili z dvema regresijskima modeloma, pri čemer smo uporabili program SPSS verzija 23 ter vključevanje neodvisnih spremenljivk po metodi enter. Regresiji smo izvedli na povprečjih<sup>6</sup> merskih lestvic. V prvem modelu kot odvisna spremenljivka nastopa namera ohranjanja naročniškega razmerja, pri čemer dve dimenziji pravičnosti (neodvisni spremenljivki) pojasnita 46 % variance odvisne spremenljivke. Vrednost statistično značilnega ( $P < 0,001$ ) F testa znaša 45,198. Iz Tabele 3 lahko razberemo, da obstaja najmočnejša pozitivna linearna povezava med zaznavo distributivne pravičnosti in namero ohranjanja nakupnega razmerja ( $\beta = 0,412$ ). Poleg distributivne pravičnosti ima dokaj močan, pozitiven in statistično značilen vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja tudi zaznava informacijske pravičnosti. Vpliv zaznave proceduralne in medosebne pravičnosti na namero ohranjanja naročniškega razmerja pa v nasprotju s pričakovanji ni statistično značilen, zato ne moremo trditi, da ta koncepta vplivata na namero ohranjanja naročniškega razmerja.

*Tabela 3: Regresijski model za namero ohranjanja naročniškega razmerja*

Spremenljivka	Koeficient $\beta$	Standardna napaka ocene	Vrednost t testa	Stopnja značilnosti
Konstanta	0,504	0,248	2,037	0,430
Distributivna pravičnost	0,412	0,560	7,307	0,001
Proceduralna pravičnost	0,050	0,067	0,749	0,455
Medosebna pravičnost	0,590	0,061	0,968	0,334
Informacijska pravičnost	0,331	0,064	5,133	0,001

V drugem regresijskem modelu je odvisna spremenljivka pripravljenost širiti pozitivne govorce o ponudniku, pri čemer tri dimenzije pravičnosti (neodvisne spremenljivke) pojasnijo 40 % variance pripravljenosti širiti pozitivne govorce. F test modela je statistično značilen ( $P < 0,001$ ), njegova vrednost pa znaša 35,357. Iz Tabele 4 izhaja, da ima izmed štirih dimenzij pravičnosti na pripravljenost širiti pozitivne govorce največji pozitiven vpliv zaznava proceduralne pravičnosti ( $\beta = 0,412$ ). Poleg proceduralne je statistično značilen tudi pozitiven vpliv informacijske in distributivne pravičnosti, pri čemer ima informacijska pravičnost relativno večji vpliv. V nasprotju s pričakovanji pa je vpliv medosebne pravičnosti šibak in statistično neznačilen, zaradi česar ne moremo trditi, da medosebna pravičnost vpliva na pripravljenosti širiti pozitivne govorce.

<sup>6</sup> Regresijsko analizo smo izvedli tudi na faktorskih vrednostih merskih lestvic, ki smo jih izračunali po metodi največjega verjetja v kombinaciji s Promax rotacijo. Rezultati regresij ne kažejo znatnih odstopanj ne glede na vrsto vhodnih podatkov. Eksplorativna faktorska analiza potrjuje tudi diskriminacijsko veljavnost uporabljenih merskih lestvic, saj da 6-faktorsko rešitev, pri kateri nobena od merjenih spremenljivk nima visokih uteži na več kot enem faktorju.

Tabela 4: Regresijski model za pripravljenost širiti pozitivne govornice o ponudniku

Spremenljivka	Koeficient $\beta$	Standardna napaka ocene	Vrednost t testa	Stopnja značilnosti
Konstanta	0,332	0,231	1,438	0,152
Distributivna pravičnost	0,117	0,053	2,220	0,028
Proceduralna pravičnost	0,412	0,063	6,588	0,001
Medosebna pravičnost	0,051	0,057	0,894	0,372
Informacijska pravičnost	0,337	0,060	5,605	0,001

Predstavljeni regresijski modeli potrjujejo pomen pravičnosti pri reševanju pritožb odjemalcev v telekomunikacijah. Pomembna pa je tudi ugotovitev, da se vplivi posameznih dimenzij pravičnosti na namero ohranjanja naročniškega razmerja in pripravljenost širiti pozitivne govornice o ponudniku razlikujejo. Med tem ko je zaznava distributivne pravičnosti najpomembnejša za ohranjanje naročniškega razmerja, je njen vpliv na širjenje govornic dokaj šibek. Ravno obratno pa velja za proceduralno pravičnost, ki ima močan vpliv na širjenje govornic, a sploh ne vpliva na namero ohranjanja naročniškega razmerja. Zaznava informacijske pravičnosti ima enakomeren vpliv na oba koncepta, ki odražata zvestobo odjemalca. Pregled rezultatov preverjanja raziskovalnih hipotez podajamo v Tabeli 5.

Tabela 5: Raziskovalne hipoteze

Hipoteza	Odločitev
H1: Distributivna pravičnost ima pozitiven vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja.	Sprejmemo
H2: Proceduralna pravičnost ima pozitiven vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja.	Ne sprejmemo
H3: Medosebna pravičnost ima pozitiven vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja.	Ne sprejmemo
H4: Informacijska pravičnost ima pozitiven vpliv na namero ohranjanja naročniškega razmerja.	Sprejmemo
H5: Distributivna pravičnost ima pozitiven vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govornice.	Sprejmemo
H6: Proceduralna pravičnost ima pozitiven vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govornice.	Sprejmemo
H7: Medosebna pravičnost ima pozitiven vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govornice.	Ne sprejmemo
H8: Informacijska pravičnost ima pozitiven vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govornice.	Sprejmemo

## 4 DISKUSIJA

### 4.1 Implikacije za teorijo

Rezultati predstavljene raziskave potrjujejo pomen pravičnosti pri reševanju pritožb v telekomunikacijski panogi. Kot posebno vplivno dimenzijo pravičnosti v tej panogi izpostavljamo informacijsko pravičnost, ki relativno močno vpliva tako na namero ohranjanja naročniškega razmerja kot tudi na pripravljenost širiti pozitivne govorce. Ta ugotovitev potrjuje pomen komunikacije in informiranja pritožnikov tako med postopkom reševanja pritožbe kot tudi nudenja kredibilnega pojasnila, ki utemeljuje končno odločitev podjetja v zvezi s pritožbo (Gohary, Hamzeli, & Alizadeh, 2016). Medtem ko so obstoječe študije (Blodgett et al., 1997; Karatepe, 2006; Lin et al., 2011; Schoefer & Diamantopoulos, 2008) našle podporo za vpliv interakcijske pravičnosti na zvestobo merjeno bodisi kot enovit konstrukt bodisi na katero od dveh dimenzij (namero ohranjanja razmerja ali pripravljenost širiti pozitivne/negativne govorce), je naša raziskava ena prvih, ki preverja neposredni vpliv informacijske pravičnosti kot neodvisne dimenzije pravičnosti na namero ohranjanja naročniškega razmerja in pripravljenost širiti pozitivne govorce. Poleg te dimenzije pravičnosti izpostavljamo tudi velik pomen zaznave distributivne pravičnosti, ki igra ključno vlogo pri nameri ohranjanja naročniškega razmerja, kar je skladno z ugotovitvami drugih raziskovalcev (Blodgett et al., 1997; Karatepe, 2006; Lin et al., 2011; Nikbin et al., 2012; Schoefer & Diamantopoulos, 2008; Orsingher et al., 2010). Ta rezultat je lahko delno povezan tudi z vzorcem respondentov, saj je skoraj tretjina vzorca kot povod za pritožbo navedla neupravičeno izdan račun, kar pomeni, da so bila njihova pričakovanja povezana predvsem s povračilom stroškov ali popravkom izdanega računa. Povod za pritožbo (finančne ali nefinančne narave) je namreč eden izmed pomembnih moderatorjev vpliva pravičnosti (Gelbrich & Roschk, 2011), ki se odraza z relativno večjim vplivom distributivne pravičnosti, ko je povod finančne narave, oziroma relativno večjim vplivom medosebne pravičnosti, ko razlog za pritožbo ni finančne narave.

Pomembna je tudi vloga proceduralne pravičnosti, ki se odraza predvsem skozi dokaj močan vpliv na pripravljenost širiti pozitivne govorce (skladno z Davidow, 2014; Karatepe, 2006), med tem ko na namero ohranjanja naročniškega razmerja v nasprotju z ugotovitvami več raziskovalcev (Karatepe, 2006; Nikbin et al., 2012) ne vpliva. Navedeno pomeni, da pritožniki, ki pravila in politike podjetja, ki usmerjajo pritožbeni postopek, zaznavajo kot nepoštene oziroma nekorektne, ne bodo pripravljene priporočati ponudnika drugim potencialnim odjemalcem. Ob tem pa velja izpostaviti opozorilo Davidowa (2014, str. 83), da je »postopek za reševanje pritožb infrastruktura in središče sistema, ki mora biti razvit že preden je pritožba vložena.«

Nepričakovano pa se v naši raziskavi ni potrdil vpliv zaznave medosebne pravičnosti na koncepta, ki odražata zvestobo. To torej pomeni, da prijaznost in vljudnost zaposlenih, ki sprejemajo in obravnavajo pritožbe, ni imela statistično značilnega učinka na zvestobo. Ker je panoga eden izmed moderatorjev vpliva pravičnosti (Gelbrich & Roschk, 2011), lahko mogoče vzroke za nepotrditev vpliva medosebne pravičnosti iščemo v naravi telekomunikacijske panoge, kjer odjemalci nimajo veliko stika z osebjem podjetja, ampak

so primarno v interakciji s tehnologijo (mobilniki, računalniki, televizije, modemi, omrežje in podobno). Hkrati pa ponudniki telekomunikacij na osnovi lastnih izkušenj s klicnimi (pa tudi prodajnimi) centri že posvečajo zadostno pozornost usposabljanju zaposlenih v primernem vedenju in komunikaciji z odjemalci. Velja tudi, da medosebna pravičnost v obstoječih raziskavah še ni bila potrjena kot neposredni predhodnik namere ohranjanja naročniškega razmerja ali pripravljenosti širiti pozitivne govorce, ampak zgolj v združenem konstrukt interakcijske pravičnosti (Karatepe, 2006). Dodatno lahko iz Tabele 1 razberemo, da je medosebna pravičnost statistično značilno povezana z ostalimi tremi dimenzijami pravičnosti in posledično se lahko njen vpliv prenese prek ostalih dimenzij.

Ob tem pa v dejstvu, da dimenziji medosebne in informacijske pravičnosti različno vplivata na koncepta, ki odražata zvestobo, vidimo dodaten prispevek našega članka, da potrjuje nedavne ugotovitve več avtorjev (Colquitt, 2001; Hess & Ambrose, 2005; Lee et al., 2011), da je dimenzijo interakcijske pravičnosti bolje razdeliti na dve neodvisni dimenziji. Prednost uporabe štirih dimenzij se pokaže tudi v naši raziskavi, ki potrjuje relativno močan vpliv informacijske pravičnosti na zvestobo, med tem ko medosebna pravičnost ni izkazala nobenega vpliva.

Iz deležev pojasnenih varianc lahko razberemo, da dimenzije pravičnosti relativno bolje pojasnijo varianco namere ohranjanja naročniškega razmerja (46 %) kot varianco pripravljenosti širiti pozitivne govorce (40 %), kljub temu da na namero statistično značilno vplivata le dve spremenljivki, medtem kot na pripravljenost širiti govorce vplivajo tri. Deleža pojasnjene variance sta na primerljivi ravni glede na podobne raziskave, kljub temu da gre v našem primeru za enostavna modela. Večina ostalih modelov namreč poleg dimenzij pravičnosti in zvestobe proučuje še zadovoljstvo (pritožbeno, transakcijsko ali splošno) (npr. Karatepe, 2006; Maxham & Netemeyer, 2002; Nefat, Belazić, & Alerić, 2012), čustva (npr. Schoefer & Diamantopoulos, 2008) ali pa dodaja različne dimenzije organizacijskega odziva kot predhodnike pravičnosti (npr. Karatepe, 2006). Na primer, Maxham in Netemeyer (2002) z modelom, ki vključuje tri dimenzije pravičnosti, zadovoljstvo s pritožbo in splošno zadovoljstvo, pojasnita 34 % variance v pripravljenosti širiti pozitivne govorce in 36 % variance v nakupni nameri. Karatepe (2006) s kompleksnim modelom (sedem organizacijskih odzivov na pritožbo, ki vplivajo na tri dimenzije pravičnosti, ki posledično vplivajo na zadovoljstvo s pritožbo, ta pa na združen konstrukt zvestobe) pojasni 46 % variance v zvestobi. Nefat et al. (2012) z modelom, ki vsebuje tri dimenzije pravičnosti (ki vplivajo na zadovoljstvo s pritožbo, ki vpliva na splošno zadovoljstvo, zadovoljstvo s pritožbo in splošno zadovoljstvo pa vplivata na pripravljenost širiti pozitivne govorce ter namero ohranjanja naročniškega razmerja, pri čemer pripravljenost širiti pozitivne govorce tudi vpliva na namero ohranjanja naročniškega razmerja) pojasnijo 49 % variance v pripravljenosti širiti pozitivne govorce in 57 % variance v nameri ohranjanja naročniškega razmerja.

Schoefer in Diamantopoulos (2008) s tremi dimenzijami zaznane pravičnosti pojasnita 46 % variance v nakupni nameri (ko dodata pozitivna in negativna čustva kot mediatorja, se ta delež dvigne na 58 %) ter 52 % variance v pripravljenosti širiti negativne govorce

(z dodatkom pozitivnih in negativnih čustev v model se ta delež dvigne na 56 %). Podobno rezultati metanalize (Gelbrich & Roschk, 2011) kažejo, da s tremi dimenzijami organizacijskega odziva (nadomestilo, ugodno vedenje zaposlenih, organizacijski postopki), tremi dimenzijami zaznane pravičnosti (distributivna, proceduralna in interakcijska), zadovoljstvom s transakcijo in splošnim zadovoljstvom pojasnimo 57 % variance v nameri ponovnega nakupa in 43 % v pripravljenosti širiti pozitivne govorce o ponudniku. Vidimo lahko, da je v modelih, ki imajo več konstruktov (npr. zadovoljstvo, čustva in podobno) navadno delež pojasnjene variance višji, ni pa vedno tako. Na primer, Nikbin et al. (2012, str. 318)) na primeru malezijskih odjemalcev mobilnih telekomunikacij z distributivno, proceduralno in informacijsko pravičnostjo pojasnijo 85 % variance v nameri po zamenjavi ponudnika. Zaključimo lahko, da sta naša modela glede na delež pojasnjene variance ustrezna in primerljiva tudi s kompleksnejšimi modeli v drugih raziskavah, obstajajo pa možnosti za razširitve modela z dodatnimi konstrukti, s katero bi dobili še boljše pojasnjevalno moč.

## 4.2 Priporočila za managerje

Na podlagi rezultatov naše raziskave priporočamo podjetjem, da pri reševanju pritožb posvetijo posebno pozornost informacijski, distributivni in proceduralni pravičnosti. Ker ugotavljamo, da informacijska pravičnost pozitivno vpliva tako na pripravljenost širiti pozitivne govorce kot na namero ohranjanja naročniškega razmerja, ponudnikom storitev svetujemo, naj iskreno komunicirajo z odjemalci, temeljito pojasnijo postopek, po katerem so sprejeli odločitev o pritožbi ter podajo razumna pojasnila o postopku odločanja o pritožbi. Pazijo tudi naj, da podrobnosti o postopku sporočajo pravočasno ter prilagodijo komunikacijo specifičnim potrebam odjemalca. Pri zagotavljanju informacijske pravičnosti se morajo podjetja zavedati, da niso vse vrste pojasnil enako učinkovite. Več raziskav potrjuje, da so utemeljitve vzroka za nastanek težav boljše sredstvo za zagotavljanje informacijske pravičnosti kot pa izgovori (Bradley & Sparks, 2012; Bradley & Sparks, 2009; Wang, Mattila, & Bartlett, 2009).

Zelo pomembno vlogo pri ohranjanju naročniškega razmerja in pripravljenosti širiti pozitivne govorce ima tudi distributivna pravičnost. Podjetja naj imajo v postopku reševanja pritožbe pred očmi, da odjemalci presojujejo, ali to, kar so s pritožbo pridobili, odraža to, kar jim pripada, je primerno glede na samo izkušnjo, odraža pošteno rešitev in je upravičeno glede na njihove težave. Pri nadomestilih se morajo podjetja zavedati, da je učinkovitost nadomestila odvisna tudi od narave povoda za pritožbo (Roschk & Gelbrich, 2014). To pomeni, da je pri reklamacijah računov in ostalih pritožbah s finančnim ozadjem najučinkovitejše denarno nadomestilo (vračilo denarja, popusti, kuponi, dodatne storitve ali izdelki), med tem ko je pri vseh ostalih pritožbah učinkovitejše nadomestilo v obliki opravičila in zagotovil, da se težave ne bodo ponovile ali pripetile drugim odjemalcem. Pri podajanju opravičil pa je pomemben tudi način, na katerega je opravičilo posredovano. Učinkovita opravičila morajo biti sporočena čim prej, idealno bo vložitvi pritožbe, hkrati pa morajo izražati empatijo do pritožnika (Roschk & Kaiser, 2013).

Kljub temu, da proceduralna pravičnost pozitivno vpliva samo na pripravljenost širiti pozitivne govornice in ne na namero ohranjanja naročniškega razmerja, podjetjem svetujemo, da poskrbijo tudi za to, da bodo odjemalci zaznali postopek reševanja pritožbe kot pošten in korekten. Omogočeno naj jim bo izraziti mnenje in občutke o samem postopku ter vplivati na končni izid. Ponudniki naj zagotovijo konsistentnost in nepristranskost tega postopka ter omogočijo odjemalcu podati ugovor na končno rešitev pritožbe. Poleg tega naj postopek reševanja pritožb temelji na etičnih in moralnih standardih. Podjetja se morajo zavedati, da se zaradi povečane uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije spreminja vzorec širjenja govoric (Sexton, 2015). Ponudnikom storitev zato svetujemo, naj poleg skrbi za ustrezno reševanje pritožb spremljajo nove komunikacijske poti (blogi, družbena omrežja in podobno) z namenom obvladovati kritične dogodke in minimizirati negativne komentarje oziroma govorice (Einwiller & Steilen, 2015).

Čeprav rezultati naše raziskave ne potrjujejo vpliva medosebne pravičnosti na zvestobo odjemalcev, pa naše ugotovitve ne pomenijo, da podjetjem ni potrebno paziti, kakšna je njihova komunikacija s pritožniki. Pri tem pa se morajo zavedati, da podjetje v tej komunikaciji predstavljajo zaposleni, ki morajo, da bi komunikacija potekala korektno, biti ustrezno usposobljeni in motivirani. Njihova vodila naj bi bila, da pritožnike obravnavajo vljudno, z dostojanstvom, s spoštovanjem in se vzdržijo neprimernih opazk in komentarjev. Pri neposredni interakciji s pritožniki pa je pomemben vidik komunikacije tudi aktivno poslušanje in poznavanje izdelka oziroma storitve s strani zaposlenih ter njihova iskrena prijaznost in pripravljenost pomagati pritožniku (Gruber, Szmigin, & Voss, 2009).

Menimo, da ugotovitve naše raziskave dopolnjujejo tiste Tomšiča in Kolarja (2015), ki na panelnem vzorcu porabnikov mobilnih storitev ugotavljata, da predhodno trajanje razmerja, zadovoljstvo porabnikov in namera o ohranjanju naročniškega razmerja pojasnijo zgolj 10 % variance dejanskega zadržanja odjemalcev. Poleg dejavnikov konkurence in osebnih okoliščin odjemalcev je reševanje pritožb zagotovo pomemben dejavnik zadržanja odjemalcev, pri čemer pa ima zaznava pravičnosti postopka in načina reševanja pritožbe ter končne rešitve (nadomestila, povračila ali opravičila) zelo pomembno vlogo.

### 4.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Pri vsebinskih omejitvah raziskave izpostavljamo relativno enostaven konceptualni model, s katerim smo predvsem želeli dobiti jasno sliko o vplivu posameznih dimenzij pravičnosti na zvestobo odjemalcev. V model bi bilo dobro vključiti še več konceptov, kot so zadovoljstvo z reševanjem pritožbe, splošno zadovoljstvo, zaupanje in zavezanost, ter preveriti tudi celotno nomološko mrežo zadovoljstva s pritožbo z zvestobo kot končno posledico.

Pri metodoloških omejitvah se zavedamo, da se zaradi tega, ker je zbiranje podatkov potekalo z anketnim vprašalnikom, raziskava zanaša na spomin respondentov, pri čemer se zaradi časovne distance dejanske pritožbe (do 6 mesecev) lahko pojavijo pristranskosti. To

smo poskušali omejiti z oblikovanjem vprašalnika tako, da so bila na začetku lažja opisna vprašanja v zvezi s pritožbo, ki so respondentom pomagala osvežiti spomin. Naslednji sklop omejitev raziskave izhaja iz načina vzorčenja, ki je potekalo z neverjetnostno metodo in temelji na samoizboru enot, kar pomeni, da na rezultate raziskave lahko vplivajo pristranskosti, ki izvirajo iz vzorca respondentov, za katerega reprezentativnost ne moremo jamčiti. Zadnji sklop omejitev pa se nanaša na sam raziskovalni okvir, katerega v tem primeru predstavlja telekomunikacijska panoga. Zato je mogoče, da v ostalih gospodarskih panogah na zvestobo dimenzije pravičnosti vplivajo drugače, kot ugotavljamo v tej raziskavi.

Rezultati pričujoče raziskave potrjujejo razlike med vplivi posamičnih dimenzij pravičnosti in njenimi posledicami. Pri tem pa ostaja odprto vprašanje, od česa so odvisni vplivi posamičnih dimenzij pravičnosti na zvestobo. Zato na tem področju vidimo priložnosti za nadaljnje raziskovanje. Raziskali bi lahko, na kakšen način je vpliv dimenzij pravičnosti odvisen od panoge oziroma vrste storitev ali izdelkov. Smiselno je pričakovati, da ima pri tistih storitvah, ki zahtevajo več človeških stikov (na primer v gostinstvu, zdravstvu, pri frizerjih), večjo vlogo zaznava medosebne pravičnosti. Ob tem pa raziskovalcem pravičnost priporočamo uporabo štiridimenzionalnega modela, saj bodo tako lahko natančneje pojasnili vplive posameznih dimenzij tega konstrukta. V primeru združevanja medosebne in informacijske pravičnosti v eno dimenzijo interakcijske pravičnosti se namreč njuna različna vpliva prikrijeta.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, str. 267-299). New York: Academic press.
2. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2015). Letno poročilo Agencije za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije za leto 2014. Najdeno 15. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.akos-rs.si/files/O\\_agenciji/Letna\\_porocila/Letno-porocilo-2014-finalen1.pdf](http://www.akos-rs.si/files/O_agenciji/Letna_porocila/Letno-porocilo-2014-finalen1.pdf).
3. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2017). Letno poročilo Agencije za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije za leto 2016. Najdeno 14. januarja 2018 na spletnem naslovu [http://www.akos-rs.si/files/O\\_agenciji/Letna\\_porocila/AKOS-letno-porocilo-2016.pdf](http://www.akos-rs.si/files/O_agenciji/Letna_porocila/AKOS-letno-porocilo-2016.pdf).
4. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2011). Uporaba storitev s področja elektronskih komunikacij in zadovoljstvo uporabnikov s kvaliteto uporabljenih storitev. Najdeno 15. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila\\_in\\_raziskave/Raziskave\\_v\\_zvezi\\_s\\_koncnimi\\_uporabniki/Raziskava-uporaba-storitev-el-kom-2011.pdf](http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Raziskave_v_zvezi_s_koncnimi_uporabniki/Raziskava-uporaba-storitev-el-kom-2011.pdf).
5. Ahn, J.-H., Han, S.-P., & Lee, Y.-S. (2006). Customer churn analysis: Churn determinants and mediation effects of partial defection in the Korean mobile telecommunications service industry. *Telecommunications Policy*, 30(10-11), 552-568.
6. Ambrose, M., Hess, R. L., & Ganesan, S. (2007). The Relationship between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21-36.

7. Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172-185.
8. Andreassen, T. W. (2001). From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? *Journal of Service Research*, 4(1), 39-49.
9. Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
10. Blodgett, J. G., & Li, H. (2007). Assessing the Effects of Post-Purchase Dissatisfaction and Complaining Behavior on Profitability: a Monte Carlo Simulation. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 20(1), 1-14.
11. Bradley, G., & Sparks, B. (2012). Explanations: if, when, and how they aid service recovery. *Journal of Services Marketing*, 26(1), 41-51.
12. Bradley, G. L., & Sparks, B. A. (2009). Dealing with service failures: The use of explanations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(2), 129-143.
13. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Broetzmann, S. M. (2013, 10. december). Will We Ever Learn? The Sad State Of Customer Care In America. *Results From The 2013 Customer Rage Study: Press Briefing*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.customeraremc.com/wp/wpcontent/uploads/2014/01/KeyFindingsFrom2013NationalCustomerRageSurvey.pdf>
15. Brown, S. W. (2000). Practicing Best-In-Class Service Recovery. *Marketing Management*, 9(2), 8-9.
16. Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
17. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
18. *cvek123*. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.cvek123.com/izkusnje-s-pritozbo-reklamacija-telekomunikacijskih-storitev.html>
19. Davidow, M. (2014). The A-Craft Model of Organizational Responses to Customer Complaints and Their Impact on Post-Complaint Customer Behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 27(1), 69-88.
20. Day, R. L., Grabick, K., Schaezle, T., & Staubach, F. (1981). The Hidden Agenda of Consumer Complaining. *Journal of Retailing*, 57(3), 86-106.
21. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
22. Einwiller, S. A., & Steilen, S. (2015). Handling complaints on social network sites – An analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. *Public Relations Review*, 41(2), 195-204.
23. Estelami, H. (2000). Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes. *Journal of Service Research*, 2(3), 285-300.



24. Evropska komisija. (2009). *Consumer Redress in the EU: Consumer Experiences, Perceptions and Choices*. Bruselj: Evropska komisija.
25. Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 337-346.
26. Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*, 7(3), 287-298.
27. Garín-Muñoz, T., Pérez-Amaral, T., Gijón, C., & López, R. (2016). Consumer complaint behaviour in telecommunications: The case of mobile phone users in Spain. *Telecommunications Policy*, 40(8), 804-820.
28. Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24-43.
29. Gohary, A., Hamzeli, B., & Alizadeh, H. (2016). Please explain why it happened! How perceived justice and customer involvement affect post co-recovery evaluations: A study of Iranian online shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 127-142.
30. Grainer, M., Noble, C. H., Bitner, M. J., & Broetzmann, S. M. (2014). What Unhappy Customers Want. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 31-35.
31. Gruber, T., Szmigin, I., & Voss, R. (2009). Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 422-435.
32. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson.
33. Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
34. Hess, R. L., & Ambrose, M. (2005). *The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling*. Paper presented at the 9th International Business and Economy Conference, Honolulu.
35. Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
36. Homburg, C., Fürst, A., & Koschate, N. (2010). On the importance of complaint handling design: a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 265-287.
37. Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The Sources, Meaning and Validity of Consumer Complaining Behavior: A Psychological Analysis. *Journal of Retailing*, 57(3), 4-24.
38. Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
39. Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
40. Keramati, A., & Ardabili, S. M. S. (2011). Churn analysis for an Iranian mobile operator. *Telecommunications Policy*, 35(4), 344-356.
41. Lee, K., Joshi, K., & Kim, Y. K. (2011). Identification of the four-factor structure of customers' perceived fairness. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(2), 113-126.

42. Lin, H.-H., Wang, Y.-S., & Chang, L.-K. (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure: A perspective of justice theory. *Managing Service Quality*, 21(5), 511-534.
43. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
44. Little, R. J. (1988). A Test of Missing Completely at Random for Multivariate Data with Missing Values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198-1202.
45. Luo, X., & Homburg, C. (2008). Satisfaction, Complaint, and the Stock Value Gap. *Journal of Marketing*, 72(4), 29-43.
46. Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Moliner, C. (2006). Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 100-119.
47. Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57-71.
48. Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.
49. Mazzini, M. (2015a, 5. marec). Kupec kot nerazumen paglavec. *Siol.net*. Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu: <http://siol.net/siol-plus/kolumne/kupec-kot-nerazumen-paglavec-1628>
50. Mazzini, M. (2015b, 2. marec). Nateg in aroganca. *Siol.net*. Najdeno 16. junija 2015 na spletnem naslovu: <http://siol.net/siol-plus/kolumne/nateg-in-aroganca-203000>
51. Murovec, N., & Prodan, I. (2006). Dejavniki zaviranja pritožb potrošnikov in njihov pomen za podjetja. *Naše gospodarstvo*, 52(5/6), 52-59.
52. Nefat, A., Belazić, D., & Alerić, D. (2012). Antecedents and Outcomes of Service Recovery Satisfaction in Telecommunications in Croatia Along with the Role of Image and Perceived Switching Costs. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 25(4), 1051-1066.
53. Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., & Armesh, H. (2012). Perceived justice in service recovery and switching intention: Evidence from Malaysian mobile telecommunication industry. *Management Research Review*, 35(3/4), 309-325.
54. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
55. O'Sullivan, D., & McCallig, J. (2012). Customer satisfaction, earnings and firm value. *European Journal of Marketing*, 46(6), 827-843.
56. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Printce Hill.
57. Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
58. Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989a). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
59. Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989b). Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 372-383.

60. Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169-186.
61. Roschk, H., & Gelbrich, K. (2014). Identifying Appropriate Compensation Types for Service Failures: A Meta-Analytic and Experimental Analysis. *Journal of Service Research*, 17(2), 195-211.
62. Roschk, H., & Kaiser, S. (2013). The nature of an apology: An experimental study on how to apologize after a service failure. *Marketing Letters*, 24(3), 293-309.
63. Rundle-Thiele, S. (2005). Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 492-500.
64. Schoefer, K. (2008). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction judgements concerning service recovery encounters. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(3), 210-221.
65. Schoefer, K., & Diamantopoulos, A. (2008). The Role of Emotions in Translating Perceptions of (In)Justice into Postcomplaint Behavioral Responses. *Journal of Service Research*, 11(1), 91-103.
66. Seiders, K., & Berry, L. L. (1998). Service Fairness: What It Is and Why It Matters. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 8-20.
67. Sexton, D. E. (2015). Managing Brands In a Prickly Digital World. *Journal of Advertising Research*, 55(3), 237-241.
68. Simon, F. (2013). The influence of empathy in complaint handling: Evidence of gratitudinal and transactional routes to loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 599-608.
69. Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, 52(1), 93-107.
70. Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
71. Smith, J. S., Karwan, K. R., & Markland, R. E. (2012). An empirical investigation of the effectiveness of an integrated service recovery system. *Operations Management Research*, 5(1/2), 25-36.
72. Stankovič Elesini, U., Kodarin, S., Urankar, J., Potočnik, A., & Weingerl, P. (2014). Analiza in razvoj algoritma za reševanje pritožb potrošnikov. *Tekstilec*, 57(1), 12-31.
73. Stephens, N. (2000). Complaining. V T. A. Swartz & D. Iacobucci (ur.), *Handbook of Services Marketing & Management* (str. 287-298). Thousand Oaks: SAGE Publications.
74. Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
75. Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
76. Tomšič, D., & Kolar, T. (2015). Vpliv zadovoljstva porabnikov in nameravane zvestobe na dejansko zvestobo v panogi mobilnih telekomunikacij. *Economic and business review*, 17(Pos. št.), 23-48.
77. Vázquez-Casielles, R., Suárez Álvarez, L., & Díaz Martín, A. M. (2010). Perceived justice of service recovery strategies: Impact on customer satisfaction and quality relationship. *Psychology and Marketing*, 27(5), 487-509.

78. Voh Bostič, A. (2016, 5. marec). Kateri naši ponudniki telekomunikacij bolje in kateri slabše skrbijo za naročnike. *Pod črto*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <https://podcrto.si/kateri-nasi-ponudniki-telekomunikacij-bolje-in-kateri-slabse-skrbijo-za-stranke/>

79. Wang, C.-Y., Mattila, A. S., & Bartlett, A. (2009). An examination of explanation typology on perceived informational fairness in the context of air travel. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(8), 795-805.

# PRIHODNOST STATISTIKE BLAGOVNE MENJAVE Z DRŽAVAMI EU

SIMON PERŠE<sup>1</sup>

MOJCA BAVDAŽ<sup>2</sup>

---

**POVZETEK:** *Statistika blagovne menjave s tujino je nepogrešljiva za vodenje ekonomske politike in oblikovanje poslovnih strategij. Slovenija ustvari med 75 % in 80 % te blagovne menjave z državami članicami EU, pri čemer zbiranje podatkov o blagovni menjavi z EU (Intrastat) predstavlja kar polovico celotne obremenitve podjetij s poročanjem uradni statistiki; posledično so že dlje časa prisotni pritiski, da se to obremenitev zmanjša. Prispevek na primeru Slovenije analizira učinke izbranih razvojnih scenarijev (popravki metodologije in alternativni viri podatkov) na obremenitve podjetij, stroške zbiranja in točnost statističnih podatkov, kar lahko služi tudi kot zgled za presojo stroškov in koristi podatkov.*

---

**Ključne besede:** *Intrastat, zbiranje podatkov (data collection), administrativni podatki (administrative data), zrcalni podatki (mirror data), zunanja trgovina (international trade), kombinirana nomenklatura (combined nomenclature)*

---

**JEL klasifikacija:** C82; F10

---

**DOI:** 10.15458/85451.75

---

## UVOD

Statistika blagovne menjave s tujino spada med najbolj uporabljene podatke uradne statistike. Med njene uporabnike sodijo mednarodne institucije, institucije EU, državni organi in institucije, podjetja, raziskovalci, mediji itd. Nepogrešljiva je za vodenje ekonomske politike in oblikovanje poslovnih strategij, vendar pa je njena cena relativno visoka. Sistem Intrastat, v okviru katerega se zbirajo podatki o blagovni menjavi med državami članicami EU (v nadaljevanju: države članice), je najkompleksnejše in najdražje statistično raziskovanje. Ker prispeva kar 57 % vseh bremen podjetij pri izpolnjevanju zakonskih obveznosti na področju uradne statistike (EU Project on Baseline Measurement and Reduction of Administrative Costs, 2009b), so že od same vzpostavitve sistema prisotni pritiski, da se to obremenitev zmanjša.

Področje uradne statistike je bilo v letu 2007 identificirano kot eno izmed 13-ih administrativnih področij, na katerih je treba bistveno zmanjšati administrativna bremena podjetij (European Commission, 2008). S tem so se statistični uradi znašli pred zahtevnim izzivom, kako razbremeniti podjetja poročanja podatkov ob naraščajočih potrebah po

---

1 Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: sim.perse@gmail.com

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

informacijah in hkratni zahtevi po ohranitvi visoko postavljenih standardov kakovosti, ki veljajo za Evropski statistični sistem (v nadaljevanju: ESS). Pri tem je treba omeniti, da so stroški poročanja podjetij za potrebe uradne statistike na ravni EU ocenjeni na pičlih 0,5 % celotnih administrativnih bremen podjetij (EU Project on Baseline Measurement and Reduction of Administrative Costs, 2009a), vendar pa je to breme zaznano kot zelo nadležno in moteče (High Level Group of Independent Stakeholders on Administrative Burdens, 2009). Dejstvo je tudi, da je lahko to breme za nekatera podjetja relativno veliko, zato so ustanove uradne statistike zelo aktivne pri iskanju načinov razbremenjevanja podjetij (Bavdaž et al., 2015).

Poenostavitve Intrastata na nacionalni ravni imajo omejen domet, zato je posebej zanimiva ideja o vzpostavitvi sistema SIMSTAT (*angl.* Single Market Statistics; statistika enotnega trga) na ravni EU. Ta sistem bi omogočal, da se podatki o posameznem blagovnem toku med dvema državama članicama zbirajo samo enkrat, kar bi korenito zmanjšalo skupno obremenitev podjetij, vendar za ceno izgube (nacionalnega) nadzora nad zbiranjem in kakovostjo dela podatkov.

Prispevek na primeru Slovenije analizira učinke možnih razvojnih scenarijev sistema Intrastat na točnost podatkov, stroške raziskovanja in obremenitve podjetij ter predlaga najsprejemljivejšo možnost. Prva točka opisuje značilnosti sedanjega sistema Intrastat, druga točka predstavi alternativne razvojne scenarije sistema Intrastat, tretja točka prikaže podatke in metodologijo analize, četrta točka predstavlja rezultate, v peti točki sledi razprava in sklep.

## 1 ZNAČILNOSTI SEDANJEGA SISTEMA INTRASTAT

Med državami članicami ni notranjih carinskih meja, zato mora država z vstopom v EU za spremljanje svoje blagovne menjave s trgovinskimi partnericami v EU (v nadaljevanju: trgovinske partnerice) nadomestiti administrativne podatke iz carinskih deklaracij z mesečnim neposrednim zbiranjem podatkov od podjetij v okviru sistema Intrastat (glej npr. Eurostat, 2014a, 2015). V skladu z mednarodnimi metodološkimi priporočili Združenih narodov (United Nations Statistics Division, 2013) se *kot blagovno menjavo obravnava vsa gibanja blaga v prostem pretoku med državami članicami (z izjemo začasnih in tranzitnih tokov)*, ki spreminjajo materialne zaloge posamezne države članice s tem, da blago (fizično) vstopa v njeno statistično ozemlje ali iz njega izstopa.

### 1.1 Zbiranje podatkov v sistemu Intrastat

Podjetja v Intrastatu *poročajo podatke* za tisti del izvoza, ki predstavlja odpreme blaga v druge države članice (v nadaljevanju: odpreme), in za tisti del uvoza, ki predstavlja prejeme blaga iz drugih držav članic (v nadaljevanju: prejeme), vendar pa le za tisti tok blaga, pri katerem presežejo vrednost vključitvenega praga. Ta vrednost se določi na način, ki omogoča, da države članice pri posameznem toku blaga dosežejo vsaj

minimalno zakonsko zahtevano stopnjo pokritja skupne vrednosti blagovne menjave z EU. Obveznost poročanja pri posameznem blagovnem toku se določi enkrat letno na osnovi vrednosti blagovne menjave podjetja z EU v celotnem preteklem letu (glej npr. Eurostat, 2014a), iz česar izhaja relativno visok delež neustreznih poročevalskih enot v Intrastatu, ki v opazovanem letu ne dosegajo več vrednosti vključitvenega praga. Vsak mesec je treba dodatno vključiti podjetja, pri katerih blagovna menjava z državami članicami pri posameznem toku blaga na osnovi podatkov iz sistema DDV od začetka leta do opazovanega meseca preseže vrednost vključitvenega praga. Intrastat posledično ne zagotavlja stabilnosti opazovane populacije, saj so podjetja z manjšim, a spreminjajočim se obsegom trgovanja, in podjetja s spreminjajočo dinamiko trgovanja med leti enkrat med vključenimi, drugič med izključenimi. Ravno tako ne zagotavlja doseganja zadostne stopnje statističnega pokritja po vseh trgovinskih partnericah in po vseh trgovanih proizvodih. Je pa stopnja pokritja – zaradi trenutnih zakonskih določb, večje koncentracije blagovne menjave, nacionalnih strateških ciljev zmanjševanja bremen poročanja in večjih potreb uporabnikov – tipično višja pri odpremah kot pri prejemih.

Intrastat že izkorišča podatke o vrednosti skupnega trgovanja posameznega podjetja z EU iz sistema DDV (tj. o obdavljenem znesku dobav blaga v druge države članice in pridobitev blaga iz drugih držav članic; v Sloveniji pri obeh blagovnih tokovih na zbirnih obrazcih DDV-O, pri odpremah pa tudi na podrobnejše členjenih obrazcih RP-O), vendar ti zadostujejo zgolj za določanje in vzdrževanje statističnega pokritja v Intrastatu (davčni prag za vstop v sistem DDV je tipično nižji kot za vključitev v Intrastat) in preverjanje točnosti podatkov (nadzor zbiranja podatkov, kontrole popolnosti poročanja, ocenjevanje vrednosti blagovne menjave podjetij pod vključitvenim pragom, vrednosti morebitnega neporočanja, zapoznelega poročanja in delnega odgovora idr.).

Intrastat se od večine drugih statističnih raziskovanj razlikuje po (skoraj) izključni uporabi elektronskih orodij za posredovanje podatkov, velikem obsegu poročenih podatkov in potrebi po zagotovitvi kakovostnih *podatkov na zelo podrobni ravni*. Podatki statistike blagovne menjave s tujino se namreč izkazujejo na najnižji ravni členitve klasifikacije proizvodov (kombinirane nomenklature; v nadaljevanju KN), ki vključuje več kot 9.500 različnih šifer (skupin) proizvodov, v kombinaciji z izkazovanjem podatkov po trgovinskih partnericah pa teoretično število izkazanih kombinacij podatkov naraste na več kot 250.000. Podatki o trgovanih proizvodih so ključna dodana vrednost Intrastata v primerjavi z davčnimi podatki. Pri izkazovanju podatkov se uporablja *pasivna zaščita podatkov*, torej se podatki zakrijejo le na pobudo podjetja in ob pogoju, da je zaščita upravičena, kar povečuje tveganje razkritja individualnih (zaupnih) podatkov (za splošne pristope k identifikaciji podjetij z visokim tveganjem razkritja in načine zakrivanja podatkov glej Hundepool et al., 2012). Pomembni specifični Intrastata sta osnovna enota opazovanja, ki v Intrastatu ni podjetje, temveč blagovna pošiljka, in možnost prenosa obveznosti poročanja na pooblaščenega deklaranta.

Ker se blagovni tok beleži dvakrat, kot odprema v eni in kot prejem v drugi državi članici, je mogoče primerjati podatke o nasprotnih, »zrcalnih« *blagovnih tokovih*, vendar so tovrstne bilateralne študije zahtevne in zamudne. Razlike v podatkih, imenovane »asimetrije«,

so običajno posledica metodoloških razlik ali napak (najpogosteje napačne uvrstitve trgovanega proizvoda v 8-mestno šifro KN in napačne obravnave trgovinskih transakcij, kjer fizični tok blaga ni enak toku finančnih transakcij) (Eurostat, 2010a; 2010b).

*Odgovornost za izvajanje Intrastata* je lahko centralizirana v eni instituciji ali pa je razdeljena med več institucij. V praksi držav članic davčna ali carinska administracija večinoma zbirata podatke, kontaktirata podjetja in izvajata osnovne kontrole podatkov, statistični urad pa je pristojen za metodologijo raziskovanja, izvajanje dodatnih analiz, obdelavo in diseminacijo podatkov (glej npr. Eurostat, 2014a, 2015). Tudi v Sloveniji si na ta način naloge delita Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju: SURS) in carinska administracija prek centraliziranega zbiranja podatkov v Finančnem uradu Nova Gorica v okviru Finančne uprave Republike Slovenije (v nadaljevanju: FURS). Intrastat je kot večina statističnih raziskovanj podjetij v zelo majhni meri zasnovan na sankcioniranju, temveč na politiki aktivnega sodelovanja s podjetji ter nudenju metodološke in tehnične pomoči.

*Spremenljivke, ki jih v Intrastatu spremljajo vse države članice*, vključujejo: identifikacijsko številko podjetja za DDV, obdobje poročanja, tok blaga, identifikacijo proizvoda v skladu z 8-mestno šifro KN, šifro trgovinske partnerice (tj. pri prejemih državo članico, iz katere je bilo blago odpremljeno, pri odpremah pa državo članico, kamor je blago končno namenjeno), šifro vrste trgovskega posla, fakturno vrednost (tj. vrednost blaga na računu) ter količino trgovanega blaga, izraženo z neto maso v kilogramih, pri 8-mestnih šifrah KN, kjer je zbiranje tega podatka predpisano, pa tudi s količino v enoti mere (npr. kos, par, kvadratni meter idr.). Večina držav članic v Intrastatu *za nacionalne potrebe zbira* še nekatere druge opcijske spremenljivke, vendar se podatki za večino teh spremenljivk običajno zbirajo le od podjetij z večjim obsegom trgovanja na osnovi uporabe dodatnega (t.i. posebnega) statističnega praga. V Sloveniji se za nacionalne potrebe zbirajo podrobneje členjena šifra vrste trgovskega posla na 2-mestni ravni (od vseh podjetij pri obeh blagovnih tokovih), država porekla (od vseh podjetij pri prejemih), vrsta transporta na slovenski meji, pogoji dobave po Incoterms z lego kraja in statistična vrednost (vse tri spremenljivke od podjetij nad posebnim statističnim pragom pri obeh blagovnih tokovih). Vrednostni podatki se objavijo kot (delno ocenjena) statistična vrednost (tj. vrednost blaga na slovenski meji) in ne kot poročana fakturna vrednost.

Podjetja pridobijo *večino podatkov iz faktur* in drugih komercialnih dokumentov, s katerimi se dokazuje pošiljanje in/ali prevoz posamezne blagovne pošiljke med državo odpremnico in prejemnico blaga (npr. tovarnega lista, izjave o prevozu blaga, dobavnice, prevzemnice idr.). Razpoložljiva trgovinska dokumentacija velikokrat ne predstavlja zadostne podatkovne osnove; pri tem je problematika razpoložljivosti podatkov pri prejemih bistveno izrazitejša kot pri odpremah, saj ima prejemnik blaga omejene možnosti vplivanja na način priprave dokumentacije na strani dobavitelja.

Med spremenljivkami je *najbolj problematična 8-mestna šifra KN*. Večja podjetja pri odpremi blaga ta podatek sicer velikokrat prostovoljno vključijo na fakturo zaradi potreb poročanja njihovih partnerskih podjetij v Intrastatu pri prejemih; je pa ta praksa odvisna



od pogostosti/obsega trgovanja med podjetjema ter poslovne politike in urejenosti informacijskega sistema podjetja, ki blago odpremlja. Pomembno omejitev predstavlja tudi pomanjkanje zahtevanih podatkov o *količini trgovanega blaga*. Podatek o neto masi je večinoma razpoložljiv na prevoznih listinah, vendar velikokrat le za celotno blagovno pošiljko, zato podjetja skupno neto maso pogosto porazdelijo po posameznih proizvodih v blagovni pošiljki glede na njihov delež v vrednosti blagovne pošiljke; ta praksa predstavlja enega najpogostejših virov sistemskih napak pri poročanju v Intrastatu. Problematika podatkov o količini v enoti mere pa izhaja iz razlik med enoto mere, ki je predpisana v KN, in enoto mere, ki jo podjetja običajno uporabljajo pri svojem trgovanju, in je posebej izrazita pri trgovanju z lesnimi, tekstilnimi in kmetijskimi proizvodi. Nepopolna usklajenost zahtevanih metodoloških konceptov z uporabljenimi koncepti pri trgovinskem poslovanju podjetij je prisotna tudi pri *fakturni vrednosti*, saj ta predvideva upoštevanje stroškov spremljevalnih storitev glede na dogovorjeno pariteto. Pri prejemih razpoložljiva dokumentacija pogosto tudi ne vsebuje podatkov o državi porekla in trgovinski partnerici.

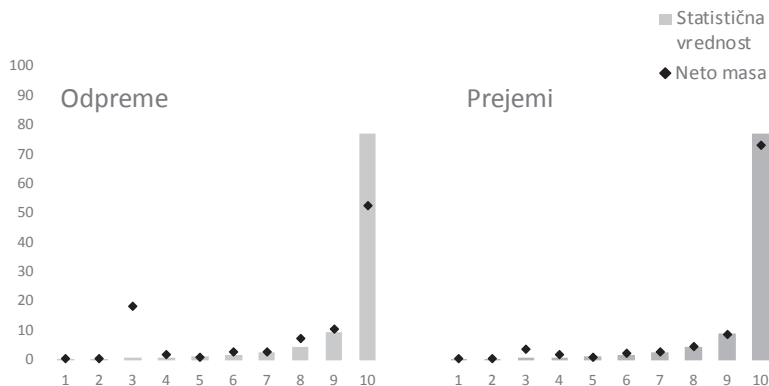
Glavno težavo pri poročanju podjetij tako predstavlja *pomanjkljiva podatkovna osnova*. Podjetja, ki imajo programski paket za poročanje v Intrastatu, uporabijo podatke, ki so se v informacijski sistem praviloma vnesli preko enotnega vstopnega mesta, s čimer je tipično zagotovljeno pravilno poročanje večine podatkov v Intrastatu z izjemo dodatnih spremenljivk in/ali zahtevanih ocen. Programski paketi tudi omogočajo pripravo podatkov za posredovanje, pri tem pa se izvršijo formalno-logične in nekatere vsebinske kontrole podatkov, ki terjajo odpravo napak in onemogočajo posredovanje vsebinsko neustreznih podatkov. Precej drugačna je slika v podjetjih, ki nimajo informacijsko podprtega poročanja za potrebe Intrastata. Tam se podatki iz trgovinske dokumentacije praviloma vnašajo ročno v pomožne preglednice ali neposredno v spletni obrazec, kjer se jih dopolni z dodatnimi spremenljivkami, velikokrat šele ob izteku roka za poročanje.

Kompleksnost pridobivanja podatkov v Intrastatu je pogojena tudi z organizacijsko strukturo podjetij. Pri večjih podjetjih je razpoložljivost informacij o blagovnih tokovih pogosto razpršena med različnimi deli podjetja, tj. predvsem med nabavnim, prodajnim in finančnim (oz. računovodskim) sektorjem, manjša podjetja pa velikokrat s potrebno dokumentacijo sploh ne razpolagajo (tj. predvsem v primerih, ko za računovodske in davčne storitve najamejo zunanega izvajalca). Posledično se v Sloveniji okrog 40 % podjetij odloči za prenos pooblastil za poročanje v Intrastatu na pooblaščenega deklaranta, pri čemer pa podjetja ohranijo odgovornost za pripravo in pravočasno posredovanje potrebne dokumentacije pooblaščenemu deklarantu.

## 1.2 Ključne značilnosti poročanja

Podjetja, ki so zavezana poročati v Intrastatu, smo razdelili v *deset decilnih razredov* glede na vrednost njihovega trgovanja z državami članicami, pri čemer 1. decilni razred vključuje podjetja z najmanjšo vrednostjo trgovanja in 10. decilni razred podjetja z največjo vrednostjo trgovanja. Ta način omogoča analizo učinkov različnih ukrepov za različne skupine podjetij. Kot kaže Slika 1, je bila blagovna menjava Slovenije z EU v letu

2013 (podobno kot leta 2012) pri obeh blagovnih tokovih skoncentrirana v podjetjih z največjo vrednostjo blagovne menjave z EU: desetina največjih podjetij pokriva več kot 75 % statistične vrednosti v Intrastatu poročane blagovne menjave, polovica največjih podjetij pa že več kot 95 %.



Slika 1: Odstotki pokritja statistične vrednosti in neto mase po decilnih razredih, 2013

Pojasnilo: 1. decilni razred vključuje 10 % podjetij z najmanjšo vrednostjo trgovanja z EU

V prikazu ne upoštevamo okoli 15 % poročevalskih enot, ker ne dosejajo vključitvenega praga v opazovanem letu (neustrezne enote) in k statističnim agregatom prispevajo zgolj 0,5 %. Ravno tako ne upoštevamo podjetij pod vključitvenim pragom. V letu 2013 je vključitveni prag za odpreme blaga znašal 200.000 EUR, za prejeme blaga pa 120.000 EUR.

Tabela 1: Izbrani kazalniki trgovanja podjetij z EU in njihovega poročanja v Intrastatu, 2013

		Podjetja, ki poročajo samostojno			Podjetja, ki poročajo prek pooblaščenega deklaranta		
		samo prejeme	samo odpreme	oba toka	samo prejeme	samo odpreme	oba toka
<i>M</i> = Aritmetična sredina							
<i>Md</i> = Mediana							
Delež podjetij		59 %	11 %	31 %	62 %	12 %	27 %
Vrednost trgovanja z EU (mio EUR)	<i>M</i>	1,2	0,9	16,8	0,9	1,0	9,6
	<i>Md</i>	0,3	0,4	3,2	0,3	0,4	2,3
Število poročanov	<i>M</i>	420	57	1347	441	51	1018
podatkovnih zapisov	<i>Md</i>	98	25	344	101	26	223
Število trgovinskih partneric	<i>M</i>	4,6	3,5	10,4	4,1	3,2	8,8
	<i>Md</i>	4,0	2,0	10,0	3,0	2,0	8,0
Število 8-mestnih šifer KN	<i>M</i>	43	6	78	46	7	68
	<i>Md</i>	19	2	43	23	3	37
Število partnerskih podjetij	<i>M</i>	27	21	93	25	18	67
	<i>Md</i>	16	12	53	15	11	39
Delež spremenjenih podatkovnih zapisov (%)	<i>M</i>	3,8	4,8	3,3	3,5	3,9	3,8
	<i>Md</i>	1,4	0,0	1,6	1,3	0,0	1,7
Delež spremenjene vrednosti (%)	<i>M</i>	3,8	5,1	2,4	3,1	3,9	2,8
	<i>Md</i>	0,3	0,0	0,5	0,3	0,0	0,4
Delež spremenjenih 8-mestnih šifer KN (%)	<i>M</i>	12,0	16,1	14,6	11,1	16,1	13,8
	<i>Md</i>	6,7	0,0	9,5	5,9	0,0	8,7

Ugodna struktura slovenskih podjetij omogoča, da je skoraj 80 % podjetij, ki trgujejo z EU, izločenih iz obveznosti poročanja v Intrastatu kljub stopnji statističnega pokritja, ki pri obeh blagovnih tokovih precej presega minimalno predpisano zakonsko stopnjo. Visoko pokritje statistične vrednosti že z nekaj desetninami podjetij pa vsaj pri odpremah še ne zagotavlja enakega pokritja neto mase, kakor tudi ne točnosti in zanesljivosti drugih podatkov, ki se zbirajo v Intrastatu (glej točko 4.1.3).

Poročanje podjetij v Intrastatu je odraz njihovega trgovanja z državami članicami, zato Tabela 1 prikazuje izbrane kazalnike trgovanja in poročanja podjetij v letu 2013. Kazalniki odražajo obseg in heterogenost trgovanja ter pravilnost poročanja, izraženo z deleži popravkov poročenih podatkov. Večina kazalnikov kaže na izrazito pozitivno asimetričnost s precej višjimi vrednostmi aritmetične sredine od mediane, kar opozarja na veliko raznolikost podjetij v Intrastatu in prisotnost podjetij z velikim vplivom na kazalnike. Podjetja, ki poročajo samostojno, se ne razlikujejo bistveno od podjetij, ki poročajo prek pooblaščenega deklaranta, imajo pa v povprečju nekoliko višjo vrednost trgovanja z EU (6,0 mio napram 3,2 mio) ter trgujejo z več trgovinskimi partnericami (6,3 napram 5,3) in partnerskimi podjetji (47 napram 35).

## 2 ALTERNATIVNI RAZVOJNI SCENARIJI SISTEMA INTRASTAT

Zmanjšanje obremenitev podjetij s poročanjem v sistem Intrastat bi lahko dosegli z manjšimi popravki metodologije, z večjimi spremembami vira podatkov ali s korenitimi posegi v pristopu k pridobivanju podatkov. Za vsakega od teh načinov zmanjševanja obremenitev je v nadaljevanju predstavljenih več možnih različic.

### 2.1 Manjše metodološke spremembe

Intrastat bi bilo mogoče poenostaviti z **zmanjšanjem periodike poročanja** (npr. s četrletnim, s polletnim ali z letnim poročanjem) pri vseh podjetjih ali le pri delu podjetij (npr. pri tistih z manjšim obsegom trgovanja z EU). Praktična implementacija te rešitve pomeni bodisi ohranitev obveznosti poročanja mesečnih podatkov bodisi prilagoditev referenčnega obdobja periodiki poročanja. V obeh primerih bi bilo treba *ocenjevati vsaj del podatkov na mesečni ravni*. Druga tveganja izhajajo iz daljšega časovnega zamika med dejanskim trgovanjem in obveznostjo poročanja, ki bi lahko zmanjšal točnost podatkov (npr. zaradi nepopolne dokumentacije podjetij, težjega kontaktiranja podjetij pri preverjanju poročenih podatkov idr.). Statistični urad Nizozemske je npr. ohranil trenutni sistem zbiranja podatkov pri podjetjih z velikim obsegom trgovanja z EU, za ostala podjetja pa omogočil letno poročanje o strukturi blagovne menjave po proizvodih in trgovinskih partnericah (agregatni mesečni podatki se pri teh podjetjih ocenjujejo na osnovi podatkov iz sistema DDV) (glej npr. Geurden-Slis, Giesen and Houben, 2016).

Med možne poenostavitve sistema Intrastat uvrščamo tudi **zmanjšanje nabora spremenljivk**, ki se zbirajo izključno za nacionalne potrebe, ter **znižanje stopnje**

**statističnega pokritja.** Stopnja statističnega pokritja se je v preteklih letih zaradi potrebe po zmanjšanju bremen poročanja s spremembami zakonodaje večkrat zmanjševala, vendar izključno pri prejemih (v letu 2005 z 99 % na 97 %, v letu 2009 na 95 % in v letu 2014 na 93 %), pri odpremah pa ostaja na 97 % vrednosti blagovne menjave. Nižjo stopnjo je mogoče doseči z *zvišanjem vrednosti vključitvenih pragov ali pa vzorčenjem*. Vzorčenje omogoča večjo prilagodljivost pri doseganju zadostnega statističnega pokritja na strateških področjih (pri določenih proizvodih ali državah partnericah), je pa povezano z več praktičnimi izzivi (npr. vključevanje novih podjetij).

Zmanjšanje bremen poročanja podjetij v Intrastatu bi bilo mogoče doseči tudi z razvojem uporabniku prijaznih orodij (npr. centraliziranega klasifikacijskega orodja za pretvorbo standardnih trgovskih nazivov blaga, ki jih podjetja običajno uporabljajo pri poslovanju, v 8-mestne šifre KN), preko sodelovanja z razvijalci programske opreme itd.

## 2.2 Alternativni nacionalni vir podatkov

Obremenitev podjetij v Intrastatu bi bilo mogoče zmanjšati z integracijo zbiranja podatkov za skupne potrebe Intrastata in evropskega sistema izmenjave informacij o DDV (*angl.* VAT Information Exchange System; v nadaljevanju: VIES) prek skupne vhodne točke po vzoru obstoječih sistemov nekaterih držav članic (npr. Italije in Francije), ki ju High Level Group on Administrative Burdens (2014) uvršča med dobre prakse v Intrastatu.

Integracija bi odpravila večkratno poročanje istovrstnih podatkov za različne administrativne namene in zagotavljala zahtevano statistično pokritje. Ključna omejitve integracije se kaže v njeni možnosti implementacije le pri odpremah. V sistemu VIES se namreč za posameznega zavezanca za DDV mesečno že zbirajo podatki o vrednosti dobav blaga vsem njegovim partnerskim podjetjem v drugih državah (v rekapitulacijskih poročilih; v Sloveniji obrazec RP-O). Za pridobitve blaga pa se podatki v sistemu VIES redko zbirajo neposredno od nacionalnih zavezancev za DDV, temveč jih države članice praviloma pridobijo iz (delno) agregiranih zrcalnih podatkov, ki so jih partnerska podjetja nacionalnih prejemnikov blaga poročala na rekapitulacijskih poročilih v drugih državah članicah.

Za davčno administracijo bi uvedba skupnega zbiranja podatkov predstavljala velik zalogaj (spremembe nacionalne davčne zakonodaje, obsežne reorganizacije nalog pri izvajanju Intrastata) ob minimalni dodani vrednosti z vidika izvajanja inšpekcijskih nalog na davčnem področju. Tveganje integracije obstaja tudi z vidika zagotavljanja točnosti podatkov zaradi *težavnosti razlikovanja med konceptualnimi definicijami* obeh sistemov (blagovna menjava se namreč v sistemu Intrastat večinoma spremlja glede na dejanski fizični tok blaga, v sistemu DDV pa glede na opravljene finančne tokove in prenos lastninske pravice na blagu) in vprašljivega obsega preverjanja pravilnosti podatkov, če bi se podatki uporabljali zgolj za statistične namene. Z vidika podjetij bi bila integracija obeh sistemov učinkovita, če bi respondenti lahko neposredno dostopali do potrebnih podatkovnih virov v podjetju za izpolnjevanje obeh tipov administrativnih obveznosti.

Hkrati opravljene analize bilateralnih tokov med Francijo in Italijo ne kažejo bistvenih sinergijskih učinkov tovrstnega zbiranja podatkov z vidika zagotavljanja medkrajevne primerljivosti podatkov; obseg asimetrij med obema državama je namreč primerljiv z obsegom asimetrij med večino ostalih držav članic (glej npr. Eurostat, 2010b).

### 2.3 Sistemi spremljanja enega toka blaga

V zadnjem desetletju so se pojavili predlogi korenitejših sprememb v pristopu k pridobivanju podatkov o blagovni menjavi med državami članicami. Skupna tem predlogom je ohranitev nacionalnega zbiranja podatkov le pri enem toku blaga in bistvena poenostavitev ali celo popolna razbremenitev poročanja pri drugem toku blaga.

Najbolj radikalen predlog predstavlja **sistem enega toka blaga** (glej npr. Rich & Skovbo, 2016), ki predvideva izključno uporabo zrcalnih podatkov trgovinskih partneric pri drugem toku blaga. Uvedba tega sistema zahteva odločitve o blagovnem toku, pri katerem je treba ohraniti poročanje v Intrastatu. Argumenti v prid zbiranja podatkov o prejemih temeljijo predvsem na predpostavki o večji točnosti podatkov pri prejemih zaradi obveznosti obračuna DDV pri pridobitvah blaga in manjši potrebi podjetij po statistični zaščiti podatkov kot pri odpremah. V praksi precej *več argumentov govori v prid zbiranja podatkov o odpremah* kot o prejemih:

- Poročanje podatkov o odpremah predstavlja manjšo obremenitev podjetij kot poročanje podatkov o prejemih zaradi običajno manjšega števila podjetij, ki trgujejo, večje koncentracije blagovne menjave pri odpremah in pogosto manjšega asortimana in/ali heterogenosti trgovanih proizvodov posameznega podjetja.
- Poročanje podatkov o odpremah je potencialno bolj točno, ker večji delež podjetij trguje z lastnim proizvedenim blagom in zato natančneje uvrsti blago v 8-mestne šifre KN, pa tudi zato, ker so ta podjetja v povprečju večja in zato bolje opremljena za poročanje.
- Večja razpoložljivost nacionalnih referenčnih podatkovnih virov iz sistema DDV pri dobavah blaga kot pri pridobitvah blaga, kar omogoča enostavnejše in kakovostnejše preverjanje konsistentnosti poročenih Intrastat podatkov.
- Stopnja statističnega pokritja je pri odpremah tipično višja kot pri prejemih, kjer se je v preteklosti zniževala in že zahtevala ocenjevanje.
- Podatki o izvozu se pogosteje uporabljajo v raziskovalnih dejavnostih ter so tudi bolj izpostavljeni in komentirani v širši javnosti.

**Kvalificirani sistem enega toka blaga** (Debruyne, 2009) nadgrajuje predpostavke sistema enega toka blaga z obveznostjo poročanja in izmenjave dveh dodatnih spremenljivk pri odpremah (ID številke partnerskega podjetja in države porekla), pri prejemih pa predvideva kombiniranje uporabe zrcalnih podatkov drugih držav članic in podatkov iz sistema DDV (brez nacionalnega zbiranja podatkov).

Drugi predlogi iz te skupine predvidevajo različne pristope k pridobivanju podatkov o toku blaga, za katerega se podatki nacionalno ne bi več zbirali. Agregatne podatke bi ocenili na osnovi podatkov iz sistema DDV, strukturo blagovne menjave po trgovinskih partnericah

in 8-mestnih šifrah KN (ter morebitnih drugih spremenljivkah) pa iz prejetih agregiranih zrcalnih podatkov trgovinskih partneric (Rich & Skovbo, 2016). Konzervativnejši predlogi ohranjajo okrnjeno zbiranje podatkov na osnovi zajetja s pragom (National Bank of Belgium, 2007), vzorčenja podjetij (Statistics Sweden, 2014) ali kombinacije različnih podatkovnih virov (Rich & Skovbo, 2016).

**SIMSTAT** (glej npr. Eurostat, 2012; European Statistical Advisory Committee, 2012), ki je v zadnjih letih predmet širše razprave, ne ponuja novih oz. bistveno izpopolnjenih idejnih predlogov, temveč predstavlja le kompromisno rešitev, ki prinaša manjše povečanje bremen poročanja podjetij pri odpremah od kvalificiranega sistema enega toka blaga, saj ne zahteva obvezne izmenjave opsijskih spremenljivk, ki jih države članice zbirajo za nacionalne potrebe. SIMSTAT namreč eksplicitno določa le obvezno dodatno zbiranje podatka o ID številki partnerskega podjetja in podatka o državi porekla pri odpremah ter obvezno izmenjavo mikropodatkov o odpremah med državami članicami, medtem ko odločitve o ureditvi pri prejemih (vključno z odločitvijo o uporabi zrcalnih podatkov) v celoti prepušča državam članicam. Dodatno zbrani spremenljivki pri odpremah bi bistveno *povečali učinkovitost merjenja globalizacijskih procesov*. Podatki o ID številki partnerskega podjetja bi omogočili večjo učinkovitost pri usklajevanju asimetrij in razčiščevanje drugih neskladij v podatkih že v okviru redne produkcije mesečnih podatkov, povezljivost prejetih zrcalnih podatkov z nacionalnimi podatki iz sistema DDV na ravni posameznega podjetja, identifikacijo blagovne menjave med (povezanimi) podjetji in zagotovitev dodatne uporabne vrednosti podatkov za raziskovalne namene (vsaj pri odpremah, v primeru izmenjave podatka o ID številki nacionalnega dobavitelja blaga pa tudi pri prejemih). Po drugi strani bi podatki o državi porekla pri odpremah lahko bistveno pripomogli k identifikaciji kvazi-tranzitnih tokov in re-eksporta.

**Ključne ovire** za uvedbo mednarodno usklajenega alternativnega razvojnega scenarija sistema Intrastat predstavljajo zelo raznolike preference držav članic, ki so pogojene z različno močnimi nacionalnimi političnimi pritiski po zmanjšanju obremenitev podjetij, z razlikami v strukturi blagovne menjave, s potrebami nacionalnih uporabnikov, z razpoložljivostjo in s kakovostjo referenčnih podatkovnih virov, z učinkovitostjo obstoječih praks izvajanja Intrastata ter s finančnimi in kadrovskimi omejitvami.

### 3 PODATKI IN METODOLOGIJA

Za analizo učinkov izbranih razvojnih scenarijev sistema Intrastat je bila uporabljena vrsta virov za leti 2012 in 2013. Ključni vir so predstavljali povezljivi **deindividualizirani mikropodatki iz nacionalnega informacijskega sistema za Intrastat** (Tabela 2).

Dodatno so bili v analizi uporabljeni **podatki za 15 držav članic**, katerih odgovorne institucije za izvajanje Intrastata so se odzvale na prošnjo za posredovanje podatkov. Podatkov štirih držav ni bilo mogoče upoštevati, ker niso bili v celoti pripravljene v skladu z zahtevami, ostale države pa podatkov niso posredovale zaradi nacionalnih zahtev po varovanju zaupnosti individualnih podatkov. Ključno spremenljivko je predstavljal

indikator, ali so posamezna podjetja iz držav članic, ki dobavljajo blago slovenskim prejemnikom blaga (podatki iz sistema VIES), zavezana za poročanje podatkov o odpremah v sistemih Intrastat trgovinskih partneric Slovenije. Ker so bili ti podatki v času raziskave razpoložljivi le za leto 2012, smo analizo vplivov alternativnih scenarijev na točnost izvedli na podatkih za leto 2012, medtem ko se stroškovni vidiki in simulacije učinkov posameznih scenarijev nanašajo na leto 2013, saj smo za tisto leto izmerili bremena in stroške.

*Tabela 2: Podatki iz nacionalnega informacijskega sistema za Intrastat, 2012 in 2013*

Vir	Spremenljivke
Register za Intrastat	ID številka podjetja
	Način poročanja podjetja (samostojno, prek pooblaščenega deklaranta)
	ID številka pooblaščenega deklaranta
	Povezava med podjetjem in pooblaščenim deklarantom
	Obdobje poročanja podjetja
	Indikator zavezanosti poročanja podjetja za tok blaga (le odpreme, le prejemi, oba toka blaga)
Poročani podatkovni zapisi	Indikator zavezanosti poročanja podjetja za posebni statistični prag (pod posebnim statističnim pragom, nad posebnim statističnim pragom)
	Leto, mesec
	ID številka podjetja
	Tok blaga (odpreme, prejemi)
	8-mestna šifra KN
	Šifra trgovinske partnerice
	Šifra države porekla
	2-mestna šifra vrste trgovinskega posla
	Neto masa (v kilogramih)
	Fakturna vrednost (v EUR)
	Statistična vrednost (v EUR)
Status zapisa s podatki (indikator popravkov podatkov)	
Obrazec DDV-O	Leto, mesec oz. četrletje
	ID številka slovenskega dobavitelja oz. prejemnika/pridobitelja
	Vrednost dobav v druge države članice (v EUR)
	Vrednost pridobitev blaga iz drugih držav članic (v EUR)
Obrazec RP-O	Leto, mesec
	ID številka slovenskega dobavitelja
	Šifra trgovinske partnerice
	ID številka prejemnika/pridobitelja iz trgovinske partnerice (tj. partnerskega podjetja)
	Vrednost dobav blaga (v EUR)
Sistem VIES	Leto, mesec
	ID številka slovenskega prejemnika/pridobitelja
	Šifra trgovinske partnerice
	ID številka dobavitelja iz trgovinske partnerice (tj. partnerskega podjetja)
	Vrednost pridobitev blaga (v EUR)

Za oceno stroškov in bremen podjetij smo uporabili **anketne podatke** iz vprašalnikov o trenutnih bremenih poročanja podjetij in pooblaščenih deklarantov v Intrastatu in vprašalnika o predvidenih dodatnih bremenih poročanja podjetij v Intrastatu pri

odpremah. Ankete je izvedel SURS v prvi polovici leta 2014. Stopnje odgovora so se precej razlikovale med skupinami podjetij: pri trenutnih bremenih 60 % za podjetja, ki samostojno poročajo ( $n=2143$ ), 34 % za podjetja, ki poročajo preko pooblaščenega deklaranta ( $n=899$ ), in 38 % za pooblaščenega deklarante ( $n=355$ ); pri dodatnih bremenih 41 % za podjetja, ki samostojno poročajo ( $n=609$ ), in 23 % pri podjetjih, ki poročajo preko pooblaščenega deklaranta ( $n=234$ ). Pri anketi o trenutnih bremenih so bili doseženi vzorci reprezentativni po osnovnih značilnostih opazovanih populacij, pri anketi o dodatnih bremenih pa so nekoliko odstopali le po večjem deležu podjetij, ki so zavezana poročati oba toka blaga, in večjih deležih velikih in srednje velikih podjetij.

Dodatno smo uporabili podatke iz **Statističnega poslovnega registra** za leti 2012 in 2013 o ID številki, šifri dejavnosti (SKD 2008), številu zaposlenih oseb in vrednosti letnih prihodkov podjetja. Med **javno dostopnimi podatki** smo uporabili Eurostatovo zunanjetrgovinsko podatkovno bazo Easy ComExt ter podatke s področja Trg dela (stroški dela, bruto plače in dejansko opravljene ure na zaposleno osebo) iz SURS-ovega podatkovnega portala SI-STAT.

Analizo **vpliva razvojnih scenarijev na točnost in razpoložljivost podatkov** smo izvedli za blagovne tokove skupaj, po različnih razčlenitvenih ravneh izkazovanja podatkov (npr. poglavje KN, 8-mestna šifra KN, trgovinska partnerica) in po decilnih razredih glede na vrednost blagovne menjave podjetij z EU.

Pri analizi smo izhajali iz **predpostavke**, da trenutni podatki v slovenskem sistemu Intrastat dosegajo ciljno točnost in razpoložljivost, zato smo alternativne scenarije presojali z vidika odstopanja podatkov od trenutnega obsega in strukture trgovanja Slovenije z državami članicami. Predpostavljali smo tudi pravočasno in popolno razpoložljivost podatkov iz vseh virov. Pri analizi potenciala uporabe zrcalnih (mikro)podatkov iz tujih sistemov Intrastat pa smo predpostavili neobstoje asimetrij in ničelno stopnjo neodgovora. Predpostavili smo tudi, da je bilo stanje v letih 2012 in 2013 primerljivo.

Med **ključne omejitve** sodijo nerazpoložljivost podatkov o strukturi blagovne menjave posameznega slovenskega podjetja po partnerskih podjetjih v drugih državah članicah namesto zgolj agregata, osredotočenost na eno samo leto ter poenostavljena obravnava koristi, ki je sicer v članku nismo posebej izpostavljali. Ovrednotenje uporabne vrednosti posameznih podatkov uradne statistike za posamezne skupine uporabnikov (v smislu doprinosa k sprejemanju odločitev) in sprememb uporabne vrednosti pri različni točnosti podatkov je namreč presegalo domet raziskave.

Kljub tem omejitvam razpoložljivi podatki zadoščajo za prvo oceno pomembnejših učinkov posameznega razvojnega scenarija sistema Intrastat na točnost in razpoložljivost podatkov, stroške celotnega raziskovanja in obremenitve podjetij. V naslednji točki prikazujemo najpomembnejše rezultate sicer obširne analize učinkov razvojnih scenarijev, ki je na voljo v Perše (2016).



## 4 ANALIZA UČINKOV IZBRANIH RAZVOJNIH SCENARIJEV SISTEMA INTRASTAT

Izvajanje Intrastata v Sloveniji lahko ocenimo kot zelo uspešno pri doseganju točnosti in zanesljivosti podatkov, zato trenutno stanje jemljemo kot referenčno za primerjavo z alternativnimi razvojnimi scenariji. Stopnja neodgovora je namreč zanemarljiva z vidika vrednosti blagovne menjave v Intrastatu, stopnja revizij podatkov pa je v Sloveniji bistveno nižja od povprečja EU (Eurostat, 2014b). K točnosti podatkov pomembno prispevata izpolnjena strategija sodelovanja in komuniciranja s podjetji ter velik delež urejanja podatkov prek neposrednega kontakta s podjetji, uporabno vrednost podatkov pa povečuje tudi minimalni vpliv statistične zaupnosti na izkazane podatke. V nadaljevanju najprej preverjamo učinek izbranih razvojnih scenarijev na točnost in razpoložljivost podatkov, nato pa analiziramo še stroškovni vidik.

### 4.1 Analiza učinkov manjših metodoloških sprememb na kakovost podatkov

#### 4.1.1 Zmanjšanje periodike poročanja

Analizirali smo možnost spremembe periodike poročanja v Intrastatu z mesečne na četrletno oz. letno. Manjša periodika poročanja bi bila sprejemljiva, če bi podjetja trgovala enakomerno preko celega leta z istimi trgovskimi partnericami in istovrstnimi proizvodi. Rezultati, ki jih povzema Tabela 3, kažejo, da bi bilo možno pripraviti boljše ocene na mesečni ravni pri odpremah kot pri prejemih. Približno dve tretjini podjetij je v letu 2012 trgovalo z EU vseh 12 mesecev; pri podjetjih iz 10. decilnega razreda je bilo takih celo 97 % podjetij pri odpremah in 92 % podjetij pri prejemih. Tako pri odpremah kot prejemih se ta delež niža od 10. do 1. decilnega razreda, kjer je bilo takih podjetij le okoli polovica.

Tabela 3: Rezultati analiz za presojo učinkov zmanjšanja periodike poročanja pri prejemih in odpremah za vsa opazovana podjetja skupaj ter za prvi ( $D_1$ ) in deseti decilni razred ( $D_{10}$ ), kjer na voljo, v %, 2012

	Prejemi			Odpreme		
	Vsa podjetja	$D_1$	$D_{10}$	Vsa podjetja	$D_1$	$D_{10}$
Delež podjetij, ki trgujejo z EU vseh 12 mesecev	68	55	92	68	49	97
Delež podjetij, ki trgujejo s proizvodi znotraj iste 8-mestne šifre KN vseh 12 mesecev	9	3	18	13	10	21
Delež podjetij, ki trgujejo s proizvodi znotraj iste 8-mestne šifre KN samo 1 mesec	35	44	27	33	32	28
Delež podjetij, ki trgujejo s proizvodi znotraj iste 8-mestne šifre KN največ 3 mesece	59	70	47	55	56	47
Delež podjetij, ki trgujejo s posamezno državo članico EU vseh 12 mesecev		49 (Italija) 37 (Nemčija) 31 (Avstrija)		57 (Nemčija) 52 (Avstrija) 50 (Italija)		

Najbolj konstantno je bilo trgovanje z največjimi trgovinskimi partnericami Slovenije v EU. Pri odpremah je vsaj polovica podjetij v letu 2012 trgovala vseh 12 mesecev z Nemčijo (57 %), Avstrijo (52 %) in Italijo (50 %), pa tudi pri še nekaj drugih trgovinskih partnericah se ta delež giblje okoli 30 %. Pri prejemih je bil ta delež bistveno manjši, še največji pri Italiji s slabo polovico takih podjetij (49 %).

Samo okoli desetina podjetij pa je v letu 2012 trgovala s proizvodi znotraj iste 8-mestne šifre KN vseh 12 mesecev, in sicer 9 % pri prejemih in 13 % pri odpremah, pri čemer tudi v 10. decilnem razredu ni bilo bistveno bolje. Več kot polovica podjetij (59 % pri prejemih in 55 % pri prejemih) je namreč leta 2012 trgovala s proizvodi znotraj iste 8-mestne šifre KN kvečjemu tri mesece. Struktura trgovanja po 8-mestnih šifrah KN se je tako izjemno razlikovala po četrletjih, še bolj pa po mesecih leta 2012, zato bi ekstrapolacija četrletnih in mesečnih podatkov iz letnih vrednosti trgovanja dajala zelo nezanesljive ocene. Kot nezanesljiva se je izkazala tudi ekstrapolacija letne strukture trgovanja iz leta 2012 na leto 2013. Zaključimo lahko, da bi zmanjšanje periodike poročanja bistveno zmanjšalo točnost in razpoložljivost podatkov predvsem na podrobnejših razčlenitvenih ravneh in krajših časovnih obdobjih.

#### 4.1.2 Zmanjšanje nabora spremenljivk

Iz nabora spremenljivk, ki se zbirajo izključno za *nacionalne potrebe* in jih SURS ne diseminira širši javnosti, smo analizirali dve, katerih poročanje je za podjetja praviloma zelo zamudno: statistično vrednost in državo porekla. *Poročanje statistične vrednosti*, ki jo poročajo le podjetja nad posebnim statističnim pragom, več kot 30 % respondentov v teh podjetjih ocenjuje kot najbolj zamudno med vsemi spremenljivkami, pri čemer polovica respondentov meni, da tega podatka ne more natančno poročati. Odstopanje statistične vrednosti od faktorne je bilo pri podjetjih nad posebnim pragom v letih 2012 in 2013 na agregatni ravni zelo majhno, tj. le 0,3 % pri odpremah oz. 0,7 % pri prejemih; pri več kot polovici podjetij pa ni presegalo 1 %.

*Poročanje države porekla*, ki jo poročajo vsa podjetja pri prejemih, je za podjetja manj problematično, saj je relativno enostavno, čeprav okoli 15 % podjetij ne razpolaga s potrebno dokumentacijo za točno poročanje. Izpostaviti velja tudi, da zelo malo podjetij iz 10. decilnega razreda (okrog 10 %) prejema le blago, odpremljeno iz države porekla, medtem ko je delež takšnih podjetij v 1. decilnem razredu bistveno večji (okrog 45 %); to dejstvo opozarja na potrebo po ohranitvi poročanja države porekla predvsem pri podjetjih z visoko vrednostjo prejemov.

Tako lahko zaključimo, da več argumentov govori v prid ukinitve zbiranja statistične vrednosti kot države porekla, čeprav je uporabniški potencial zbiranja podatkov o državi porekla pri prejemih bistveno manjši, kot bi ga imelo zbiranje teh podatkov pri odpremah.

#### 4.1.3 Znižanje stopnje statističnega pokritja z zvišanjem vrednosti vključitvenih pragov

Vpliv znižanja stopnje statističnega pokritja preko zvišanja vrednosti vključitvenih pragov analiziramo s simulacijo deleža ohranjenih trenutnih podatkov ob predpostavki razbremenitve obveznosti poročanja v Intrastatu za različne skupine podjetij z manjšo vrednostjo blagovne menjave z EU. Izpostavljamo dve možnosti (Tabela 4): opustitev zbiranja podatkov pri polovici in petini najmanjših podjetij po vrednosti blagovne menjave z EU, pri čemer primerjamo zahtevi po pokritju 80 % in 90 % trenutne statistične vrednosti. Če bi v celoti opustili zbiranje podatkov pri polovici najmanjših podjetij, bi leta 2012 pokrili vsaj 80 % statistične vrednosti pri 89 % poglavij KN pri prejemih, pri odpremah pa pri 77 % poglavij KN. Če bi v celoti opustili zbiranje podatkov le pri petini najmanjših podjetij, pa bi leta 2012 pokrili vsaj 80 % statistične vrednosti pri kar 99 % poglavij KN pri prejemih in pri 98 % poglavij KN pri odpremah. Deleži so večinoma višji za prejeme kot odpreme zaradi večje koncentracije blagovne menjave in manjše heterogenosti trgovanja pri odpremah, kar daje več podpore razbremenjevanju podjetij pri prejemih kot pri odpremah.

Deleži se pričakovano zmanjšujejo z večanjem podrobnosti izkazanih rezultatov. Najmanjši so pri najbolj podrobno izkazanih podatkih na ravni kombinacij 8-mestna šifra KN – trgovinska partnerica, vendar pa pri opustitvi zbiranja podatkov od petine najmanjših podjetij – tudi pri strožji zahtevi o pokritju vsaj 90 % statistične vrednosti – še vedno dosegajo relativno visokih 85 % kombinacij pri prejemih in 88 % kombinacij pri odpremah. Se pa v tem primeru popolnoma izgubijo informacije za skoraj 5 % trenutnih kombinacij pri prejemih in 7 % trenutnih kombinacij pri odpremah.

Rezultati so podobni tudi za pokritje neto mase.

*Tabela 4: Rezultati analiz za presojo učinkov znižanja stopnje statističnega pokritja pri prejemih in odpremah ob opustitvi zbiranja podatkov za prvih pet decilnih razredov ( $D_{6-10}$ ) in prva dva decilna razreda ( $D_{3-10}$ ), v %, 2012*

	Prejemi		Odpreme	
	$D_{6-10}$	$D_{3-10}$	$D_{6-10}$	$D_{3-10}$
Delež poglavij KN z vsaj 80 % statistične vrednosti	89	99	77	98
Delež poglavij KN z vsaj 90 % statistične vrednosti	69	98	59	90
Delež kombinacij poglavje KN – trgovinska partnerica z vsaj 80 % statistične vrednosti	76	93	78	92
Delež kombinacij poglavje KN – trgovinska partnerica z vsaj 90 % statistične vrednosti	64	88	70	89
Delež 8-mestnih šifer KN z vsaj 80 % statistične vrednosti	73	91	63	84
Delež 8-mestnih šifer KN z vsaj 90 % statistične vrednosti	59	84	57	80
Delež kombinacij 8-mestna šifra KN – trgovinska partnerica z vsaj 80 % statistične vrednosti	71	89	73	89
Delež kombinacij 8-mestna šifra KN – trgovinska partnerica z vsaj 90 % statistične vrednosti	65	85	71	88

### 4.1.3 Znižanje stopnje statističnega pokritja z vzorčenjem

Pri analizi znižanja stopnje statističnega pokritja z vzorčenjem smo uporabili *stratificirano vzorčenje* s proporcionalno alokacijo po decilnih razredih podjetij. Natančnost dobljenih ocen smo presojali s koeficientom variacije za dve spremenljivki, statistično vrednost in neto maso. V skladu s prakso izkazovanja podatkov SURS so ocene s koeficientom variacije pod 0,1 označene kot natančne, ocene s koeficientom variacije med 0,1 in 0,3 kot manj natančne in ocene z višjim koeficientom variacije kot nenatančne.

Analiza je pokazala, da je skupno statistično vrednost blagovne menjave podjetij z EU pri obeh blagovnih tokovih mogoče natančno oceniti že z 10-odstotnim vzorcem po vseh decilnih razredih razen v 10. decilnem razredu, kjer je potreben 50-odstotni vzorec. Rezultati so bistveno slabši pri ocenjevanju skupne neto mase, kjer bi bili za natančno oceno potrebni veliki vzorci (večinoma 70-80 % sedanjega zajema). Rezultati vzorčenja se bistveno poslabšujejo z večanjem podrobnosti členitve izkazanih podatkov, kjer pride do izraza problematika majhnega števila podjetij, ki trgujejo s posamezno kombinacijo podatkov (pogosto je to eno samo podjetje ali pa se posamezna kombinacija v podatkih celo ne pojavlja). Zaključimo torej, da ima vzorčenje zelo omejene možnosti razbremenjevanja podjetij, če želimo ohraniti zadostno točnost podatkov.

## 4.2 Ocena možnosti uporabe podatkov iz alternativnega nacionalnega vira podatkov z vidika točnosti

V tej točki analiziramo možnost uporabe podatkov iz slovenskega sistema DDV, ki jih v sistem poročajo podjetja v Sloveniji. Da bi primerjali metodološko usklajene podatke, smo iz podatkov v Intrastatu izločili blagovne transakcije, ki se nanašajo na specifične trgovinske posle/proizvode in jih je mogoče identificirati iz podatka o vrsti trgovinskega posla. Delež takšnih poročenih podatkovnih zapisov je relativno majhen, kar se vidi iz visokega deleža podjetij s popolnoma metodološko primerljivimi podatki v letu 2012 (Tabela 5).

Za oceno prejemov uporabimo podatke o vrednosti pridobitev blaga iz drugih držav članic z obrazca DDV-O, za oceno odprem pa podatke o vrednosti dobav blaga v druge države članice z obrazca RP-O. Tabela 5 kaže, da je bila vrednost skupne menjave na osnovi Intrastata leta 2012 višja za 1 % od primerljivih davčnih podatkov pri obeh blagovnih tokih; po mesecih je bilo to odstopanje nekoliko večje (do 5 % za prejeme in do 3 % za odpreme). Primerjava podatkov za posamezno podjetje po mesecih leta 2012 pokaže največ enoodstotno odstopanje pri 41 % podjetij pri prejemih in 60 % podjetij pri odpremah oz. največ 10-odstotno odstopanje pri 68 % podjetij pri prejemih in 83 % podjetij pri odpremah.

Tabela 5: Primerljivi podatki v Intrastatu in sistemu DDV za vsa podjetja skupaj, 2012

	Prejemi	Odpreme
	Intrastat/DDV-O	Intrastat/RP-O
Razmerje na letni ravni	1,01	1,01
Razmerje na mesečni ravni	Min 0,96; Max 1,05	Min 1,01; Max 1,03
Delež podjetij s popolnoma metodološko primerljivimi podatki	89 %	80 %
Delež kombinacij podjetje-mesec z odstopanjem do 1 %	41 %	60 %
Delež kombinacij podjetje-mesec z odstopanjem do 5 %	59 %	77 %
Delež kombinacij podjetje-mesec z odstopanjem do 10 %	68 %	83 %

Iz rezultatov izhaja, da je uporabna vrednosti podatkov, zbranih v nacionalnem sistemu DDV, zelo velika, in sicer tako za ocenjevanje skupne vrednosti blagovne menjave Slovenije z EU na mesečni in letni ravni pri obeh blagovnih tokovih kot tudi strukture blagovne menjave Slovenije z EU po trgovinskih partnericah pri odpremah (predvsem pri trgovanju z večino pomembnih trgovinskih partneric Slovenije).

### 4.3 Ocena možnosti uporabe zrcalnih podatkov z vidika točnosti

V tej točki analiziramo možnost uporabe zrcalnih podatkov iz evropskega sistema za izmenjavo informacij o DDV (sistem VIES) pri prejemih, potencialni vpliv izključne uporabe zrcalnih podatkov trgovinskih partneric na obseg in strukturo izkazanih podatkov o blagovni menjavi Slovenije z EU pri prejemih na ravni podjetij/skupin podjetij in simulacijo uporabe informacij iz različnih podatkovnih virov pri prejemih (tj. aplikacijo t.i. mešanega modela).

#### 4.3.1 Uporaba zrcalnih podatkov iz sistema VIES pri prejemih

Zrcalni podatki iz sistema VIES so podatki o dobavah blaga, ki jih v drugih državah članicah poročajo partnerska podjetja naših podjetij na rekapitulacijskih poročilih; ti podatki predstavljajo alternativo podatkom z obrazca DDV-O, saj omogočajo oceno skupne vrednosti slovenskih prejemov in oceno njihove strukture po trgovinskih partnericah. Analiza podatkov iz leta 2012 je pokazala, da bi podatki iz sistema VIES dali manj točne ocene kot podatki z obrazca DDV-O: največje odstopanje podatkov o prejemih v Intrastatu glede na zrcalne podatke VIES na mesečni ravni je znašalo kar +29 % (pri DDV-O največ +5 %), samo 41 % kombinacij podjetje-mesec pa je imelo odstopanje do 10 % (pri DDV-O kar 68 %). Pri tem viru (uporabljenem pri prejemih) so v primerjavi s podatki z obrazcev RP-O (uporabljenimi pri odpremah) tudi precej izrazitejša odstopanja v strukturi blagovne menjave po trgovinskih partnericah, in sicer predvsem pri podjetjih

z velikim obsegom trgovanja in pri trgovanju z geografsko bolj oddaljenimi trgovinskimi partnericami (razlike med fizičnim in finančnim tokom), kar dodatno opozarja na manjši potencial uporabe razpoložljivih davčnih podatkov v Intrastatu pri prejemih kot pri odpremah.

#### 4.3.2 Uporaba zrcalnih podatkov iz tujih sistemov Intrastat pri prejemih

Pri uporabi zrcalnih podatkov iz tujih sistemov Intrastat pri prejemih bi podatke namesto od podjetij, ki so zavezana poročati podatke o prejemih v Sloveniji, pridobivali od tistih podjetij v državah članicah, ki dobavljajo blago podjetjem v Sloveniji in so v svojih državah zavezana poročati podatke o odpremah. Pri analizi zasledujemo dva ključna cilja, tj. oceno potenciala ohranitve trenutne vrednosti blagovne menjave na ravni trgovanja posameznega podjetja z njegovimi partnerskimi podjetji v EU pri prejemih in potenciala pridobitve dodatnih informacij o trgovanju pri prejemih za podjetja, ki niso zavezana poročati teh podatkov v slovenskem Intrastatu (tj. za podjetja pod vključitvenim pragom).

Delež ohranjenih informacij bi bil v povprečju največji pri podjetjih z velikim obsegom trgovanja zaradi njihovega pogostejšega trgovanja s partnerskimi podjetji, ki imajo tudi velik obseg trgovanja. Pri dveh tretjinah podjetij bi po podatkih iz leta 2012 morali nadomestiti kvečjemu 10 % trenutne vrednosti njihovih prejemov (od tega pri več kot 40 % podjetij manj kot 1 %), pri nekaj več kot 10 % podjetij pa več kot 50 % te vrednosti. Pri tem viru podatkov pa bi podatke dobili tudi od zavezancev za poročanje podatkov o odpremah v drugih državah, katerih partnerji v Sloveniji niso zavezanci za poročanje podatkov o prejemih, ker so pod vključitvenim pragom. Tako bi zajeli skoraj 50 % pokritja statistične vrednosti prejemov za podjetja, katerih vrednosti blagovne menjave sicer trenutno ne spremljamo.

Tabela 6: Rezultati analiz uporabe zrcalnih podatkov iz sistemov Intrastat v drugih državah članicah pri prejemih po izbranih trgovinskih partnericah, v %, 2012

	Delež podjetij z vsemi podatki	Delež podjetij brez podatkov	Delež pokritja statistične vrednosti prejemov za podjetja pod pragom v Slo	Delež pokritja statistične vrednosti prejemov	Delež podjetij* z odstopanjem do 1 % (Intrastat/ VIES)
Italija	58	3	88	97	27
Madžarska	58	21	67	93	26
Francija	83	5	94	99	32
Nizozemska	63	14	39	87	29
Belgija	78	11	79	98	36

\* Zgolj podjetja, pri katerih zrcalni podatki pokrijejo manj kot 50 % statistične vrednosti.

Tabela 6 prikazuje rezultate analize uporabe zrcalnih podatkov pri prejemih po največjih trgovinskih partnericah, za katere smo imeli na voljo podatke za leto 2012. Od teh

trgovinskih partneric bi za večino podjetij (58 % - 83 %) prejeli poročane podatke za vsa partnerska podjetja, za manjši del podjetij (3 % - 21 %) pa nobenih podatkov in bi jih bilo treba v celoti oceniti. Deleži pokritja statistične vrednosti slovenskih prejemov iz posameznih trgovinskih partneric bi bili večinoma visoki (87 % - 99 %); nekaj k temu prispeva tudi razpoložljivost dodatnih podatkov za podjetja pod vključitvenim pragom. Pri podjetjih, pri katerih bi z izključno uporabo izmenjanih zrcalnih podatkov pri prejemih izgubili večino trenutno razpoložljivih podatkov, bi se za oceno agregata trgovanja podjetja s posamezno trgovinsko partnerico naslonili na razpoložljive podatke v sistemu VIES, v katerem so neposredno uporabni (tj. popolnoma primerljivi) podatki za cca tretjino podjetij.

Z razpoložljivimi informacijami je mogoče vsaj okvirno oceniti tudi vpliv izključne uporabe zrcalnih podatkov trgovinskih partneric na spremembo trenutne strukture blagovne menjave Slovenije z EU pri prejemih po poglavjih KN in po 8-mestnih šifrah KN. Ob predpostavki, da je struktura zrcalnih podatkov trgovinskih partneric o odpremah enaka strukturi slovenskih podatkov o prejemih in da je struktura trgovanja posameznega podjetja s partnerskimi podjetji v isti trgovinski partnerici enaka, ugotavljamo, da bi bilo treba pri večini vrednostno pomembnih poglavij KN oceniti med 4 % in 12 % vrednosti manjkajoče blagovne menjave. Vsaj 90 % sedanje statistične vrednosti bi dosegli tudi pri več kot dveh tretjinah 8-mestnih šifer KN.

Pri izvedeni analizi je treba upoštevati, da zanemarja vpliv metodoloških razlik med poročanjem v sistemih Intrastat in VIES ter obstoj asimetrij. Primerjava zrcalnih podatkov s slovenskimi po trgovinskih partnericah na osnovi javno razpoložljivih podatkov v letu 2012 kaže asimetrije od -94 % do +71 % pri prejemih in -84 % do +166 % pri odpremah (pri obeh blagovnih tokovih so negativne asimetrije najvišje s Ciprom, pozitivne pa z Grčijo), vendar pa so asimetrije nižje od 10 % pri približno polovici trgovinskih partneric (med njimi pri večini pomembnih), višje pa so predvsem pri trgovanju z manjšimi oz. geografsko bolj oddaljenimi državami članicami. Asimetrije, ki trenutno onemogočajo neposredno uporabo (agregatnih) zrcalnih podatkov trgovinskih partneric Slovenije, sicer naraščajo z večanjem podrobnosti izkazanih rezultatov in so v povprečju pri odpremah višje kot pri prejemih.

#### **4.3.3 Simulacija mešanega modela pri prejemih**

Mešani model v splošnem predvideva kombiniranje različnih pristopov k poenostavitvi sistema Intrastat z uporabo informacij iz razpoložljivih podatkovnih virov, kar bi državam članicam omogočilo večjo fleksibilnost pri pridobivanju podatkov o blagovni menjavi z EU. Glede na razpoložljivost podatkovnih virov smo v tem okviru simulirali različne možnosti ohranitve obveznosti poročanja prejemov le za skupine podjetij z visoko vrednostjo prejemov (za en, dva ali več decilnih razredov), medtem ko smo ostale skupine podjetij izločili iz zajetja. Skupno vrednost prejemov za izločena podjetja smo ocenili na osnovi njihovih podatkov o pridobitvah blaga z obrazca DDV-O, vrednostno strukturo njihovih prejemov po različnih ravneh členitve podatkov pa smo določili na osnovi izračunane

strukture odstopanj (razlik) med zrcalnimi podatki o odpremah v Slovenijo, poročanimi v trgovinskih partnericah Slovenije, in nacionalno poročanimi podatki o prejemih za podjetja, ki smo jih ohranili v zasetju; pri tem smo upoštevali zgolj tiste kombinacije podatkov, kjer so vrednosti zrcalnih podatkov trgovinskih partneric presegale vrednosti nacionalno poročanih podatkov pri ohranjenih skupinah podjetij. Simulirani mešani model posledično ne predvideva izmenjave mikropodatkov med državami članicami, ampak uporabo javno razpoložljivih zrcalnih agregatnih podatkov drugih držav članic na ravni kombinacij 8-mestna šifra KN – trgovinska partnerica.

Rezultati kažejo, da bi se z implementacijo mešanega modela – zaradi relativno visokih trenutnih asimetrij – bistveno spremenila trenutna struktura podatkov v Intrastatu pri prejemih za podjetja, izločena iz zasetja, in sicer bi bil ta vpliv najizrazitejši na najnižjih ravneh členitve podatkov. Če bi npr. v zasetju ohranili le podjetja iz 10. decilnega razreda, bi se vrednostni podatki o blagovni menjavi podjetij iz preostalih devetih decilnih razredov pri več kot 60 % kombinacij 8-mestna šifra KN – trgovinska partnerica od trenutnih podatkov razlikovali za več kot 50 % ali pa bi zanje v celoti izgubili obstoječe informacije.

#### **4.4 Analiza učinkov izbranih razvojnih scenarijev na stroške**

Učinke izbranih razvojnih scenarijev na stroške smo presojali glede na *referenčno stanje v letu 2013*, za katerega smo imeli podatke o stroških in bremenih podjetij.

##### **4.4.1 Ocena referenčnega stanja stroškov in bremen**

Pri oceni stroškov posameznega podjetja smo upoštevali podatke o porabljenem času za poročanje, število mesecev, ko podjetje ni trgovalo in je oddalo zgolj »nični obrazec«, povprečne stroške dela na dejansko opravljeno delovno uro po področjih dejavnosti, korigirano za najpogostejšo poklicno skupino respondentov (kategorija 43 po SKP-08), priporočene pavšalne stroške v višini 30 % ter morebitne stroške elektronskega poročanja ali pooblaščenega deklaranta.

Na osnovi teh predpostavk ocenjujemo, da so znašali skupni letni stroški poročanja v slovenskem Intrastatu v letu 2013 pri odpremah 3,0 mio EUR, pri prejemih pa 10,3 mio EUR. Pri tem je treba upoštevati nihanja ocenjenih stroškov zaradi spremembe števila podjetij in obsega/strukture njihovega trgovanja (npr. pri odpremah nižji stroški za 13,7 % v letu 2012 in višji stroški za 11,2 % v letu 2014).

Kot kaže Tabela 7, so ti stroški v letu 2013 v povprečju predstavljali 0,12 % letnih prihodkov podjetja, 0,29 % vrednosti blagovne menjave podjetja z EU oz. 224 EUR na zaposleno osebo v podjetju. Podjetje, ki samostojno poroča, je za poročanje v Intrastatu v povprečju porabilo 0,44 % razpoložljivega (efektivnega) časa v podjetju. Poročan podatkovni zapis pa je podjetje v povprečju stal 13 EUR. Analize po velikostnih razredih podjetij so pokazale,



da je breme poročanja za velika podjetja relativno majhno, za mikro- in majhna podjetja pa precej večje.

Kot nakazuje že primerjava aritmetičnih sredin in median, se položaj med podjetji zelo razlikuje, v povprečju pa so bolj obremenjena podjetja, ki poročajo (tudi) prejeme. Letni stroški poročanja v Intrastatu so namreč v povprečju najvišji v podjetjih, ki poročajo podatke o obeh tokih blaga, najnižji pa v podjetjih, ki poročajo podatke le o odpremah; pri tem so stroški podjetij, ki samostojno poročajo, v povprečju nižji kot stroški primerljivih podjetij, ki poročajo prek pooblaščenega deklaranta.

*Tabela 7: Izbrani kazalniki relativnih bremen oz. stroškov poročanja v Intrastatu, 2013*

<i>M = Aritmetična sredina</i>				
<i>Md = Mediana</i>				
		<b>Prejemi*</b>	<b>Odpreme*</b>	<b>Skupaj</b>
Delež porabljenih ur za poročanja v Intrastatu v razpoložljivih dejansko opravljenih urah podjetja, ki samostojno poroča (%)	<i>M</i>	0,41	0,19	0,44
	<i>Md</i>	0,18	0,07	0,22
Letni stroški poročanja v Intrastatu na zaposleno osebo v podjetju (EUR)	<i>M</i>	210	80	224
	<i>Md</i>	76	26	91
Delež letnih stroškov poročanja v Intrastatu v letnih prihodkih podjetja (%)	<i>M</i>	0,12	0,04	0,12
	<i>Md</i>	0,04	0,02	0,05
Delež letnih stroškov poročanja v Intrastatu v vrednosti letne blagovne menjave podjetja z EU (%)	<i>M</i>	0,33	0,12	0,29
	<i>Md</i>	0,16	0,06	0,13
Stroški poročanja v Intrastatu na poročan podatkovni zapis (EUR)	<i>M</i>	12	14	13
	<i>Md</i>	7	8	7

\*Prejemi/Odpreme vključujejo podjetja, ki poročajo samo prejeme/odpreme, in podjetja, ki poročajo oba toka.

#### **4.4.2 Ocena učinkov izbranih razvojnih scenarijev na stroške**

Razvojne scenarije sistema Intrastat smo oblikovali glede na rezultate, predstavljene v točkah 4.1, 4.2 in 4.3. Zaradi ocenjenega velikega negativnega vpliva na točnost podatkov smo iz razvojnih scenarijev izločili možnost zmanjšanja periodike poročanja, vzorčenje in izključno uporabo zrcalnih podatkov za oceno prejemov (ne glede na vir zrcalnih podatkov). V razvojne scenarije smo vključili različne nabore spremenljivk in primerjali stroške zbiranja teh spremenljivk za vsa podjetja skupaj, za vsa podjetja razen dveh desetih podjetij z najmanjšo vrednostjo blagovne menjave z EU ( $D_{3,10}$ ) in za dve desetini podjetij z največjo vrednostjo blagovne menjave z EU ( $D_{9,10}$ ) (Tabela 8). Na ta način smo lahko presojali stroškovne učinke ukinitve obveznosti poročanja spremenljivk, ki se zbirajo le za nacionalne potrebe, učinke zbiranja dodatnih spremenljivk, učinke znižanja stopnje statističnega pokritja z zvišanjem vrednosti statističnih pragov in uporabo zrcalnih podatkov le pri izločenih podjetjih, ki so praviloma manjša in jim poročanje predstavlja relativno največjo obremenitev.

Tabela 8: Indeksi stroškov zbiranja izbranega nabora spremenljivk glede na skupne trenutne stroške v Intrastatu v vseh podjetjih skupaj, brez prvih dveh decilnih razredov ( $D_{3-10}$ ) ter brez prvih osmih decilnih razredov ( $D_{9-10}$ ), 2013

Nabor spremenljivk, ki naj bi se poročal	Prejemi (Pr)			Odpreme (Od)			Skupaj vsa
	Vsa	$D_{3-10}$	$D_{9-10}$	Vsa	$D_{3-10}$	$D_{9-10}$	
Trenutne	77	64	25	23	20	8	100
Obvezne	65	54	19	21	18	7	86
Obvezne + država porekla (Pr)	73	60	21	21	18	7	94
Obvezne + ID partnerskega podjetja (Od)	65	54	19	27	22	8	92
Obvezne + ID partnerskega podjetja (Od) + država porekla (Od)	65	54	19	32	27	9	97
Trenutne – stat. vrednost + ID partnerskega podjetja (Od)	75	62	23	29	24	9	103
Trenutne – stat. vrednost + ID partnerskega podjetja (Od) + država porekla (Od)	75	62	23	34	29	11	109
Trenutne + ID partnerskega podjetja (Od)	77	64	25	31	26	11	108
Trenutne + ID partnerskega podjetja (Od) + država porekla (Od)	77	64	25	37	31	13	114

Pri oceni stroškov za posamezen nabor spremenljivk smo poleg anketnih podatkov upoštevali še ugotovitve o strukturi porabe časa po spremenljivkah iz raziskave SURS o bremenih poročanja iz leta 2007. V izračunih so tudi že vključeni stroški carinske administracije (FURS) in SURS, ki predstavljajo majhen delež celotnih stroškov v Intrastatu (tj. 8 %), zato smo ocenili le trenutne in predvidene stroške dela ter stroške vzdrževanja nacionalnega informacijskega sistema za Intrastat, zanemarili pa vpliv enkratnih stroškov za prilagoditve tega sistema zaradi njihovih minimalnih stroškovnih učinkov z vidika daljšega časovnega obdobja. Predpostavili smo proporcionalno spremembo v številu zaposlenih v FURS glede na spremembo števila podjetij oz. obseg nalog (dodatne spremenljivke, usklajevanje asimetrij, izmenjava mikropodatkov), pri povečanju obsega nalog pa tudi dodatno zaposlitev dveh oseb v SURS ter 50-odstotno zvišanje stroškov vzdrževanja programskih rešitev v nacionalnem informacijskem sistemu za Intrastat.

Izračuni za trenutni nabor spremenljivk (prva vrstica v tabeli) pokažejo, da 77 % vseh stroškov v Intrastatu nastane pri zbiranju podatkov o prejemih, le 23 % pa pri zbiranju podatkov o odpremah, kar pomeni, da obstaja bistveno večji potencial zmanjšanja dejanskih bremen poročanja pri prejemih kot pri odpremah. Implementacija SIMSTAT-a (zadnja vrstica v tabeli) bi povečala skupne stroške za 14 %, ocenjene stroške podjetij pri odpremah pa celo za skoraj 60 % in ob tem povzročila visoke tranzicijske stroške

prilagoditve njihovih programskih rešitev za poročanje v Intrastatu (groba ocena tranzicijskih stroškov znaša 3,7 mio EUR). Opustitev zbiranja spremenljivk za nacionalne potrebe, kar je z vidika nabora spremenljivk najbolj korenita sprememba, bi vodila do 14 % manjših stroškov, pri čemer bi bil večji prihranek pri prejemih ( $77 - 65 = 12$  %) kot pri odpremah ( $23 - 21 = 2$  %). Večje razbremenitve je možno doseči le z opustitvijo zbiranja podatkov od nekaterih skupin podjetij. Tako bi npr. najbolj korenit poseg med prikazanimi, ki ohranja zbiranje obveznih spremenljivk le od dveh desetih največjih podjetij po obsegu trgovanja z EU, znižal stroške na dobro četrtno sedanjih, vendar pa bi to imelo občutne in nesprejemljive posledice na kakovost podatkov.

#### 4.5 Izbor razvojnega scenarija

Pri odločanju med razvojnimi scenariji, ki jih je mogoče uresničiti v kratkoročnem oz. srednjeročnem obdobju, upoštevamo več kriterijev:

- Čim večje *znižanje trenutnih skupnih stroškov*, po možnosti vsaj za 50 %, kolikor je bil v izhodišču neformalni strateški cilj projekta SIMSTAT.
- Čim manjše *dodatne obremenitve podjetij* zaradi zbiranja dodatnih spremenljivk.
- Porazdelitev bremen med podjetji, ki prvenstveno *razbremenuje mikro- in majhna podjetja*, kar je eden od strateških ciljev prenove Intrastata. Statistično poročanje je za manjša podjetja (po številu zaposlenih) relativno najbolj obremenjujoče, zaradi pomanjkanja ustreznega kadra in slabše podatkovne osnove pa obenem tudi najbolj problematično.
- Čim večjo *ohranitev trenutne kakovosti podatkov*, po možnosti pa tudi povečanje uporabne vrednosti podatkov. Tega vidika podrobneje ne obravnavamo v članku, upoštevamo pa ohranjen delež podrobno členjenih podatkov z zeleno točnostjo, brez prelomov v časovnih vrstah in z ohranjeno zaznavo uporabnikov o kakovosti podatkov uradne statistike.

Upoštevamo tudi, da SIMSTAT-a oz. kakega drugega sistema enega toka blaga ni mogoče takoj uresničiti, saj trenutno omejena uporabna vrednost zrcalnih podatkov trgovinskih partneric in nepravočasna razpoložljivost podatkov iz referenčnih zunanjetrgovinskih in davčnih virov predstavljata visoko stopnjo tveganja pri doseganju zelene točnosti podatkov. Vendar pa predpostavljamo, da bo kateri od teh sistemov v doglednem času uresničen preko zakonsko predpisane obvezne izmenjave (mikro)podatkov o blagovni menjavi med državami članicami. Z vidika povečanja učinkovitosti uporabe zrcalnih podatkov trgovinskih partneric priporočamo, da se v bodočo zakonodajo vključi vsaj še obveznost držav članic, da trgovinskim partnericam mesečno posredujejo seznam podjetij, ki so v sistemu Intrastat zavezana poročati podatke o odpremah (vključno z informacijami o obsegu njihove obveznosti poročanja). Za optimalno delovanje vsakega od teh sistemov bi morale države članice uskladiti in bistveno znižati asimetrije v podatkih ter nasploh intenzivneje skupaj preverjati kakovosti podatkov, kar bi bilo mogoče doseči z obveznim sodelovanjem med vsemi državami članicami, ne le med velikimi. Zagotoviti bi bilo treba tudi zakonsko predpisane stopnje pokritja v vseh državah članicah (npr. z večanjem motivacije podjetij za ustrezno poročanje in boljšo informacijsko podporo) ter

pravočasno razpoložljivost tako zrcalnih podatkov trgovinskih partneric kot podatkov iz sistema VIES.

Tabela 9 prikazuje učinek izbranih razvojnih scenarijev na stroške vseh podjetij skupaj ter na stroške mikro- in majhnih podjetij. Za doseganje optimalnega razmerja med zmanjšanjem bremen oz. stroškov poročanja in ohranitvijo točnosti podatkov predlagamo scenarij (poudarjen zapis v Tabeli 9), ki omogoča **postopno prenavo Intrastata** v smeri sistema enega toka blaga s **trema diferenciranimi ukrepi za različne skupine podjetij**, ki jih v nadaljevanju tudi argumentiramo:

- *Ukinitev obveznosti poročanja podatka o statistični vrednosti*, ki velja za podjetja nad posebnim statističnim pragom. Ta ukrep bi znižal trenutne stroške za dobre 3 %.
- *Postopno zniževanje stopnje statističnega pokritja z ohranitvijo obveznosti poročanja za osem desetih največjih podjetij pri odpremah in dveh desetih največjih podjetij pri prejemih*, s čimer bi zagotovili stopnjo statističnega pokritja okrog 97 % pri odpremah in 83 % pri prejemih. Ta ukrep bi znižal trenutne stroške za 55 %.
- *Postopna uvedba obveznosti poročanja dveh dodatnih spremenljivk pri odpremah za dve desetini največjih podjetij*. Ta ukrep bi zvišal trenutne skupne stroške za 5 %, pri čemer pa niso upoštevani enkratni stroški prilagoditev programskih rešitev.

Podatek o statistični vrednosti bi ukinili zaradi zamudnosti poročanja, vprašljive točnosti podatkov in majhnega odstopanja od fakturne vrednosti. Statistično vrednost bi ocenil SURS iz podatkov o fakturni vrednosti, trgovinski partnerici, vrsti transporta, pogojih dobave (in legi kraja).

*Tabela 9: Indeksi stroškov izbranega razvojnega scenarija glede na skupne trenutne stroške v Intrastatu v vseh podjetjih skupaj, za odpreme in prejeme v mikropodjetjih ter za odpreme in prejeme v majhnih podjetjih, 2013*

Razvojni scenarij s spremenljivkami, ki naj bi se poročale po toku in decilnem razredu blagovne menjave z EU	Vsa podjetja	Mikro podjetja		Majhna podjetja	
		Odpreme	Prejemi	Odpreme	Prejemi
Odpreme (vsi); Prejemi (D <sub>9-10</sub> ) Obvezne	40	99	6	98	29
Odpreme (D <sub>3-10</sub> ); Prejemi (D <sub>9-10</sub> ) Obvezne	37	73	6	79	29
Odpreme (vsi); Prejemi (D <sub>9-10</sub> ) Trenutne	48	100	8	100	37
Odpreme (D <sub>3-10</sub> ); Prejemi (D <sub>9-10</sub> ) Trenutne	45	75	8	80	37
Odpreme (D <sub>3-10</sub> ); Prejemi (D <sub>9-10</sub> ) Trenutne – stat. vrednost + ID partnerskega podjetja (Od, D <sub>9-10</sub> )	44	77	7	83	34
<b>Odpreme (D<sub>3-10</sub>); Prejemi (D<sub>9-10</sub>) Trenutne – stat. vrednost + ID partnerskega podjetja (Od, D<sub>9-10</sub>) + država porekla (Od, D<sub>9-10</sub>)</b>	<b>46</b>	<b>80</b>	<b>7</b>	<b>86</b>	<b>34</b>

Odpreme ( $D_{3-10}$ ); Prejemi ( $D_{9-10}$ )					
Trenutne – stat. vrednost					
+ ID partnerskega podjetja (Od, $D_{9-10}$ )	42	77	7	83	31
– država porekla (Pr)					
Odpreme ( $D_{3-10}$ ); Prejemi ( $D_{9-10}$ )					
Trenutne – stat. vrednost					
+ ID partnerskega podjetja (Od, $D_{9-10}$ )	44	80	7	86	31
+ država porekla (Od, $D_{9-10}$ )					
– država porekla (Pr)					

Bistvene razbremenitve in znižanja stroškov je možno doseči le z opustitvijo zbiranja podatkov od večjega števila podjetij. Ker velikost blagovne menjave z EU močno korelira z velikostjo podjetja po številu zaposlenih, je smiselno razbremenjevati podjetja iz decilnih razredov, ki vključujejo podjetja z majhnim obsegom blagovne menjave z EU. Večje razbremenitve so možne pri prejemih (do osem desetih najmanjših podjetij po vrednosti blagovne menjave z EU) kot pri odpremah (do dveh desetih najmanjših podjetij po vrednosti blagovne menjave z EU), saj 60 % podjetij poroča podatke le za prejeme. Pri prejemih je v primerjavi z odpremami tudi večji potencial zagotavljanja točnosti podatkov ob nižji stopnji statističnega pokritja, manjša pogostost trgovanja podjetij z EU in večja uporabna vrednost zrcalnih podatkov trgovinskih partneric. Vseeno je smiselno tudi pri prejemih zaenkrat ohraniti obveznost poročanja za podjetja z velikim obsegom trgovanja zaradi velikega vpliva njihovega trgovanja na statistične agregate, večje točnosti njihovega poročanja ter omejenih možnosti njihovega vzorčenja in ocenjevanja (strukture) njihove blagovne menjave iz referenčnih podatkovnih virov.

Raziskava o predvidenem povečanju bremen poročanja v Intrastatu pri odpremah je pokazala, da bi bilo dodatno poročanje podatka o državi porekla bolj problematično od dodatnega poročanja podatka o ID številki partnerskega podjetja. Velik delež podjetij (predvsem tistih z nižjo vrednostjo odprem) pogosto trguje z blagom neslovenskega porekla, podatki o državi porekla pa so tudi slabše razpoložljivi v informacijskih sistemih podjetij in se manj uporabljajo za druge potrebe v podjetjih. Breme poročanja podatka o ID številki partnerskega podjetja pa izhaja zlasti iz povečanja obsega poročanih podatkovnih zapisov, a ga je mogoče enostavneje zmanjšati (npr. z izboljšanjem avtomatizacije poročanja v Intrastatu). Zbiranje teh dveh dodatnih spremenljivk pri odpremah bi lahko omejili na dve desetini največjih podjetij, in sicer zaradi velikega vpliva njihovega trgovanja na statistične agregate in relativno majhnega vpliva povečanja bremen poročanja v Intrastatu na njihovo poslovanje. Tak pristop zagotavlja razpoložljivost pomembnih informacij o povezavah podjetij z visokim obsegom trgovanja (največjih izvoznikov) s podjetji iz drugih držav članic za raziskovalne namene in večjo učinkovitost preučevanja asimetrij v poročanih blagovnih tokovih največjih izvoznikov. Ker je ID številka partnerskega podjetja pri odpremah ključna za uresničitev SIMSTAT-a, bi jo bilo treba že kratkoročno uvesti, kar bi pomenilo zvišanje trenutnih stroškov v Intrastatu za 3 %. Za pravilno poročanje ID številke partnerskega podjetja bi bila dobrodošla tudi vzpostavitev centralnega registra podjetij, ki trgujejo z EU, do katerega bi dostopala tudi podjetja.

Obveznost poročanja podatka o državi porekla pri prejemih bi ohranili zaradi kontinuitete, čeprav bi z ukinitvijo lahko znižali trenutne stroške za 2 %, saj naj bi ob prehodu na SIMSTAT te podatke (predvidoma) pridobili iz zrcalnih podatkov trgovinskih partneric.

## 5 RAZPRAVA IN SKLEP

Intrastat spada med strateške produkte statističnih uradov zaradi visoke uporabne vrednosti podatkov pri sprejemanju odločitev na političnem in ekonomskem področju, obenem pa predstavlja strateško prioriteto tudi z vidika celostnega zmanjšanja bremen poročanja, saj je politične cilje na tem področju mogoče najenostavneje doseči prav s poenostavitvijo Intrastata. Trenutno izvajanje Intrastata v Sloveniji ocenjujemo kot zelo uspešno, k čemur ključno prispevajo zadostni kadrovske resursi pri zajemu podatkov in intenzivna vpetost carinske administracije (FURS) v proces zbiranja podatkov. Možnosti nadaljnega razvoja Intrastata so številne zaradi zelo majhne mejne koristnosti statističnega spremljanja blagovne menjave podjetij z manjšim obsegom trgovanja z EU, vendar pri vseh predvidevamo negativne učinke na točnost in razpoložljivost podatkov, zato zahtevamo intenziviranje aktivnosti pri zagotavljanju ciljne kakovosti podatkov.

Največji potencial znižanja stroškov zagotavljata **znižanje stopnje statističnega pokritja pri obeh blagovnih tokovih** in **sistem enega toka blaga**. Sistem enega toka blaga je skladen s strateškimi usmeritvami ESS, čeprav bistveno omejuje pristojnosti držav članic pri produkciji podatkov pri tistem toku blaga, kjer se podatki nacionalno ne bi zbirali, in zahteva predhodno razrešitev številnih metodoloških in praktičnih vprašanj (predvsem odpravo asimetrij v zrcalnih podatkih med državami članicami in večjo harmonizacijo oz. standardizacijo metodologij in praks). Implementacija SIMSTAT-a zagotavlja pomembno dodano vrednost z vidika povečanja učinkovitosti merjenja globalizacijskih procesov prek identifikacije podrobnega trgovanja izvoznikov z njihovimi partnerskimi podjetji v EU, a zahteva dolgo tranzicijsko obdobje zaradi korenitih sprememb v utečenem sistemu zbiranja podatkov ter možnih posledic na točnost in razpoložljivost podatkov.

Ocena možnih razvojnih scenarijev opozarja na relativno majhno uporabno vrednost vzorčenja v Intrastatu zaradi majhnega števila podjetij, ki trgujejo s posameznim proizvodom, omejeno možnost implementacije predpostavk mešanega modela zaradi visokih asimetrij v podatkih in precejšnje negativne učinke zmanjšanja obveznosti poročanja z mesečne na četrletno oz. letno periodiko.

Analiza **možnosti uporabe podatkov iz referenčnih podatkovnih virov**, ki lahko izboljšajo kakovost poročanja v Intrastatu, opozarja na večji potencial uporabne vrednosti podatkov iz sistema DDV za oceno skupne vrednosti blagovne menjave Slovenije z EU in strukture blagovne menjave Slovenije po trgovinskih partnericah pri odpremah kot pri prejemih. Po drugi strani pa bi uporaba zrcalnih podatkov trgovinskih partneric, ki omogoča popolno nadomestitev nacionalnega zbiranja podatkov v Intrastatu, povzročila manjši prelom v časovni seriji podatkov pri prejemih kot pri odpremah zaradi nižjih asimetrij pri prejemih, kar predstavlja osnovni argument z vidika točnosti

in razpoložljivosti podatkov za ohranitev bodočega nacionalnega zbiranja podatkov v Intrastatu pri odpremah. Uporaba podatkov iz obeh virov bi zagotavljala zadostno kakovost (ne pa obstoječe kakovosti) temeljnih agregatov sistema nacionalnih računov, medtem ko bi bili negativni učinki uporabe zrcalnih podatkov večji za uporabnike, ki potrebujejo podrobneje členjene podatke.

Čeprav smo pri odločanju med alternativnimi razvojnimi scenariji Intrastata upoštevali več kriterijev, je največjo vlogo igrala **porazdelitev bremen poročanja** med posameznimi skupinami podjetij, saj so strateški cilji prenove Intrastata prioritarno usmerjeni v zmanjšanje bremen poročanja manjših (predvsem mikro- in majhnih) podjetij. Rezultati analiz potrjujejo ustreznost strategije znižanja stopnje statističnega pokritja v Intrastatu z bistvenim zvišanjem vrednosti statističnih pragov pri prejemih in znižanjem statističnega pokritja pri odpremah na minimalno zakonsko predpisano stopnjo, saj oba ukrepa vodita v bistveno zmanjšanje stroškov poročanja mikro- in majhnih podjetij.

Pri skupni oceni učinkov, predvsem pa pri oceni koristi izbranih razvojnih scenarijev Intrastata, smo se soočili s številnimi **omejitvami**. Med njimi posebej izpostavljamo: omejeno poznavanje potreb uporabnikov in zmanjšanja uporabne vrednosti podatkov zaradi ukinitve obveznosti poročanja nekaterih spremenljivk;

- pomanjkanje informacij o sprejemljivi ciljni kakovosti podatkov za posamezne uporabniške skupine;
- preučevanje učinkov je bilo (večinoma) omejeno zgolj na vrednostne podatke;
- omejeno možnost ocene kratkoročnih in dolgoročnih učinkov posameznih razvojnih scenarijev;
- omejeno možnost ovrednotenja dodane vrednosti zbiranja dodatnih podatkov pri odpremah z vidika različnih uporabniških skupin;
- pomanjkanje podrobnih informacij o bilateralnih blagovnih tokovih med nacionalnimi podjetji in njihovimi partnerskimi podjetji v trgovinskih partnericah Slovenije in
- nepoznana kakovost zrcalnih podatkov trgovinskih partneric.

Za bolj informirano odločanje je v prihodnje pomembno več aktivnosti usmeriti na boljše razumevanje potreb uporabnikov ter podrobnejše poznavanje kakovosti razpoložljivih (alternativnih) podatkov. Uspešnost prenove Intrastata pa je odvisna predvsem od tega, ali bodo izmenjava (mikro)podatkov ter zbiranje in izmenjava dodatnih podatkov pri odpremah zakonsko obvezni, saj gre za preveč kompleksen sistem zbiranja podatkov, da bi vsaka država članica lahko pri tem vodila svojo politiko.

## LITERATURA IN VIRI

Bavdaž, M., Giesen, D., Korenjak Černe, S., Löfgren, T., & Raymond-Blaess, V. (2015). Response Burden in Official Business Surveys: Measurement and Reduction Practices of National Statistical Institutes. *Journal of Official Statistics*, 31(4), 559–588.

Debruyne, J. (2009). Simplification of Intrastat. Paper presented at International Statistical Conference, Prague, 14. – 15. september 2009. Najdeno na [https://www.czso.cz/staticke/conference2009/proceedings/data/ext\\_trade/debruyne\\_paper.pdf](https://www.czso.cz/staticke/conference2009/proceedings/data/ext_trade/debruyne_paper.pdf)

EU Project on Baseline Measurement and Reduction of Administrative Costs. (2009a, 5. marec). Final Report. Measurement data and analysis as specified in the specific contracts 5&6 on Modules 3&4 under the Framework Contract no. ENTR/06/61. Report on the Statistics Priority Area. Najdeno na [http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin\\_burden/docs/enterprise/files/abst09\\_statistics\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin_burden/docs/enterprise/files/abst09_statistics_en.pdf)

EU Project on Baseline Measurement and Reduction of Administrative Costs. (2009b, 26. junij). Detailed Recommendation on the Statistics Priority Area. Enhance eGovernment solutions for Intrastat and explore synergies with the VAT domain. Najdeno na [http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin\\_burden/docs/enterprise/files/090626\\_impact\\_fiche\\_statistics\\_05\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin_burden/docs/enterprise/files/090626_impact_fiche_statistics_05_en.pdf)

European Commission (2008). *Action Programme Cutting Red Tape for Europe*. Brussels: European Commission Enterprise & Industry DG, unit B.5.

European Statistical Advisory Committee. (2012, 21. november). Opinion on the further development of statistics on international trade in goods and services in the European Union (SIMSTAT). Najdeno na [http://ec.europa.eu/eurostat/documents/42577/4167614/EN\\_2012+11+21\\_ESAC+opinion+on+SIMSTAT.pdf](http://ec.europa.eu/eurostat/documents/42577/4167614/EN_2012+11+21_ESAC+opinion+on+SIMSTAT.pdf)

Eurostat (2010a, 8. november). *Asymmetry causes, impact and solutions* (interno gradivo). Dostopno za registrirane uporabnike na portalu CircaBC.

Eurostat (2010b, 12. november). *New publication on asymmetries* (interno gradivo). Dostopno za registrirane uporabnike na portalu CircaBC.

Eurostat (2012). *Overview of the SIMSTAT programme* (interno gradivo). Dostopno za registrirane uporabnike na portalu CircaBC.

Eurostat (2014a). Guidelines for the implementation of the Intrastat and Extrastat legislation. Najdeno na [http://ec.europa.eu/eurostat/documents/64445/4439642/Guidelines\\_2013-EN/d24a9909-b5b4-4d02-95a4-5c31514b1de9](http://ec.europa.eu/eurostat/documents/64445/4439642/Guidelines_2013-EN/d24a9909-b5b4-4d02-95a4-5c31514b1de9)

Eurostat (2014b). Quality Report on European statistics on international trade in goods. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Najdeno na <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3888793/6182577/KS-TC-14-009-EN-N.pdf>

Eurostat (2015). National requirements for the Intrastat system. *Manuals and guidelines*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Najdeno na <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/KS-GQ-15-007>

Geurden-Slis, M., Giesen, D. and Houben, L. (2016). Using the Respondents' Perspective in Redesigning the Survey on International Trade in Goods Statistics. Zbornik prispevkov ICES V (The Fifth International Conference on Establishment Surveys), 20. – 23. junija 2016, Ženeva, Švica. Najdeno na [http://ww2.amstat.org/meetings/ices/2016/proceedings/065\\_ices15Final00102.pdf](http://ww2.amstat.org/meetings/ices/2016/proceedings/065_ices15Final00102.pdf)

Hundepool, A., Domingo-Ferrer, J., Franconi, L., Giessing, S., Schulte Nordholt, E., Spicer, K., & de Wolf, P.-P. (2012). *Statistical Disclosure Control*. Wiley

High Level Group of Independent Stakeholders on Administrative Burdens (2009). *Subject: Priority Area Statistics*. Najdeno na [http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin\\_burden/docs/enterprise/files/hlg\\_opinion\\_070709\\_statistics.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin_burden/docs/enterprise/files/hlg_opinion_070709_statistics.pdf)

High Level Group on Administrative Burdens (2014). *Case Study on ABRplus Item No. 6. "Intrastat – Reducing the number of respondents when compiling statistics on intra-EU trade"*. Bruselj, 24. julij 2014. Najdeno na [http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin\\_burden/docs/annex\\_10-4\\_abrplus\\_case\\_study\\_no\\_6\\_intrastat\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin_burden/docs/annex_10-4_abrplus_case_study_no_6_intrastat_en.pdf)



Izvedbena uredba Komisije (EU) št. 2015/1754 z dne 6. oktobra 2015 o spremembi Priloge I k Uredbi Sveta (EGS) št. 2658/87 o tarifni in statistični nomenklaturi ter skupni carinski tarifi (Kombinirana nomenklatura). *Uradni list EU* št. L 285/1. Najdeno na [http://www.stat.si/dokument/5660/IzvedbenaUredbaKomisije\\_1101\\_2014\\_KN2015.pdf](http://www.stat.si/dokument/5660/IzvedbenaUredbaKomisije_1101_2014_KN2015.pdf)

National Bank of Belgium. (2007, 21. februar). *Belgian proposal for an Extended Single Flow system* (interno gradivo). Dostopno za registrirane uporabnike na portalu CircaBC.

Perše, S. (2016). *Analiza stroškov in koristi možnih razvojnih scenarijev sistema Intrastat v Sloveniji* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani. Najdeno na [www.cek.ef.uni-lj.si/magister/perse5068.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/perse5068.pdf)

Rich, S., & Skovbo, M. (2016). Usability of mirror data in compilation of EU trade in goods statistics. Paper presented at Nordiskt Statistiker möte, Stockholm, 22. – 24. avgust 2016. Najdeno na [https://www.scb.se/Upload/NSM2016/theme3/F\\_Rich.pdf](https://www.scb.se/Upload/NSM2016/theme3/F_Rich.pdf)

Statistics Sweden (2014, december). *Re-designing Intrastat – an outline* (interno gradivo, dostopno za registrirane uporabnike na portalu CircaBC).

Statistični urad Republike Slovenije. (2007). *Transition Facility 2004: 5. External Trade Statistics. Final Report* (interno gradivo, dostopno za registrirane uporabnike na portalu CircaBC).

Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008 (SKD)*. Najdeno na <http://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf>

Statistični urad Republike Slovenije. (2011). *Standardna klasifikacija poklicev 2008. Metodološka pojasnila SKP-08*. Najdeno na <http://www.stat.si/Skp/Docs/MetodoloskaPojasnilaSKP08.pdf>

United Nations Statistics Division (2013). *International Merchandise Trade Statistics: Compilers Manual, Revision 1 (IMTS 2010-CM)*. New York: United Nations Statistics Division. Najdeno na <https://unstats.un.org/unsd/trade/EG-IMTS/IMTS2010-CM%20-%20white%20cover%20version.pdf>

## ZAHVALA

Stališča avtorjev v članku so njuna lastna in ne odražajo nujno stališč organizacij, kjer sta zaposlena. Pomemben del raziskave je dobil podporo Eurostata za projekt »*Modernising Intrastat*«, ki ga je izvajal SURS v obdobju od 1. 1. 2014 do 31. 3. 2015 po pogodbi št. 06142.2013.001-2013.521.



# MERJENJE DOLGOROČNEGA BDP PER CAPITA SLOVENIJE, 1820-2016

ROK SPRUK<sup>1</sup>

---

**POVZETEK:** *V tem članku ocenim realni BDP per capita Slovenije med leti 1820 in 2016 z uporabo indirektna metode ter sintezo obstoječih sektorskih računov in indeksov. Rezultati potrjujejo vzorec počasne industrializacije do leta 1913, stacionarno rast v medvojnem obdobju, zaton v času druge svetovne vojne in komunističnega nasilja, hitro industrializacijo po letu 1952, globok padec v obdobju 1986-1992 ter hitro rast v post-osamosvojitvenem obdobju. Ocene pokažejo, da je Slovenija v osemdesetih letih dohitela raven BDP per capita Avstrije in Zahodne Nemčije in do danes tega nivoja še ni dosegla. V povojnem obdobju je Slovenija do danes dosegla višji BDP per capita od višegrajskih držav in južne Evrope.*

---

**Ključne besede:** *BDP per capita, dolgoročna gospodarska rast, Slovenija*

**JEL klasifikacija:** B15; F43

**DOI:** 10.15458/85451.76

---

## 1. UVOD

Merjenje dolgoročne gospodarske uspešnosti držav je pogojeno z zanesljivimi ocenami BDP per capita. Akademske debate o Veliki Divergenci v 19. stoletju med Zahodno Evropo in Severno Ameriko in preostankom sveta na drugi strani so zgolj okrepile pritisk na konstrukcijo zanesljivih ocen BDP per capita, ki omogočajo prostorsko in časovno primerjavo trendov gospodarskega razvoja v dolgoročni perspektivi (De Pleijt in Van Zanden 2016). Večino ekonomskih zgodovinarjev bi pritrnilo tezi, da se je sodobna gospodarska rast, i.e. neprekinjena rast dohodka na prebivalca skupaj z strukturnimi spremembami gospodarstva, pričela z britansko industrijsko revolucijo v drugi polovici 18. stoletja (Kuznets 1966). Zajetne raziskave in rekonstrukcije nacionalnih računov potrjujejo Kuznetsovo trditev, da se je dolgoročna neprekinjena gospodarska rast v Zahodni Evropi pričela odvijati v prvem desetletju 19 stoletja medtem ko se je po mnenju Maddison (2001) v Angliji pričela odvijati v poznem 18. stoletju. Začenši z epohalnim delom Maddison (1995, 2001, 2003) o merjenju bruto domačega proizvoda za večino držav v daljni preteklosti, rekonstrukcije nacionalnih računov in časovnih serij BDP per capita sedaj dosegajo dolgoročna časovna razdobja, ki segajo do zgodnjih industrijskih časov ali pa celo do pred-industrijskih časov.

Za območje centralne Evrope z izjemo Pfister (2011) ocene nemškega BDP per capita, ni veliko znanega o vzorcih in trendih pred-industrijske gospodarske rasti. V tem članku

---

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

se fokusiram na rekonstrukcijo BDP per capita Slovenije kot centralno-evropske države od leta 1820 naprej z uporabo indirektnih metode in sintezo obstoječega dela za province bivše avstrijske monarhije (Schulze 2007a, Fellner 1916, 1923, Waizner 1928, Rudolph 1975, Sandgruber 1978, Komlos 1983), bivše jugoslovanske republike (Milanovic 2011) ter banovine (Stajic 1959, Vinski 1961) ter za samostojno Slovenijo (Maddison 2007). Rekonstrukcija BDP per capita pokaže, da je imela Slovenija leta 1820 BDP per capita v višini \$G-K 778 mednarodnih dolarjev, kar je primerljiva raven Finske, Švedske, Norveške in Irske v istem obdobju. Hkrati rekonstrukcija implicira, da so slovenske dežele leta 1820 dosegale 50% zahodnoevropskega povprečja BDP per capita ter 63% avstrijskega povprečja. Istočasno do *de facto* disolucije avstrijske monarhije pred začetka prve svetovne vojne, je Slovenija leta 1913 dosegla BDP per capita v višini \$G-K 2,147 mednarodnih dolarjev, kar v primerjalni perspektivi pomeni, da je svoj zaostanek za najbolj razvitimi deželami avstrijske monarhije (Zgornja Avstrija, Spodnja Avstrija, Salzburg, Tirolska, Vorarlberg in Zgornja Štajerska) povečala za 2 odstotni točki, na 61 odstotkov avstrijskega BDP per capita medtem ko je zaostanek za zahodnoevropskim povprečjem zmanjšala na 57 odstotkov. V tej vni, rekonstrukcija časovne serije potrjuje vztrajno počasen vzorec rasti do leta 1913 (Freudenberger 1961, Gross 1973, Bairoch 1976, 1981) v primerjavi z relativni hitrejšo rastjo v madžarskem delu imperija (Berend in Ránky 1974, Ashworth 1977, Komlos 1983, Good 1984, 1986). Do leta 1939 je Slovenija razvojni zaostanek za Zahodno Evropo uspela rahlo zmanjšati, saj je v tem letu dosegla 60% zahodnoevropskega in 72% avstrijskega povprečja.

Članek ponuja pozitivno analizo vzorcev dolgoročnega gospodarskega razvoja Slovenije. Rekonstruirana časovna serija, Slovenijo uvršča na sodoben ekonomski zemljevid sveta kot centralno-evropsko državo in hkrati zavrača revizionistične poskuse umeščanja Slovenije v rang držav jugovzhodne Evrope in vzhodne Evrope (Štiblar 1994, Mrak et al. 2004, Mencinger 1995, 2001, 2006). Rekonstruirana časovna serija BDP per capita Slovenije od leta 1820 naprej, Slovenijo po časovnem perspektivi uvršča v centralno Evropo skupaj z rekonstruirano serijo BDP per capita za Švico (Halbeisen et al. 2012), Nemčijo (Burhop in Wolf 2005), in Švedsko (Schön in Krantz 2012). Obenem serija dopolnjuje post-1800 ocene BDP per capita za Grčijo (Kostelenos et al. 2007), Rusijo (Markevich in Harrison 2011), Bolgarijo (Ivanov 2006), Latinsko Ameriko (Prados de la Escosura 2009) in Bližnji Vzhod (Pamuk 2006).

Preostanek članek je organiziran sledeče. Sekcija 2 predstavi metodologijo merjenja in ocenjevanja BDP per capita na dolgi rok. Sekcija 3 predstavi in sintetizira ključne rezultate. Sekcija 4 podaja ocene BDP per capita Slovenije v mednarodno perspektivo. Sekcija 5 zaključuje.

## 2. PREGLED LITERATURE

Obstoječa literatura merjenja BDP per capita sega v dolga pred-industrijska obdobja. Denimo Broadberry et al. (2015) na podlagi indeksov uporabe zemljišč, realnih plač, kmetijske proizvodnje ter industrijske proizvodnje in indeksov storitvene ekonomije,

uspejo rekonstruirati BDP per capita Velike Britanije od leta 1270 do prvih uradnih ocen leta 1870, medtem ko Van Zanden in Van Leeuwen (2012) rekonstruirata BDP in BDP per capita Nizozemske na podlagi sektorske metode za obdobje 1347-1807. Za Italijo, Lo Cascio in Malanima (2005, 2009) ter Malanima (2011) z indirektno metodo ocenijo per capita BDP severne in centralne Italije na podlagi rekonstrukcije kmetijskega in nekmetijskega outputa v obdobju 1300-1913. Álvarez Nogal in Prados de la Escosura (2013) uporabita zgodovinske podatke o urbanizaciji, kmetijski proizvodnji, plačah in zemljiških rentah za rekonstrukcijo BDP per capita Španije v obdobju 1270-1850 medtem ko Costa et al. (2014) uporabijo podoben metodološki pristop za rekonstrukcijo portugalskega BDP per capita v obdobju 1500-1800. Buyst (2011) na podlagi kmetijskega outputa, industrijske proizvodnje, stopnje urbanizacije ter terciarnih dejavnosti oceni BDP per capita Belgije v obdobju 1500-1840, Schön in Krantz (2012) uporabita podoben pristop za rekonstrukcijo BDP per capita Švedske v obdobju 1500-1800 medtem ko Pfister (2011) uporabi enak pristop k merjenju dolgoročnega BDP per capita severno-nemških dežel v obdobju 1500-1850.

Poglavitna težava tovrstnih poskusov leži v velikosti zagrešene statistične napake, ki jih vsebujejo takšne rekonstrukcije. Bolt in Van Zanden (2014) predlagata, da se dolgoročne ocene dohodka in BDP per capita razdelijo v štiri klasifikacijske skupine: (i) uradne ocene BDP v okviru statističnih uradov in mednarodnih agencij, (ii) zgodovinske ocene BDP na podlagi iste metodologije, (iii) zgodovinske ocene BDP per capita na podlagi aproksimacijskih spremenljivk, ter (iv) ugibanja na podlagi subjektivne sodbe (i.e. guesstimates). Druga težava zadeva primerljivost ocen BDP per capita v času in prostoru. Tradicionalni pristop ekonomskih zgodovinarjev k primerljivosti ravni BDP per capita je uporaba indeksa paritete kupne moči za bazno leto ter uporaba realnih stopenj rasti za rekonstrukcijo zgodovinske časovne serije (Allen 2001, Allen et al. 2011), ne glede na klasifikacijsko skupino. Skupni imenovalec zgodovinskih rekonstrukcij BDP per capita v pred-industrijski dobi predlagajo, da je bila evolucija gospodarske rasti v zahodni Evropi bolj postopna kot to indicirajo prvotne ocene in Maddison (2007) sinteze. Za leto 1500, Maddisonove ocene implicirajo BDP per capita v višini 771 mednarodnih dolarjev z Geary-Khamis korekcijo za pariteto kupne moči medtem ko nov val zgodovinskih ocen implicira, da je znašal v letu 1500 BDP per capita v Zahodni Evropi 1200 dolarjev ali celo več. Celo najrevnejša država v regiji (Španija) je bila bogatejša od prvotnega zahodnoevropskega povprečja. Revizija pred-industrijske gospodarske rasti jasno predlaga, da je bila zgodnja gospodarska rast (Baten in Van Zanden 2008) v obdobju 1300-1800 koncentrirana v severozahodni Evropi. V Angliji in na Nizozemskem se je v tej periodi BDP per capita več kot podvojil z 900 dolarjev leta 1300 na 2100 dolarjev (Velika Britanija) na 2600 dolarjev (Nizozemska). Za razliko od Velike Britanije in Nizozemske, leta 1800, Španija ni bila nič bogatejša glede na raven v letu 1300. V Italiji se je BDP per capita v tem obdobju celo zmanjšal, medtem ko Švedska, Nemčija in Portugalska v tem obdobju niso izkusile zajetne gospodarske rasti.

### 3. METODOLOGIJA

#### 3.1 Velikost populacije

Podatke o velikosti populacije, ki prihajajo iz več arhivskih virov, poenotimo v skladu z sedanjo administrativno in teritorialno ureditvijo. Za obdobje med leti 1820 in 1918, velikost populacije za kronске dežele (*Kronländer*) Kranjska, Koroška, Štajerska in Avstrijsko Primorje, pridobimo na podlagi populacijskih censusov v *Statistisches Jahrbuch der Österreichischen Monarchie*, ki so jih podrobno sintetizirali Sifrer (1963), Fašman (1990,1996), Pfister (2007), in Neyer (1995). Za obdobje med leti 1918 in 1939, uporabimo censusno velikost populacije iz serije publikacije *Statistical Yearbook of the Kingdom of Yugoslavia (Annuaire Statistique du Rouyame de Yougoslavie)* med leti 1929 in 1940, pri čemer zaradi administrativne delitve, dodamo še velikost populacije za Avstrijsko Primorje v času italijanske vladavine (1918-1945) iz *Annuario Statistico Italiano* med leti 1918 in 1939. Za obdobje po letu 1940, uporabimo obstoječe censusne ocene iz Sifrer (1963) in jih povežemo z uradno serijo za velikost populacije iz *Statističnega urada Republike Slovenije* do danes.

#### 3.2. Ocenjevanje BDP per capita

Pri merjenju bruto domačega proizvoda privzamemo metodologijo nacionalnih računov, ki omogoča prostorsko in medčasovno primerjavo gibanja BDP per capita. Za obdobje samostojne Slovenije po letu 1991 privzamemo Maddison (2007) časovno serijo BDP per capita, ki temelji na konstantnih cenah iz leta 1990 in je prilagojena za Geary (1958) in Khamis (1970, 1972) pariteto kupne moči v skupnem mednarodnem dolarju. Za obdobje 2009-2016, razširimo Maddisonovo serijo BDP per capita v 1990 \$Geary-Khamis mednarodnem dolarju z stopnjo rasti realnega BDP na prebivalca (IMF, World Economic Outlook, April 2017), s čimer obdržimo BDP deflator v baznem letu.

Za obdobje pred letom 1990, privzamemo Bolt in van Zanden (2014) ter Milanovic (2011) nivo realnega BDP na prebivalca, ki ravno tako temelji na konstantnih cenah iz leta 1990, in je hkrati prilagojen za razliko v paritete kupne moči. Časovna serija realnega BDP per capita je izračunana na republiški ravni pred letom 1990, je dosegljiva do leta 1952 naprej, ter izvira iz merjenja nacionalnih računov na podlagi *National Accounts of Yugoslavia, 1952-1962*. Kombinirana ocena pokaže, da je imela Slovenija leta 1952 BDP per capita na ravni \$1990 G-K 2,347 dolarjev. Do leta 1986 se je realni BDP per capita povečal na \$1990 G-K 13,105 dolarjev, medtem ko se je do leta 1991 zmanjšal na \$1990 G-K 10,322 dolarjev.

Ocenjevanje BDP per capita v povojnem obdobju med leti 1946 in 1952 predstavlja večjo oviro saj merjenje nacionalnih računov ni bilo centralizirano in sistematizirano v statističnih publikacijah. Eden izmed redkih virov, ki omogoča ustrezno rekonstrukcijo BDP na prebivalca so povojni petletni proizvodni plani na republiški ravni Slovenije, ki jih je pripravila *Planska Komisija LR Slovenije (1946-1951)* za obdobje 1947-1951. Petletni plani podajajo kvantitativne podatke glede višine nacionalnega dohodka na

prebivalca. Čeprav nacionalni dohodek iz BDP agregata izvzame obrabo fiksnih sredstev, neto posredne davke ter neto faktorski dohodek iz tujine, višina nacionalnega dohodka predstavlja ustrezno in razmeroma zanesljivo aproksimacijo trendov BDP na prebivalca. Zaradi pomanjkljivih podatkov in nezanesljivih potencialnih aproksimacij, iz ocenjevanja izpustimo vojno obdobje med leti 1940 in 1946. Do leta 1947, rekonstruirane stopnje rasti nacionalnega dohodka povežemo z višino BDP per capita v baznem letu Bolt-Van Zanden-Milanovic podatkovne serije, s čimer časovno serijo raztegnemo do leta 1947 za vsako leto brez časovnih vrzeli. Rekonstruirane ocene predlagajo, da se je med leti 1947 in 1952 BDP per capita povečal z \$G-K 1,913 dolarjev na \$G-K 2,047 dolarjev. Nominalno raven nacionalnega dohodka pretvorimo v realno raven z uporabo Stajic (1959) implicitnega deflatorja. Vpogled v medletne ocene hkrati indicira zajeten upad BDP per capita leta 1948 na \$G-K 1,478. Dinamika in trendi BDP per capita so hkrati povsem skladni z Sirc (1979) ocenami povojnih stopenj rasti.

Za obdobje med prvo in drugo svetovno vojno je značilno pomanjkanje izračunov in ocen BDP per capita za sub-nacionalno raven v bivši Kraljevini Jugoslaviji. Maddison (2007) rekonstruira BDP per capita za Kraljevino Jugoslavijo z uporabo Vinski (1961) agregatne časovne serije za bruto nacionalni produkt na federativni ravni medtem ko hkrati ne ocenjuje razlik v nacionalnem proizvodu na prebivalca na sub-nacionalni ravni. V kasnejši publikaciji, Vinski (1964, 1967) izračuna regionalno distribucijo fiksnih sredstev za šest federalnih jugoslovanskih republik med leti 1946 in 1960. Rekonstrukcija realnega BDP per capita Slovenije za obdobje med leti 1918 in 1939 poteka v več fazah. Prvič, razliko med slovenskih BDP per capita in jugoslovanskim povprečjem zajamemo kot razmerje med bruto fiksnimi sredstvi per capita med Slovenijo in ostalimi jugoslovanskimi republikami v letu 1946 in predpostavimo stabilne in enakovredne medrepubliške razlike v letu pred začetkom vojne. Drugič, ocenjen BDP per capita Kraljevine Jugoslavije iz leta 1939 pomnožimo z razmerjem per capita fisknih sredstev med Slovenijo in Kraljevino Jugoslavijo. In tretjič, stopnje rasti BDP per capita Kraljevine Jugoslavije uporabimo za rekonstrukcijo medletnega BDP per capita Slovenije vse do leta 1919. Primerjava izračunanega BDP per capita pokaže zajetne razlike med Slovenijo in Kraljevino Jugoslavijo. Slednja je leta 1920 dosegala zgolj 49% slovenskega BDP per capita, pri čemer se tovrsten količnik ni spremenil do leta 1939. Tovrstna razlika je povsem konsistentna z obstoječimi ocenami (Fogelquist 2007), ki pokažejo, da je imela Slovenija leta 1923 BDP per capita 60% nad povprečjem Kraljevine Jugoslavije. Rekonstruirana časovna serija pokaže, da je imela Slovenija leta 1919 BDP per capita v višini \$G-K 1,971 mednarodnih dolarjev, ki se je do leta 1939 povzpел na \$G-K 2,951 mednarodnih dolarjev.

Za obdobje pred letom 1919 so nacionalni računi dosegljivi z veliko večjo gotovostjo in natančnostjo kot nacionalni računi iz časa Jugoslavije. Ker je bila Slovenija del habsburškega imperija in avstrijske monarhije več kot šest stoletij, lahko z gotovostjo trdimo, da je bila umeščena v avstrijski in centralno-evropski gospodarski prostor. Za obdobje prve svetovne vojne med leti 1914 in 1918 uporabimo Maddison (2007) stopnje rasti avstrijskega gospodarstva, ki temeljijo na povojnih ocenah Fellner (1916, 1923) in Waizner (1928), ki so bile kasneje materializirane in uporabljene v doktorski disertaciji Gross (1966) o razvoju industrializacije avstrijskih dežel. Rekonstruirane ocene za vojno

obdobje pokažejo, da se je med leti 1914 in 1918 realni BDP per capita zmanjšal iz \$G-K 1,810 na \$G-K 1,613, pri čemer velja poudariti, da je kumulativen upad realnega BDP per capita v letih 1947-1948 krepko presegel kumulativni upad v letih 1914-1918.

Prejšnji izračuni makroekonomskih agregatov za avstrijske dežele v večji meri temeljijo na Komlos (1983) indeksih industrijske proizvodnje za habsburški imperij, Rudolph (1975) izračunu industrijskega proizvoda, ter Sandgruber (1978) izračunih kmetijske proizvodnje. Schulze (1997, 2000) na podlagi sektorskih deležev industrijske proizvodnje izračuna avstrijski BDP v konstantnih cenah z baznim letom 1913, med leti 1870 in 1913. Z pretvorbo BDP iz avstrijskih kron v 1990 \$G-K mednarodne dolarje, Schulze ugotavlja, da je med leti 1870 in 1913 avstrijski BDP per capita v povprečju dosegal 1.02% stopnjo rasti znotraj imperialnih teritorialnih mejah ter 0.97% stopnjo rasti znotraj sodobnih meja. Rekonstruirane ocene konkretnije predlagajo, da je leta 1870 avstrijski BDP per capita znašal \$G-K 1,428 mednarodnih dolarjev, pri čemer je leta 1913 dosegel \$G-K 2,212 mednarodnih dolarjev oz. \$G-K 2,986 mednarodnih dolarjev upošteva je meje moderne Avstrije.

Nadalje, Schulze (2007) uporabi sektorsko metodo za izračun regionalnega BDP na prebivalca za štirinajst avstrijskih dežel<sup>2</sup> ter osem madžarskih regij izhajajoč iz agregatne serije za avstrijski in madžarski del monarhije (Schulze 2000) Obstoječe ocene regionalnega BDP na prebivalca, Good (1991, 1994, 1997) in Good in Ma (1998, 1999), uporabljajo pristop modeliranja regionalnega BDP z Crafts (1983) in Good (1994) strukturno enačbo. Konkretnije, Good in Ma (1998) specifikirata regionalni BDP habsburških dežel kot funkcijo več aproksimacijskih spremenljivk kot so stopnje smrtnosti, delež delovne sile zaposlene v kmetijstvu ter per capita število pisem poslanih po pošti. Tovrsten pristop je zaradi teoretičnih in empiričnih zadržkov tarča številnih kritik (Pammer 1997). Aproksimacijski pristop z strukturnim modeliranjem je ustrezen zgolj takrat kadar ni mogoče izračunati standardnih meril nacionalnega dohodka. Schulze (2007) z uporabo sektorskih deležev v industrijski proizvodnji in Sandgruber (1978) deleža kmetijske proizvodnje, za rekonstrukcijo BDP per capita uporabi spremenljivke, ki jih je teoretično zlahka umestiti v konceptualni okvir merjenja BDP (Kuznets 1951, Summers in Heston 1951, Feenstra et al. 2009, 2015). Sektorski deleži avstrijskega regionalnega BDP temeljijo na žitaricah, živini, rudarstvu, železarstvu in jeklarstvu, industriji in gradbeništvu, trgovini, financah in komunikacijah, državnih storitvah, profesionalnih in osebnih storitvah. Sektorska klasifikacija je povsem skladna z Fellner (1916) ter Kausel (1979).

Za rekonstrukcijo BDP per capita slovenskih dežel med leti 1870 in 1913 uporabimo Schulze (2007) ocene za avstrijske province Krain (Kranjska), Kärnten (Koroška), Littoral (Avstrijsko Primorje) ter Steiermark (Štajerska) in jih z preprostimi aritmetičnimi tehtanjem za celotno časovno obdobje 1870-1913 povežemo v agregatno časovno serijo pri čemer desetletni interval v ocenah zapolnim z linearno interpolacijo. Primerjava BDP per capita med avstrijskimi provincami razkrije, da je imela leta 1870 Kranjska BDP per capita v višini

---

2 Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Kärnten, Krain, Littoral, Tirol/Vorarlberg, Böhmen, Mähren, Schlessien, Bukowina, Dalmatien



\$G-K 967 mednarodnih dolarjev, avstrijsko Primorje \$G-K 1,414 mednarodnih dolarjev, Koroška \$G-K 1,298 mednarodnih dolarjev ter Štajerska \$G-K 1,425 mednarodnih dolarjev. Za primerjavo sta imeli najbogatejši avstrijski provinci Niederösterreich (Spodnja Avstrija) in Oberösterreich (Zgornja Avstrija) BDP per capita v višini \$G-K 2,578 in \$G-K 1,861 v letu 1870. Z letom 1910 je Kranjska dosegla BDP per capita \$G-K 1,613, Koroška \$G-K 2,114, avstrijsko Primorje \$G-K 2,126 ter Štajerska \$G-K 2,271. Rekonstruirane ocene predlagajo, da se je med avstrijskimi provincami koeficient variacije regionalnega BDP per capita zmanjšal z 0.34 leta 1870 na 0.31 leta 1913. Za obdobje pred letom 1870, uporabimo Kausel (1979) ocene dohodka per capita po izdatkovni metodi (Kausel et al. 1965) in jih povežemo z benchmark leti 1820, 1830, 1840 in 1850 za povprečje BDP per capita dežel Kranjska, Štajerska, Avstrijsko Primorje in Koroška tehtano z velikostjo populacijo na ravni dežel, ter z linearno interpolacijo zapolnimo medčasovno vrzel v rekonstruirani seriji BDP per capita. Rekonstruirane ocene per capita BDP pokažejo, da so imele slovenske dežele leta 1820 BDP per capita v višini \$G-K 778 mednarodnih dolarjev, ki se je do leta 1850 povečal na \$G-K 1,049 mednarodnih dolarjev ter leta 1870 na \$G-K 1,241 mednarodnih dolarjev.

## 4. REZULTATI

### 4.1 Razvoj BDP Per Capita Slovenije, 1820-2015

Grafikon 1 prikazuje razvoj BDP per capita Slovenije med leti 1820 in 2015. Celotna časovna serija je na podlagi dosegljiva za desetletna benchmark leta med leti 1820 in 1870 v skladu z Fellner (1916), Waizner (1928), Kausel (1979) in Maddison (2007) medtem, ko je za post-1870 obdobje dosegljiva celotna časovna serija razen za obdobje vojnih let (1939-1945). Vpogled v dinamiko razvoja BDP per capita slovenskih dežel kaže, da so le-te izkusile različne stopnje gospodarske rasti. Rekonstruirane ocene pokažejo, da so imele slovenske dežele znotraj Avstrijske monarhije v letu 1820 realen BDP per capita, prilagojen za pariteto kupne moči, v višini \$G-K 778 mednarodnih dolarjev. Do leta 1830 se je raven realnega BDP per capita pomaknila \$G-K 916 mednarodnih dolarjev, kar implicira 1.6% povprečno stopnjo rasti, in je hkrati povsem skladno z stiliziranimi ocenami rasti za Avstrijsko monarhijo, ki v tem obdobju znaša 1.3%. Do leta 1840, se je realni BDP per capita povečal na \$G-K 999. V obdobju 1830-1840, rekonstruirana časovna serija indicira 0.8% povprečno stopnjo rasti, ki je zelo blizu 0.7% stopnji rasti Avstrijske monarhije v tem časovnem obdobju. Za obdobje 1830-1850 sestavljena časovna serija značilno skorajšnje stagnacijo BDP per capita, saj se je v desetletnem obdobju 1840-1850 raven per capita BDP povečala zgolj za 0.8% na leto. Vztrajno počasna stopnja rasti je hkrati značilna za obdobje 1850-1860 in 1860-1870, ko se je BDP per capita povečal za 0.7% in 0.4% na posamezno desetletno obdobje. Tovrstna vztrajnost počasnih stopenj rasti je hkrati karakteristična za celoten avstrijski del monarhije (0.7% in 0.4% stopnja rasti). Na podlagi zveznih in neprekinjenih ocen za obdobje 1870-1913, ocenjujemo, da se je realni BDP per capita v tem obdobju v povprečju na letni ravni povečal za 1.2%. Kausel-Fellner-Waizner-Maddison ocene za celoten avstrijski del monarhije kažejo 1.4% stopnjo rasti za obdobje 1870-1913 medtem ko je madžarski del monarhije v obdobju 1870-1913

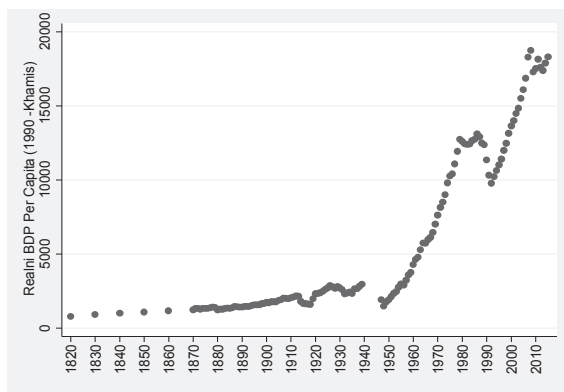
dosegal 1.9% povprečno letno stopnjo rasti. V absolutnem smislu, se je BDP per capita slovenskih dežel med leti 1870 in 1913 povečal z \$G-K 1,241 mednarodnih dolarjev na \$G-K 2,147.

Rekonstruirane ocene BDP per capita nikakor ne podpirajo revizionistične interpretacije slovenske ekonomske zgodovine (Čepič 1995, Borak 2002, Lazarevič 2007, Prinčič 2013), ki posredno nakazujejo na stacionarne trende gospodarske razvoja slovenskih dežel v obdobju avstrijske monarhije. Z rekonstruirano časovna serijo zlahka zavrnamo hipotezo o ničelnih stopnjah rasti pri 1% stopnji statistične značilnosti ( $p$ -vrednost = 0.000). Ocenjena serija per capita BDP je povsem skladna z prejšnjimi ocenami (Komlos 1983, März 1985, Schulze 1997, 2000, 2007), ki razkrijejo zajeten zastoj v gospodarski rasti med leti 1870 in 1880 v času Velike avstrijske gospodarske depresije, a hkrati zavračajo interpretacije avstrijske ekonomije do prve svetovne vojne kot prototipa agrarne ekonomije. Obenem je rekonstruirana časovna serija povsem skladna z prejšnjimi ocenami relativnega ekonomskega razvoja Avstrijske monarhije. Bairoch (1982) pokaže, da je imela Avstrijska monarhija zajetno nižje stopnje industrializacije od Velike Britanije in ostalih zahodnoevropskih držav, Maddison (1995) predlaga, da so bolj razviti zahodni deli Avstrijske monarhije dosegali ravni per capita BDP, ki so bile bližje zahodnoevropskim ravnem, medtem ko Gerschenkron (1962) in Acemoglu in Robinson (2006) tovrstno hipotezo zavrmeta in pokažeta, da so relativno visoke ravni per capita BDP značilne le za avstrijske dežele medtem ko je celotna Avstro-ogrske monarhija dosegala per capita BDP in nivo blaginje bistveno bližje ostalih centralnim in vzhodnoevropskim državam.

Za obdobje v času prve svetovne vojne, sestavljena časovna serija pokaže upad per capita BDP z \$G-K 2,147 leta 1913 na \$G-K 1,613 kar pomeni kumulativen 25% upad, ki je povsem skladen z stilizirano oceno za avstrijski in ogrski del monarhije. Za obdobje Kraljevine Jugoslavije ugotavljamo razmeroma vztrajno rast med leti 1919 in 1929, ko se je raven per capita BDP povečala z \$G-K 1,971 mednarodnih dolarjev na \$G-K 2,803 mednarodnih dolarjev. Velika gospodarska depresija med leti 1929 in 1933 je povezana z zajetnim upadom per capita BDP slovenskih dežel. Upoštevajoč razlike v kupni moči, sklepamo, da so slovenske dežele nivo BDP per capita iz leta 1929 po Veliki depresiji vzpostavile šele leta 1938 in 1939 kar hkrati sovpada z strukturnimi spremembami slovenskega gospodarstva kot na podlagi sektorske strukture ugotavljajo Brezigar (1918), Žebot (1939) in Hočevar (1965). Medtem ko je leta 1929, nivo BDP per capita znašal \$G-K 2,803 medtem ko se je pred-depresijski nivo vzpostavil šele v letih 1938/1939, ko je per capita BDP dosegel \$G-K 2,833 mednarodnih dolarjev oz. \$G-K 2,951 mednarodnih dolarjev.

V obdobju po koncu druge svetovne vojne, sestavljena časovna serija med leti 1947 in 1951 pokaže, da je v letu 1947 per capita BDP slovenskih dežel znašal \$G-K 1,913 mednarodnih dolarjev, ki se je do leta 1949 v času državljanske vojne med komunističnimi in protikomunističnimi silami, še nadalje zmanjšal na \$G-K 1,478 mednarodnih dolarjev. V celoti se je v letih druge svetovne vojne in državljanske vojne med leti 1939 in 1949, per capita BDP v celoti prepolovil. Tovrstna magnituda upada krepko presega celoten upad per capita BDP v času prve svetovne vojne. Po letu 1949 je za slovenske dežele značilna hitra gospodarska in rapiden industrijski razvoj. Med leti 1949 in 1986, se je realni BDP

per capita povečal iz \$G-K 1,785 and \$G-K 13,104 mednarodnih dolarjev. Rekonstruirane ocene nam predlaga, da se je po drugi svetovni vojni v omenjenem obdobju realni BDP per capita v povprečju povečal po 5.2% stopnji na leto. V OECD državah so po drugi svetovni vojni primerljivo stopnjo rasti dosegli le azijski tigri (Japonska in Koreja) medtem, ko so države s primerljivim izhodiščnim dohodkom per capita dosegle bistveno nižje povprečne stopnje rasti v povojnem času. Avstrija je denimo med leti 1945 in 1986 dosegla 3% povprečno stopnjo rasti, Francija 4.4%, Grčija 5%, Japonska 4.2%, Južna Koreja 5.5% ter Singapur 4.4%. Za obdobje jugoslovanske krize in razpada države med leti 1986 in 1992, rekonstruirana časovna serija pokažen rapiden in globok upad BDP per capita. Od leta 1986, ko je BDP per capita dosegel svoj »peak« pri \$G-K 13,104 mednarodnih dolarjih, je do leta 1992 upadel na \$G-K 9,782 mednarodnih dolarjev oz. za 26 odstotkov glede na bazno leto 1986. V primerjalni perspektivi, je upad slovenskega BDP per capita med leti 1986 in 1992 ekvivalenten upadu z ravni BDP per capita Nove Zelandije in Avstrije na raven Grčije oz. Portugalske v razmaku šestih let. Na drugi strani je za post-osamosvojitveno pred-krizno obdobje 1991-2008 značilna vztrajna povprečna 2.7% stopnja rasti, ki v bistveni meri ni dosegla pred-tranzicijskega dinamike rasti. Še več, v primerjavi z tradicionalnim vidikom slovenske tranzicije (Mencinger 1995b, 2004), rekonstruirana časovna serija pokaže, da je Slovenija dosegla svoj pred-tranzicijski nivo per capita BDP iz leta 1986 dosegla šele v letu 1999/2000. Upoštevajoč krizna leta 2008-2013, povprečna stopnja rasti realnega BDP Slovenije v post-osamosvojitvenem obdobju znaša 1,9%. Pred nastopom krize, je BDP per capita svoj vrhunec dosegel leta 2008 pri \$G-K 18,745, pri čemer je Slovenija dosegla pred-krizni nivo per capita BDP leta 2015.



Grafikon 1: Razvoj BDP Per Capita Slovenije, 1820-2015

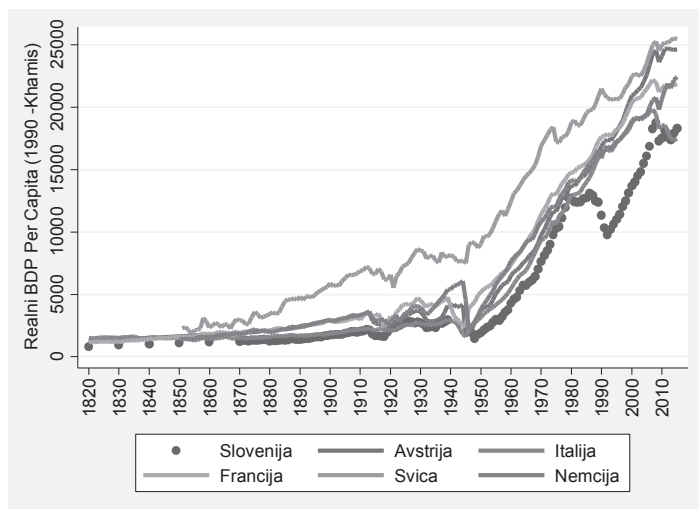
### 3.2 Razvoj BDP per capita Slovenije v mednarodni primerjavi

Dinamika razvoja slovenskega BDP per capita od leta 1820 naprej odpira številna vprašanja, ki večinoma zadevajo pozicijo in gospodarsko rast Slovenije v dolgoročni perspektivi v primerjavi z drugimi državami, ki si delijo podobne zgodovinske izkušnje, kulturne in geografske karakteristike.

Grafikon 2 prikazuje razvoj BDP per capita Slovenije v primerjavi s tremi srednjeevropskimi državami (Avstrija, Nemčija, Švica), Italijo in Francijo od leta 1820 naprej. Primerjava krivulj gibanja BDP per capita razkrije, da so imele slovenske dežele v 19. stoletju primerljivo raven razvoja Italije in Avstrije medtem ko so že v zgodnjem 19. stoletju pričele zaostajati za Švico. Rekonstruirana časovna serija za obdobje 1820-1920 razkrije zajeten zaostanek Slovenije za Avstrijo, Francijo in Nemčijo medtem ko je v času hitre industrializacije po letu 1945 Slovenija nivo ekonomskega razvoja Avstrije, Nemčije, Francije in Italije do leta 1986 dohitela. Kolaps socialistične Jugoslavije in dve desetletji tranzicije v tržno gospodarstvo sta slovenski BDP per capita pahnila globoko za zahodnoevropsko povprečje, še posebej v letih 1988-1992, ko je Slovenija v času tranzicijske depresije z BDP per capita v višini \$G-K 9,782 dosegla tranzicijsko dno v času ko so Avstrija, Nemčija, Švica in Zahodna Evropa dosegali visoke in robustne stopnje rasti.

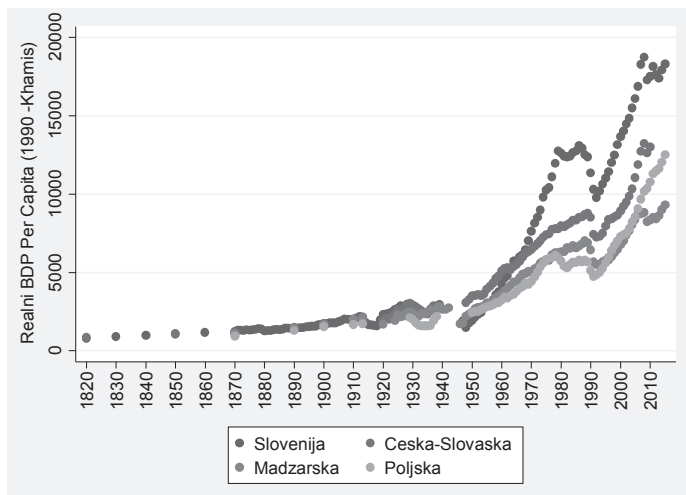
V tranzicijskem obdobju je zato Slovenija ob nižji izhodiščni ravni v prvi polovici devetdesetih let dosegala visoke stopnje rasti, ki so leta 2007 privedle do izenačenja z BDP per capita Italije in skorajšnjim izenačenjem z BDP per capita Nemčije. A hkrati je recesija z dvojim dnom v letih 2009-2014 slovenski BDP per capita v luči 8% upada v letu 2009 pahnila navzdol kar je zgolj okrepilo časovno vrzel v razvoju glede na Nemčijo, Švico in Avstrijo. Čeprav je Slovenija v letih 1948-1986 vzdrževala paralelen trend razvoja BDP per capita skupaj z srednjeevropsko sovesko (Avstrija, Švica, Nemčija), so negativne posledice kolapsa in globina upada BDP do vključno leta 1992 razvojni zaostanek Slovenije še bolj okrepile. Posledično je imela Slovenija leta 2015 isti relativen BDP per capita glede na nemško ali švicarsko raven kot ga je imela pred nastopom prve svetovne vojne in bistveno večji zaostanek kot ga je imela v obdobju 1950-1986.

Grafikon 2: Razvoj BDP Per Capita Slovenije v Srednjeevropski in Zahodnoevropski Perspektivi



Ali se je Slovenija v post-1820 obdobju razvijala hitreje od višegrajskih državah? Grafikon 3 primerja razvoj BDP per capita Slovenije z višegrajskimi državami. Pri tovrstni primerjavi velja omeniti, da je Slovenija v baznem letu 1820 imela primerljiv dohodek s Češko Republiko in Slovaško. Medtem ko je imela Slovenija leta 1820 BDP per capita v višini \$G-K 778 mednarodnih dolarjev, sta imeli Češka in Slovaška BDP per capita v višini \$G-K 849 mednarodnih dolarjev. Leta 1850 so slovenske dežele znotraj Avstrijske monarhije po BDP per capita prehiteli Češko in Slovaško, medtem ko časovna serija pokaže, da so se slovenske dežele v obdobju 1900-1939 razvijale paralelno z zanemarljivo vrzeljo v ravni BDP per capita. Strukturni prelom oz. divergenca med Slovenijo in Češko Republiko se je pričela odvijati v prvi polovici šestdesetih letih. Konkretnije, rekonstruirana časovna serija pokaže, da je Slovenija nivo češko-slovaškega BDP per capita preseгла leta 1963. Svojo razvojno prednost pred Češko Republiko je Slovenija vzdrževala tudi skozi obdobje tranzicije in v času kolapsa bivše jugoslovanske države ter hkrati tudi v post-osamosvojitvenem obdobju. Časovna sub-serija za post-1991 obdobje jasno pokaže, da je v tem času Slovenija svojo razvojno prednost pred Češko in Slovaško le še okrepila. Leta 1992, ko je Slovenija dosegla tranzicijsko dno, je imela denimo kar 34% višji BDP per capita od Češke Republike, leta 2008 se je razvojna prednost Slovenije povečala na 45% medtem ko se je z letom 2015 zaradi globokega kriznega efekta v letih 2008-2013, razvojna prednost Slovenije pred Češko Republiko zmanjšala na 30%. V enaki vniemi je Slovenija vzdrževala vztrajno prednost pred Madžarsko. V primerjavi z BDP per capita Madžarske leta 1870 (Schulze 2000), so imele slovenske dežele istega leta BDP per capita v višini \$G-K 1,241 mednarodnih dolarjev. Zaradi relativno hitrejše rasti madžarskega dela monarhije, je Madžarska Slovenija do leta 1890 prehitela, in prednost vzdrževala do leta 1900.. Leta 1933 je Madžarska kratkotrajno preseгла BDP per capita Slovenije in tovrstno prednost ohranila do leta 1954, ko je Slovenija, podobno kot Češko Republiko, Madžarsko prehitela in vseskozi ohranila prednost. Leta 1970 je Slovenija uživala 50% višji nivo per capita BDP od Madžarske. Do leta 1986 je razkorak med Slovenijo in Madžarsko narastel na 95%, in se ni spremenil v času tranzicijske depresije in v post-osamosvojitvenem obdobju. V isti vniemi so slovenske dežele pred prvo svetovno vojno dosegle višji BDP per capita od Poljske. Slednja je Slovenijo po BDP per capita prehitela v medvojnem obdobju, medtem ko je Slovenija poljski BDP per capita ujela leta 1954. Rekonstruirana časovna serija v istem letu indicira strukturni prelom, saj je Poljska permanentno divergirala od slovenskega BDP per capita. Leta 1970 je imela Slovenija za 72% višji BDP per capita. Zajetne razvojne prednosti ni odpravila niti tranzicijska depresija niti finančna in gospodarska kriza v obdobju 2009-2013. Zaradi razmeroma nižje izhodiščne ravni dohodka, je Poljska v post-1990 obdobju dosegla hitrejšo stopnjo rasti od Slovenije. Z letom 2015 je imela upoštevaloč razlike v kupni moči, Slovenija 46% višji BDP per capita od Poljske. Dolgoročni trendi razvoja BDP per capita kažejo na relativno razvojno prednost slovenskih dežel pred višegrajskimi državami do prve svetovne vojne, hitrejši razvoj višegrajskega kluba v medvojnem obdobju (1919-1939) ter skokovit napredek in relativen zaton višegrajskih držav v post-1950 obdobju.

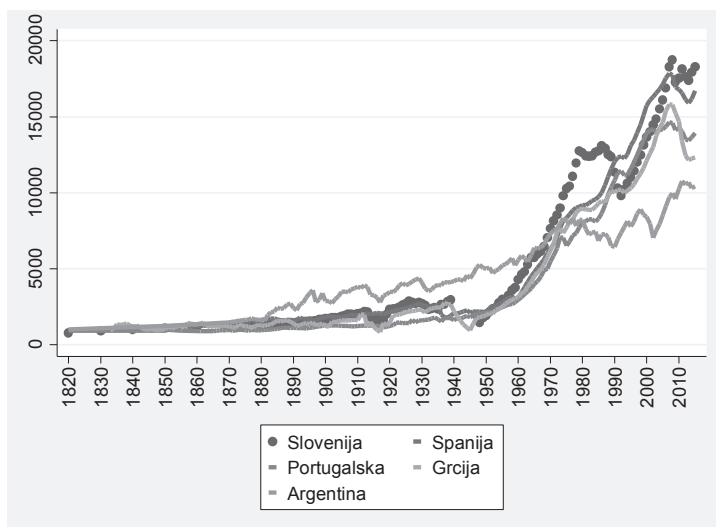
Grafikon 3: Razvoj BDP Per Capita Slovenije v primerjavi z Višegrajskimi Državami



Grafikon 4 secira krivulje dolgoročnega razvoja BDP per capita Slovenije v primerjavi z južnoevropskimi državami ter Argentino. Dolgoročna slika dinamike BDP per capita jasno implicira dolgoročen razvojni preboj Slovenije in vztrajno razvojno prednost. Leta 1820 je imela Slovenija v primerjavi z Portugalsko in Argentine za 16% oz. 23% nižji BDP per capita medtem ko je imela leta 1840 za 18% nižji BDP per capita od Grčije. Do leta 1850 so v luči relativno hitrejši industrializacije, slovenske dežele prehitela Grčijo (za 8%) in Portugalsko (za 18%) in so imele izenačen BDP per capita s Španijo medtem ko so imela za 14% nižji BDP per capita od Argentine, ki je tisti čas uživala rekordne stopnje rasti znane kot Belle Époque (Taylor 1992, 1994, Della Paolera in Taylor 2003, Lenz 2004, Prados de la Escosura 2009, Prados de la Escosura in Sanz-Villaroya 2009). Do nastopa Velike Depresije leta 1929, je Slovenija vzdrževala paralelni trend razvoja BDP per capita skupaj s Španijo ter prednost pred Grčijo in Portugalsko, medtem ko je slovenski BDP per capita zdrsel na 64% argentinskega BDP per capita. V začetku sedemdesetih let je Slovenija v luči rapidne povojne industrializacije prehitela BDP per capita Argentina ter ustvarila zajetno razvojno prednost pred Španijo, Grčijo in Portugalsko. Do leta 1986, je imela Slovenija 81% višji BDP per capita od Argentine. V istem letu je imela za 31% višji BDP per capita od Španije, 39% več kot Grčija in kar za 51% več kot Portugalska. Kolaps socialistične Jugoslavije ter nastop vojne leta 1991 sta zaznamovala obrat poti gospodarskega razvoja Slovenije v primerjavi z južnoevropskimi državami. Leta 1992, v obdobju tranzicijskega dna, je imela zaradi rapidnega zatona med leti 1986 in 1992, Slovenija zgolj 78% španskega BDP per capita in 85% portugalskega BDP per capita ter BDP per capita primerljiv z Grčijo in Argentino. Upoštevajoč primerjavo količnikov BDP per capita Slovenije in Španije pred in po tranzicijskem dnu, je gospodarski zaton Slovenije v času tranzicijske depresije primerljiv s hipotetičnim scenarijem, kjer bi BDP per capita Švice v roku pičlih sedmih let zdrsnil na nivo Italije. Hipotetična trajektorija gospodarskega razvoja Slovenije v primeru mirne in nekonfliktne dezintegracije socialistične Jugoslavije postavlja odprto vprašanje

o alternativni ravni dohodka per capita ter hkrati orisuje dolgoročni narodnogospodarski strošek jugoslovanske integracije. Rekonstruirana časovna serija nam predlaga, da je dvig gospodarske rasti po post-osamosvojitvenem obdobju privedel do ponovne vzpostavitve razvojne prednosti Slovenije pred južnoevropskimi državami. Leta 2007 je Slovenija prehitela BDP per capita Španije medtem ko je Grčijo prehitela že leta 1993 ter Portugalsko leta 2002. Tovrstna razvojna vrzel je vztrajala tudi v času gospodarske in finančne krize. Rekonstruirane ocene BDP per capita kažejo, da je imela Slovenija leta 2015 za 9% višji BDP per capita od Španije, Grčija in Portugalska imata za tretjino manjši BDP per capita po kupni moči od Slovenije medtem ko ima Argentina za polovico manjši per capita BDP od Slovenije.

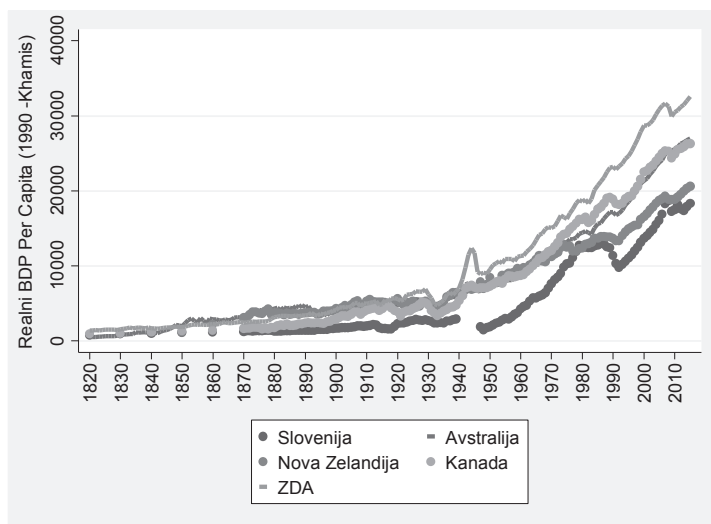
Grafikon 4: Razvoj BDP Per Capita Slovenije v primerjavi z Južno Evropo in Argentino



Grafikon 5 prikazuje primerjalne poti gospodarskega razvoja Slovenije v primerjavi z ZDA, Kanado, Avstralijo in Novo Zelandijo na podlagi primerjave rekonstruiranega BDP per capita skupaj z Maddison (2007) ter Bolt in Van Zanden (2014) časovnimi serijami za primerjane države. Primerjava poti razvoja pokaže, da je Slovenija relativno nazadovala in izgubila paralelni trend, ki ga je uspela vzdrževati do zadnjega desetletja v 19. stoletju. Leta 1820 je imela Slovenija 57% BDP per capita ZDA, 85% kanadskega BDP per capita medtem ko je imela bistveno višji BDP per capita od Avstralije (\$G-K 518 vs. \$G-K 778). V 19. stoletju so ZDA, Kanada, Avstralija in Nova Zelandija ustvarila silovit razvojni in tehnološki preboj. Do let 1850 je Slovenija vzdrževala paralelni trend in podoben nivo BDP per capita kot Nova Zelandija medtem ko so jo ZDA, Kanada in Avstralija prehiteli. Leta 1870 je slovenski BDP per capita znašal polovico ravni ZDA, 73% ravni Kanade, 40% ravni Nove Zelandije in 37% ravni Avstralije. Do začetka prve svetovne vojne, se je razvojna vrzel med Slovenijo in ostalimi štirimi državami še bolj povečala in dosegla svoj vrhunec leta 1947, ko je imela Slovenija BDP per capita v višini 20% ravni ZDA, 26% ravni

Kanade, 24% ravni Nove Zelandije in 21% ravni Avstralije. V obdobju rapidne povojne industrializacije je Slovenija do leta 1986 BDP per capita vrzel uspela zajetno zmanjšati, in sicer na 61% ravni ZDA, 73% ravni Kanade, 83% ravni Avstralije medtem ko se je uspela izenačiti z Novo Zelandijo. Tranzicijska depresija in vojni kolaps socialistične Jugoslavije sta povsem izničila nadoknaden razvojni deficit, ki ima neverjetno vztrajno tendenco do leta 2015, ko se naša časovna serija zaključí. Konkretnije je imela leta 2000 Slovenija zgolj 47% BDP per capita ZDA, 60% ravni Kanade, 82% ravni Nove Zelandije in 63% ravni Avstralije. V letu 2015, se je Slovenija pomaknila na 56% BDP per capita ZDA, 69% ravni Kanade, 88% Nove Zelandije in 67% ravni Avstralije. Primerjalne ravni per capita BDP v letu 2015 tako še niso dohitele pred-tranzicijskih ravni. Orisani trendi razvoja BDP predlagajo, da Slovenija tako absolutno kot tudi relativno v dolgoročni perspektivi ni uspela doseči tehnološkega preboja, ki bi bil primerljiv z anglosaksonskimi državami temveč je nazadovala čeprav je do leta 1986 uspela doseči zavidljivo redukcijo razvojne vrzeli.

Grafikon 5: Razvoj BDP Per Capita Slovenije v primerjavi z ZDA, Kanado, Avstralijo in Novo Zelandijo

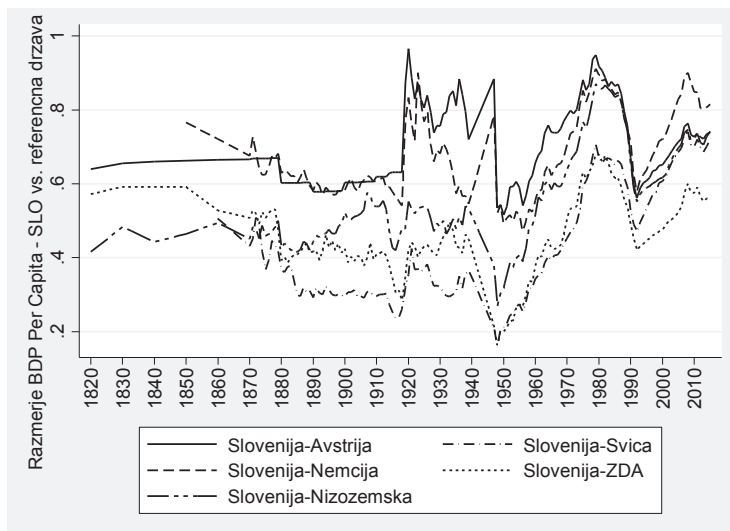


V Grafikonu 6 seciramo količnik BDP per capita Slovenije glede na skupino posameznih referenčnih držav od leta 1820 naprej. Vertikalna os prikazuje vrednosti količnik, pri čemer unitarna vrednost predstavlja popolno pariteto oz. enakost BDP per capita med Slovenijo in referenčno državo. Ne glede za kriterijski izbor države kot jedra referenčne skupine, vidimo da je distanca Slovenije in elitne skupine držav pogojena z zgodovinskimi obdobji. V obdobju 1820-1870 so denimo slovenske dežele konsistentno dosegla dve tretjini ravni avstrijskega BDP per capita. Velika gospodarska kriza v obdobju 1880-1890 je količnik pahnila pod 60% avstrijskega BDP na prebivalca. V času Kraljevine Jugoslavije se razvojna vrzel nekoliko zmanjšala vendar je izkazovala nestabilen in tipičen argentinski



vzorec z nenadnimi vzponi, ki jim sledijo padci, z stacionalno dinamiko kot skupnim imenovalcem. Do leta 1936 je uspela Slovenija razvojni zaostanek za Avstrijo zmanjšati na 80% dosežene avstrijske ravni BDP. V času druge svetovne vojne in državljanske vojne (1940-1952) je Slovenija glede na Avstrijo nazadovala, in sicer je slovenski BDP per capita leta 1948 dosegal 53% avstrijske ravni. V luči rapidne povojne industrializacije je Slovenija do leta 1980 razvojni zaostanek za Avstrijo uspela skoraj izničiti, saj je v istem letu BDP per capita Slovenije dosegal že 91% avstrijske ravni. Globina tranzicijske depresije, hitra gospodarska rast Avstrije v devetdesetih letih, ter razširjena gospodarska in finančna kriza z dvojnim dnom v obdobju 2009-2013 so razmerje slovenskega BDP per capita do avstrijskega BDP per capita z letom 2015 pomaknili na 74% kar je zajetno nižje od realizirane ravni v osemdesetih letih 20. stoletja. V podobni vnemi Slovenija leta 2015 doseže 71% švicarskega BDP per capita in 81% nemškega BDP per capita, čeprav je Slovenija leta 2008 dosegla že več kot 90% raven nemškega BDP per capita. Velja poudariti, da je leta 1979 Slovenija dosegala 91% nemškega BDP per capita. Ne glede na izbrano referenčno državo, Slovenija do leta 2015 še ni uspela doseči relativne ravni BDP per capita najbolj razvitih EU držav in Švice, čeprav je do leta 1986 že povsem konvergirala z povprečjem zahodne Evrope.

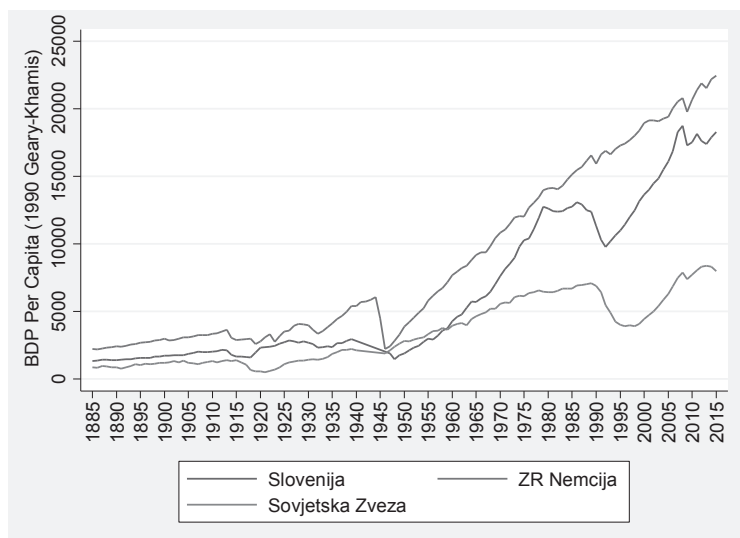
Grafikon 6: Količnik BDP Per Capita Slovenije glede na referenčno državo



Osrednje vprašanje, ki se pojavlja pri primerjavi dolgoročne gospodarske rasti Slovenije zadeva agregatno učinkovitost tovrstne rasti oz. dinamiko skupne faktorske produktivnosti. Tovrstna dilema omogoča jasen vpogled v vlogo dejavnikov rasti kot so človeški kapital, tehnološke spremembe, alokacijska učinkovitost, inovacije in akumulacija fizičnega kapitala. Zaradi pomanjkanja podatkov o tovrstnih dejavnikih rasti na ravni Slovenije od leta 1952 naprej tovrstna dekompozicija rasti ni mogoča. Vseeno lahko mednarodna primerjava držav v različnih režimih rasti vsaj deloma pripomore k razumevanju narave

slovenske gospodarske rasti v dolgoročni perspektivi. Grafikon 7 prikazuje krivulje gospodarske rasti Nemčije, Slovenije in Sovjetske Zveze. Medtem ko je bila Nemčija po letu 1945 v institucionalnem režimu socialne tržne ekonomije, je bila Sovjetska Zveza prototip centralno-planskega gospodarstva. Primerjava krivulj pokaže, da sta imeli Nemčija in Slovenija do leta 1930 sinhronizirano gospodarsko rast pri čemer je po drugi svetovni vojni Nemčija doživela skokovit napredek, a jo je hkrati Slovenija do leta 1981 uspela dohiteti. Na drugi strani Sovjetska Zveza po drugi svetovni vojni ni izkusila gospodarske rasti, ki bi bila primerljiva z nemškimi in slovenskim vzorcem, saj jo tako Nemčija kot Slovenija silovito prehiteli. Slednje implicira, da je bila gospodarska rast Slovenije tako ali drugače vezana na netrivialno vlogo skupne factorske produktivnosti, in je hkrati malo verjetno, da bi rast Slovenije posnemala sovjetski model. A hkrati sta Slovenija in Sovjetska Zveza leta 1990 doživeli silovito kontrakcijo BDP na prebivalca. V nasprotju s Sovjetsko Zvezo, je Slovenija v tranzicijskem obdobju nadoknadila večino razvojnega zaostanka za Nemčijo, a hkrati relativnega nivoja nemškega BDP per capita izpred leta 1980 še ni dosegla, kar potrjuje Mrkaič (2002) ocene, ki kažejo na relativen zaostoj skupne factorske produktivnosti Slovenije v post-osamosvojitvenem obdobju.

Grafikon 7: BDP Per Capita Slovenije, Nemčije in Sovjetske Zveze, 1885-2015



Hkrati rekonstrukcija per capita BDP zavrača postulat o Sloveniji kot vzhodnoevropski državi, saj je imela Slovenija do leta 1939 ne le višji BDP per capita kot vzhodnoevropske države temveč tudi povsem drugačno dinamiko stopenj rasti, ki so bile povsem sinhronizirane z avstrijskim in zahodnoevropskim poslovnim ciklom. Rekonstrukcija povojnih ocen pokaže rapiden upad BDP per capita v času druge svetovne vojne ter v času kratkotrajnega stalinizma in komunističnega nasilja. Medtem ko je Slovenija leta 1939 dosegala BDP per capita v višini \$G-K 2,159 mednarodnih dolarjev je do leta 1948 per capita BDP upadel na \$G-K 1,478 mednarodnih dolarjev in Sloveniji povzročil

permanenten razvojni zaostanek za Avstrijo in Zahodno Evropo v povojni dobi. V luči hitre industrializacije in postopne liberalizacije socialističnega ekonomskega sistema v povojni dobi, se je BDP per capita Slovenije povečal z \$G-K 1,785 mednarodnih dolarjev leta 1949 na \$G-K 13,104 mednarodnih dolarjev leta 1986. Slednje implicira 4.9% stopnjo rasti v povojnem času kar je več od zahodnonemškega povprečja (4.7%) in hkrati manj od stopenj rasti Koreje (5.5%) in Japonske (5.9%).

Leta 1986 je Slovenija v učbeniškem slogu pogojne konvergence (Solow 1956, Swan 1956, Baumol 1986, De Long 1988, Mankiw et al. 1992, Acemoglu 2009) dosegla nivo BDP per capita zahodne Evrope. Konkretnije se je izenačila z Avstrijo in Zahodno Nemčijo medtem ko je svoj razvojni zaostanek za Švico zmanjšala za 20 odstotkov na 66 odstotkov švicarskega BDP per capita. Čeprav je Slovenija v povojnem času krepko prehitela višegrajske in južnoevropske države, je po letu 1986 Slovenija v luči jugoslovanske makroekonomske in dolžniške krize ter nasilnega razpada socialistične Jugoslavije divergirala od zahodnoevropskega povprečja in zajetno povečala svoj razvojni zaostanek za Avstrijo, Švico, Nemčijo medtem ko se je njena razvojna prednost pred višegrajskimi državami in južno Evropo zajetno zmanjšala. Rekonstrukcija časovne serije pokaže, da je Sloveniji do leta 1992 BDP per capita upadel na raven Grčije in Portugalske. V istem letu je Sloveniji BDP per capita glede na avstrijski nivo upadel na 56 odstotkov medtem ko je pred razpadom Jugoslavije tovrsten količnik dosegal kar 91 odstotkov. Posledično je zaradi hitre rasti v post-osamosvojitvenem obdobju Slovenija do leta 2008 izenačila dohodek na prebivalca z nemško ravno, a je zaradi globine ekonomske in finančne krize z dvojim dnom v obdobju 2009-2013, zopet zdrsnila. Posledično rekonstruirana serija BDP per capita pokaže, da Slovenija do leta 2015 še vedno ni dosegla primerjalnega nivoja ekonomske razvitosti Avstrije in Nemčije, ki jo je uživala v osemdesetih letih pred razpadom Jugoslavije.

## 5. ZAKLJUČEK

V tem članku deskriptivno analiziram dolgoročni ekonomski razvoj Slovenije od leta 1820 naprej z rekonstrukcijo BDP per capita z uporabo indirektna ekonomske metode (Bolt in Van Zanden 2014) ter z sintezo obstoječega dela na področju nacionalnih in sektorskih računov za provinca bivše avstrijske monarhije, bivše jugoslovanske republike in banovine, ter za samostojno Slovenijo. Rekonstrukcija BDP per capita pokaže, da je imela Slovenija leta 1820 BDP per capita v višini \$G-K 778 mednarodnih dolarjev, kar je primerljiva raven zahodnoevropske periferije v istem časovnem obdobju, ter da je do začetka druge svetovne vojne nivo parirala ravni ekonomski razvitosti Avstrije. Hkrati rekonstrukcija časovne serije pokaže, da je bila Slovenija od zgodnjega 19. stoletja naprej tipična srednjevropska država, ki je bila po svoji ekonomski strukturi povsem podobna avstrijskim deželam in Nemčiji ne glede na zgodovinsko umestitev ter interpretacijo različnih zgodovinskih časovnih obdobj.

Rekonstrukcija časovne serije hkrati pokaže, da je Slovenija v času povojne industrializacije prehitela celotno južno Evropo in višegrajske države, pri čemer je z letom 2015 svojo

razvojno prednost pred njimi ohranila. V času 2009-2013 ekonomske krize se je prednost pred južno Evropo ter višegrajsko skupino, navkljub svoji zajetnosti, rahlo zmanjšala. Hkrati je rapidna rast po letu 2014 privedla to točke, kjer je Slovenija po nivoju razvitosti prehitela Italijo in hkrati obrnila trend rasti navzgor hitreje kot ostale države v Centralni Evropi. Slednje implicira zavračanje vsakršnih trditev, ki Slovenijo interpretativno glede na raven razvitosti uvrščajo v skupino jugovzhodno in vzhodnoevropskih držav. V dolgoročni perspektivi je imela Slovenija od leta 1820 naprej povsem drugačno dinamiko ter institucionalen režim rasti v primerjavi z južno in jugovzhodno Evropo. Dinamika in režim rasti sta docela podobna avstrijski trajektoriji v obdobju do leta 1986 ter nemški trajektoriji rasti po letu 1991.

Obenem časovna serija pokaže na jasno in globoko razhajanje slovenskega BDP per capita v primerjavi z državami bivše Jugoslavije. Dinamika razvoja in rasti teh držav je karakteristično podobna dolgoročnim trendom razvoja balkanskih držav kot so Grčija, Turčija, Bolgarija in Albanija. Ne le, da je bila Slovenija v času Jugoslavije osamelec po višini BDP per capita. V post-osamosvojitvenem času je svojo razvojno prednost pred teritoriji bivše Jugoslavije še povečala. Slednje predlaga, da je kakršnakoli klasifikacija Slovenije kot jugovzhodno-evropske države protislovje v izrazih in samo po sebi farsa, saj zaradi ideološkega ozadja negira dolgoročne stilizirane trende gospodarskega razvoja Slovenije. Dolgoročni razvojni trend Slovenije je karakteristično zelo podoben Avstriji, Nemčiji in do manjše meri Češki Republiki vendar nikakro jugovzhodni Evropi ali pa celo vzhodni Evropi. Paradoksalno je post-osamosvojitveni intelektualni establishment Slovenijo skušal uvrstiti ravno v skupino držav kamor se po svoji zgodovinski plati in dolgoročnih vzorcih razvoja nikakor ne uvršča.

Sestavljena statistična časovna serija hkrati odpira številna vprašanja o alternativnih scenarijih razvoja Slovenije v odvisnosti od institucionalnih režimov ter strukturnih in tehnoloških šokov. Hkrati rekonstruirana časovna vrsta odpira številna normativna vprašanja in implikacije za snovalce ekonomskih politik in institucionalnih režimov. Ali bi se Slovenija razvijala drugače v primeru mirne in nenasilne dezintegracije socialistične Jugoslavije? Ali bi imela drugačno trajektorijo rasti in razvoja, če bi od leta 1945 uživala enak institucionalni okvir rasti kot Avstrija in Švica? Ali je dolgoročna rast temeljila na alokacijski učinkovitosti, poglobljanju kapitala, ali na tehnoloških spremembah? Ali bi se trend ekonomskega razvoja obrnil v primeru drugačne reakcije ekonomske politike na 2009-2013 ekonomsko in finančno krizo? To so le nekatere izmed vprašanj, ki si zaslužijo pozornost v prihodnje.

## REFERENCE

- Acemoglu, D. (2008). *Introduction to Modern Economic Growth*. Princeton University Press.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2006). Economic backwardness in political perspective. *American Political Science Review*, 100(1), 115-131.

Allen, R. C. (2001). The great divergence in European wages and prices from the Middle Ages to the First World War. *Explorations in economic history*, 38(4), 411-447.

Allen, R. C., Bassino, J. P., Ma, D., Moll-Murata, C., & Van Zanden, J. L. (2011). Wages, prices, and living standards in China, 1738–1925: in comparison with Europe, Japan, and India. *The Economic History Review*, 64(s1), 8-38.

Álvarez-Nogal, C., & De La Escosura, L. P. (2013). The rise and fall of Spain (1270–1850). *The Economic History Review*, 66(1), 1-37.

Ashworth, W. (1977). Typologies and Evidence: Has Nineteenth-Century Europe a Guide to Economic Growth? *The Economic History Review*, 30(1), 140-158.

Bairoch, P. (1976). Europe's gross national product: 1800-1975. *Journal of European Economic History*, 5(2), 273.

Bairoch, P. (1981). The main trends in national economic disparities since the industrial revolution. In Bairoch, P. & M. Lévy-Leboyer (eds.). *Disparities in Economic Development Since the Industrial Revolution* (pp. 3-17). Palgrave Macmillan UK.

Bairoch, P. (1982). International industrialization levels from 1750 to 1980. *Journal of European Economic History*, 11(2), 269-333.

Baten, J., & Van Zanden, J. L. (2008). Book production and the onset of modern economic growth. *Journal of Economic Growth*, 13(3), 217-235.

Baumol, W. J. (1986). Productivity growth, convergence, and welfare: what the long-run data show. *The American Economic Review*, 76(5), 1072-1085.

Berend, I. T., & Ranki, G. (1974). *Economic Development in East-Central Europe in the Nineteenth and Twentieth centuries*. New York: Columbia University Press.

Bolt, J., & Zanden, J. L. (2014). The Maddison Project: collaborative research on historical national accounts. *The Economic History Review*, 67(3), 627-651.

Borak, N. (2002). *Ekonomski vidiki delovanja in razpada Jugoslavije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Brezigar, M. (1918). *Osnutek slovenskega narodnega gospodarstva*. Ljubljana: Omladina.

Broadberry, S., Campbell, B. M., Klein, A., Overton, M., & Van Leeuwen, B. (2015). *British economic growth, 1270–1870*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Burhop, C., & Wolff, G. B. (2005). A compromise estimate of German net national product, 1851–1913, and its implications for growth and business cycles. *The Journal of Economic History*, 65(3), 613-657.

- Buyst, E. (2011). Towards estimates of long-term growth in the Southern Low Countries, ca. 1500-1846. Presented at: *Conference on Quantifying Long Run Economic Development*, Venice, Italy.
- Costa, L. F., Palma, N., & Reis, J. (2014). The great escape? The contribution of the empire to Portugal's economic growth, 1500–1800. *European Review of Economic History*, 19(1), 1-22.
- Crafts, N. F. (1983). Gross national product in Europe 1870–1910: Some new estimates. *Explorations in Economic History*, 20(4), 387-401.
- Čepič, Z. (1995). *Agrarna reforma in kolonizacija v Sloveniji, 1945-1948*. Maribor: Obzorja.
- De La Escosura, L. P. (2009). Lost Decades? Economic Performance in Post-Independence Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41(2), 279-307.
- De la Escosura, L. P., & Sanz-Villarroya, I. (2009). Contract enforcement, capital accumulation, and Argentina's long-run decline. *Cliometrica*, 3(1), 1-26.
- De Long, J. B. (1988). Productivity growth, convergence, and welfare: comment. *The American Economic Review*, 78(5), 1138-1154.
- De Pleijt, A. M., & Van Zanden, J. L. (2016). Accounting for the “Little Divergence”: What drove economic growth in pre-industrial Europe, 1300–1800? *European Review of Economic History*, 20(4), 387-409.
- Della Paolera, G., & Taylor, A. M. (2003). *A new economic history of Argentina* (Vol. 1). Cambridge University Press.
- Faßmann, H. (1990). Einwanderung, Auswanderung und Binnenwanderung in Österreich-Ungarn um 1910. *Demographische Informationen*, 92-101.
- Faßmann, H. (1996). Auswanderungen aus der österreichisch-ungarischen Monarchie 1869-1910. In: Horvath, G. & Neyer, G. (eds.). *Auswanderungen aus Österreich von der Mitte des 19. Jahrhundert* (pp. 33-57).
- Fellner, F. (1916). Das Volkseinkommen Österreichs und Ungarns. *Statistische Monatsschrift* XLII, 485-625.
- Fellner, F. (1923). Die Verteilung des Volksvermögens und des Volkseinkommens der Länder der Ungarischen Heiligen Krone zwische dem heutigen Ungar und den Successionsstaaten. *Metron* 3(2): 226-305.
- Feenstra, R. C., Heston, A., Timmer, M. P., & Deng, H. (2009). Estimating real production and expenditures across nations: a proposal for improving the Penn World Tables. *The Review of Economics and Statistics*, 91(1), 201-212.

Feenstra, R. C., Inklaar, R., & Timmer, M. P. (2015). The next generation of the Penn World Table. *The American Economic Review*, 105(10), 3150-3182.

Fogelquist, A. (2007). Historic Legacies and their Impact on Economic Development in Yugoslav Lands. *Global Geopolitics & Political Economy Blog*, Retrieved: August 21 <http://globalgeopolitics.net/wordpress/2007/08/21/historic-legacies-and-their-impact-on-economic-development-in-yugoslav-lands/>

Freudenberger, H. (1967). State intervention as an obstacle to economic growth in the Habsburg monarchy. *The Journal of Economic History*, 27(4), 493-509.

Geary, R. C. (1958). A note on the comparison of exchange rates and purchasing power between countries. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 121(1), 97-99.

Gerschenkron, A. (1962). *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Good, D. F. (1984). *The Economic Rise of the Habsburg Empire, 1750-1914*. Irvine, CA: University of California Press.

Good, D. F. (1986). Uneven development in the nineteenth century: a comparison of the Habsburg Empire and the United States. *The Journal of Economic History*, 46(1), 137-151.

Good, D.F. (1991). Austria-Hungary. In: Sylla, R. & G. Toniolo (eds.) *Patterns of Industrialization. The Nineteenth Century*. London: Routledge.

Good, D. F. (1994). The economic lag of Central and Eastern Europe: income estimates for the Habsburg successor states, 1870–1910. *The Journal of Economic History*, 54(4), 869-891.

Good, D. F. (1997). Proxy data and income estimates: reply to Pammer. *The Journal of Economic History*, 57(2), 456-463.

Good, D. F., & Ma, T. (1998). New estimates of income levels in Central and Eastern Europe, 1870–1910. In: Baltzarek, F., F. Butschek, G. Tichy (eds.). *Von der Theorie zur Wirtschaftspolitik-ein österreichischer Weg*, (pp. 148-169). Stuttgart: Lucius & Lucius:

Good, D. F., & Ma, T. (1999). The economic growth of Central and Eastern Europe in comparative perspective, 1870–1989. *European Review of Economic History*, 3(2), 103-137.

Gross, N.T. (1966). *Industrialization in Austria in the Nineteenth Century*. PhD Thesis. Berkeley, CA: University of California.

Halbeisen, P., Müller, M., & Veyrassat, B. (2012). *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*. Basel: Schwabe Verlag.

- Hocevar, T. (1965). *The Structure of the Slovenian Economy, 1848—1963*. New York, NY: Studia Slovenica.
- Ivanov, M. (2006). Bulgarian National Income between 1892 and 1924. Discussion Paper No. 54, Bulgarian National Bank.
- Kausel, A., Nemeth, N., & Seidel, H. (1965). Österreichs Volkseinkommen 1913-1963. *Monatsberichte des österreichischen Institutes für Wirtschaftsforschung*, 14, 26-27.
- Kausel, A. (1979). Österreichs Volkseinkommen 1830 bis 1913: Versuch einer Rückrechnung des realen Brutto-Inlandsproduktes für die österreichische Reichshälfte und das Gebiet der Republik Österreich. In: Österreichische Statistisches Zentralamt (ed.) *Geschichte und Ergebnisse der zentralen amtlichen Statistik in Österreich, 1829-1979* (Vienna) pp. 689-720.
- Khamis, S. H. (1970). Properties and conditions for the existence of a new type of index numbers. *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics*, Series B, 81-98.
- Komlos, J. (1983). *The Habsburg Monarchy as a Customs Union. Economic Development in Austria-Hungary in the Nineteenth Century*. Princeton University Press.
- Kostelenos, G., Petmezas, S., Vasileiou, D., Kounaris, E., & Sfakianakis, M. (2007). Gross Domestic Product 1830-1939. In: *Sources of Economic History of Modern Greece*. Athens: Bank of Greece.
- Kuznets, S. (1951). The State as a unit in study of economic growth. *The Journal of Economic History*, 11(1), 25-41.
- Kuznets, S. (1966). *Modern Economic Growth: Rate, Structure and Spread*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Lazarevic, Z. (2007). Sočasnosti slovenskega gospodarskega razvoja. *Zgodovinski časopis* 61(3/4): 393-410.
- Lenz, M. H. (2004). *Crescimento econômico e crise na Argentina de 1870 a 1930: a Belle Époque*. Buenos Aires: UFRGS Editora.
- Lo Cascio, E., & Malanima, P. (2005). Cycles and stability. Italian population before the demographic transition (225 BC-AD 1900). *Rivista di Storia Economica*, 21(3), 197-232.
- Lo Cascio, E. L., & Malanima, P. (2009). GDP in pre-modern agrarian economies (1-1820 AD). A revision of the estimates. *Rivista di Storia Economica*, 25(3), 391-420.
- Maddison, A. (1995). *Monitoring the World Economy, 1820-1992*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.



Maddison, A. (2001). *The World Economy: A Millennial Perspective*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

Maddison, A. (2005). Measuring and interpreting world economic performance 1500–2001. *Review of Income and Wealth*, 51(1), 1-35.

Maddison, A. (2007). *The World Economy*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

Malanima, P. (2011). The long decline of a leading economy: GDP in central and northern Italy, 1300–1913. *European Review of Economic History*, 15(2), 169-219.

Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N. (1992). A contribution to the empirics of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 407-437.

Markevich, A., & Harrison, M. (2011). Great War, Civil War, and recovery: Russia's national income, 1913 to 1928. *The Journal of Economic History*, 71(3), 672-703.

März, E. (1985). Die wirtschaftliche Entwicklung der Donaumonarchie im 19. Jahrhundert. *Wirtschaft und Gesellschaft*, pp. 367-392.

Mencinger, J. (1995b). *Gospodarski sistem in politika Slovenije*. Ljubljana: Casopisni zavod Uradni List Republike Slovenije.

Milanovic, B. (2011). *Worlds apart: Measuring international and global inequality*. Princeton University Press.

Mencinger, J. (1995). Slovenia: A New State and Its Prospects. In: *Eastern Europe in Crisis and the Way Out* (pp. 472-489). Palgrave Macmillan UK.

Mencinger, J. (2001). Why is transition in Slovenia often considered a success story. *Journal des économistes et des études Humaines*, 11(1).

Mencinger, J. (2004). Transition to a national and a market economy: a gradualist approach. In Mrak, M. et. al. (eds.). *Slovenia: From Yugoslavia to the European Union*, 67-82.

Mencinger, J. (2006). Privatization in Slovenia. *Slovenian Law Review* 65(3): 65-97.

Mrak, M., Rojec, M., Silva-Jáuregui, C. (2004). Slovenia: From Yugoslavia to the European Union. *Transition Studies Review*, 11(3), 269-272.

Mrkaic, M. (2002). The growth of total factor productivity in Slovenia. *Post-communist economies*, 14(4), 445-454.

Neyer, G. (1995). Auswanderungen aus Österreich: Von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zur Gegenwart. *Demographische Informationen*, 60-70.

Pammer, M. (1997). Proxy data and income estimates: the economic lag of central and eastern Europe. *The Journal of Economic History*, 57(2), 448-455.

Pfister, C. (2007). *Bevölkerungsgeschichte und historische Demographie 1500-1800* (Vol. 28). München: Oldenbourg Verlag.

Pfister, U. (2011). Economic growth in Germany, 1500–1850. Presented at: *Conference on Quantifying Long Run Economic Development*, Venice, Italy.

*Planska Komisija Republike Slovenije* (1952). Vprašanja gradenj in obnove v federalni Sloveniji (poročilo o uspehih in organizaciji dela, statistični podatki) [Issues of Construction and Reconstruction in the Republic of Slovenia (Performance Report and Statistical Data)], Ljubljana.

Pamuk, Ş. (2006). Estimating economic growth in the Middle East since 1820. *The Journal of Economic History*, 66(3), 809-828.

Princic, J. (2013). *Pot do slovenske narodnogospodarske suverenosti, 1945-1991*. Ljubljana: Institut za novejšo zgodovino.

Rudolph, R.L. (1975). The Pattern of Austrian Industrial Growth from Eighteenth to the Twentieth Century. *Austria History Yearbook* (11), 448-455.

Sandgruber, R. (1978). *Österreichische Agrarstatistik, 1750-1918*. München: R. Oldenbourg Verlag.

Schön, L., & Krantz, O. (2012). The Swedish economy in the early modern period: constructing historical national accounts. *European Review of Economic History*, 16(4), 529-549.

Schulze, M. S. (1997). Re-estimating Austrian GDP, 1870-1913: methods and sources. Working Paper No. 36, London School of Economics.

Schulze, M. S. (2000). Patterns of growth and stagnation in the late nineteenth century Habsburg economy. *European Review of Economic History*, 4(3), 311-340.

Schulze, M. S. (2007). Regional income dispersion and market potential in the late nineteenth century Hapsburg Empire. Working Paper No. 106, London School of Economics.

Sifrer, Z. (1963). Razvitak stanovništva Slovenije u poslednjih sto godina [The Population Development in the Last Hundred Years]. *Stanovništvo*, 1, 339-366.

Sirc, L. (1979). *Yugoslav Economy Under Self-management*. Berlin: Springer Verlag.

Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94.

Stajić, S. (1959). *Nacionalni dohodak Jugoslavije 1923-1939 u stalnim i tekućim cenama*. [National Income of Yugoslavia, 1923-1939 at Constant and Current Prices]. Belgrade: FNRJ Economic Institute.

Stiblar, F. (1994). Slovenia: A Country Study. In: *East-Central European Economies in Transition: Study Papers* (pp. 599-621). Washington DC: U.S. Government Printing Office

Summers, R., & Heston, A. (1991). The Penn World Table (Mark 5): an expanded set of international comparisons, 1950–1988. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), 327-368.

Swan, T. W. (1956). Economic growth and capital accumulation. *Economic Record*, 32(2), 334-361.

Taylor, A. M. (1992). External dependence, demographic burdens, and Argentine economic decline after the Belle Epoque. *The Journal of Economic History*, 52(4), 907-936.

Taylor, A. M. (1994). Argentine economic growth in comparative perspective. *The Journal of Economic History*, 54(2), 434-437.

Van Zanden, J. L., & Van Leeuwen, B. (2012). Persistent but not consistent: The growth of national income in Holland 1347–1807. *Explorations in Economic History* 49(2), 119-130.

Vinski, I. (1959). The national wealth of Yugoslavia at the end of 1953. *Review of Income and Wealth*, 8(1), 160-192.

Vinski, I. (1961). National product and fixed assets in the territory of Yugoslavia 1909–1959. *Review of Income and Wealth*, 9(1), 206-233.

Vinski, I. (1967). The distribution of Yugoslavia's national income by social classes in 1938. *Review of Income and Wealth*, 13(3), 259-284.

Waizner, E. (1928). Das Volkseinkommen Alt-Österreich und seine Verteilung auf die Nachfolgestaaten. *Metron* 7(4), 97-179.

Zebot, C. (1939). *Korporativno narodno gospodarstvo*. Celje: Družba Sv. Mohorja.



# STANJE IN TRENDI DIGITALNE PREOBRAZBE V SLOVENIJI

JURE ERJAVEC<sup>1</sup>

ANTON MANFREDA<sup>2</sup>

JURIJ JAKLIČ<sup>3</sup>

MOJCA INDIHAR ŠTEMBERGER<sup>4</sup>

---

**POVZETEK:** *Digitalna preobrazba predstavlja številne izzive za uveljavljena podjetja, ki se vedno bolj zavedajo, da je digitalizacija predvsem poslovni izziv, ki zahteva spremembe organizacijske kulture, ljudi, poslovnih procesov in poslovnih modelov. Slovenija na podlagi nekaterih raziskav v tem pogledu zaostaja. Članek prispeva k poznavanju stanja na področju digitalne preobrazbe v slovenskih velikih in srednjih podjetjih ter k boljšemu razumevanju ključnih dejavnikov uspešne digitalne preobrazbe, kar predstavlja podlago za sprejemanje ustreznih odločitev in nadaljnji razvoj aktivnosti v Sloveniji. Analiza temelji na raziskavi, opravljeni junija in julija 2017, ki je preučevala različne poslovne vidike digitalne preobrazbe kot so njena strateška vloga, digitalna kultura, digitalna zrelost in organizacijske vidike. Rezultati analize potrjujejo, da so tudi slovenska podjetja v splošnem digitalno manj zrela kot podjetja v svetu. Samo vlaganja v informatiko digitalne zrelosti ne povečujejo, temveč je digitalna zrelost podjetij višja v podjetjih, kjer so prepoznali poslovno vlogo informatikov. Za uspešno digitalno preobrazbo podjetij je pomembna digitalna organizacijska kultura.*

---

**Ključne besede:** *digitalna preobrazba, digitalna kultura, digitalna zrelost, dejavniki digitalne preobrazbe, stanje digitalizacije v Sloveniji*

---

**JEL klasifikacija:** M15

---

**DOI:** 10.15458/85451.56

---

## 1 UVOD

Digitalna preobrazba je še vedno aktualna tema med managerji in informatiki po vsem svetu, saj postavlja velike izzive pred uveljavljena podjetja v številnih panogah. Kot običajno se je razumevanje koncepta začelo s tehnološkega vidika, danes pa postaja vse bolj jasno, da se največji izzivi za podjetja skrivajo v besedi preobrazba, ki predstavlja velike spremembe poslovnih modelov, poslovnih procesov, načina razmišljanja in delovanja zaposlenih in organizacijske kulture.

---

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

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

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

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

Čeprav je morda v javnosti drugačna percepcija, stanje na področju digitalne preobrazbe podjetij in tudi celotne družbe v Sloveniji ni najboljše. Stanje v svetu merijo na podlagi indeksa razvitosti digitalizacije (Digital Evolution Index – DEI) na ameriški poslovni šoli Fletcher School, Tufts University. Indeks meri stopnjo digitalizacije posamezne države na podlagi povpraševanja (obnašanja potrošnikov, nagnjenosti k uporabi digitalne tehnologije), ponudbe (dostopnosti, infrastrukture), institucionalnega okolja (zakonodaje, spodbujanja digitalizacije) in inovacij (prisotnost start-up kulture, podjetniške kulture). Vsako državo ocenjujejo glede na trenutno stopnjo digitalizacije in tudi glede na napredek iz leta v leto. Najvišje se po obeh dimenzijah uvrščajo razvite azijske države, večina evropskih držav je glede na razvitost uvrščena nad povprečje, vendar pa napredujejo počasneje. Slovenija od vseh držav zajetih v raziskavi, pri hitrosti napredovanja zaostaja za vsemi ostalimi državami, razen za Grčijo in Egiptom (Chakravorti et al., 2017).

Stanje znotraj EU meri tudi indeks DESI (Digital Economy and Society Index) na podlagi petih dimenzij: povezljivost (razširjenost, hitrost in cenovna ugodnost širokopasovnega dostopa), človeški kapital (digitalne veščine prebivalstva in delovne sile), uporaba interneta (uporaba on line spletnih aktivnosti od novic do bančništva ali nakupovanja), integracija digitalnih tehnologij (kako podjetja vključujejo ključne digitalne tehnologije, kot so e-računi, storitve v oblaku, e-trgovina) in digitalne javne storitve (e-uprava in odprti podatki). Slovenija se uvršča nekoliko pod povprečje EU, pri čemer smo dobro uvrščeni glede na integracijo digitalnih tehnologij, po vseh ostalih dimenzijah pa se uvrščamo pod povprečje, pri čemer najbolj zaostajamo po uporabi interneta (The Digital Economy and Society Index (DESI), 2017).

Westerman et al. (2011) opredelijo digitalno preobrazbo kot uporabo digitalne tehnologije za korenite izboljšave poslovnih rezultatov podjetja. Podobno digitalno preobrazbo razumejo Liu et al. (2011) kot posebno obliko organizacijske preobrazbe, ki integrira digitalne tehnologije in poslovne procese znotraj podjetja. Pri tem je potrebno poudariti, da organizacijska preobrazba označuje sočasne velike spremembe v ključnih področjih dejavnosti (npr. strategija, organizacijske strukture, poslovni modeli, poslovni procesi), ki jih izvedemo v kratkem času (Wischnevsky, Damanpour, 2006). Če povzamemo, lahko digitalno preobrazbo opredelimo kot spreminjanje ključnih elementov poslovanja, vključno s poslovnim modelom, strategijo, poslovnimi procesi, organizacijskimi strukturami in organizacijsko kulturo z izkoriščanjem zmožnosti sodobne digitalne tehnologije.

Med rezultate digitalne preobrazbe podjetij uvrščamo spremenjene poslovne modele, poslovne procese in izkušnje strank (Westerman et al., 2011). Gledano s tehnološkega vidika gre pri digitalni preobrazbi pretežno za uvajanje mobilnih aplikacij, uporabo družbenih omrežij, računalništva v oblaku, analitike masovnih podatkov in druge napredne analitike, Interneta stvari, umetne inteligenco in tehnologije podatkovnih blokov. Vendar pa menimo, da, kot se je na področju informatike že večkrat izkazalo, uspešna digitalna preobrazba ne izhaja predvsem in zgolj iz uvajanja novih tehnologij, temveč iz sposobnosti organizacije, da se lahko preobrazi z izkoriščanjem možnosti, ki jih ponujajo nove tehnologije.

Digitalna preobrazba podjetij ima visok vpliv na vrednosti obeh omenjenih indeksov, DEI in DESI. Zato prispevek predstavlja rezultate raziskave Digitalna preobrazba v Sloveniji 2017. Namen raziskave je zato prispevati k poznavanju stanja na področju digitalne preobrazbe v slovenskih velikih in srednjih podjetjih ter k boljšemu razumevanju ključnih dejavnikov uspešne digitalne preobrazbe, kar je oboje lahko podlaga za ustrezen nadaljnji razvoj in prebojne korake v Sloveniji na tem področju. Kjer je mogoče, rezultate primerjamo s stanjem v svetu, kar omogoča spoznavanje priložnosti.

Po predstavitvi metodologije raziskave podajamo vpogled v razumevanje digitalne preobrazbe v slovenskih srednjih in velikih podjetjih, percepcijo glede pomena digitalizacije in oceno ključnih ovir za uspešno digitalno preobrazbo. Ker je informacijska tehnologija omogočevalca digitalne preobrazbe, smo posebej analizirali vlogo informatikov pri digitalizaciji. V nadaljevanju je predstavljena analiza organizacijskih vidikov, vključno z organizacijsko kulturo. Prikazujemo tudi rezultate vloženih naporov, kar merimo z digitalno zrelostjo podjetja. Na koncu rezultate raziskave še interpretiramo, diskutiramo in na tej podlagi podajamo nekaj ključnih priporočil za povečevanje digitalne zrelosti slovenskih podjetij.

## 2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Za potrebe raziskave smo pripravili vprašalnik, ki je deloma temeljil na predhodno razvitih vprašalnikih (Kane et al., 2016; Magee et al., 2015), deloma pa na naših preteklih izvedenih raziskavah (Erjavec et al., 2010 in Groznik et al., 2006). Vprašalnik iz naše pretekle raziskave je bil v nekaterih elementih skrajšan ter skladno z razvojem področja še nekoliko posodobljen. Zaradi navezave na predhodne raziskave lahko nekatere rezultate tokratne raziskave primerjamo z rezultati raziskav, izvedenih v letu 2005 in 2009 v Sloveniji, deloma pa s stanjem v svetu v letu 2016. Poleg tega smo vprašalnik deloma uskladili še z vprašalnikom, ki ga bodo v okviru svoje raziskavi uporabili raziskovalci iz Corvinus University of Budapest, kar bo v nadaljevanju omogočilo primerjavo rezultatov med Slovenijo in Madžarsko. Vprašanja, ki so povzeta po raziskavi Kane et al. (2016), pa nam že omogočajo primerjavo s stanjem v svetu. Ta raziskava se izvajala jeseni leta 2015, v njej pa je sodelovalo 3.700 podjetij iz 131 držav in 27 različnih panog.

Končni anketni vprašalnik je bil tako sestavljen iz šestih sklopov: digitalna preobrazba, digitalna organizacijska kultura, digitalna zrelost, vloga informatike, stanje informatike ter splošnih značilnosti organizacije.

K sodelovanju smo povabili vsa srednja in velika podjetja v Sloveniji na podlagi podatkov pridobljenih iz baze Gvin. Pri tem je bila uporabljena opredelitev srednjih in velikih podjetij iz Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list, 2009). Tako smo anketni vprašalnik poslali 1.389 podjetjem, pri čemer smo prejemnike prosili, da ga posredujejo članu uprave, zadolženemu za digitalizacijo ali za informatiko oziroma osebi, ki je v organizaciji odgovorna za področje digitalizacije ali informatike, saj smo želeli zagotoviti celovit pogled na stanje poslovne informatike in digitalizacije v podjetju.

Vprašalnik smo pripravili v tiskani in spletni obliki, pri čemer so se anketiranci sami odločili za odgovorjanje bodisi elektronsko bodisi v tiskani obliki. Pri vrednotenju je bila povsod, kjer ni drugače navedeno, uporabljena petstopenjska lestvica (1 - sploh se ne strinjam do 5 - popolnoma se strinjam). Spletna anketa je bila aktivna od 3. junija do 17. julija 2017. Anketo je v celoti izpolnilo 191 podjetij, medtem ko je 213 podjetij odgovorilo na večino vprašanj. Tabela 1 prikazuje profil anketiranih podjetij in respondentov.

*Tabela 1: Profil anketiranih organizacij in respondentov*

Značilnost organizacij		Delež (v %)
Število zaposlenih	1-49	15,4
	50-249	55,1
	250-1499	23,1
	1500 ali več	6,4
Tržna usmerjenost	Primarno medorganizacijski trgi (B2B)	55,4
	Primarno trgi s transakcijami med podjetji in potrošniki (B2C)	27,0
	Enakovredno B2B in B2C	17,6
Lastništvo	Država	10,7
	Občina	5,2
	Domače zasebno podjetje ali pravna oseba	60,9
	Tuje zasebno podjetje ali pravna oseba	23,2
Respondent	član uprave, zadolžen za področje informatike	4,7
	član uprave	13,7
	direktor / vodja službe za informatiko	23,6
	direktor / vodja oddelka ali službe	25,3
	zaposlen na področju informatike	8,6
	zaposlen na drugih področjih	24,0

V raziskavi so sodelovale organizacije iz različnih panog glede na Standardno klasifikacijo dejavnosti. Najbolj zastopane panoge v raziskavi pa so bile C – Predelovalne dejavnosti (20,2%), G – Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil (15,5%), S – Druge dejavnosti (11,6%), F – Gradbeništvo (8,6%) ter K – Finančne in zavarovalniške dejavnosti (6,4%). Vzorec anketiranih podjetij je reprezentativen, saj odraža stanje v celotni populaciji.

### 3 REZULTATI

#### 3.1 Vpliv, cilji in ovire

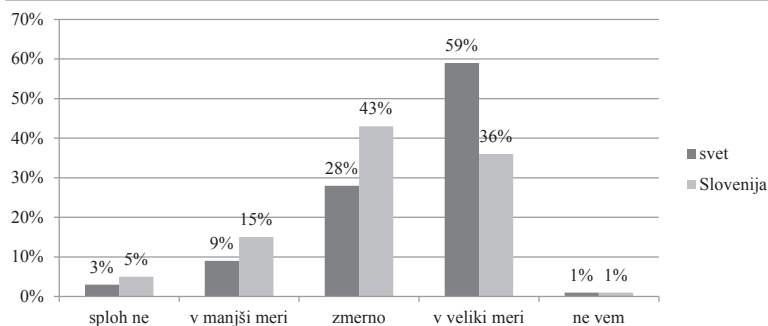
Najprej so nas zanimala pričakovanja glede vpliva digitalne preobrazbe na anketirana podjetja in na panoge, v katerih delujejo, cilji digitalne preobrazbe in ovire za digitalno preobrazbo podjetij.

Na sliki 1 lahko vidimo, da podjetja v Sloveniji v primerjavi s svetom (Kane et al., 2016) menijo, da bo digitalna preobrazba manj pretresla njihove panoge. Kljub temu pa so



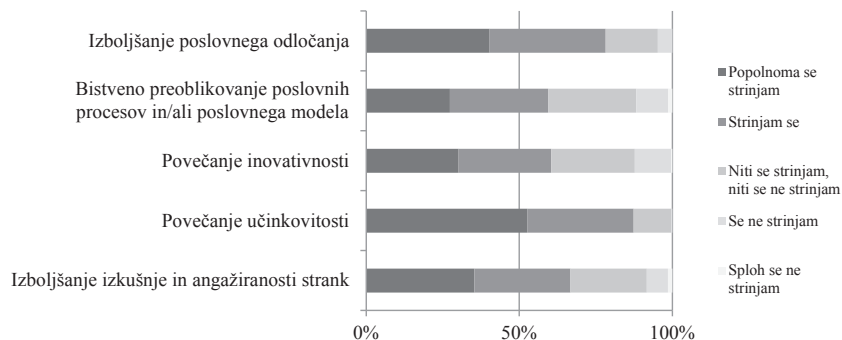
v Sloveniji razlike med različnimi tipi podjetij. Tako podjetja, ki primarno delujejo na medorganizacijskih trgih (angl. B2B), pričakujejo večje pretrese (povprečje 2,69) kot podjetja, ki primarno delujejo na trgih s transakcijami med podjetji in potrošniki (angl. B2C), kjer je povprečje 2,27. Največje pretrese pa pričakujejo podjetja, ki delujejo na obeh omenjenih segmentih (povprečje 2,88). Med posameznimi panogami pa največje pretrese pričakujejo v finančnih in zavarovalniških dejavnostih ter informacijsko komunikacijskih dejavnostih. Najmanj pretresov pa slovenska podjetja pričakujejo v panogi poslovanja z nepremičninami.

Slika 1: V kakšni meri bo po vašem mnenju digitalizacija pretresla vašo panogo



Slovenska podjetja se za digitalno preobrazbo odločajo iz različnih razlogov in z zasledovanjem različnih ciljev. Na sliki 2 vidimo, da se najpogosteje odločajo (popolno strinjanje ali strinjanje) za digitalno preobrazbo z namenom povečevanja učinkovitosti (88%) ter izboljševanjem poslovnega odločanja (78%). Po drugi strani pa slovenska podjetja z digitalno preobrazbo manj ciljajo na preoblikovanje poslovnih procesov in modelov (59%), na povečevanje inovativnosti (60%) in izboljševanje izkušnje in angažiranosti strank (66%). V slednjem se slovenska podjetja bistveno razlikujejo od tujih, saj se v tujini 92% vseh podjetij strinja ali popolnoma strinja, da je namen digitalne preobrazbe izboljšanje izkušnje in angažiranosti strank, sledi pa povečanje učinkovitosti z 90% (Kane et al., 2016).

Slika 2: Namen digitalne preobrazbe



Med slovenskimi podjetji med panogami najbolj izstopajo podjetja v finančnih in zavarovalniških dejavnostih ter informacijsko komunikacijskih dejavnostih. V obeh panogah se namreč zavedajo pomembnosti vseh vidikov digitalne preobrazbe in se za digitalno preobrazbo odločajo zaradi vseh navedenih razlogov, najbolj pa zaradi povečevanja učinkovitosti. V predelovalnih dejavnostih največ pomena dajejo izboljšanju učinkovitosti in izboljšanju poslovnega odločanja, izstopa pa tudi dejavnost trgovine, kjer največ pozornosti na področju digitalne preobrazbe, razumljivo, namenjajo izboljšanju izkušnje in angažiranosti strank.

V nadaljevanju so se slovenska podjetja opredelila glede pripravljenosti deležnikov v njihovem okolju na digitalno preobrazbo in jo primerjala z lastno pripravljenostjo na digitalno preobrazbo. Slaba polovica podjetij (48%) je mnenja, da je digitalizacija znotraj njihove organizacije relevantna in se ji namenja dovolj sredstev, kar je primerljivo z rezultati iz tujine, kjer je takih podjetij 44% (Kane et al., 2016). Digitalizacija na področju povezovanja s kupci je za podjetja pomembnejša (povprečje 3,31) kot pa digitalizacija povezovanja z dobavitelji (povprečje 2,96). Kot najslabše pripravljeno na digitalizacijo so anketirana podjetja ocenila institucionalno okolje (povprečje 2,89), ki vključuje zakonodajo in delovanje javne uprave.

Poleg neustrezne pripravljenosti institucionalnega okolja na digitalizacijo pa so podjetja ocenjevala tudi druge potencialne ovire za digitalizacijo v organizaciji. Kot največjo oviro so podjetja izpostavila pripravljenost na spremembe, sledi pomanjkanje ustreznih kadrov in znanj ter nezmožnost hitrega eksperimentiranja. Podjetja so kot oviro izpostavila tudi nepovezane procese znotraj organizacije in preveč nasprotujočih si prioritet. Slednja ovira je največja tudi v mednarodnem okolju (Kane et al., 2016). Večina ovir je organizacijske narave ter vezanih na zaposlene in pomanjkanje njihovih znanj ter veščin, potrebnih za digitalno preobrazbo podjetij.

### 3.2 Vloga in stanje informatike

Kot najpogostejše vloge informatikov so se izkazale varnost informacijskega sistema, vzpostavljanje delovanja ustrezne infrastrukture ter nudenje podpore uporabnikom (vključujoč izobraževanje, pomoč in svetovanje pri uporabi orodij in informacijskih rešitev, pridobivanju podatkov, odpravljanje napak v delovanju...) ter vzpostavljanje delovanja ustrezne infrastrukture. Kot je razvidno iz tabele 2, ki prikazuje povprečne vrednosti stanja v podjetjih ter rang posamezne vloge, so prve tri najpogostejše vloge povsem enake kot leta 2005 (Groznič et al., 2006), medtem ko so v primerjavi z letom 2009 (Erjavec et al., 2010) zgolj zamenjale vrstni red.

Še vedno je opazna izrazita prednost podpornih in tehnološko usmerjenih vlog, medtem ko strateško načrtovanje informatike kot vloga informatikov postopno postaja manj pogosta. Še leta 2005 je bila to ena izmed najpogostejših vlog (4. mesto), medtem ko se je v trenutni raziskavi ta vloga izkazala kot izmed treh najmanj pogostih. Podobno velja tudi za izboljševanje in prenavljanje poslovnih procesov, ki je bilo leta 2017 tako kot leta 2009

še le na predzadnjem mestu. Na zadnjem mestu pa je tudi v letu 2017 tako kot v letih 2005 in 2009 razvijanje informacijskih rešitev, saj se z lastnim razvojem informacijskih rešitev ukvarja le manjše število anketiranih podjetij, medtem ko večina za razvoj informacijskih rešitev izbira zunanje izvajalce.

Tabela 2: Vloga informatikov v organizacijah

Vloga informatikov	2005		2009		2017	
		R		R		R
Varnost informacijskega sistema	4,47	1	4,33	3	4,49	1
Vzpostavlanje ustrezne infrastrukture	4,41	2	4,35	1	4,42	2
Podpora uporabnikom	4,23	3	4,35	2	4,34	3
Sodelovanje z zunanjimi izvajalci	4,06	5	4,22	4	4,18	4
Pravočasno zaključevanje IT projektov	/		4,05	8	3,96	5
Izvajanje IT projektov v stroškovno določenih okvirih	/		4,07	7	3,91	6
Ugotavljanje informacijskih potreb podjetja	4,00	6	4,19	5	3,88	7
Vloga informatikov	2005		2009		2017	
		R		R		R
Formuliranje informacijske arhitekture	3,73	8	4,03	9	3,83	8
Skrb za ustrezno organiziranost in/ali kakovost	3,68	9	3,87	11	3,82	9
Izvajanje kontrol nadzora uspešnosti	/		3,97	10	3,76	10
Izvajanje projektov na področju digitalizacije	/		/		3,75	11
Strateško načrtovanje informatike	4,14	4	4,15	6	3,69	12
Izboljševanje in prenavljanje poslovnih procesov	3,85	7	3,84	12	3,54	13
Razvijanje in/ali integriranje informacijskih rešitev	3,13	10	3,10	13	3,26	14

\* (povprečna vrednost), R(rang)

V zadnji raziskavi smo vključili tudi izvajanje projektov na področju digitalizacije, za katero pa se je izkazalo, da so jo sodelujoči v raziskavi uvrstili med manj pomembne vloge informatikov.

Čeprav strateško načrtovanje informatike ni ena izmed pogostih vlog informatikov, je strategija informatike v večini podjetij usklajena s strategijo organizacije, kot je tudi razvidno s slike 3. V podjetjih se tudi zavedajo, da informatiki omogočajo izvajanje osnovnih storitev ustrezne kakovosti. Tudi razumevanje med vodstvom organizacije in informatiki oziroma razumevanje vloge informatike je nekoliko nad povprečjem. Ravno nasprotno pa anketirana podjetja informatikov ne zaznavajo kot glavnih pobudnikov poslovne inovativnosti.

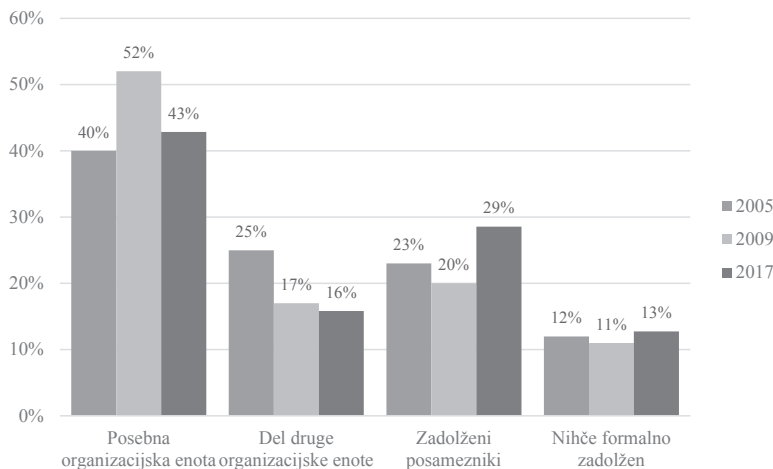
Slika 3: Vpetost informatikov v podjetje



Pri analiziranju stanja informatike pa so nas zanimale predvsem organiziranost informatikov v podjetjih, položaj najvišje rangiranega zaposlenega odgovornega za področje informatike ter naložbe v informatiko.

Kar zadeva organiziranost se je, kot prikazuje slika 4, izkazalo, da ima večina podjetij posebno organizacijsko enoto, ki je zadolžena za področje informatike (43%). Iz primerjave s preteklimi raziskavami (Erjavec et al., 2010 in Groznik et al., 2006) je vidno zmanjšanje deleža takšnih podjetij, saj jih je bilo še leta 2009 več kot polovica. Posledično pa se v letu 2017 povečal delež podjetij, v katerih so za področje informatike zadolženi le posamezniki. Razmeroma visok delež predstavljajo podjetja, kjer za področje informatike ni nihče formalno zadolžen, saj je bilo takih podjetij v letu 2017 kar 13%, pri čemer ostaja delež teh podjetij na približno enaki ravni kot leta 2005 in 2009.

Slika 4: Organiziranost informatikov v organizacijah



Se je pa položaj informatikov v organizacijah malenkostno izboljšal z vidika postavitve najvišje rangiranega zaposlenega odgovornega za informatiko. Delež podjetij, kjer je ta oseba tudi član najvišjega vodstva, v vseh treh raziskavah postopno narašča. Leta 2005 (Groznik et al., 2006) je bilo takih organizacij 14%, leta 2009 (Erjavec et al., 2010) 17%, medtem ko je bilo leta 2017 takih organizacij že 20%. Poleg tega se je povečal tudi delež organizacij, kjer je najvišje rangirani zaposleni, odgovoren za informatiko, neposredno podrejen najvišjemu vodstvu. V letu 2017 je bilo takih organizacij 64%, leta 2009 pa 57%. Ravno nasprotno pa se je delež podjetij, v katerih je ta oseba le posredno podrejena najvišjemu vodstvu, zmanjšal iz 26% v letu 2009 na 16 % v letu 2017.

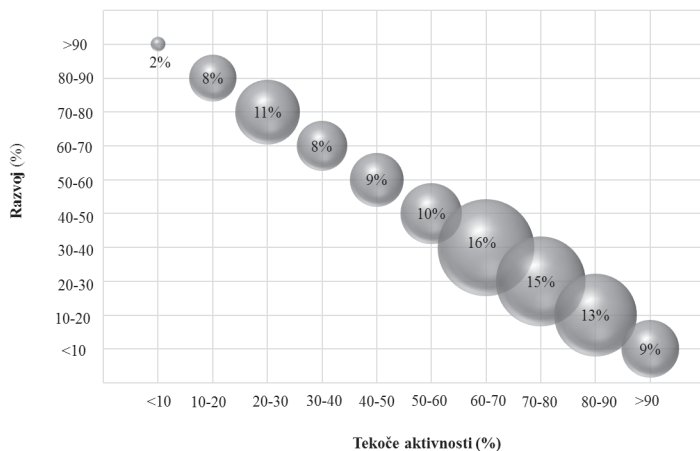
Z vidika vlaganj v informatiko je zadnja raziskava pokazala precejšen porast sredstev, namenjenih informatiki. Kot izhaja iz tabele 3, so podjetja informatiki v povprečju namenjala skoraj 3% čistih prihodkov. Glede na to, da je od zadnje raziskave (Erjavec et al., 2010) minilo že 8 let, smo preverjali tudi spremembo vlaganj glede na predhodno leto. Večina podjetij (46%) je informatiki namenila približno enak znesek kot v preteklem letu, zgolj manjšina (7,6%) pa je sredstva zmanjšala, medtem ko so preostala podjetja v tem letu povečala sredstva namenjena informatiki glede na predhodno leto. Iz raziskave je opazno tudi povečanje deleža podjetij, ki pred realizacijo naložbe proučijo njeno upravičenost, medtem ko ostaja delež podjetij, ki preverjajo upravičenost naložb po realizaciji, v vseh treh raziskavah približno na enakem nivoju.

*Tabela 3: Vlaganja v informatiko in preverjanje upravičenosti naložb*

	2005	2009	2017
Delež čistih prihodkov namenjen informatiki	1,47%	1,19%	2,86%
Podjetja, ki v več kot polovici primerov proučijo upravičenost naložb (pred realizacijo)	81,3%	72,4%	86,6%
Podjetja, ki v več kot polovici primerov preverijo upravičenost naložb (po realizaciji)	45,0%	43,8%	45,4%

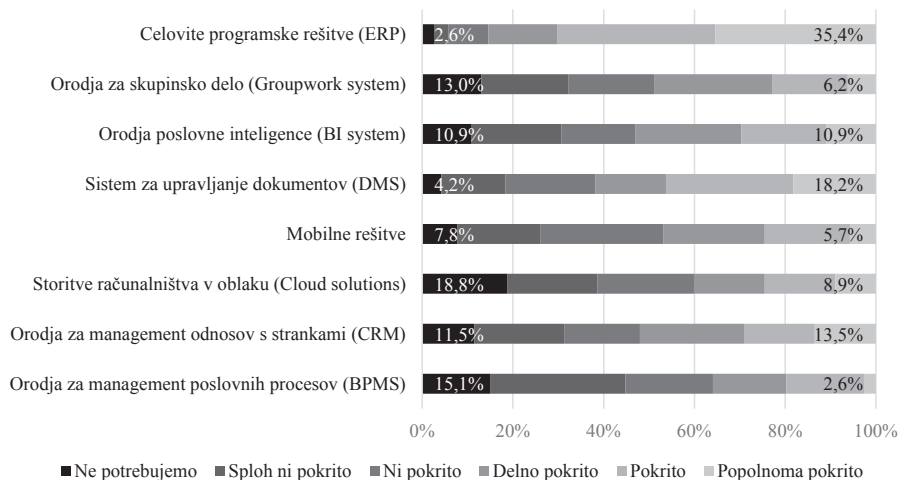
Z vidika naložb v informatiko smo poleg deleža prihodkov preverjali tudi razdelitev teh sredstev med vlaganji v izvajanje tekočih aktivnosti in vlaganji v razvoj. Kot je razvidno s slike 5 (velikost kroga odraža število podjetij) podjetja sredstva, ki so namenjena informatiki, večinoma namenjajo izvajanju tekočih aktivnosti. Največji delež (16%) namreč predstavljajo podjetja, ki za tekoče aktivnosti namenijo 60-70% sredstev, medtem ko za razvoj namenijo 30-40% sredstev. V povprečju pa podjetja, zajeta s to raziskavo, za tekoče aktivnosti namenjajo 56% sredstev, medtem ko za razvoj namenjajo 44% sredstev.

Slika 5: Razdelitev naložb med izvajanje tekočih aktivnosti in razvoj



Pri ocenjevanju stanja informatike v slovenskih podjetjih smo preverjali tudi pokritost potreb z različnimi rešitvami, kar je prikazano na sliki 6. Na levi strani so prikazani deleži podjetij, ki posamezne vrste rešitve ne potrebujejo, na desni pa deleži podjetij, ki imajo potrebe po posamezni vrsti rešitve popolnoma pokrite. Precej očitno so potrebe po rešitvah ERP v podjetjih večinoma pokrite, saj so popolnoma pokrite v kar 35,4% podjetjih, pa tudi potrebe po sistemih za upravljanje dokumentov so razmeroma dobro pokrite (18,8%). Ravno nasprotno pa so potrebe po orodjih za skupinsko delo, orodjih poslovne inteligence ter orodjih za management odnosov s strankami bistveno slabše pokrite, medtem ko so potrebe po mobilnih rešitvah, storitvah računalništva v oblaku ter orodjih za management poslovnih procesov v podjetjih večinoma nepokrite.

Slika 6: Pokritost potreb v podjetjih s posameznimi rešitvami

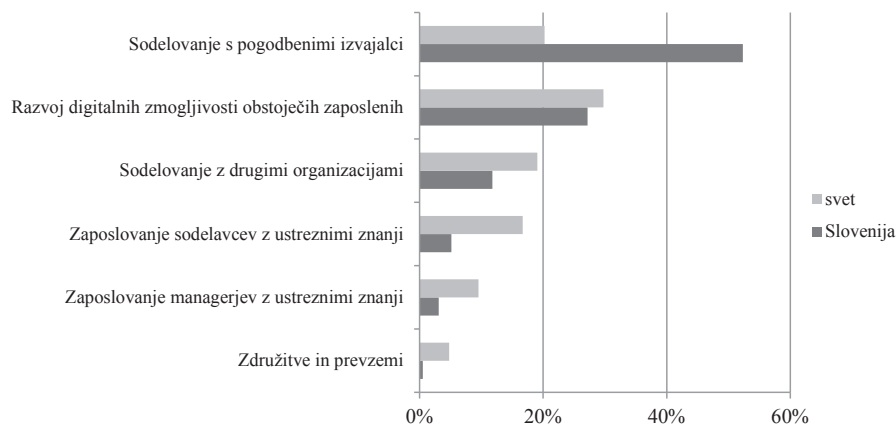


Presenetljivo pa je razmeroma visok delež podjetij označil, da storitev računalništva v oblaku (18,8%) in orodij poslovne inteligence (10,9%) sploh ne potrebujejo. Predvsem slednje precej odstopa od priporočil, ki poslovno inteligenco uvrščajo med tehnološke prioritete.

Očitno se podjetja zavedajo slabe pokritosti svojih potreb z mobilnimi rešitvami in storitvami računalništva v oblaku, saj so to ena izmed prioriternih področij z vidika načrtovanja projektov v prihodnje. Kot izhaja s slike 7 kar 64,5% podjetij v prihodnjih petih letih načrtuje projekte na področju mobilnih aplikacij, medtem ko 63,3% podjetij načrtuje projekte na področju računalništva v oblaku. Prioritetno področje pa so projekti povezani z varnostjo, saj kar 59% podjetij načrtuje tovrstne projekte v roku enega leta, medtem ko 20% podjetij te projekte načrtuje v dveh do petih letih. Načrtovani projekti s področja varnosti so nekako pričakovani, saj je, kot je razvidno iz tabele 2, zagotavljanje varnosti informacijskega sistema tudi prioriteta vloga informatikov. Med prioriternimi področji so tudi projekti s področja družbenih omrežij, saj jih kar 39% podjetij načrtuje v roku enega leta.

Z vidika načrtovanih projektov se slovenska podjetja bistveno ne razlikujejo od tujih z izjemo projektov s področja varnosti, ki jim je v Sloveniji namenjen bistveno večji poudarek kot v tujini (Kane et al., 2016).

Slika 7: Načrtovani projekti v prihodnjih letih



Ravno nasprotno pa manj kot 10% podjetij v roku enega leta načrtuje projekte s področja napredne proizvodnje (vključujoč 3D tiskanje), umetne inteligence in navidezne resničnosti. Anketiranci so imeli tudi možnost dopisati področja projektov, ki jih nameravajo izvesti v prihodnjih letih, pri čemer nobeno podjetje ni dopisalo izvajanja projektov s področja verige podatkovnih blokov (blockchain).

Posledično je tudi povsem razumljivo, da so z vidika managementa informatike podjetja že pričela oziroma bodo v enem letu pričele z izvedbo projektov s področja informacijske varnosti in obvladovanja tveganj. Takih podjetij je namreč kar 60,9%. Med bolj izstopajočimi projekti je še izboljševanje storitev informatike (48,4%). Tem projektom

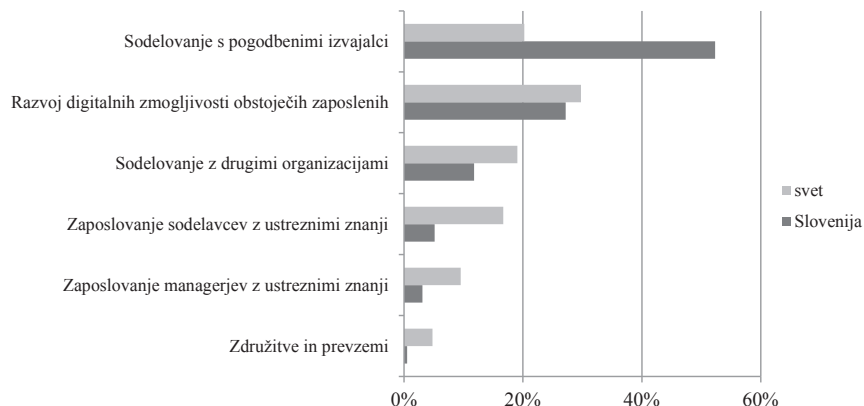
sledijo projekti s področja optimizacije izvajanja aktivnosti (37%), projekti povezani s procesnimi izboljšavami in upravljanjem procesov (36,5%) ter s področja sprememb v načinu izvajanja informatike (notranje, zunanje). Podjetij, ki so pričeli s slednjimi ali jih načrtujejo v tem letu, je 32,3%. Najmanj organizacij pa načrtuje oziroma izvaja projekte s področja izboljšanja projektnega managementa (26%), orodij za integracijo aplikacij (9,4%) ter uporabe odprtokodnih rešitev (7,3%).

### 3.3 Organizacijski vidiki digitalne preobrazbe

Z raziskavo smo preverjali tudi, ali ima vodstvo v posameznem podjetju dovolj znanja in sposobnosti za vodenje digitalne preobrazbe ter ali imajo zaposleni v posameznem podjetju dovolj znanja in sposobnosti za izvedbo digitalne preobrazbe. Izkazalo se je, da so v anketiranih podjetjih tako znanja in sposobnosti vodstva za vodenje digitalne preobrazbe (povprečna vrednost 3,27) kot zaposlenih (povprečna vrednost 3,06) na približno enaki, razmeroma nizki, ravni. Navsezadnje se je s trditvijo, da imajo zaposleni dovolj znanja, strinjalo zgolj 32,5% anketiranih podjetij, medtem ko je povsem ustrezna znanja vodstvu pripisalo 42,9% anketiranih podjetij. V svetu (Kane, 2016) je delež podjetij, kjer imajo zaposleni ustrezna znanja za digitalno preobrazbo, nekoliko višji, saj znaša 43%, medtem ko je 52% podjetij, kjer ima vodstvo ustrezna znanja.

Posledično je razumljiv tudi način, ki ga anketirana podjetja uporabljajo za krepitev digitalne inovacijske sposobnosti. Kot je razvidno s slike 8 večina slovenskih podjetij za krepitev digitalne inovacijske sposobnosti namreč sodeluje s pogodbenimi izvajalci in svetovalci (52,3%). V svetu največji delež podjetij (29,8%) za krepitev digitalne inovacijske sposobnosti razvija digitalne sposobnosti obstoječih zaposlenih, medtem ko s pogodbenimi izvajalci v te namene sodeluje 20,2% podjetij. Je pa razvoj digitalnih zmogljivosti obstoječih zaposlenih tudi v slovenskih anketiranih podjetjih pogost način (27,2%) za krepitev digitalne inovacijske sposobnosti, kar pomeni, da se podjetja zavedajo potrebe po bolj usposobljenem kadru.

Slika 8: Način za krepitev digitalne inovacijske sposobnosti





V raziskavi se je izkazalo, da informatiki večinoma niso odgovorni za projekte digitalne preobrazbe, saj je direktor oziroma vodja informatike le v 49% anketiranih podjetjih odgovoren za digitalno preobrazbo. Tudi predsednik uprave oziroma glavni direktor za digitalno preobrazbo je odgovoren le v 50% anketiranih podjetjih. Kar zadeva ostalo vodilno osebje so za projekte digitalne preobrazbe odgovorni še drugi člani uprave (28%), direktor oziroma vodja trženja (11%), direktor oziroma vodja razvoja (10%) ter direktor oziroma vodja digitalizacije v 7% anketiranih podjetjih. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da v kar 8% za digitalno preobrazbo ni nihče odgovoren.

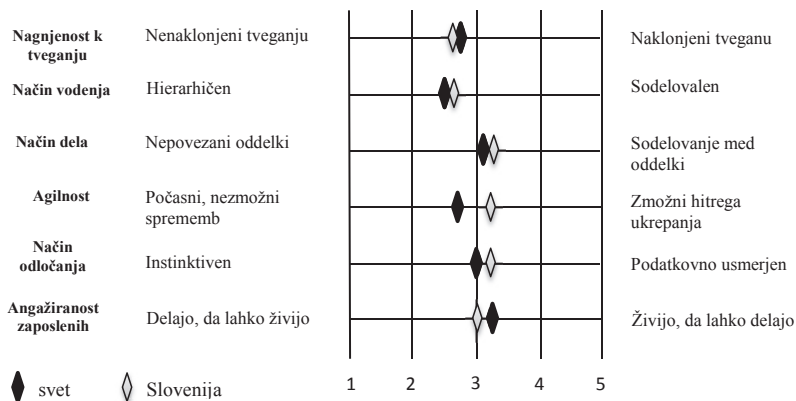
Raziskava je tudi pokazala, da je strategija digitalizacije v 44% vključena v poslovno strategijo, medtem ko ima le manjši delež organizacij (14%) posebno strategijo digitalizacije, ki pa ni vključena v poslovno strategijo. Še nekoliko nižji delež anketiranih podjetij (9%) pa ima strategijo digitalizacije vključeno v strategijo informatike, vendar slednja ni vključena v poslovno strategijo. Ravno nasprotno pa kar 33% anketiranih podjetij nima strategije digitalizacije.

Anketirana podjetja, kjer je najvišje rangirani zaposleni odgovoren za informatiko tudi član najvišjega vodstva, imajo v kar 50% strategijo digitalizacije vključeno v poslovno strategijo, medtem ko v samo 25% teh podjetjih nimajo strategije digitalizacije. Ravno nasprotno pa je v podjetjih, kjer je najvišje rangirani zaposleni odgovoren za informatiko zgolj posredno podrejen najvišjemu vodstvu, saj v teh primerih kar 59% podjetij nima strategije digitalizacije.

### **3.4 Digitalna organizacijska kultura**

Del raziskave se dotika tudi dimenzij organizacijske kulture, ki so predpogoj za uspešno digitalno preobrazbo organizacij. Z raziskavo v Sloveniji smo sledili raziskavi Kane et al. (2016) in napravili primerjavo stanja po šestih dimenzijah digitalne organizacijske kulture. Rezultati so prikazani na sliki 9. Bolj kot je rezultat na desni strani grafikona, boljše podlago za digitalizacijo ponuja izbrana dimenzija digitalne organizacijske kulture. Rezultati med podjetji v Sloveniji in tujimi podjetji so podobni za vse dimenzije digitalne organizacijske kulture. Opazna razlika se pojavi zgolj pri agilnosti, kjer slovenska podjetja boljše ocenjujejo svojo sposobnost hitrejšega ukrepanja od podjetij, zajetih v svetovno raziskavo. Zanimiva je tudi ugotovitev, da so slovenska podjetja napram tujim po načinu odločanja bolj podatkovno usmerjena.

Slika 9: Digitalna organizacijska kultura



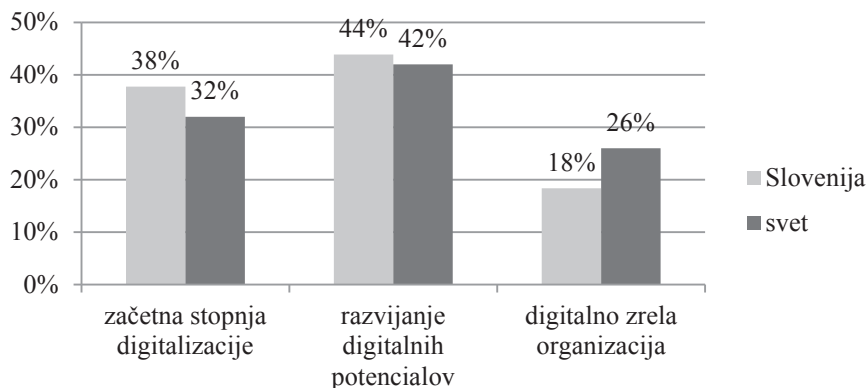
Nekaj bistvenih odstopanj iz povprečja v dimenzijah digitalne organizacijske kulture je razvidnih, če primerjamo podjetja po panogah. Tako so finančne in zavarovalniške dejavnosti na lestvicah precej bolj levo od slovenskega povprečja, izjema je način odločanja, ki je v tej panogi precej bolj podatkovno usmerjen kot pri ostalih. Odstopa tudi panoga strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti, ki je po dimenzijah agilnost, načinu odločanja in angažiranosti zaposlenih precej bolj ustrezna za digitalno usmerjenost od slovenskega povprečja. Panoga informacijsko komunikacijskih dejavnosti bistveno odstopa po vseh dimenzijah, saj so vse nad slovenskim povprečjem. Slednja ugotovitev je v skladu z ugotovitvami Gandhi et al. (2016), ki na prvo mesto uvrščajo informacijsko komunikacijske dejavnosti.

Zanimiva je tudi primerjava digitalne kulture in položaja informatikov v podjetju. V podjetjih, ki so najbolj hierarhična, je delež informatikov, ki so člani najvišjega vodstva, najnižji (zgolj 9%), medtem ko je pri sodelovalnem načinu vodenja takih skoraj 30%. Do podobnih zaključkov smo prišli tudi pri dimenziji agilnosti, kjer je v bolj agilnih podjetjih delež informatikov, ki so člani najvišjega vodstva, višji, med podjetji, ki pa niso agilna, pa je ta delež zgolj 3%.

### 3.5 Digitalna zrelost

Digitalno zrelost podjetij smo merili posredno, kjer smo preverjali digitalno zrelost podjetij na podlagi samoocene in pristopa organizacije k projektom digitalizacije, ter po petih dimenzijah: pristop vodstva k planiranju in vodenju projektov digitalizacije, management zaposlenih, vsekanalna izkušnja strank, povezanost notranjih in zunanjih informacijskih sistemov ter informacijska arhitektura (Magee et al., 2015). Na podlagi odgovorov smo organizacije uvrstili v tri skupine, in sicer: začetna stopnja digitalizacije, razvijanje digitalnih potencialov, digitalno zrela organizacija. Na sliki 10 je prikazano stanje digitalne zrelosti v Sloveniji v primerjavi s svetom (Kane et al., 2016).

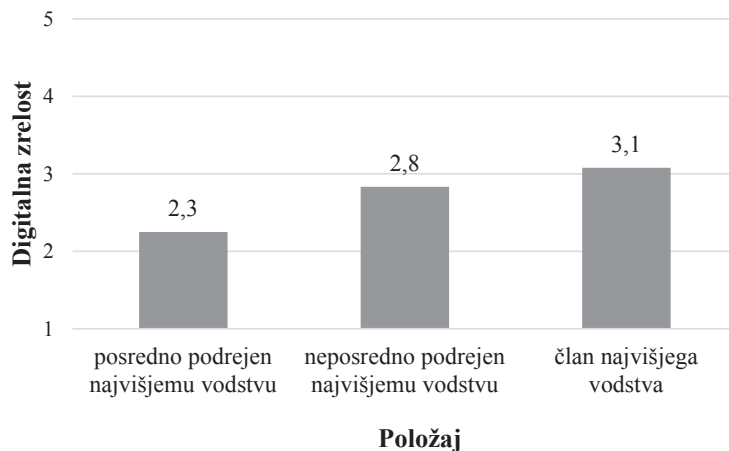
Slika 10: Stopnja digitalne zrelosti v Sloveniji in v svetu



Digitalno zrelost podjetij smo nato primerjali z vlaganji v informatiko, položajem informatikov v podjetju in z organizacijsko kulturo.

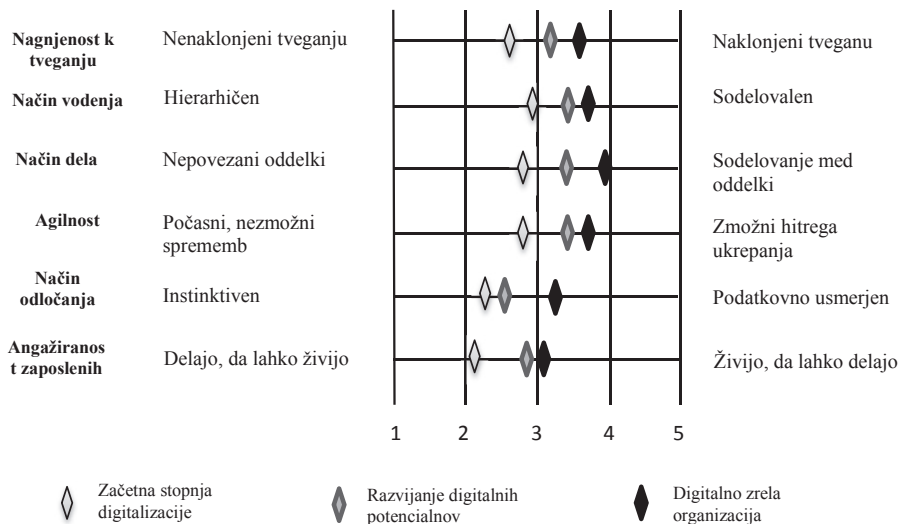
Ugotavljamo, da vlaganja v informatiko niso povezana s stopnjo digitalne zrelosti, saj ne obstajajo razlike v digitalni zrelosti podjetij, ki vlagajo različne deleže prihodkov namenjenih informatiki. Nasprotno je položaj najvišje rangiranega zaposlenega odgovornega za informatiko povezan s stopnjo digitalne zrelosti, kar je razvidno s slike 11. Za prikaz slike smo izračunali digitalno zrelost za vsako posamezno podjetje ter nato povprečje glede na položaj najvišje rangiranega zaposlenega odgovornega za informatiko. Vidimo lahko, da so podjetja, kjer je zaposleni odgovoren za informatiko član najvišjega vodstva, tudi najbolj digitalno zrela. Obratno so podjetja, kjer je zaposlen, ki je odgovoren za informatiko, posredno podrejen vodstvu, najnižje na stopnji digitalne zrelosti.

Slika 11: Digitalna zrelost glede na položaj najvišje rangiranega zaposlenega odgovornega za informatiko



Primerjava digitalne zrelosti podjetij s posameznimi dimenzijami organizacijske kulture pa nam pokaže, da imajo podjetja z višjo stopnjo digitalne zrelosti hkrati tudi bolj izrazito razvito organizacijsko kulturo, ki je dober temelj za digitalno preobrazbo podjetij.

Slika 12: Digitalna zrelost glede na dimenzije digitalne organizacijske kulture



#### 4 DISKUSIJA

Rezultati raziskave kažejo na to, da so slovenska podjetja v splošnem manj digitalno zrela kot podjetja v svetu. Čeprav bi lahko na prvi pogled govorili o zaostanku slovenskih podjetij, pa lahko deloma razloge iščemo tudi v drugačni strukturi podjetij po dejavnostih, npr. velik delež podjetij v panogi predelovalnih dejavnosti (20 % v Sloveniji v primerjavi s 6 % v raziskavi Kane et al. (2016)), kjer so pričakovanja glede vpliva digitalizacije na poslovanje še vedno nižja, pa tudi v drugačni strukturi po velikosti, saj manjša podjetja nimajo na voljo dovolj resursov, ki so potrebni za digitalno preobrazbo. Vidimo lahko, da danes različne v različnih panogah različno reagirajo na pojav priložnosti digitalizacije. V nekaterih panogah so spremembe že dosti bolj vidne, obstajajo primeri prebojnih poslovnih modelov, ki lahko zelo pretresejo panogo. Tipičen primer so finančne in zavarovalniške dejavnosti, ki jih podrobneje predstavlja prispevek Indihar Štemberger (2017). Druge pa prihajajo spremembe z zamikom, priložnosti in nevarnosti neprilagajanja so zaenkrat še manj vidne, vseeno pa je treba tudi v teh panogah iskati priložnosti in se pripraviti na spremembe. Res je sicer, da informacijska tehnologija danes ponuja različne priložnosti v različnih panogah, vendar je razvoj na tem področju spremenil tradicionalno delitev na informacijsko intenzivne dejavnosti in tiste, ki to niso. Sodobni koncepti in tehnologije omogočajo tudi dejavnostim, ki se tradicionalno niso veliko naslanjale na uporabo informacijske tehnologije, da jo izkoristijo za bistvene izboljšave procesov in spremembe poslovnih modelov.

Najpomembnejši cilj digitalne preobrazbe ostaja, kar je bilo tudi v preteklosti pogosto razumljeno kot poglobitvena vloga informatikov, povečevanje učinkovitosti poslovanja, v mnogo manjši meri pa preoblikovanje procesov in poslovnega modela. Seveda ni mogoče pričakovati, da bodo novi poslovni modeli najpogostejši cilj projektov digitalne preobrazbe, zaskrbljujoč pa je bistven zaostanek slovenskih podjetij v primerjavi s svetom pri izboljševanju izkušnje stranke kot cilju digitalne preobrazbe (razen v trgovinski panogi). Osredotočenje na stranko je danes eden od ključnih dejavnikov povečevanja uspešnosti. Deloma lahko tudi tu iščemo razloge v drugačni strukturi anketiranih podjetij po dejavnostih, vendar je izkušnja stranke zelo širok koncept, ki bi ga morali razvijati v vsaki organizaciji.

Čeprav digitalna preobrazba temelji na uvajanju in uporabi tradicionalnih in novih informacijskih tehnologij, pa smo lahko zadovoljni z ugotovitvijo, da se slovenska podjetja zavedajo, da gre pri digitalizaciji dejansko za poslovno preobrazbo in da mora biti digitalna preobrazba predvsem poslovna iniciativa. V splošnem oddelki za informatiko niso uspeli prevzeti večje vloge pri prenovi poslovanja z informacijsko tehnologijo, temveč ostaja njihova vloga izrazito tehnološka. Na to kaže tako podatek, da se projekti digitalizacije izvajajo »mimo« informatikov (na 11. mestu vlog informatikov), kot tudi podatek, da je vodja informatike v manj kot polovici podjetij med odgovornimi (možnih je bilo več odgovorov) za digitalno preobrazbo, informatiki pa so relativno redko pobudniki poslovne inovativnosti. Poleg tega je tipična strategija informatizacije ločena od strategije digitalizacije. Najpogostejše vloge informatikov so tako izrazito tehnološke, npr. vzpostavljane infrastrukture in varnost.

Posledica dejstva, da imajo informatiki predvsem tehnološko oziroma podporno vlogo, pa je tudi trend vse večjega zunanjega izvajanja, saj zaradi take vloge niso dovolj vpeta v osnovno dejavnost oziroma temeljne procese podjetja. Zunanje izvajanje je namreč na prvem mestu med načini krepitev digitalne inovacijske sposobnosti podjetij. Zmanjšuje se delež podjetij, ki imajo informatike organizirane znotraj posebne ali kot del druge organizacijske enote, pomembno pa se je povečal delež organizacij, kjer imajo le zadolžene posameznike in očitno večino aktivnosti izvajajo zunanji izvajalci. Sodelovanje z zunanjimi izvajalci je v splošnem visoko uvrščena vloga informatikov, medtem ko sta razvijanje in integriranje informacijskih rešitev ter izboljševanje poslovnih procesov med najmanj pogostimi vlogami.

Seveda tega ne moremo posploševati na vsa podjetja, saj so v nekaterih primerih informatiki uspeli prevzeti vplivno poslovno vlogo. S časom namreč narašča delež podjetij, ki ima v najvišjem vodstvu tudi najvišje rangiranega zaposlenega odgovornega za informatiko. V teh primerih imajo podjetja dosti bolj pogosto oblikovano tudi strategijo digitalizacije in jo vključujejo v poslovno strategijo.

Čeprav se sredstva za informatiko povečujejo (z 1,19% čistih prihodkov v 2009 na 2,86% v 2017), pa analize kažejo na to, da vlaganja v informatiko dejansko ne povečujejo digitalne zrelosti. To je potrebno interpretirati v kontekstu tehnološke vloge informatike in kaže na to, da gre pri digitalizaciji predvsem za poslovne spremembe, uvajanje tehnologije samo po sebi pa ne povečuje digitalne zrelosti. To pa ne pomeni, da povečevanje vlaganj

v informacijsko tehnologijo ni smiselno ali upravičeno, saj je ta omogočevalec poslovnih sprememb.

Rezultati raziskave nam dajejo vpogled tudi v dejavnike uspešnosti digitalne preobrazbe. Čeprav smo prej ugotavljali, da ostaja v Sloveniji vloga informatikov predvsem tehnološka, pa lahko ugotovimo, da je v podjetjih, kjer so prepoznali poslovno vlogo informatikov, na kar lahko sklepamo na podlagi položaja najvišje rangirane osebe, odgovorne za informatiko, praviloma tudi višja digitalna zrelost.

Očitno torej v večini podjetij obstaja vrzel med digitalno preobrazbo kot poslovno pobudo na eni strani in izrazito tehnološko vlogo informatike, posledično pa problem povezovanja poslovnih izzivov in priložnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija. To je verjetno tudi povezano s splošno relativno nizko ravno znanj in sposobnosti za vodenje in izvajanje digitalne preobrazbe. Preseganje te vrzeli na način, da informatiki prevzamejo dovolj pomembno poslovno vlogo, je očitno dobra podlaga za odgovore na izzive digitalne preobrazbe. Zanimivo je, da pomanjkanje ustreznih znanj podjetja v Sloveniji bistveno več kot v svetu nadomeščajo predvsem z zunanjimi izvajalci in svetovalci, kar je verjetno posledica velikosti oziroma nezmožnosti zagotavljanja lastnih resursov. Vendar če digitalno preobrazbo razumemo kot stalno potrebo po spremembah in prilagajanju možnostim, ki jih ponuja tehnologija, bodo podjetja morala vseeno več investirati v lastna znanja oziroma kadre.

Drug pomemben dejavnik uspeha digitalne preobrazbe je, pričakovano, ustreznost organizacijska kultura. Ker gre za spremembe poslovnih modelov in procesov, je razumljivo, da prilagodljivost, povezanost med oddelki in nagnjenost k tveganju povečujejo možnost uspeha digitalne preobrazbe. Na pomen prilagodljivosti kaže tudi podatek, da podjetja vidijo prav nepripravljenost na spremembe kot eno ključnih ovir digitalne preobrazbe. Pri tem pa je potrebno razumeti, da gre za dinamično prepletanje med digitalno preobrazbo in organizacijsko kulturo, saj tudi s samo preobrazbo spreminjamo oziroma razvijamo ustrežno kulturo. Pozitivno je, da so slovenska podjetja praviloma bolj agilna, kar daje dobro podlago za digitalizacijo. Spet je lahko razlog v relativni majhnosti podjetij v primerjavi s svetom, posledično pa tudi v nižji stopnji hierarhičnosti ter tesnejšemu sodelovanju med oddelki. Zanimivo obstaja povezava med digitalno organizacijsko kulturo in položajem odgovornega za informatiko. Digitalna kultura torej vključuje tudi ustrežno razumevanje vloge informatike, ki ne more biti zgolj tehnološka in presega zgolj cilj povečevanja učinkovitosti (avtomatizacije procesov).

Podjetja opozarjajo tudi na nepripravljenost institucionalnega okolja, ki vključuje zakonodajo in delovanje javne uprave. Ta ugotovitev sovpada tudi z indeksom DESI (2017), ki je predstavljal enega od izhodišč naše raziskave. V Sloveniji je v zadnjem času spet mogoče zaznati večje pozitivne premike na tem področju, kar se pa se z zamikom odraža pri tovrstnih merjenjih. Tako je mogoče v zadnjem letu zaznati rahlo izboljšanje stanja e-uprave, še vedno pa je pod povprečjem EU. Za večje premike digitalne zrelosti slovenskih podjetij bo tako potrebno zelo hitro nadoknaditi zamudo pri pripravljenosti institucionalnega okolja, ki je nastala v zadnjih nekaj letih.

Na podlagi ugotovitev lahko izpostavimo naslednja priporočila za povečevanje digitalne zrelosti slovenskih podjetij:

- v podjetjih morajo krepiti digitalne sposobnosti z razvijanjem takih znanj in spretnosti lastnih zaposlenih, ki omogočajo razumevanje povezanosti informacijskih tehnologij in poslovanja,
- razumeti je potrebno, da gre za poslovno iniciativo, ki pa jo omogoča informacijska tehnologija, zato je ugodno, če imajo informatiki pomembno poslovno vlogo, vključno z ustreznim položajem najvišje rangirane osebe, odgovorne za informatiko,
- seveda pa je ključna tudi izgradnja ustrezne organizacijske kulture, ki je ugodna za uspešno digitalno preobrazbo,
- potrebno je krepiti in pospešiti razvoj ustreznega institucionalnega okolja.

Sklenemo lahko torej, da se na poti digitalne preobrazbe pojavljajo nekateri izzivi, s katerimi se, ko govorimo o uspešni informatizaciji poslovanja, srečujemo že vrsto let. Vseeno pa je mogoče zaznati preobrat v razmišljanju, saj je digitalizacija vendarle prispevala k spremembi paradigme informatizacije poslovanja v paradigmo poslovanja z uporabo informacijske tehnologije.

## 5 ZAKLJUČEK

Rezultati raziskave omogočajo vpogled v stanje digitalne preobrazbe podjetij v Sloveniji, predvsem pa omogočajo podjetjem razumeti pomen nekaterih dejavnikov uspeha in posledično ustrezno delovati v smeri, ki bo omogočila večjo konkurenčnost oz. uspešnost poslovanja zaradi uporabe sodobnih informacijskih tehnologij. S tem so bili cilji raziskave doseženi. Verjamemo, da se tudi na ta način povečuje zavedanje o pomenu digitalizacije, njenega ustreznega razumevanja in vpliva, ki ga ima oz. bo imela na bolj ali manj radikalne spremembe procesov in poslovnih modelov v vseh panogah.

Raziskava ima tudi nekaj omejitev. Iz vsakega podjetja je bil v raziskavo vključen zgolj en respondent, kar lahko vodi do deloma enostranskih odgovorov na določena vprašanja. Nadalje velikost vzorca onemogoča poglobljeno medpanožno primerjavo, saj vzorec za nekatere panoge ni zadosti velik. Deli raziskave, ki so vezani na digitalno organizacijsko kulturo in digitalno zrelost, niso neposredno primerljivi s preteklimi raziskavami, opravljenimi v Sloveniji, vendar pa predstavljajo osnovo za primerljivost s prihodnjimi raziskavami.

Poleg navedenih omejitev je pri interpretaciji potrebno razumeti, da rezultati kažejo le splošno sliko stanja v srednjih in velikih podjetjih. V nadaljevanju zato načrtujemo še podrobnejše primerjalne analize s sosednjimi državami ter podrobnejše študije primera, ki bodo omogočale bolj poglobljeno razumevanje problematike in s tem še večjo uporabno vrednost raziskave.

## LITERATURA

1. Chakravorti, B., Bhalla, A., & Chaturvedi, R. S. (12.7.2017). 60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed. *Harvard Business Review (online)*. Pridobljeno iz: <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed>
2. Erjavec, J., Groznik, A., Gradišar, M., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., Kovačič, A., Turk, T., Popovič, A., Trkman, P., Manfreda, A. (2010). Analiza stanja poslovne informatike v slovenskih podjetjih in javnih organizacijah. *Uporabna informatika*, 18(1), 44-51.
3. Gandhi, P., Khanna, S., & Ramaswamy, S. (1.4.2016). Which industries are the most digital (and why). *Harvard Business Review (online)*. Pridobljeno iz: <https://hbr.org/2016/04/a-chart-that-shows-which-industries-are-the-most-digital-and-why>.
4. Groznik, A., Gradišar, M., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., Kovačič, A., Turk, T. (2006). Stanje poslovne informatike v Sloveniji. V: *Zbornik Dnevi slovenske informatike*, Portorož, 19.-21. april.
5. Indihar Štemberger, M. (2017). Digital transformation: presentation of the concept and initial insights into the current state of the Slovenian finance and insurance industry. V: *Banking in digital age: to stand and withstand*, *Bančni vestnik*, 66(11), 35-41.
6. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1).
7. Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742.
8. Magee, F., Strohlein, M., Anderson, C., Carter, P., Feblowitz, J., Findling, S., Hand, L., Parker, R., Rowan, L., & Thompson, V. (2015). IDC MaturityScope: Digital Transformation 1.0.
9. The Digital Economy and Society Index. DESI 2017. Pridobljeno 25.10.2017 na <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.
10. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.
11. Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2006). Organizational transformation and performance: An examination of three perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 18, 104-128.
12. Zakon o gospodarskih družbah. Pridobljeno iz: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2009-01-3036?sop=2009-01-3036>



# KAKO DOSTOJNE SO NOVE OBLIKE DELA V SLOVENIJI?

SUZANA LAPORŠEK<sup>1</sup>  
VALENTINA FRANCA<sup>2</sup>  
ANA ARZENŠEK<sup>3</sup>

---

**POVZETEK:** V Sloveniji v zadnjih desetih letih beležimo povečevanje obsega atipičnih oblik zaposlitev in drugih oblik dela kot odziv na spremenjene okoliščine dela. Ker lahko porast novih oblik dela pričakujemo tudi v prihodnje, hkrati pa te oblike pogosto povezujemo s tveganjem prekarosti, se tako v tuji kot domači literaturi ter javnosti sprožajo pobude za ohranitev dostojnega dela ter potrebe po pozornem spremljanju razvoja teh oblik dela z vidika ohranjanja pravic delavcev in sistema socialne varnosti. Namen tega članka je proučiti koncept dostojnega dela, prikazati stanje na trgu dela z vidika razvoja novih oblik dela v Sloveniji in analizirati pravne dileme, ki jih prinašajo nove oblike dela.

---

**Ključne besede:** dostojno delo, nove oblike dela, atipične zaposlitve, samozaposlitve, Slovenija

**JEL klasifikacija:** J20, J40, J44

**DOI:** 10.15458/85451.77

---

## UVOD

V zadnjih 25 letih so Združeni narodi, Mednarodna organizacija dela (MOD), Svetovna banka in podobne organizacije kot odgovor na izzive, ki jih ustvarjajo svetovna globalizacija, družbenopolitične in klimatske spremembe ter razvoj tehnologije, oblikovali stališča, povezana s tem, kako naj ljudje v spremenjenih okoliščinah živijo in delajo. Koncept dostojnega dela (angl. *decent work*) ima pomembno mesto v razpravah tako v mednarodni kot domači javnosti. S širjenjem prekarnih oblik dela in s tem sočasno nižjo delovnopravno varnostjo na trgu dela so se začele različne pobude, ki pozivajo k ohranitvi dostojnosti pri opravljanju dela.

Koncept dostojnega dela stopa v ospredje tudi v razpravah o trgu dela v Sloveniji, pri čemer Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS (2016) kot dostojno razume zlasti delo, ki vsakemu posamezniku omogoča ekonomsko, socialno in pravno varnost. Čeprav koncept dostojnega dela ne izključuje nobene oblike dela, razprave o dostojnem delu pogosto povezujemo s prekarim delom oziroma atipičnimi in drugimi oblikami opravljanja dela. V Sloveniji v zadnjih letih beležimo njihov precejšen porast, pri

---

1 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija, e-pošta: suzana.laporsek@fm-kp.si

2 Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: valentina.franca@fu.uni-lj.si

3 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija, e-pošta: ana.arzensek@fm-kp.si

tem pa izstopa naraščanje števila samostojnih podjetnikov in enoosebnih podjetij brez zaposlenih oseb. V okviru teh dveh oblik je še posebej veliko takih, ki delajo pretežno za eno stranko in/ali v prostorih te stranke.

Porast atipičnih in drugih oblik dela je odraz spremenjenega gospodarskega okolja, ki od podjetij terja hitro odzivnost in zmožnost prilagajanja spremembam na trgu. Njihov porast oziroma pojav preostalih oblik dela lahko pričakujemo tudi v prihodnje, pri tem pa je treba ovreči prepričanje, da atipične pogodbe o zaposlitvi ter druge atipične oblike dela nujno pomenijo izkoriščanje delavcev. Oblika pogodbe o zaposlitvi ali oblika dela sama po sebi ni nezakonita, s pravnega vidika pa postane problematično, če se tovrstne oblike zlorabljujejo, npr. za prikrivanje delovnega razmerja. Da bi ohranili pravice delavcev in hkrati sistem socialne varnosti, je treba pozorno spremljati razvoj atipičnih in drugih oblik dela.

Namen tega članka sta proučitev koncepta dostojnega dela in podrobna analiza stanja in dinamike atipičnih oblik zaposlitev ter drugih oblik dela v Sloveniji. Poleg tega članek analizira tudi pravni vidik nastajajočih oblik dela v Sloveniji. Pojavi novih oblik dela namreč delovnopravna zakonodaja sledi z zamikom, zato prihaja do neenake obravnave posameznikov na trgu dela tako z vidika plačila kot delovnih pogojev in socialne varnosti. V prispevku zato analiziramo in opozarjamo na ponavljajoče se pravne dileme ter predlagamo možne rešitve.

Statistična analiza ob agregatnih podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) pretežno temelji na originalnih mikropodatkih iz Ankete o delovni sili (ADS), ki jo izvaja SURS. Četrtnetni podatki iz ADS so bili združeni na letni ravni za obdobje 2007–2016.

Članek je sestavljen iz treh vsebinskih poglavij. V prvem poglavju opredeljujemo koncept dostojnega dela, čemur sledi analiza dinamike in stanja atipičnih ter drugih oblik dela v Sloveniji. V tretjem delu obravnavamo pravni vidik novih oblik dela v Sloveniji. Članek zaključujemo s sklepom, v katerem strnemo glavna spoznanja.

## 1 OPREDELITEV KONCEPTA DOSTOJNEGA DELA

Delo obsega velik del našega življenja, saj mu namenjamo precejšen delež časa, hkrati pa je pomemben vir socialne integracije in posameznikove samopodobe. Delo predstavlja tudi najpomembnejši vir dohodka za večino ljudi in slednjim tako omogoča zadovoljevanje drugih potreb (Anker et al., 2003). MOD posveča problematiki dostojnega dela posebno pozornost, saj je to eno izmed njegovih glavnih vsebinskih področij od leta 1999. Dostojno delo po prepričanju MOD ni samo temelj trajnostnega razvoja, pač pa tudi pomemben dejavnik kakovostnega življenja.

Po opredelitvi MOD dostojno delo vključuje priložnosti za produktivno delo s poštenim plačilom, varnost delovnega mesta ter socialno varnost za družine, boljše možnosti za

osebni razvoj in socialno vključenost, svobodo posameznikov pri izražanju njihovih skrbi, združevanje in sodelovanje pri odločitvah, ki vplivajo na njihova življenja, ter enake možnosti in enako obravnavanje za vse moške in ženske (MOD, 2018a). V podporo svoji usmeritvi MOD razvija vrsto aktivnosti in projektov, med drugim tudi statistična orodja za ugotavljanje indeksa dostojnega dela (MOD, 2018b), ravno tako pa je mogoče najti posebna poročila o stanju dostojnega dela za posamezne države po celem svetu. Pri tem so večinoma vključene države z nižjo stopnjo delovne in socialne varnosti, zato posebna poročila za Slovenijo ni, kot tudi ni poročila za preostale države članice EU (MOD, 2018c). Po mnenju MOD (2008) je zaveza k ekonomskim in socialnim politikam, ki omogočajo izpolnjevanje štirih ključnih strateških ciljev koncepta dostojnega dela (v Tičar, 2015: 1) spodbujanje zaposlitev/zaposlovanja z vzpostavitvijo primerne institucionalnega in ekonomskega okolja; 2) razvoj in izboljšanje ukrepov socialne zaščite; 3) spodbujanje socialnega dialoga in tripartizma ter 4) spoštovanje, spodbujanje in uresničevanje temeljnih načel in pravic iz dela. Med sprejetimi konvencijami in priporočili MOD je tako mogoče najti neposredno in posredno poudarjanje teh ciljev.

S konceptom dostojnega dela je povezano tudi dostojno plačilo, ki v skladu z opredelitvijo MOD pomeni pokrivanje minimalnih življenjskih stroškov in preseganje praga tveganja revščine (MOD, 2018d; Saner 2010).<sup>4</sup> Z upadanjem deleža plače v narodnem dohodku, naraščajočo neenakostjo in življenjskimi stroški v razvitem svetu se razprave odmikajo od pojma »minimalno plačilo« in naslavljaajo probleme s pojmom »dostojno preživetje« (Grimshaw, 2014). Zato avtorji (npr. Yao et al., 2017; Parker et al., 2016) predlagajo zavzemanje za plačilo, ki posameznikom omogoča zanje smiselno soudeležbo v družbi in ne zgolj golega preživetja. Dostojno plačilo posameznikom npr. omogoča, da del svojega prihodka namenijo rekreaciji, skrbi za družino in akumulaciji prihrankov za prihodnost, dolgoročni namen pa je povečanje svobode ljudi in njihovega blagostanja.

Po drugi strani kritiki koncepta dostojnega dela (Sehnbruch et al., 2015; Burchell et al., 2013; Ghai, 2003) menijo, da je pojem zelo širok, saj lahko vključuje različne dimenzije. To otežuje mednarodno primerjavo, zato so nekatere druge institucije začele razvijati svoj pogled na problematiko. Tako denimo EU namesto o dostojnem delu teži h konceptu kakovosti dela (angl. *quality of work*), ki je po mnenju raziskovalcev bolje definiran in konceptualiziran (Burchell et al., 2013) v primerjavi s konceptom dostojnega dela, ki ga razvija MOD. Vendar se pri dostojnem delu odraža drugačno vrednostno izhodišče MOD, saj je ta univerzalna mednarodna organizacija (ni entiteta, kot to velja za EU) namenjena skrbi za varne, pravične in človeka vredne delovne ter življenjske pogoje in razmere (Tičar, 2015).

Prizadevanja v okviru pobud za dostojno delo imajo torej namen spodbuditi transformacijo bolj humanističnih razmer za delo (Şahin in Bayramoğlu, 2015). To pa

---

<sup>4</sup> Pravico do dostojnega plačila kot temeljno socialno pravico določajo tudi temeljni dokumenti s področja človekovih pravic (več v Laporšek, 2014).

je sočasno tudi cilj družbene odgovornosti, ki jo imajo podjetja do notranjih deležnikov – svojih delavcev.

Pri razumevanju koncepta dostojnega dela v Sloveniji velja poudariti dokument Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS (2016) s pomenljivim naslovom »Za dostojno delo«. Kot dostojno delo omenjeno ministrstvo razume zlasti delo, ki posamezniku omogoča ekonomsko, socialno in pravno varnost, kar zlasti zajema delavce v atipičnih oblikah dela. V dokumentu tako predlaga nabor ukrepov glede na stanje na trgu dela s ciljem dostojnega dela vseh državljanov. Taka opredelitev dostojnega dela v izhodišču ne izključuje nobene oblike, čeprav je kot tradicionalen zgled postavljena pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas s polnim delovnim časom.

Po drugi strani so razprave o dostojnem delu močno povezane s prekarnim delom (MOD, 2012) oziroma nasploh z atipičnimi oblikami opravljanja dela. Ker je to predmet proučevanja različnih ved, kot so sociologija, pravo, ekonomija, psihologija ipd., je toliko težje oblikovati skupni imenovalc prekarne in z njim povezanega (ne)dostojnega dela. Ne glede na to večina raziskav opozarja na negativne posledice prekarizacije trga dela, zlasti na povečevanje negotovosti življenja posameznikov, ki delo opravljajo pod takimi pogoji (Kanjuo Mrčela in Ignjatovič, 2015) in na poslabšano zdravje posameznikov, ki opravljajo prekarno delo (Vives et al., 2013; Underhill in Quinlan, 2011; Lewchuk et al., 2008; Quinlan et al., 2001). Pri tem pa ni izključeno, da se tovrstni učinki ne kažejo tudi pri klasični pogodbi o zaposlitvi za nedoločen čas (Ignjatovič in Kanjuo Mrčela, 2016).

## 2 ATIPIČNE IN NOVE OBLIKE DELA V SLOVENIJI

Čeprav v Sloveniji kot oblika dela še vedno prevladuje zaposlitev za nedoločen čas, se v zadnjih letih povečuje obseg atipičnih oblik zaposlitev in drugih oblik dela. Z vidika atipičnih zaposlitev je še posebej pereč problem segmentacije trga dela v smislu zaposlovanja za določen in nedoločen čas, ki je zlasti izrazita med mladimi. Kot ugotavljajo Vodopivec, Laporšek in Vodopivec (2017) z uporabo kvazi-eksperimentalnega pristopa in metodo razlika v razlikah, se je z novelo Zakona o delovnih razmerjih iz leta 2013 sicer nekoliko okrepilo zaposlovanje za nedoločen čas, še posebej v primeru prvih zaposlitev, kar je prispevalo k zmanjšanju segmentacije na trgu dela. V letu 2013 se je tako delež zaposlenih za določen čas med vsemi zaposlenimi v delovnem razmerju v primerjavi z letom 2012 zmanjšal za 1 odstotno točko, in sicer na 11,9 %. Temu je sledilo povečanje tega deleža med letoma 2014–2015, v letu 2016 pa se je delež zaposlenih za določen čas med vsemi zaposlenimi znižal do 12,6 %, kar je 0,3 odstotne točke nad deležem v predkriznem letu 2008 (SURS, 2018a).

Delež zaposlenih za določen čas v skupnem številu zaposlenih v delovnem razmerju je največji med mladimi (15–24 let). Podatki SURS-a (2018a) kažejo, da je bila skoraj

polovica mladih (48,1 %) v tej starostni skupini v letu 2016 zaposlena za določen čas, pri čemer je bil delež še večji med mladimi ženskami (55,6 %). Delež zaposlitev za določen čas je velik tudi v starostni skupini 25–34 let, kjer jih je za določen čas v letu 2016 delalo 23,5 %. V primerjavi z letom 2010 se je v obeh starostnih skupinah delež zaposlitev za določen čas povečal – za 3,7 odstotne točke v starostni skupini 15–24 let oziroma za 3,2 odstotne točke v starostni skupini 25–34 let. Po drugi strani je delež zaposlenih za določen čas najnižji med starejšimi delavci (55–64 let) in je v letu 2016 znašal zgolj 4,6 %, kar je sicer 1,3 odstotne točke več kot v letu 2010. Delež zaposlitev za določen čas je največji med osebami s srednjo splošno izobrazbo (18,8 % v letu 2016), v primerjavi s predkriznim letom 2008 pa se je ta delež najbolj povečal med najvišje izobraženimi – kar za 4,6 odstotne točke.

Manj pogosta je zaposlitev s krajšim delovnim časom. Delež tistih zaposlenih v delovnem razmerju, ki delajo prek pogodbe s krajšim delovnim časom, je v Sloveniji precej majhen, čeprav skozi zadnje desetletje vztrajno narašča. Tako je bilo leta 2008 med zaposlenimi v delovnem razmerju le 3,7 % zaposlenih za krajši delovni čas. Ta delež se je do leta 2010 povečal do 5,1 %, ko je sledilo manjše nihanje oziroma upad na 4,9 % leta 2013, temu pa postopna rast na 6,1 % v letu 2016 (SURs, 2018a).

V zadnjih letih v Sloveniji opazamo porast drugih oblik dela. Čeprav še vedno zelo prevladujejo zaposleni v delovnem razmerju, so druge oblike dela po podatkih ADS v celotni strukturi delovno aktivnega prebivalstva v letu 2016 predstavljale 19 %. Tako je bilo v istem letu med vsemi delovno aktivnimi osebami v Sloveniji 7 % (oziroma 64.180) samostojnih podjetnikov (s. p.), 4,3 % (39.553) kmetov in družinskih pomočnikov, 3,3 % (30.723) delavcev prek študentskega servisa, 2,7 % (24.676) ljudi z lastnim podjetjem in 1,1 % (10.261) delavcev, ki so delali prek pogodbe ali za neposredno plačilo.<sup>5</sup> V obdobju 2008–2016 se je v strukturi delovno aktivnega prebivalstva še posebej povečal delež samostojnih podjetnikov (za 2,2 odstotni točki), po drugi strani pa, predvsem v zadnjih dveh letih, upada delež kmetov in družinskih pomočnikov. To potrjujejo tudi absolutne številke – v primerjavi z letom 2008 se je število samostojnih podjetnikov do leta 2016 povečalo za 16.379, število oseb, zaposlenih v lastnem podjetju, pa za 8.154 (tabela 1). Hkrati se je v istem obdobju število zaposlenih v delovnem razmerju zmanjšalo za več kot 60 tisoč (SURs (ADS), 2017). Del tega zmanjšanja bi lahko pripisali tudi pojavu zaposlenih v delovnih razmerjih z drugimi oblikami dela.

---

<sup>5</sup> Med delovno aktivne osebe, ki opravljajo delo za neposredno plačilo, umeščamo osebe, ki so v določenem tednu pred anketiranjem v okviru ADS opravile vsaj eno uro dela za plačilo (v denarni ali nedenarni obliki) ali dobiček (brezposelna oseba, ki je npr. za neposredno plačilo ali honorar opravljala akviziterska dela, go-spodinja, ki je za plačilo čistila nekemu stanovanje) (SURs 2013).

Tabela 1: Število in delež delovno aktivnih glede na obliko dela v Sloveniji, 2008–2016, v %

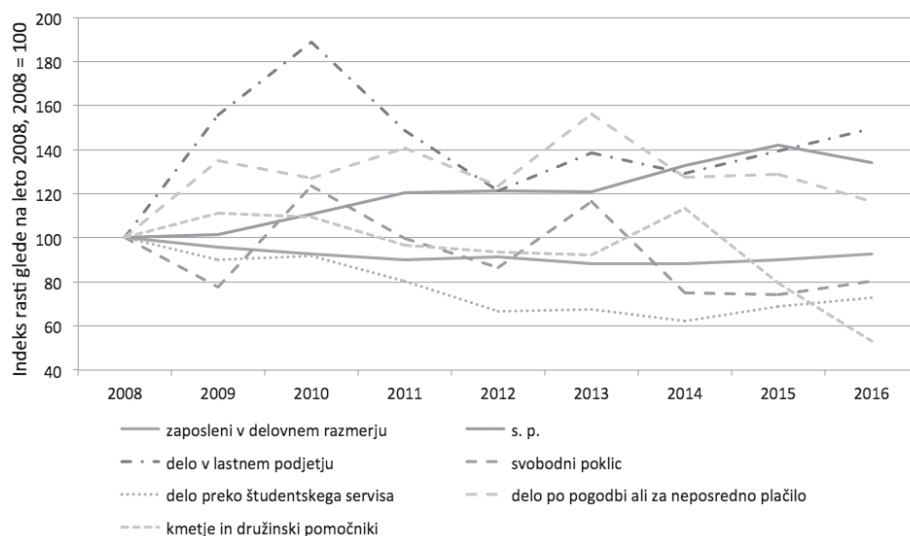
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Število delovno aktivnih glede na obliko dela (v 1.000)</b>									
Zaposleni v delovnem razmerju	805	773	746	726	736	710	710	725	745
Delo v lastnem podjetju	17	26	31	25	20	23	21	23	25
Samostojni podjetniki (s. p.)	48	49	53	58	58	58	63	68	64
Delo v svobodnem poklicu	3	3	4	3	3	4	2	2	3
Delo prek študentskega servisa	42	38	39	34	28	29	26	29	31
Delo po pogodbi ali za neposredno plačilo	9	12	11	12	11	14	11	11	10
Delo prek javnih del	2	2	3	2	3	3	3	4	3
Kmetje in družinski pomočniki	74	83	81	72	70	69	84	59	40
<b>Delež delovno aktivnih glede na obliko dela med vsemi delovno aktivnimi (v %)</b>									
Zaposleni v delovnem razmerju	80,5	78,5	77,0	77,9	79,3	78,2	77,0	78,7	81,0
Delo v lastnem podjetju	1,7	2,6	3,2	2,6	2,2	2,5	2,3	2,5	2,7
Samostojni podjetniki (s. p.)	4,8	4,9	5,5	6,2	6,2	6,4	6,9	7,4	7,0
Delo v svobodnem poklicu	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3
Delo prek študentskega servisa	4,2	3,8	4,0	3,6	3,0	3,1	2,8	3,1	3,3
Delo po pogodbi ali za neposredno plačilo	0,9	1,2	1,2	1,3	1,2	1,5	1,2	1,2	1,1
Delo prek javnih del	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3
Kmetje in družinski pomočniki	7,4	8,4	8,4	7,7	7,5	7,6	9,1	6,4	4,3

Vir: SURS (ADS), 2017; SURS, 2018a; lastni preračuni.

Slika 1 prikazuje spremembe v številu zaposlenih v posameznih oblikah dela glede na predkrizno leto 2008. V primerjavi z letom 2008 skozi celotno opazovano obdobje do leta 2016 opazamo postopen upad števila zaposlenih v delovnem razmerju – glede na leto 2008 se je njihovo število v letu 2016 znižalo za 7,5 %. Po drugi strani se povečuje število samostojnih podjetnikov – najvišji porast števila samostojnih podjetnikov beležimo v letu 2015 (njihovo število se je glede na leto 2008 povečalo za 41,9 %). Trend rasti je viden tudi pri številu oseb, ki delajo v lastnem podjetju – porast teh je bil v primerjavi z letom 2008 posebej izrazit v letu

2010, v zadnjem opazovanem letu 2016 pa je njihovo število v primerjavi z letom 2008 naraslo za 49,4 %. Podoben trend je opazen tudi pri obliki dela po pogodbi ali za neposredno plačilo (še posebej izrazit je skok v letu 2013, ko se je obseg te oblike dela povečal za več kot 50 % v primerjavi z letom 2008) in pri kmetih ter družinskih pomočnikih, a dinamika rasti obsega teh oblik dela ni konstantna. Obseg študentskega dela, ki v Sloveniji predstavlja pomembno začasno obliko dela mladih, se je v obdobju 2008–2016 zmanjšal za 27,1 % (SURS (ADS), 2017). Ne glede na to je delež začasnih zaposlitev med mladimi (starostna skupina 15–24 let) še vedno (30.723) med najvišjimi v EU. Po podatkih Eurostata (2018) je delež zaposlenih za določen čas v starostni skupini 15–24 let v Sloveniji v letu 2016 znašal 74 % (to Slovenijo uvršča na prvo mesto med državami EU), medtem ko je bilo povprečje EU-28 43,7 %.

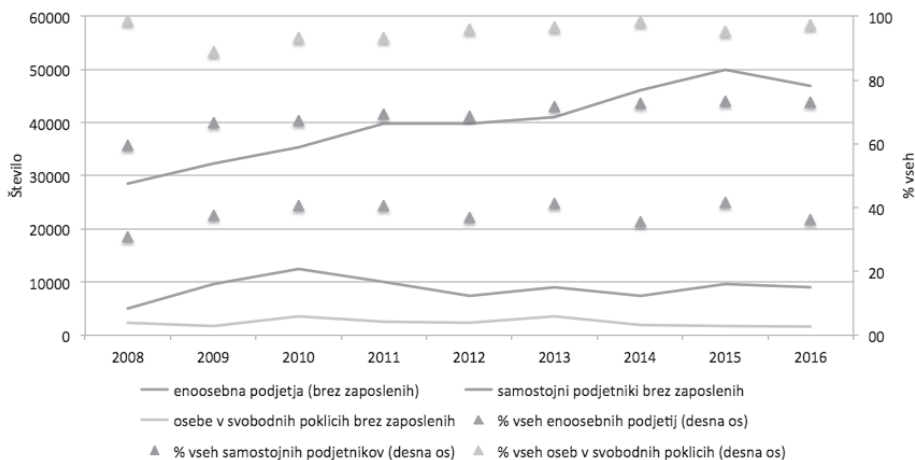
Slika 1: Spremembe števila oseb, ki delajo v posameznih oblikah dela (glede na leto 2008) v Sloveniji, indeks rasti, 2008 = 100



Vir: SURS (ADS), 2017; SURS, 2018a; lastni preračuni.

Podrobnejša analiza samostojnih podjetnikov in oseb, ki delajo v lastnem podjetju ali svobodnem poklicu, kaže, da se v teh skupinah povečuje število oziroma delež tistih brez zaposlenih oseb. Kot je prikazano na sliki 2, se je število samostojnih podjetnikov brez zaposlenih povečalo skoraj za dve tretjini – z 28.510 v letu 2008 na 46.924 v letu 2016. Njihov delež med vsemi samostojnimi podjetniki je v letu 2016 dosegel 73,2 %, kar je 13,6 odstotne točke več kot v letu 2008. Podoben trend, čeprav manj izrazit, opazamo tudi pri osebah, ki delajo v lastnem podjetju, a nimajo zaposlenih (to je enoosebnih podjetij) – teh je bilo v letu 2008 5.035 (oziroma 30,8 % vseh enoosebnih podjetij), čemur je sledila rast do leta 2010 (12.541) in nato postopno zmanjšanje števila do leta 2016, ko je bilo v enoosebnih podjetjih zaposlenih 9.001 oseb (to je 36,5 % vseh enoosebnih podjetij) (SURS (ADS), 2017).

Slika 2: Število enoosebnih podjetij, samostojnih podjetnikov in oseb v svobodnih poklicih brez zaposlenih v Sloveniji (leva os) in njihov delež med vsemi osebami v posamezni obliki dela (desna os), 2008–2016



Vir: SURS (ADS), 2017; SURS, 2018a; lastni preračuni.

Med vsemi samostojnimi podjetniki brez zaposlenih jih je v letu 2016 12.442 oziroma 26,5 % delalo pretežno za eno stranko, med temi pa več kot polovica (to je 6.299) tudi večinoma v prostorih te stranke.<sup>6</sup> Število teh dveh skupin samostojnih podjetnikov v zadnjih letih vztrajno narašča. V primerjavi z letom 2012 se je število samostojnih podjetnikov, ki delajo pretežno za eno stranko, do leta 2016 povečalo za 65,2 %, število samostojnih podjetnikov, ki delajo pretežno za eno stranko in hkrati v prostorih te stranke, pa za 82,8 %.<sup>7</sup> Med enoosebnimi podjetji je delež tistih, ki delajo pretežno za eno stranko, v letu 2016 znašal 10,2 %, delež tistih, ki delajo pretežno za eno stranko in hkrati v prostorih te stranke, pa 4,2 % (SURS (ADS), 2017).

Podrobnejša analiza strukturnih značilnosti samostojnih podjetnikov brez zaposlenih, ki delajo pretežno za eno stranko, kaže, da prevladujejo moški (približno 60 % v letu 2016) oziroma osebe, stare od 30 do 39 let (29,8 % v letu 2016). Po izobrazbi prevladujejo osebe s poklicno in srednjo strokovno izobrazbo (46,1 % v letu 2016), sledijo pa jim osebe z višješolsko in visokošolsko izobrazbo (34,2 % v letu 2016) (SURS (ADS), 2017).

<sup>6</sup> Delež samostojnih podjetnikov, ki delajo pretežno za eno stranko in hkrati v prostorih te stranke, znaša 13,4 % vseh samostojnih podjetnikov brez zaposlenih.

<sup>7</sup> V obdobju 2012–2016 se je med vsemi samostojnimi podjetniki brez zaposlenih delež tistih samostojnih podjetnikov, ki delajo pretežno za eno stranko, povečal za 7,6 odstotne točke, delež tistih samostojnih podjetnikov, ki delajo pretežno za eno stranko in hkrati v prostorih te stranke, pa za 4,8 odstotne točke.



### 3 PRAVNI VIDIKI NOVIH OBLIK DELA

V sodobnem okolju delo poteka v različnih oblikah, kar odpira vrsto pravnih vprašanj in izzivov. Če je pred desetletji veljalo, da so delo večinoma opravljali na podlagi pogodbe o zaposlitvi (kot kažejo podatki o dinamiki posameznih oblik dela v tabeli 1) ter da so bili zaposleni večinoma člani sindikata, danes temu ni več tako (CJM, 2018).<sup>8</sup> Delo poteka v različnih oblikah, članstvo v sindikatih je neenakomerno porazdeljeno po panogah (CJM, 2018), kolektivne pogodbe pa še vedno veljajo samo za zaposlene. Vprašanje je torej, kakšen je delovnopравни in socialnopравни položaj posameznikov, ki delo opravljajo v odvisnem razmerju brez sklenjene pogodbe o zaposlitvi. Pri tem je treba poudariti, da *koncept dostojnega dela ni vezan na določeno obliko dela*. V izhodišču je treba ovreči prepričanje, da atipične pogodbe o zaposlitvi ter druge atipične oblike dela nujno pomenijo izkoriščanje delavcev. Oblika pogodbe o zaposlitvi ali oblika dela sama po sebi ni nezakonita, s pravnega vidika pa postane problematično, če se tovrstne oblike zlorablajo, npr. zlasti za prikrivanje delovnega razmerja. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) namreč določa, da obstaja, če so v posameznem razmerju izpolnjeni vsi elementi delovnega razmerja, določeni v 4. členu ZDR-1 v povezavi z 22. (pogoji za sklenitev pogodbe o zaposlitvi) in 54. členom ZDR-1 (pogodba o zaposlitvi za določen čas), *domneva, da delovno razmerje obstaja* ter delo ne sme biti opravljeno na podlagi pogodb civilnega prava, razen v primerih, ki jih določa zakon (drugi odstavek 13. člena ZDR-1). Pri tem je ključno zlasti dvoje. Prvič, če stranki ne skleneta pisne pogodbe o zaposlitvi, to ne vpliva na obstoj in veljavnost pogodbe o zaposlitvi (četrti odstavek 17. člena ZDR-1). Drugič, presoja se dejansko razmerje med strankama, ne glede na obliko njunega dogovora: če sta stranki npr. sklenili podjemno pogodbo, dejansko razmerje pa ima vse elemente delovnega razmerja, lahko katera koli stranka zahteva sklenitev pogodbe o zaposlitvi. Med civilnimi oblikami opravljanja dela so v praksi najpogostejše naslednje: pogodba o poslovnem sodelovanju s samostojnim podjetnikom (ali zaposlitev v lastnem podjetju), delo prek podjemne ali avtorske pogodbe, študentsko delo ter začasno in občasno delo upokojencev. Kot novo obliko dela uvrščamo tudi delo prek spletnih platform, za to obliko pa je značilen spremenjen poslovni model. Najprej je treba poudariti, da te oblike same po sebi ne ogrožajo koncepta dostojnega dela, vendar se to lahko hitro zgodi, če nadomeščajo delovno razmerje ali pa določajo pogoje sodelovanja, ki niso v skladu s konceptom dostojnega dela.

V nadaljevanju podrobneje prikazujemo pravne vidike posameznih oblik zaposlitve oziroma oblik dela. Na podlagi tabele 1 se vse oblike atipičnih pogodb o zaposlitvi klasificirajo kot zaposleni v delovnem razmerju; pogodba o poslovnem sodelovanju in ekonomsko odvisna oseba bi lahko veljala za delo samostojnega podjetnika (s. p.), medtem ko delo prek spletnih platform kot oblika dela ni pravno urejena, zato o tem ni vodena posebna statistika.

---

<sup>8</sup> Podatki o sindikalnem članstvu so pridobljeni na podlagi anketiranja, zato jih ni mogoče označiti za popolnoma točne. Po zadnjih podatkih Centra za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij (CJM, 2018) je aprila 2018 12,8 % anketiranih navedlo, da so člani sindikata. Uradne statistike v Republiki Sloveniji o sindikalnem članstvu ni.

### 3.1 Atipične pogodbe o zaposlitvi

Atipične pogodbe o zaposlitvi niso novost v obstoječi zakonodaji, spreminjata pa se način in obseg uporabe posamezne oblike atipičnih pogodb o zaposlitvi. Pri tem velja poudariti, da je bil pred desetletjem eden glavnih problemov na trgu dela segmentacija delavcev med tistimi, ki so bili zaposleni za nedoločen čas, in tistimi, ki so imeli pogodbo o zaposlitvi za določen čas, kakor navajamo v 2. poglavju tega članka. Četudi danes ta razkorak ostaja, so se v obsegu povečale tudi druge atipične pogodbe o zaposlitvi, zlasti agencijsko delo in zaposlitev za krajši delovni čas. Po drugi strani pa se pogodba o zaposlitvi za opravljanje dela na domu ne uporablja tako pogosto, kot bi se sicer lahko glede na družbene in gospodarske spremembe oziroma razmere.

#### 3.1.1 Zaposlovanje za določen čas

Zaposlitev za določen čas je ena pomembnejših oblik atipičnih pogodb o zaposlitvi v Sloveniji (med vsemi zaposlenimi v letu 2016 jih je bilo 16,2 % za določen čas) in je še posebej pogosta med mladimi (več v 2. poglavju; SURS, 2018a). Pri zaposlovanju za določen čas še vedno ostaja prisotna problematika t. i. veriženja pogodb, čeprav pri delodajalcu obstaja trajna potreba po delu. Tako posamezniki ostajajo zaposleni pri delodajalcu na podlagi pogodb za določen čas več let, tudi desetletje, čeprav bi morali po ZDR-1 skleniti pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Poleg tega ZDR-1 ne določa minimalnega trajanja pogodbe za določen čas, zato so se razvile sicer zakonite, a z vidika koncepta dostojnega dela neustrezne prakse, ko se z delavci sklepajo pogodbe o zaposlitvi za določen čas za zelo kratko obdobje, npr. za 14 ali 30 dni. S tem je delavec v stalni negotovosti, ali bo imel zaposlitev ali ne – njegov položaj bi bil bistveno drugačen, če bi imel zaposlitev za eno leto in ne zgolj 14 dni. Takšna negotovost ima lahko znatne psihične posledice zaradi večkratnega doživljanja stresa, ali bo sklenjena nova pogodba o zaposlitvi ali ne. Ravno tako je z vidika koncepta dostojnega dela sporna praksa prekinitve pogodbe za najmanj tri mesece ob (neformalni) obljubi, da bo delavec po treh mesecih prejel novo pogodbo o zaposlitvi za določen čas. Po šestem odstavku 55. člena ZDR-1 namreč velja, da trimesečna ali krajša prekinitve ne pomeni prekinitve zaporednega sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas. Poleg tega v tovrstnih primerih zaposlenim ne pripadajo nekatere pravice v polnem obsegu oziroma samo sorazmerno s časom zaposlitve, kot so npr. letni dopust, izplačilo regresa, pravica do udeležbe pri dobičku ali božičnice/trinajste plače ipd.

#### 3.1.2 Zaposlovanje za krajši delovni čas

Pri agencijskem delu podobno ostaja pravno nedorečen pojem *začasnosti* uporabe tega instituta pri delodajalcu – uporabniku.<sup>9</sup> V nasprotju z zaposlitvijo za določen čas, ko je ta

---

<sup>9</sup> Agencijsko delo v Sloveniji narašča od leta 2011 – celotno število agencijskih delavcev se je povečalo s 5.000 v januarju 2011 na 15.900 v decembru 2016. V tem obdobju se je še posebej povečal delež agencijskih delavcev, zaposlenih za nedoločen čas – s 5 % v letu 2011 na 44,5 % v januarju 2015 (več v Vodopivec, Laporšek, Vodopivec, 2017).

meja postavljena pri dveh letih za opravljanje istega dela, pri agencijskem delu ni nobenega neposrednega določila o tem. ZDR-1 v 60. členu navaja, da se pogodba o zaposlitvi lahko z delavcem sklene za določen ali nedoločen čas, pri čemer pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi veljajo omejitve iz 54. člena in iz drugega ter tretjega odstavka 55. člena ZDR-1. S tem je postavljena meja za tiste delavce, ki so pri agenciji zaposleni za določen čas, medtem ko za delavce, ki so zaposleni za nedoločen čas, eksplicitnega zakonskega določila, ki bi časovno preprečeval trajno opravljanje dela agencijskih delavcev, ni. Tako se v praksi dogaja, da posamezniki, zaposleni pri agenciji, opravljajo delo pri delodajalcu – uporabniku več let. V takih primerih obstoja trajna potreba po delu, zato bi moral biti tak posameznik posledično zaposlen neposredno pri delodajalcu – uporabniku. V teh primerih uporaba agencijskega dela ni ustrezna niti glede na namen zakonskih določb niti glede na koncept dostojnega dela. Poleg tega se s takšnim dolgotrajnim sodelovanjem odprejo tudi druga vprašanja, kot so, kdo je dejansko delodajalec, kako je z vključitvijo v participativne pravice ipd. (več v Franca, 2017).

Čeprav so agencijski delavci zaposleni in jih kot take varuje delovna zakonodaja, v praksi niso redki primeri, ko so obravnavani kot drugorazredni delavci, zlasti če prihajajo iz drugih držav. Kot nezakonito in tudi neustrezno prakso z vidika koncepta dostojnega dela je mogoče označiti primere, ko so agencijski delavci nižje plačani kot redno zaposleni ter niso deležni enakih ugodnosti, kot so npr. nižji regres, neudeležba pri plačilu božičnice/trinajste plače ipd. ZDR-1 je namreč v 63. členu jassen: za čas opravljanja dela pri delodajalcu – uporabniku veljajo za agencijskega delavca tudi določbe kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca – uporabnika, oziroma določbe splošnih aktov delodajalca. Ravno tako je v tretjem odstavku navedenega člena eksplicitno določeno, da to vključuje tudi pravico do uporabe ugodnosti, ki jih uporabnik zagotavlja svojim delavcem v zvezi z zaposlitvijo (več o tem v Kresal Šoltes, 2017).

### 3.1.3 Krajši delovni čas

Zaposlovanje za krajši delovni čas se je v Sloveniji razširilo s prihodom tujih podjetij in drugačnih poslovnih modelov, zlasti v določenih panogah, kot je trgovinska. Kljub naraščanju pa je delež zaposlenih za krajši delovni čas še vedno majhen – v letu 2016 jih je za krajši delovni čas delalo le 6,1 % zaposlenih v delovnem razmerju (več v 2. poglavju). Pri zaposlovanju za krajši delovni čas (posebnosti glede invalidov, delno upokojenih in staršev so iz te analize izvzete) se kot izziv kažejo situacije, ko se od zaposlenih za krajši delovni čas pričakuje *opravljanje dela tudi čez dogovorjeni krajši čas*. ZDR-1 v šestem odstavku 65. člena jasno določa, da delodajalec delavcu, ki dela za krajši delovni čas, ne sme naložiti dela prek dogovorjenega delovnega časa, razen v primerih iz 145. člena ZDR-1 (dodatno delo v primerih naravne ali druge nesreče) ali v primeru, da se delavec in delodajalec tako dogovorita v pogodbi o zaposlitvi za krajši delovni čas. Ravno tako lahko delavec sklene pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas z več delodajalci in tako doseže polni delovni čas, določen z zakonom (66. člen ZDR-1). Zagotovitev zaposlitve za polni delovni čas predstavlja osnovo za socialno varnost posameznika. Slovenska praksa pri tem nekoliko odstopa, saj si večina zaposlenih za krajši delovni čas pri enem delodajalcu

ne poišče dela pri drugem delodajalcu. Razlog za to je, da je ponudba zaposlitev za krajši delovni čas na slovenskem trgu dela skromna, glede na dejansko in velikokrat nepredvidljivo organizacijo delovnega časa pri delodajalcu pa so tej delavci tudi omejeni pri iskanju zaposlitve. Do podobnih ugotovitev prihaja tudi Inšpektorat za delo RS (2017), ki ugotavlja, da so v praksi prisotne številne zlorabe instituta pogodbe o zaposlitvi za krajši delovni čas. Z vidika dostojnega dela je problem zlasti v zagotavljanju ustrezne socialne varnosti oziroma natančneje pokojninskega zavarovanja. Nižje plačilo prispevkov vodi v nižjo pokojnino in revščino; v primeru doplačevanja v pokojninsko blagajno pa se ljudem znižajo obstoječi prihodki.

Drugi izziv, ki se ga bo treba lotiti v zvezi s pogodbo za krajši delovni čas, je konkurenčna prepoved (39. člen ZDR-1). Trenutno veljavna ureditev ZDR-1 ne določa nobene izjeme za zaposlene za krajši delovni čas, kar pa ni v skladu s samim institutom zaposlitve za krajši delovni čas, ki omogoča zaposlitev pri več delodajalcih tako, da delavec doseže polni delovni čas (66. člen ZDR-1). Zato bi bilo treba v tem pogledu dopustiti izjemo in sprejeti tako interpretacijo ali pa določiti zakonsko spremembo.

### **3.1.4 Delo na domu**

Delo na domu kot atipična oblika pogodbe o zaposlitvi, ki je lahko sklenjena za določen ali nedoločen čas, je v Sloveniji relativno malo uporabljena, kar bi lahko ocenili kot premalo izkoriščeno možnost zlasti z vidika lažjega usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja. Atipičnost te oblike dela se kaže v tem, da delavci delo opravljajo zunaj prostorov delodajalca, na domu delavca ali kjer koli drugje. Delovna zakonodaja je v tem pogledu toga, saj ureja delo na domu kot posebnost pogodbe o zaposlitvi in ne ločuje oziroma postavlja istih pogojev za vse. Dejansko pa je treba razlikovati med položajem, ko posameznik *dolgotrajno* (to je pretežni delovni čas) opravlja delo na domu. S tega vidika bi lahko ocenili trenutne zakonske norme kot relativno ustrezne. Z razmahom tehnologije in internetnega dostopa do praktično vseh podatkov in procesov podjetja se je povečala možnost *kratkotrajnega* dela na domu. V praksi gre za primere, ko delavec ob določenih dnevih nima dogovorjenih fizičnih obveznosti na delovnem mestu (denimo sestankov in drugih poslovnih srečanj) in bi lahko delo opravljal doma. Za tovrstno opravljanje dela na domu ne bi bilo treba sklepati posebnih pogodb, obveščati inšpektorata za delo (četrti odstavek 68. člena ZDR-1) ipd. Ob tem bi bilo treba upoštevati tudi želje delavca – zlasti pomembna je preprostost sistema odločanja, kdaj se bo delo opravljal na domu. Delavec bi lahko npr. imel možnost samostojne odločitve, da en dan na teden opravlja delo od doma z vnaprejšnjo seznanitvijo neposredno nadrejenega.

### **3.2 Poslovno sodelovanje s samostojnim podjetnikom**

V osnovi samostojni podjetnik deluje na trgu zase in svoj račun, pri čemer sta zanj značilni podjetniška svoboda in prosta gospodarska pobuda, ki je tudi ustavno varovana. Vendar, kakor kažejo podatki, predstavljeni v 2. poglavju, sodelovanje s samostojnim

podjetnikom v veliki meri nadomešča delovno razmerje. Ker pa gre za civilno pogodbo, se lahko stranki v njej dogovorita prosto in brez večjih omejitev. V praksi to velikokrat pomeni nižje plačilo, kot bi ga ta oseba dobila, če bi bila zaposlena, neplačilo prispevkov in drugih davkov s strani delodajalca; tak posameznik nima zagotovljenega nadomestila za bolniške odsotnosti, dopusta in drugih odsotnosti v skladu z ZDR-1 in kolektivnimi pogodbami, običajno so dogovorjeni krajši odpovedni roki brez utemeljitve razloga ipd. Pri bolj specializiranih delih, zlasti na področju informacijske tehnologije, je mogoče najti primere, ko delavcem tovrstna oblika sodelovanja odgovarja zaradi večjega obsega dela, ki ga lahko opravijo. Če bi bili zaposleni, bi bili namreč omejeni tako s tedenskim delovnim časom kakor tudi s številom nadur. S tem, ko sodelujejo s podjetjem v obliki samostojnega podjetnika, taka omejitev odpade. Tudi davčna obravnava prihodkov prek s. p. je ugodnejša v primerjavi z redno zaposlitvijo. Kljub temu pa delo prek s. p. pomeni nižji priliv v socialne blagajne, zlasti v zdravstveno in pokojninsko.

Poudariti velja, da je vse navedeno (pravni) problem, če tovrstno sodelovanje vsebuje elemente delovnega razmerja. V tem primeru govorimo o kršitvi zakona, delavec pa ima ustrezno sodno varstvo; pred pristojnim delovnim sodiščem lahko zahteva ugotovitev obstoja delovnega razmerja, torej sklenitev pogodbe o zaposlitvi ter nato preostale pravice, ki bi mu pripadale od prvega dne sodelovanja naprej. Vendar izkušnje iz prakse kažejo, da tovrstni samostojni podjetniki redko poiščejo sodno varstvo, predvsem zaradi bojazni, da bi izgubili delo in s tem zaslužek, v manjši meri pa so tudi nekateri, ki jim ta oblika sodelovanja ustreza. Razlogi so predvsem finančne narave, a med temi so zlasti tisti, ki prejemajo višja plačila od minimalno določenih. Posledica je, da imamo na trgu dela veliko število posameznikov, ki delajo v takih okoliščinah, kar je daleč stran od koncepta dostojnega dela.

### 3.3 Ekonomsko odvisna oseba

Zakonodajalec je z novelo ZDR-1 leta 2013 uredil položaj ekonomske odvisne osebe, za katero velja omejeno delovnopravno varstvo. To so tisti samostojni podjetniki, ki ne zaposlujejo drugih delavcev in ki najmanj 80 % svojega prihodka dobijo od enega podjetja.<sup>10</sup> S tako visokim prihodkom od enega podjetja je namreč vzpostavljena ekonomska odvisnost, zato naj bi tem osebam pripadalo določeno delovnopravno varstvo. Vendar iz prakse praktično ni zaznati primerov, da bi nekdo, ki pridobi vsaj 80 % prihodkov od enega naročnika in je posledično od njega odvisen, uveljavil svoj status tako, da bi pridobil *plačilo za pogodbeno dogovorjeno delo, kot je primerljivo za vrsto, obseg in kakovost prevzetega dela, upoštevajoč kolektivno pogodbo in splošne akte, ki zavezujejo naročnika ter obveznosti*

---

10 V okviru podatkov ADS lahko ekonomsko odvisne osebe opredelimo kot samostojne podjetnike, ki nikogar ne zaposlujejo in delajo večinoma za eno stranko. Kot je prikazano v 2. poglavju, je bilo po navedeni opredelitvi v letu 2016 ekonomsko odvisnih 12.442 oseb. SURS (2018b) je v priložnostnem modulu raziskovanja z naslovom »Aktivno in neaktivno prebivalstvo v 2. četrtletju 2017« skušal natančneje opredeliti ekonomsko odvisne osebe. Po novi opredelitvi so ekonomsko odvisne osebe tisti samozaposleni, ki so brez zaposlenih, delajo zgolj za eno stranko ali večino svojega prihodka (vsaj 75 %) zaslužijo z delom za eno stranko in svojega delovnega časa ne morejo določati sami. Takih samozaposlenih je bilo v 2. četrtletju 2017 približno 6.000.

*plačila davkov in prispevkov* (drugi odstavek 214. člena ZDR-1). Še manj verjetno pa je, da bo tak status uveljavljal ob koncu koledarskega leta in zahteval razliko v plačilu za nazaj, to je za celo koledarsko leto ali le del. To namreč pomeni, da bi npr. decembra to sporočil delodajalcu in zahteval morebitno razliko v plači za 12 mesecev. Zaradi že omenjene bojzani pred izgubo dela posamezniki ne zahtevajo delovnopravnega varstva, ki bi jim pripadalo na podlagi ZDR-1. Tudi v sodni praksi ni primerov, ki bi presojali ta vprašanja. Sprejet tudi ni bil poseben zakon, ki bi urejal delo in varstvo ekonomsko odvisnih oseb, kakor to predvideva 223. člen prehodnih in končnih določb ZDR-1. Zato so ta določila bolj ali manj ostala mrtva črka na papirju.

### 3.4 Delo prek spletnih platform

Delo prek spletnih platform je svoj razmah doživelo po letu 2012, sedaj pa se pojavlja v različnih oblikah po celem svetu in zajema tako preprosta dela, kot so npr. prevoz ljudi, dostava hrane, vnos podatkov ipd., kot tudi zahtevnejša, kot so prevodi strokovnega besedila, razvijanje tehnologije in računalniških programov ipd. (Lehdonvirta, 2017). Izhodiščna ideja opravljanja dela prek spletnih platform je t. i. delo na zahtevo, to je, da je delo opravljeno takrat, ko to potrebuje podjetje. Slednje svojo potrebo objavi prek spletnih platform, na oglas pa se javijo posamezniki, ki za določeno ceno opravijo to delo. V ozadju tega razmišljanja je t. i. drobitev dela (angl. *fragmentation, casualisation*). Namesto opravljanja dela kot takega (kot ga poznamo v okviru klasične pogodbe o zaposlitvi) se delo »drobi« na posamezna opravila (angl. *tasks, gigs*), ki naj bi jih posameznik opravil po (večkrat navideznem) načelu »sam svoj šef«. S tem se težišče premika s posameznika s pogodbo o zaposlitvi za določeno delovno mesto (angl. *workplace*) na naročilo za izvedbo različnih opravil (angl. *tasks*) pogodbenikom/podizvajalcem. Dela tako ne opravi zgolj en posameznik na podlagi pogodbe o zaposlitvi, ampak se »razdrobi« na manjša, preprostejša opravila – ta opravijo posamezniki, ki niso v delovnem razmerju. Od tu izvira tudi najpogostejše poimenovanje tega dela kot t. i. gig work oziroma delavci kot »gig workers«. V mednarodni literaturi je proučevanje te oblike dela v središču pozornosti tako z vidika individualnih kot kolektivnih pravic (več v Berg, 2016, Davidov, 2017; De Stefano, 2016a, 2016b in 2017). Čeprav v Slovenijo ta oblika dela šele vstopa, pa so bile osnovne dileme že predstavljene v strokovni javnosti (npr. Tičar, 2016; Franca in Gliha Škrjanec, 2017a in 2017b; Kresal, 2017; Franca, 2018).

## 4 SKLEP

Dostojno delo ni vezano zgolj na določene oblike opravljanja dela, čeprav je neizpodbitno dejstvo, da nekatere oblike dela posameznike vodijo k slabšemu položaju na trgu dela. Ključni razlikovalni znak je izvajanje dela na dogovorjen in pravno ustrezen način. Tudi dostojno delo, ki naj bi ga zagotavljala pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas, se namreč lahko hitro sprevrže v nedostojno delo z neustreznimi pogoji dela, recimo z razporeditvijo delovnega časa, ki ne omogoča niti kakovostnega počitka niti organizacije zasebnega življenja. Vnaprej torej ni mogoče izključiti nobene oblike oziroma je treba

pri ugotavljanju, ali je neko delo dostojno ali ne, izhajati iz prakse, to je iz uresničevanja odnosa med delavcem in delodajalcem.

V Sloveniji smo v zadnjem desetletju priča porastu novih oblik dela, pri tem pa še posebej izstopa naraščanje števila samostojnih podjetnikov brez zaposlenih oseb, ki večinoma delajo za eno stranko in/ali v prostorih te stranke. To lahko v praksi pomeni tudi prikrito delovno razmerje. Glede na razvoj tehnologije je v prihodnje mogoče pričakovati tudi druge oblike dela in s tem možnost kršitev zakonodaje ali odstopanj od koncepta opravljanja dela, zato bo treba toliko pozorneje spremljati razvoj z vidika tako ohranjanja pravic delavcev kot tudi sistema socialne varnosti. Zlasti je pomembna okrepitev nadzora s strani inšpekcije za delo, ki mora zagotoviti zadostno število inšpektorjev in nabor sankcij, ki jim jih nudi zakonodaja.

## LITERATURA

1. Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. & Ritter, A. J. (2003). Measuring decent work with statistical indicators. *International Labour Review*, 142(2), 147–178.
2. Berg, J. (2016). Income security in the on-demand economy: Findings and policy lessons from a survey of crowdworkers. *Mednarodna organizacija dela: Conditions of Work and employment Series No. 74*. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_479693.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_479693.pdf) (20. 1. 2018).
3. Burchell, B., Sehnbruch, K., Piasna, A. & Agloni, N. (2013). The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*, 38(2), 459–477.
4. Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij (CJM). (2018). Podatki o sindikalnem članstvu, sporočeni na elektronski naslov avtorice članka dne 20. 4. 2018.
5. Davidov, G. (2017). The Status of Uber Drivers: A Purposive Approach. *Spanish Labour Law and Employment Relations Journal*, 1–2(6), 6–15.
6. De Stefano, F., Bagdadli, S. & Camuffo, A. (2017). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549–566.
7. De Stefano, V. (2016a). *The rise of the »just-in-time workforce«: On-demand work, crowdwork and labour protection in the »gig-economy«*; ILO Report. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_443267.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_443267.pdf) (15. 1. 2017).
8. De Stefano, V. (2016b). Non-standard work and Limits on Freedom of Association: A Human Rights-Based Approach. *Industrial Law Journal*, 46(2), 185–207.
9. Franca, V. (2017). Negotovna prihodnost kolektivnih delovnih razmerij. *Podjetje in delo*, 43(6/7), 1212–1222.
10. Franca, V. (2018). Delovnopravno varstvo v okolju spletne platforme. *LeXonomica* 10(1). (čaka na objavo).
11. Franca, V. & Gliha Škrjanec, U. (2017a). Delavec v delitveni ekonomiji (1): opravljanje dela ali storitev? *Pravna praksa*, 36(36–37), 13–15.
12. Franca, V. & Gliha Škrjanec, U. (2017b). Delavec v delitveni ekonomiji (2): kakšno bo delovnopravno varstvo prihodnosti? *Pravna praksa*, 36(38), 12–14.

13. Ghai, D. (2003). Decent Work: Concepts and Indicators. *International Labour Review*, 142(2), 113–145.
14. Grimshaw, D. (2014). *At work but earning less: Trends in decent pay and minimum wages for young people*. [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2014/114B09\\_227\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2014/114B09_227_engl.pdf) (10. 8. 2018).
15. Ignjatovič, M. & Kanjuro Mrčela, A. (2016). *Reducing Precarious Work in Europe Through Social Dialogue: The case of Slovenia*. Report for the EC project “Reducing precarious work in Europe through social dialogue”. <http://www.research.mbs.ac.uk/ewerc/Portals/0/Documents/Slovenia-final-report.pdf> (19. 11. 2017).
16. Kanjuro Mrčela, A. & Ignjatovič, M. (2015). Od prožnosti do prekarnosti dela: stopnjevanje negativnih sprememb na začetku 21. stoletja. *Teorija in praksa*, 52(3), 350–381.
17. Kresal Šoltes, K. (2017). Razmejitev obveznosti med agencijo in podjetjem uporabnikom ter načelo enakega obravnavanja – je lahko model tudi za druge nestandardne oblike dela? *Delavci in delodajalci*, 17(2–3), 199–220.
18. Kresal, B. (2017). Delu v času »delitvene ekonomije«, »sodelovalnega gospodarstva« in »spletnih platform«. *Podjetje in delo*, 6–7(43), 1161–1169.
19. Laporšek, S. (2014). *Učinki minimalne plače v Sloveniji: empirična analiza na mikropodatkih. Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Lehdonvirta, L. (2017). *Where are online workers located? The international division of digital gig work*. <http://ilabour.oii.ox.ac.uk/where-are-online-workers-located-the-international-division-of-digital-gig-work/> (25. 8. 2017).
21. Lewchuk, W., Clarke, M. & de Wolff, A. (2008). Working without commitments: precarious employment and health. *Work. Employment and Society*, 22(3), 387–406.
22. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2016). *Za dostojno delo*. Ljubljana: MDDSZ. [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_\\_pdf/dpd/21\\_03\\_2016\\_Dostojno\\_delo\\_final.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti___pdf/dpd/21_03_2016_Dostojno_delo_final.pdf) (25. 5. 2018).
23. MOD. (2008). *ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalisation*. [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/WCMS\\_099766/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/WCMS_099766/lang--en/index.htm) (19. 5. 2018).
24. MOD. (2018a). *Decent work*. <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm> (19. 5. 2018).
25. MOD. (2018b). *Measuring decent work*. <http://www.ilo.org/integration/themes/mdw/lang--en/index.htm> (19. 5. 2018).
26. MOD. (2018c). *Programmes by country/subregion: Europe and Central Asia*. <http://www.ilo.org/> (19. 5. 2018).
27. MOD. 2018d. *Global wage report 2016/17*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_537846.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_537846.pdf) (11. 8. 2018).
28. MOD. 2012e. *From precarious work to decent work: outcome document to the workers' symposium on policies and regulations to combat precarious employment*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms\\_179787.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_179787.pdf)
29. Quinlan, M., Mayhew, C. & Bohle, P. (2001). The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganization, and Consequences for Occupational Health: A Review of Recent Research. *International Journal of Health Services*, 31(2), 335–414.
30. Parker, J., Arrowsmith, J., Prowse, P. & Fells, R. (2016). The living wage: concepts, contexts and future concerns. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 26(1), 1–7.



31. Şahin, M. & Bayramoğlu, G. (2015). Decent Work in the Context of Corporate Social Responsibility. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2), 162–167.
32. Saner, R. (2010). Decent work and decent pay: Dual salary systems and poverty reduction policy. *International Journal of Psychology*, 45(5), 376–380.
33. Sehnbruch, K., Burchell, B., Agloni, N. & Piasna, A. (2015). Human Development and Decent Work: Why some Concepts Succeed and Others Fail to Make an Impact. *Development and Change*, 46(2), 197–224.
34. SURS. (2013). *Anketa o delovni sili. Navodila za telefonske anketarje*. Ljubljana: SURS.
35. SURS. (2017). *Anketa o delovni sili. Podatkovna baza za obdobje 2008–2016*. Ljubljana: SURS.
36. SURS. (2018a). *SI-Stat podatkovni portal*. <http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/statfile2.asp> (5. 8. 2018).
37. SURS. (2018b). *Največja težava samozaposlenih je bil izpad prihodka v primeru bolezni*. <https://www.stat.si/StatWeb/PDF/PrikaziPDF.aspx?id=7302&lang=sl> (13. 9. 2018).
38. Tičar, L. (2015). Novejše norme MOD in koncept dostojnega dela. *Delavci in delodajalci*, 15(2–3), 209–222.
39. Tičar, L. (2016). Vpliv digitalizacije na pojav novih oblik dela. *Delavci in delodajalci* 16(2–3), 241–256.
40. Underhill, E. & Quinlan, M. (2011). How Precarious Employment Affects Health and Safety at Work: The Case of Temporary Agency Workers. *Relations industrielles*, 66(3), 397–421.
41. Vives, A., Amable, M., Ferrer, M., Moncada, S., Llorens, C., Muntaner, C., Benavides, F. G. & Benach, J. (2013). Employment Precariousness and Poor Mental Health: Evidence from Spain on a New Social Determinant of Health. *Journal of Environmental and Public Health*, Article ID 978656.
42. Vodopivec, M., Laporšek, S. & Vodopivec, M. (2017). *Equity Effects Of The New Law On Labour Relations In Slovenia. Final Report under the Component 2: Equity and Productivity Effects of the New Labour Code (Part 1)*. [Http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/aposlovanje/Razvoj\\_strategij\\_reform\\_na\\_podrocju\\_socialnih\\_politik\\_v\\_Sloveniji/WP\\_2\\_Equity\\_and\\_Productivity\\_Effects\\_Part\\_I.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/aposlovanje/Razvoj_strategij_reform_na_podrocju_socialnih_politik_v_Sloveniji/WP_2_Equity_and_Productivity_Effects_Part_I.pdf) (15. 11. 2017).
43. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/2013, 78/2013 - popr., 47/2015 - ZZSDT, 33/2016 - PZ-F, 52/2016, 15/2017 – odl. US.
44. Yao, C., Parker, J., Arrowsmith, J. & Carr, S. C. (2017). The living wage as an income range for decent work and life. *Employee relations*, 39(6), 875–887.



# VLOGA ZAZNAVE MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV, KOHEZIVNOSTI IN ZAVZETOSTI PRI DELU NA ZAZNAVO PRISPEVKA K USPEHU EKIPE

IGOR IVAŠKOVIĆ<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Prispevek v kontekstu košarkarskih ekip analizira vlogo zavzetosti pri delu med spremenljivkama zaznave delovne kohezivnosti pri soigralcih in zaznave kakovosti managementa človeških virov (MČV) na eni strani ter lastnim prispevkom k uspešnosti ekipe na drugi strani. Rezultati, ki temeljijo na strukturnem modelu enačb in Sobelovem testu posredovanja učinka, potrjujejo, da zaznava kakovosti MČV in zaznavanje delovne kohezivnosti napovedujeta višjo stopnjo košarkarjeve zavzetosti pri delu, zavzetost pa pozitivno deluje na samo-evalvacijo košarkarja o njegovem lastnem prispevku k uspehu ekipe in pri tem posreduje pozitiven učinek zaznave kakovosti MČV ter zaznavanja kohezivnosti ekipe. Obenem rezultati kažejo, da ima zaznava sodelavcev v kontekstu športnih ekip pri delovni zavzetosti posameznikov vsaj tolikšen pomen kot zaznava odnosa nadrejenega do opazovanega posameznika.*

---

**Ključne besede:** management človeških virov, kohezija, zavzetost, uspešnost, ekipa

**JEL klasifikacija:** L31, M10

**DOI:** 10.15458/85451.73

---

## 1 UVOD

Naraščajoč obseg znanstvene in strokovne literature na področju managementa človeških virov (MČV) nas v zadnjih dvajsetih letih prepričuje, da obstaja vzročno-posledična povezava med sklopom MČV aktivnosti in uspešnostjo organizacije (Batt, 2002; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Sun, Aryee, & Law, 2007; Wright & Haggerty, 2005). Raziskave na področju športa (npr. Ivašković, 2015) potrjujejo, da ta povezava obstaja tudi v kontekstu športnih ekip. Prav slednje so zaradi objektivnih pravil tekmovanja in dejstva, da znotraj ekip pogosto prihaja do kolizije ekipnih in individualnih ciljev ter posledično do sodelovalno-konkurenčnega odnosa članov ekip, pogosto uporabljene za raziskave na področju managementa. V kolikor analiziramo le neposredni učinek MČV na uspešnost na ravni celotne organizacije v kontekstu ostalih dejavnikov, predvsem strateških in tistih, ki izvirajo iz okolja, lahko opazimo, da je povezava MČV – uspešnost relativno šibka. To je v skladu z domnevo, da je odnos med MČV in uspešnostjo najverjetneje posreden. MČV učinki se na uspešnost v bistveno večji meri odražajo posredno ter poteka preko posredniških dejavnikov. Ivašković (2014) je to domnevo potrdil med košarkarskimi

ekipami, in sicer da MČV prispeva k dejavnikom uspeha, kot sta zaupanje med sodelavci in njihovo kohezivno delovanje, za katera je bilo večkrat potrjeno, da pozitivno vplivata na rezultate ekip. Obenem obstajajo številni indici, da MČV pravzaprav najbolj neposredno deluje na posameznika in na njegovo učinkovitost pri delu. Številni avtorji (npr. Kaše, 2007, str. 29) poudarjajo, da je ravno vzročno-posledična zveza MČV – učinkovitost posameznika ključ do razumevanja delovanja povezave med MČV in uspešnostjo organizacije, če izhajamo iz logične domneve, da je najpomembnejši faktor uspeha organizacije ravno učinkovito delo njenih članov.

Preučevanje motivacijske vloge MČV sistemov je v tesni povezavi s področjem, ki ga preučuje psihologija, zato se v zadnjem času povečuje število raziskav, ki temeljijo na njenih teoretičnih izhodiščih. Psihologijo in management je povezala tudi teorija družbene izmenjave, ki poudarja, da zaposleni gradijo odnos do posameznikov in organizacije na podlagi izkušenj, ki so jih pridobili v razmerjih s sodelavci (Blau, 1964; Emerson, 1976). V tem kontekstu posamezniki prejemajo različne signale o strateških smernicah in politiki organizacije s strani svojih nadrejenih. Ravno MČV procesi pa so tisti, ki posredno sporočajo, v kolikšni meri se zaposlenim zaupa in koliko jih se ceni. To naj bi nato recipročno vplivalo na občutke pripadnosti in vedenje, ki iz teh občutkov in čustev izhaja. Vendar do sedaj še ne obstajajo zanesljivi dokazi o tem, kateri dejavniki so na individualni ravni najpomembnejši, niti o tem, kako delujejo. Nekateri trdijo, da vedenjski faktorji nimajo neposrednega učinka na individualno uspešnost, razen če ni čustvenega konstrukta, ki povzroča dolgotrajnost zaželenega vedenja (Judge et al., 2001; Conway & Monks, 2009).

Navedeno spodbuja iskanje konstruktov, ki združujejo tako čustveno kot opravilno komponento in bi prav zaradi tega lahko bili ključ do razreševanja dilem v vzročno-posledični povezavi med MČV in uspešnostjo. V tem kontekstu se pričujoči prispevek fokusira na motivacijski učinek, ki ga lahko ima zaznava MČV na individualni ravni. Izhajajoč iz teorije socialne izmenjave, modela MČV Wrighta in Nishijeve (2004) ter zaznavnega modela McShanea in Von Glinowe (2003) je glavna ambicija odkrivanje, v kolikšni meri notranje organizacijsko okolje lahko vpliva na posameznikovo zavzetost oziroma zavzetost pri delu in posledično na njegovo uspešnost pri prispevanju k ekipnim rezultatom. Na osnovi teorije je razvit in s pomočjo strukturnega modela enačb testiran model, v katerem so preverjene vzročno-posledične zveze med posameznikovo zaznavo delovne kohezivnosti ekipe, zaznavo kakovosti MČV in na drugi strani stopnjo njegove zavzetosti pri delu ter njegovim prispevkom k uspehu ekipe.

## 2 TEORETIČNI MODEL IN HIPOTEZE

Fokus pričujoče študije je na psihološkem konstrukt zavzetosti pri delu, ki ga je razvil Kahn (1990) z vključevanjem tako fizične kot tudi kognitivne in emotivne komponente. Konstrukt temelji na posameznikovem občutju in lastnem dojetanju dela ter njegovem prizadevanju, da čim bolje opravi delovno nalogo. Zavzetost namreč sestavlja več behaviorističnih dejavnikov, pri čemer ga avtorji (Alfes et al., 2013) primerjajo z zadovoljstvom na delovnem mestu, saj zavzetost implicira aktivacijo posameznika, ki

sledi zadovoljstvu (Macey & Schneider, 2008). Po drugi strani se zavzetost razlikuje od občutka pripadnosti organizaciji, ki označuje le odnos, ne pa tudi aktivnosti, ki sledi temu občutku. Ravno zato je zavzetost bolj primeren konstrukt od pripadnosti k organizaciji, saj slednja opredeljuje nekoliko širši pojem, ki se nanaša na posameznikovo identifikacijo z organizacijskimi vrednotami (Kaše, 2007, str. 31–32; Ostroff & Bowen, 2000, str. 218). Zavzetost pri delu je ožji in konkretnější konstrukt, ki se nanaša izključno na odnos in opravljanje formalne delovne naloge, ne pa tudi na odnos in aktivnosti izven delovnih nalog, ki so formalizirane (Bateman & Organ, 1983; Griffin, Parker, & Neal, 2008; Macey & Schneider, 2008). Konstrukt zavzetosti pri delu je že bil vključen v več raziskav (Alfes et al., 2013; Macey & Schneider, 2008; May, Gilson, & Harter, 2004; Rothbard, 2001), vendar so ga avtorji večinoma preučevali v povezavi s pripadnostjo organizaciji in z namero zapuščanja delovnega mesta oziroma organizacije (Allen, 2006; Conway & Monks, 2009).

Določeni avtorji so konstrukt analizirali tudi v povezavi z agregatnimi merami uspešnosti (Paauwe, 2004; Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Haggerty, 2005), pri čemer je navkljub vsem metodološkim prijemom, ki so bili v teh raziskavah uporabljeni, potrebno ohraniti določeno mero skepticizma glede njihove zanesljivosti za ugotavljanje neposrednih MČV učinkov na mikro ravni. Vsekakor se ugotavljanje dejavnikov, ki spodbujajo individualno zavzetost pri delu, zdi bolj smiselno na individualni ravni, tudi ko gre za obravnavo MČV učinkov na organizacijsko uspešnost (Wright & Nishii, 2004). Preučitev tega odnosa posameznika do organizacije je zanimiva, saj ravno zavzetost pri delu po nekaterih dosedanjih spoznanjih lahko bistveno poveča agregatno uspešnost organizacije na dolgi rok (Wright & Haggerty, 2005).

Konstrukt zavzetosti pri delu lahko umestimo tudi v model McShanea in Von Glinowe (2003) ter v model Wrighta in Nishijeve (2004). Čustvena dimenzija spada v sfero odnosa posameznika do organizacije, ki se potem odraža na neposredne vedenjske reakcije, vezane na posameznikovo delovno nalogo. Konstrukt ni v neskladju niti s postulati teorije družbene izmenjave, ki trdi, da se dejstvo vlaganja v zaposlene odraža preko pozitivne zaznave kakovosti MČV pri članih organizacije in pozitivno preslika na ostale občutke do organizacije (Blau, 1964). Med te vsekakor sodi tudi osebna zavzetost pri delu, saj je slednja pravzaprav občutek dolžnosti kakovostnega opravljanja delovne naloge pri posamezniku. Ravno delovna naloga namreč predstavlja neposreden stik vsakega posameznika z organizacijo. Torej lahko odnos zaznava kakovosti MČV – zavzetost pri delu umestimo v okvir zaznavnega modela McShanea in Von Glinowe (2003), ki pravi, da se zaznave odražajo na občutja, čustva in odnos ter nato na vedenje. Zaznava MČV bi s tega vidika po vsej verjetnosti morala imeti učinek na posameznikovo zavzetost pri delu, saj je eden izmed osnovnih smotrov ravnanja z ljudmi pri delu ravno izboljšanje odnosa posameznika do delovne naloge v kontekstu celotnega poslovnega procesa organizacije. Domnevo se lahko podkrepi tudi z ugotovitvami Ivaškovića (2014), ki kažejo na to, da ima zaznava kakovosti MČV na ekipni ravni statistično značilen vpliv na odnos (zaupanje) do sodelavcev, s katerimi nas družijo ravno opravljanje določenih skupnih delovnih nalog. Torej je vsekakor smotрно preučiti, ali se bodisi pozitivna bodisi negativna zaznava kakovosti MČV odraža tudi na osebno zavzetost posameznikov pri delu. Na slednjo povezavo so ne nazadnje opozorile tudi nekatere dosedanje raziskave na drugih področjih (Alfes et al., 2013). V skladu z navedenim lahko postavimo sledečo hipotezo.

*HIPOTEZA 1:* Zaznava kakovosti MČV pozitivno vpliva na osebno zavzetost pri delu posameznika znotraj ekipe.

Zaznava kakovosti MČV, ki jo vsak posameznik oblikuje, je neločljivo povezana s kontekstom, v katerem se izkušnje pridobivajo. Ekipe predstavljajo najožje okolje delovanja vsakega člana ekipe, tudi športnika v ekipi. Posledično je tudi način obnašanja članov ekipe tisti faktor, ki lahko vpliva na posameznikovo občutje in prizadevnost pri delu. Zato se pri preučevanju posameznikov znotraj ekip in njihove zaznave kakovosti MČV sistemov nikakor ne moremo izogniti preučevanju vloge konteksta, v katerem potekajo odnosi znotraj ekipe. Ravno ta namreč pokriva področje managementa na srednji in nižji hierarhični ravni, ki predstavlja posrednika oziroma izvajalca MČV praks. Zaznavanje vedenja in občutkov s strani svojih sodelavcev naj bi po nekaterih ugotovitvah lahko bistveno prispevalo tudi k sami zaznavi MČV (Alfes et al., 2013). Študije, ki bi poskušale pojasniti, kako kontekst, v katerem se odvija MČV, s slednjim sovpilna na posameznikovo prizadevnost pri delu, so še vedno relativno redke (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; Tekleab & Taylor, 2003; Alfes et al., 2013), po vedenju avtorja pa jih med športnimi organizacijami še ni.

Obstoječe raziskave potrjujejo, da ima neposredno nadrejeni pomembno vlogo v povezavi med MČV in uspešnostjo (Bredin & Söderlund, 2007; Kuvaas & Dysvik, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007), saj le-ta zaposlenim prenaša organizacijski vrednostni sistem, in sicer tako z načinom izvajanja MČV kot tudi s stilom vodenja (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; Snape & Redman, 2010). Holt Larsen in Brewster (2003) sta pokazala, da so nadrejeni v veliki meri odgovorni za izvajanje MČV, medtem ko sta Purcell in Hutchinson (2007) dokazala simbiotično razmerje med zaznavo MČV in obnašanjem neposredno nadrejenega. Podobno sta Kuvaas in Dysvik (2010) na telekomunikacijskem področju potrdila, da zaznava vlaganja v razvoj zaposlenih vodi k večjemu delovnem vložku in kakovosti dela s strani članov organizacije. Predpostavimo torej lahko, da zaznava vedenja neposrednega nadrejenega skupno deluje z zaznavo MČV na učinkovitost na ravni posameznika (Bates, 2004; Frank, Finnegan & Taylor, 2004; Gould-Williams, 2007).

Alfeso in drugi (2013) so potrdili, da zaznava vedenja linijskega managerja skupaj z zaznavo MČV deluje na osebno zavzetost zaposlenih. Nadrejeni to dosegajo preko spodbujanja zaupanja med zaposlenimi s spodbujanjem odprte komunikacije, izmenjavo ključnih informacij in z zagotavljanjem podpore pri delu (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). To vodi do pozitivnih čustvenih stanj in višjih ravni zavzetosti zaposlenih (Avolio et al., 2004). Blizzard (2003) je dokazal, da učinkoviti medosebni odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi povečujejo raven posameznikovega angažiranja zaradi večjega zaupanja. Istočasno pa medsebojno zaupanje in spoštovanje ter ravnanje, ki iz tega sledi med sodelavci, še ni bilo preučeno v kontekstu součinkovanja z zaznavo kakovosti MČV. V pričujočem primeru si posledično postavljamo vprašanje, ali kohezivno delovanje ekipe součinkuje na zavzetost posameznika in v kakšnem odnosu je z vplivom zaznave kakovosti MČV na osebno zavzetost tega posameznika pri delu. Glede na teorijo družbene izmenjave bo namreč vsak posameznik poskušal vrniti pozitivne signale, ki jih prejema v določenem odnosu. Pozitivna zaznava delovne komponente ekipne kohezije pri posamezniku naj bi

torej predstavlja nekakšen signal, da mu soigralci znotraj ekipe želijo dobro v kontekstu opravljanja delovne naloge in so zato pripravljeni sodelovati v skupno korist, četudi to včasih pomeni parcialno škodo za določenega posameznika. Takšna zaznava naj bi po izhodiščni teoriji učinkovala z recipročnostjo, po kateri bi posameznik nato moral vlagati napor za čim boljše in učinkovitejše opravilo lastnih delovnih nalog, ki v organizacijskem smislu predstavljajo stik posameznika s sodelavci. Predpostavimo lahko, da posebej močno to velja prav v primerih ekipnega načina dela, ker je delovna naloga skupna vsem članom. To domnevo podpirajo tudi nekatere dosedanje ugotovitve, in sicer o pozitivnem odnosu konteksta dela in osebni zavzetosti pri lastnih delovnih opravilih (Bakker, 2011). Na osnovi tega lahko drugo hipotezo zastavimo na sledeč način.

*HIPOTEZA 2: Zaznava delovne kohezivnosti v ekipi pozitivno vpliva na zavzetost posameznika pri delu.*

Temeljni postulat teorije socialne izmenjave je teza, da obstaja povezava med pozitivnimi signali s strani nadrejenih in večjo zavzetostjo pri delu posameznika, ki na ta način vrača pozitivne učinke proti organizaciji, katero v njegovih očeh poosebljajo ravno nadrejeni člani organizacije (Shaw et al., 2009). Na osnovi tega je mogoče sklepati, da bodo zaposleni postali bolj angažirani pri lastnem delu, če preko MČV sistema dobijo jasen signal, da se jim zaupa in se njihovo delo ceni (Wayne, Shore, & Lidén, 1997; Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Saks, 2006). Seveda pa sama višja stopnja zavzetosti ne pomeni veliko, če tej ne sledi tudi večji prispevek posameznika k organizacijskem uspehu. Teorija pravi, da naj bi se bolj angažirani zaposleni veliko lažje poistovetili z lastno vlogo v podjetju (Rothbard, 2001). Slednje naj bi privedlo do večje učinkovitosti posameznika pri njegovem delu znotraj formalne vloge in nalog, ki so mu dodeljene (Ho, Wong, & Lee, 2011; Macey & Schneider, 2008). Vživljanje v lastno vlogo povečuje storilnost, kar je posledica povečanja usmerjenosti v posameznikove delovne naloge in cilje. Istočasno lahko to pri posamezniku zmanjša stopnjo odpora do sicer težavnih nalog oziroma zmanjša zaznavo napora pri običajnih nalogah (Hockey, 2000). Zato angažirani posamezniki vlagajo dodatni čas in sredstva v iskanje novih načinov za opravljanje lastnega dela, kar naj ne bi vodilo le do večje tehnične produktivnosti, ampak tudi do izboljšave delovnih procesov in izboljšanja delovnega okolja (Ramamoorthy et al., 2005). Te ugotovitve so bile podprte z dokazi o proaktivnosti bolj angažiranih zaposlenih (Sonnentag, 2003). V kontekstu raziskav konstrukta zavzetosti je torej obveljala splošna ugotovitev, da je ključna korist višje stopnje zavzetosti zaposlenih močnejša kognitivna ter čustvena povezanost z delom (Kahn, 1990), kar rezultira z večjo storilnostjo in posledično tudi večjim prispevkom k uspešnosti organizacije (Alfes et al., 2013).

V kolikor poskušamo navedene empirično potrjene teoretične izpeljave umestiti v kontekst košarkarskih klubov, je za pričakovati, da bo posameznik večjo zavzetost poskušal usmeriti v boljše opravljanje nalog, ki mu jih dodeli trener. To ne implicira nujno tudi povečevanja lastne statistične učinkovitosti (povečanje števila doseženih košev, skokov, blokad, ukradenih žog in podaj), temveč pomeni sprejemanje posebne vloge, ki naj bi pripomogla k povečanju ekipne uspešnosti. V košarki namreč obstajajo številni elementi, ki lahko ključno prispevajo k uspehu ekipe, pa jih statistika ne beleži

(npr. pokrivanje najboljšega igralca v nasprotni ekipi; pomaganje soigralcem v obrambi itd.). Obstajajo celo elementi, ki jih statistika beleži kot negativne z vidika ocenjevanja uspešnosti posameznega košarkarja, a so včasih le-ti lahko ključnega pomena za uspeh (npr. »taktična« osebna napaka, ko ekipa lovi zaostanek za nasprotnikom; osebna napaka, ko želimo preprečiti met za tri točke in nasprotniku dati možnost le dveh prostih metov itd.). V vseh ekipnih dejavnostih je torej sprejemanje vloge, ki jo dodeli trener ali drugi člani ekipe, še veliko bolj pomembno kot drugod. Pri tem merjenje učinkovitosti oziroma uspešnosti posameznih košarkarjev ni smiselno s pomočjo statističnih pokazateljev, temveč se je ob pomanjkanju drugih instrumentov veliko bolj smotno osredotočiti na lastno zaznavo posameznika glede njegovega prispevka k uspehu ekipe. Z ozirom na navedeno se v okviru teorije družbene izmenjave in konteksta, ki ga postavlja košarkarska ekipa, zdi smiselno postavljanje sledeče hipoteze o relaciji med zavzetostjo pri delu in uspešnostjo posameznika.

*HIPOTEZA 3: Osebna zavzetost posameznika v ekipi pozitivno vpliva na zaznavo lastnega prispevka k uspešnosti ekipe.*

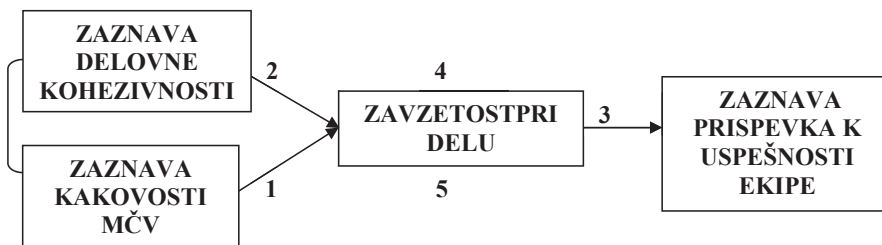
Z ozirom na izpeljave pri utemeljevanju prvih treh hipotez se sama po sebi ponuja domneva o povezanosti zaznave kakovosti MČV, delovne kohezije in uspešnosti posameznika. Po tej naj bi zaznava delovne kohezivnosti ekipe pozitivno vplivala na občutja posameznika, kar naj bi povečalo njegovo zavzetost oziroma pripravljenost za sprejemanje vloge, ki mu je v kontekstu ekipe določena. To naj bi posledično učinkovalo na boljšo zaznavo posameznikove uspešnosti. Podobno tudi učinek zaznave kakovosti MČV najprej vpliva na čustveno komponento posameznika, ki se odraza na povečanje njegove volje za opravljanje dela in se manifestira kot večja zaznava prispevka k uspešnosti ekipe. To je tudi v skladu z modelom McShanea in Von Glinowe (2003), ki trdita, da kontekstualni dejavniki neposredno delujejo na občutenje in čustva, ti dejavniki pa igrajo vlogo posrednika na vedenjske lastnosti. Vlogo posrednika ima v tem primeru stopnja zavzetosti posameznika pri delu, ki odraža stališče o sprejemanju delovne naloge in željo posameznika, da jo opravi čim bolje. Podobne relacije so bile potrjena tudi v nekaterih študijah na drugih področjih. Alfesova in drugi (2013) so preučili neposredno povezavo med zaznavama MČV in obnašanjem linijskega vodje ter osebno zavzetostjo zaposlenih in njihovo uspešnostjo pri delu. Posredni učinek zavzetosti je bil v tem primeru potrjen, potrdili pa so ga tudi v drugih razmerjih; na primer med značilnostmi dela, tipom vodenja in osebnostnimi lastnostmi na eni strani in učinkovitostjo pri delu na drugi (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Z ozirom na to je smiselno postavljanje sledečih hipotez in v povezavi s prvimi tremi tudi celotnega hipotetičnega modela raziskave, kot ga prikazuje slika 1.

*HIPOTEZA 4: Osebna zavzetost posameznika igra vlogo posrednika med učinkom zaznave kohezivnosti v ekipi in zaznavo lastnega prispevka k uspešnosti ekipe.*

*HIPOTEZA 5: Osebna zavzetost posameznika igra vlogo posrednika med učinkom zaznave kakovosti MČV in zaznavo lastnega prispevka k uspešnosti ekipe.*



Slika 1. Hipotetični model



### 3 METODOLOŠKI OKVIR

#### 3.1 Vzorec

K sodelovanju v raziskavi je bilo v tekmovalni sezoni 2013/2014 povabljenih 2988 košarkarjev iz 249 košarkarskih klubov štirih držav (Bosne in Hercegovine, Hrvaške, Slovenije in Srbije). Na vprašalnike je v celoti odgovorilo 559 košarkarjev oz. 18,71 %, kar predstavlja zadovoljivo velik vzorec za izvedbo strukturnega modeliranja enačb (Kline, 2011, str. 11-12). Udeležba je bila popolnoma prostovoljna in anonimna. Vsak udeleženec je imel možnost odstopiti od sodelovanja v anketi v katerem koli trenutku. Zbiranje podatkov je potekalo po koncu treninga in nikoli pred ali neposredno po tekmovalstvu. S tem se je želelo izogniti pristranskosti zaradi specifik tekmovanja in morebitnem povečevanju nivoja pri košarkarjih ter posledičnem površnem izpolnjevanju vprašalnikov in neresničnim odgovorom. Anketiranci so bili v povprečju stari 22,17 let ( $SO = 4,73$ ) in so imeli 4,81 ( $SO = 6,42$ ) let izkušenj z igranjem v trenutnem košarkarskem klubu. Istočasno so s trenutnim prvim članskim trenerjem sodelovali v povprečju 2,45 let ( $SO = 2,49$ ).

#### 3.2 Merjene spremenljivke

**Kohezivnost.** Konstrukt kohezivnosti je izredno težavno meriti na podlagi objektivnega zunanjega opazovanja, obenem pa nekateri avtorji poudarjajo, da takšne pojave niti ni priporočljivo meriti na tak način (Wright & Nishii, 2004; Alfes et al, 2013). Kohezivna skupina je namreč le tista, v kateri njeni člani lahko pojav kohezivnosti zaznajo. Zato je bila tudi v pričujoči študiji merjena subjektivna zaznava kohezije med samimi člani ekipe. To je bilo izvedeno s pomočjo vprašalnika »Group Environment Questionnaire« (GEQ), ki so ga leta 1985 razvili Carron, Widmeyer in Brawley. Izvirni vprašalnik vsebuje 18 vprašanj in ocenjuje štiri vidike kohezije, in sicer: »posameznikovo sprejemanje ekipne naloge« (SEN), »posameznikovo sprejemanje skupine kot družbe« (SSD), »posameznikovo zaznavo privlačnosti naloge za celotno skupino« (PNS) in »posameznikovo zaznavo družbene integracije znotraj skupine« (DIS). Carron in Brawley (2000) sta v preteklosti predložila dokaze o veljavnosti vprašalnika in utemeljila njegovo primernost za uporabo med športnimi ekipami. Li in Harmer (1996) pa sta v svojem primeru izvedla tudi

faktorsko analizo, ki je potrdil veljavnost GEQ. Vendar sta slednja v skladu s kritiko Hogga, Abramsa, Otten in Hinkla (2004) uporabila le dve komponenti prvotnega vprašalnika, in sicer tisti, ki sta se nanašala na opravilo oziroma nalogo (SEN in PNS). Z ozirom na dejstvo, da se tudi ta študija osredotoča na posameznike znotraj ekip, ki imajo za svoj cilj opraviti nalogo, ter da so predhodne študije med košarkarskimi in drugimi športnimi ekipami večkrat potrdile, da imata drugi dve komponenti kohezije bistveno manj vpliva na uspešnost moštev (Carron, Bray, & Eys, 2002; Carron & Brawley, 2000), so v vprašalniku izpuščena tista vprašanja, ki se nanašajo na merjenje socialne komponente kohezivnosti. Zaznava kohezivnosti je bila pri košarkarjih merjena na 7-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer sta ekstrema predstavljala ocena 1 (»sploh se ne strinjam«) in ocena 7 (»popolnoma se strinjam«). Cronbachova alfa devet vključenih trditev je znašala 0,77 (SEN = 0,81; PNS = 0,83), kar pomeni, da je kohezijska lestvica imela sprejemljivo raven zanesljivosti (Nunnally, 1978).

**Zaznava kakovosti MČV.** Pri razvoju vprašalnikov za zaznavo kakovosti MČV je bila kot izhodišče uporabljena Gould-Williamsova in Daviesova (2005) merilna lestvica ter lestvica Gonçalvesove in Nevesa (2012). Obe merilni lestvici sta se namreč izkazali za zanesljivi in veljavni v več študijah ter sta pokazali uporabnost pri raziskavah na različnih področjih (Gould-Williams, 2003; Gould-Williams & Davies, 2005; Goncalves & Neves, 2012; Alfes et al., 2013). Kljub temu je zaradi dejstva, da športni klubi iz tranzicijskih držav delujejo v specifičnih okoliščinah, bila izkazana potreba po razvoju posebne lestvice, ki bi bila najbolj primerna za ocenjevanje občutkov in stališč pri košarkarjih. Zato je bila organizirana razprava, na katero je bilo povabljenih 11 košarkarjev in 11 strokovnjakov s področja MČV v športnih klubih (od tega je bilo pet glavnih trenerjev, pet športnih direktorjev in en športni psiholog), pri čemer je vsak imel vsaj pet let delovnih izkušenj v košarkarskih klubih na obravnavanem področju. Vsak član delovne skupine je dobil Gould-Williamsovo in Daviesovo ter Gonçalvesino in Nevesovo lestvico, nato je dobil nalogo, da ju preuči in parametre ocenjevanja kakovosti MČV prilagodi oziroma spremeni za posamezno raven anketiranja, v kolikor smatra, da je to potrebno. Vsak član je torej imel možnost razviti svojo lestvico, ki jo je potem predstavil, končni seznam ključnih točk v vsaki od treh lestvic kakovosti MČV pa je posledica združevanja podobnih faz. MČV proces z vidika košarkarja je bil tako razdeljen na deset faz, in sicer: 'skavting' in privabljanje, pogajanja pri določanju pogodbenega razmerja, selekcija, trening, določanje igralne strategije, vodenje tekme, ocenjevanje uspešnosti, denarno nagrajevanje, nedenarno nagrajevanje in način zapuščanja kluba.

Košarkarji so s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice ocenjevali kakovost vsake posamezne faze MČV, kjer je višja ocena izražala večjo stopnjo zadovoljstva glede kakovosti MČV. Lestvica je bila zasidrana v ekstremu 1, ki je pomenil, da so »prakse v tej fazi MČV zelo slabo opredeljene, njihova izvedba pa je neučinkovita«. Nasprotno je pomenila ocena 7, da so »prakse v tej fazi MČV zelo dobro opredeljene in izredno kakovostno izvedene«. S ciljem preverjanja strukture merjenega konstrukta je bila najprej izvedena bivariatna korelacijska analiza med zaznavami kakovosti deset MČV faz. Rezultati v tabeli 1 so pokazali, da je obstajala izredno visoka korelacija ( $r > 0,7$ ), v trikotniku spremenljivk »trening«, »igralna strategija« in »vodenje tekem«, medtem ko so ostali

korelacijski koeficienti bili pod to vrednostjo. Ravno med temi tremi spremenljivkami je bil pokazatelj multikolinearnosti VIF ("variation inflation factor") nad vrednostjo 3. To je predstavljalo indic, da se te tri faze MČV z vidika košarkarjev dejansko ne razlikujejo in predstavljajo skupno fazo MČV. Da bi to preverili, so bile izvedene tri konfirmatorne faktorске analize (CFA) v skladu z navodili Huja in Bentlerja (1999). Rezultati so podprli 8-faktorsko strukturo (CFI = 0,99; NNFI = 0,95; NFI = 0,98; RMSEA = 0,07), v kateri so omenjene faze »trening«, »igralna strategija« in »vodenje tekem« oblikovale skupen faktor. Eno-faktorska in 10-faktorska struktura se nista pokazali kot primerni za ta nabor podatkov, saj so bili vsi indeksi primernosti pod zadovoljivim pragom (CFI, NNFI in NFI < 0,9), RMSEA pa je bila večja od še sprejemljive vrednosti 0,10. Cronbachova alfa (0,92) je potrdila zanesljivost novega skupnega faktorja treh združenih spremenljivk, medtem ko je skupna alfa za celotno 8-faktorsko MČV lestvico na celotnem vzorcu (n = 559) dosegla vrednost 0,85.

Tabela 1. Aritmetične sredine, standardni odkloni in korelacijski koeficienti zaznav kakovosti MČV faz pri košarkarjih (N = 559)

Spremenljivka	AS	SO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Skavting	4,5	1,63									
2 Pogajanje	4,2	1,76	,57								
3 Selekcija	4,8	1,43	,66	,61							
4 Trening	5,4	1,42	,51	,41	,55						
5 Igralna strategija	5,4	1,37	,55	,42	,54	,81					
6 Vodenje tekem	5,4	1,36	,46	,33	,50	,78	,78				
7 Ocenjevanje uspešnosti	5,1	1,29	,45	,38	,50	,61	,67	,69			
8 Denarno nagrajevanje	3,5	1,98	,39	,58	,44	,33	,36	,32	,40		
9 Nedenarno nagrajevanje	3,9	1,91	,35	,45	,35	,31	,38	,32	,36	,56	
10 Način zapuščanja	3,9	1,78	,29	,38	,32	,14	,19	,13	,16	,41	,39

Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; vsi korelacijski koeficienti so statistično značilni na ravni  $P < 0,01$ .

**Zavzetost pri delu** je eden izmed ključnih konstruktov, ki odražajo najprej emotivno, nato pa tudi fizično stanje osebe v povezavi z njenim delom in delovnim mestom. Maslach in Leiter (1997) ga opredeljujeta kot nasprotje izgorelosti, ki se pojavlja na delovnem mestu. Angažirani zaposleni imajo namreč več energije, se počutijo učinkovite in čutijo, da lahko dobro opravijo vse zahteve delovnega mesta. Nasprotno Schaufeli in Bakker (2004) vidita povezavo med zavzetostjo in izgorelostjo, vendar poudarjata, da mora biti njuno merjenje izvedeno vsako s svojo mersko lestvico. Zavzetost je pozitivno in izpolnjujoče stanje, povezano z delom, ki ga zaznamujejo občutek moči in odločnosti, predanost in absorptivnost. To ni začasen občutek, temveč obstojno in prodorno čustveno-kognitivno stanje, ki ni osredotočeno na kakšen poseben predmet, dogodek, posameznika ali vedenje. Zanj je značilna visoka stopnja energije in duševna fleksibilnost pri delu, pripravljenost za vlaganje lastnega truda v delo in vztrajnosti, ko se posameznik sooči s težavami. Angažirani

zaposleni doživlja občutek pomembnosti, navdušenja, navdiha, ponosa in izziva. Obenem je tak zaposleni v celoti koncentriran na lastne delovne naloge, ima pozitivna občutja in zato mu čas mineva hitreje ter se težko loči od svojih delovnih nalog (Schaufeli & Bakker, 2004).

V pričujoči raziskavi je bila zavzetost košarkarjev pri delu merjena s pomočjo skrajšane Utrehtove merilne lestvice (Utrecht Work Engagement Scale – v nadaljevanju UWES), ki so jo oblikovali Schaufeli, Bakker in Salanova (2006) ter se je izkazala kot zanesljiva in veljavna pri različnih vrstah družbenih raziskav in v različnih okoljih. Originalni vprašalnik je sestavljen iz treh komponent (»vigor«, »dedication« in »absorption«) s pomočjo 17 trditvev, na katere vprašanec odgovarja v razponu od »vedno« do »nikoli«. Skrajšano različico vprašalnika sestavlja skupno devet vprašanj, po tri za vsako dimenzijo zavzetosti. Odzivi pri vseh trditvah so bili merjeni na 7-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila »nikoli«, ocena 7 pa »vedno«. Trifaktorska struktura, kot so jo predlagali Schaufeli, Bakker in Salanova (2006), se je izkazala za primerno tudi pri podatkih, zbranih v tej raziskavi (CFI = 0,97; NNFI = 0,95; NFI = 0,97; RMSEA = 0,08). Cronbachova  $\alpha$  je znašala 0,90.

**Zaznava posameznika o njegovem prispevku k uspešnosti ekipe.** Učinkovitost košarkarjev lahko merimo na več načinom, pri čemer pa zaradi specifičnosti košarkarske dejavnosti ni idealne mere. Najpogosteje uporabljena objektivna mera je kazalnik statistične učinkovitosti košarkarjev. Na večini uradnih košarkarskih tekem se namreč za vsakega košarkarja beležijo sledeči podatki: čas v igri; število izvedenih ter število in odstotek realiziranih metov za eno, dve in tri točke; število skokov (v napadu in obrambi); število asistenc (podaj, po katerih so soigralci dosegli točko); število izgubljenih in pridobljenih žog; število osebnih in tehničnih napak; število izsiljenih osebnih napak nasprotnikov; število blokad. Najpogostejši kazalnik, ki ga kot mero košarkarjeve učinkovitosti izračunavamo iz teh podatkov, je t. i. povprečna absolutna vrednost košarkarja v tekmovalni sezoni, katere izračun prikazuje naslednja formula:  $IPV = IAV / \text{št. odigranih tekem}$ .<sup>2</sup> IAV je seštevek vseh indeksov vrednosti košarkarja na posamezni tekmi, ki ga izračunamo na sledeči način:  $IAV = IV1 + IV2 + \dots + IVn$ . Posamezni indeks vrednosti na tekmi dobimo tako, da seštejemo vse pozitivne in odštejemo vse negativne točke, ki jih je igralec dosegel na eni tekmi. Te igralec dobi s točkovanjem statističnih košarkarskih elementov, in sicer: tri pozitivne točke za vsak uspešen met za tri; dve pozitivni točki za vsak uspešen met za dve; eno pozitivno točko za vsak uspešno izveden prosti met, asistenco, skok, pridobljeno žogo, blokado, izsiljeno osebno napako nasprotnika; eno negativno točko za vsak zgrešen met (za ena, dve in tri), vsako izgubljeno žogo, storjeno osebno napako, tehnično napako. Ker individualna statistika ne pokaže v celoti prispevka posameznika k uspehu ekipe, je bila kot bolj primeren odraz prispevka posameznega košarkarja izbrana neposredna mera subjektivne presoje vsakega posameznika. Slednja je bila izbrana pred trenerjevo oceno uspešnosti zaradi več razlogov. V prvi vrsti je trenerjeva ocena problematična, ker trenerji višjo stopnjo zaupanja in posledično tudi nekoliko pristransko ocenjujejo tiste športnike, s katerimi dlje časa sodelujejo. Ravno tako je trenerjeva ocena prispevka posameznika k uspešnosti ekipe podložna pristranskosti, saj obstaja precejšnja

2 Legenda: IPV – indeks povprečne vrednosti, IAV – indeks absolutne vrednosti.

možnost, da bo trener poskušal z naknadno oceno uspešnosti upravičiti svojo predhodno razdelitev igralnih minut. Poleg tretja oseba nikoli ne more imeti tako dobrega vpogleda v prispevek posameznika (posebej v kompleksnih športih, kot je košarka), kot ga ima sam posameznik. Tudi pri zaznavi posameznika o njegovem prispevku k uspešnosti ekipe je bila uporabljena 7-stopenjska Likertova lestvice, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ne prispevam k ekipnemu uspehu«, ocena 7 pa »moj prispevek k ekipnemu uspehu je izredno velik«. Primernost tega pokazatelja je bila preverjena s primerjavo s indeksom statistične igralne učinkovitosti na vzorcu 172 košarkarjev, za katere je bil s spletnih strani in od košarkarskih zvez pridobljen podatek o njihovi statistični učinkovitosti. Ta primerjava je pokazala relativno visoko in statistično značilno korelacijo ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,01$ ). Sklepamo torej lahko, da je subjektivna mera prispevka k uspehu ekipe bila zadovoljiva za uresničevanje namena te raziskave.

**Dodatne spremenljivke.** Poleg glavnih spremenljivk so bile v pričujočo analizo vključene še tri dodatne, ki bi lahko zavajajoče delovale na končne rezultate in posledično na ugotovitve. Poleg dolžine trajanja posameznikovega članstva v ekipi, in dolžine trajanja njegovega sodelovanja s prvim članskim trenerjem, je bil v to analizo vključen še pokazatelj povprečnega števila odigranih minut na tekmo. To je igralni čas, ki ga določeni košarkar v povprečju dobi na tekmo in odraža njegovo pomembnost za klub in ekipo. Trenerji praviloma namenjajo več igralnega časa tistim, katerim zaupajo, da lahko bolj koristijo ekipi in klubu, zato ta podatek posredno odraža trenerjevo zaupanje v posameznega košarkarja (vsaj glede dimenzije zaupanja, ki se nanaša na košarkarjeve sposobnosti). Slednje bi v skladu s teorijo socialne izmenjave lahko imelo recipročni učinek na košarkarjevo zavzetost pri delu, obenem pa mu daje tudi večjo možnost neposrednega vpliva na športni rezultat ekipe.

**Analitična orodja.** Pri analizi je bilo uporabljenih več statističnih tehnik. Poleg izračunov Cronbachovih alfa je bil uporabljen spekter statističnih analiz znotraj strukturnega modeliranja enačb (SEM) in Sobelov test posredovanja oz. prevajanja učinkov. Najprej je bila izvedena serija CFA testov, saj so bili za vse obravnavane spremenljivke podatki pridobljeni iz istega vira. Pri tem je bila skladnost podatkov z modelom ocenjevana na podlagi navodil Huja in Bentlerja (1999), Haira in ostalih (2005) ter Alfesove in ostalih (2013). V skladu s tem je bil testiran celoten model z vsemi latentnimi spremenljivkami, ki je pokazal izredno dobro ujemanje s podatki ( $\chi^2 = 136,07$ ;  $df = 45$ ; CFI = 0,97; RMSEA = 0,05). Tudi vsi standardizirani regresijski koeficienti so bili statistično značilni na ravni 0,01.

V nadaljevanju je v skladu s priporočili Alfesove in ostalih (2013) bil izveden še Harmanov test enega skupnega faktorja. Vzorec je pri tem pokazal šibko stopnjo ujemanja, kar pomeni, da en faktor ni mogel biti vzrok za večino variance v pričujoči študiji (CFI < 0,6; RMSEA > 0,1). S ciljem potrditve, da se konstrukti v hipotetičnem modelu med seboj dovolj razlikujejo, je bil izveden preizkus diskriminantne veljavnosti po Fornellu in Larckerju (1981). Slednja namreč trdita, da so spremenljivke dovolj različne, če je t. i. AVE ("average variance extracted") pri vsaki spremenljivki večja od njene skupne variance z drugo spremenljivko. Test je potrdil, da dane spremenljivke med seboj dosegajo zadovoljivo stopnjo različnosti. Rezultate kaže spodnja tabela 2. Razvidno je tudi, da so

vse glavne merjene spremenljivke med seboj pozitivno in statistično značilno korelirale.

Tabela 2. Aritmetične sredine, standardi odkloni, korelacijski koeficienti in AVE

Spremenljivka	AS	SO	1	2	3	4	5	6	
<b>1. Zaznava MČV kakovosti</b>	4,43	1,20	AVE = ,59						
<b>2. Zaznava delovne kohezivnosti</b>	4,75	1,02	,23**	AVE = ,69					
<b>3. Zavzetost pri Delu</b>	5,66	0,85	,40**	42**	AVE = ,55				
<b>4. Prispevanje k uspešnosti ekipe</b>	4,56	1,09	,20**	,30**	,51**				
<b>5. Število let v trenutni ekipi</b>	4,67	4,46	-,11**	,07	,05	-,04			
<b>6. Število let s trenerjem</b>	2,42	2,39	,03	,00	-,00	,07	,44**		
<b>7. Število minut na tekmo</b>	18,92	8,94	-,05	,16*	-,04	,26**	,00	,14**	

Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; \*\* -  $p < 0,01$ ; \* -  $p < 0,05$ .

#### 4 REZULTATI

Hipoteze so preverjane s strukturnim modeliranjem enačb, ki je bilo izvedeno s pomočjo programskega orodja AMOS (različica 21). Test izhodiščnega modela, kjer so kot večdimenzionalni konstrukti obravnavani zaznava kohezivnosti, zaznava kakovosti MČV in zavzetost pri delu, se je izkazal za primerne glede na zbrane podatke. CFI, NFI in NNFI so bili namreč vsi nad mejo 0,9, obenem pa je tudi RMSEA bila pod mejo 0,1, kar potrjuje tezo, da model dovolj dobro odraža dejansko stanje. Slika 2 prikazuje strukturni model samo z glavnimi spremenljivkami in vključuje prikaze standardiziranih ocen parametrov, statistično značilnost vsake vzročno-posledične zveze in kvadrirano multiplo korelacijo za vsako odvisno spremenljivko. V nadaljevanju je bila testirana primernost povezanih oziroma podobnih modelov, da bi odkrili, ali obstaja kakšna sestava razmerij med izbranimi spremenljivkami, ki boljše odraža stvarno stanje, kot ga naš izhodiščni model (Anderson & Gerbing, 1988; Mayer & Davis, 1999). V model 2 je bila dodana neposredna vzročno-posledična povezava med zaznavo kakovosti MČV in zaznavo košarkarja o lastnem prispevku k uspehu ekipe. Nekateri avtorji so namreč poročali, da MČV v določenih trenutkih lahko neposredno vpliva na večjo učinkovitost (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Koch & McGrath, 1996; MacDuffie, 1995). Vendar v tem primeru, navkljub prej dokazani korelaciji med dvema spremenljivkama, neposrednega vpliva zaznava MČV na prispevanje k uspešnosti ni imela. V modelu 3 je bila dodana še vzročno-posledična

povezava med zaznavo delovne kohezivnosti in zaznavo košarkarja o prispevku k uspehu ekipe. Delovna oziroma opravilna kohezivnost je namreč v tem kontekstu lahko razumljena kot podpora sodelavcev pri opravljanju naloge. Vendar tudi v tem primeru model ni pokazal izboljšave, dodana vzročno-posledična zveza pa je bila statistično neznačilna. Pričakovano tudi model 4, v katerem sta bili združeni obe modifikaciji iz modela 2 in modela 3, ni prispeval k izboljšanju rezultatov. Na slednjem je bil izveden tudi test posrednih učinkov s pomočjo t.i. postopka »bootstrapping«, ki je potrdil statistično značilen posreden vpliv v obeh merjenih primerih pri  $p < 0,001$ . Standardiziran posredni učinek zaznave kohezivnosti na individualno uspešnost je znašal 0,197, na intervalu zaupanja 90 % pa je variiral od 0,098 (5. percentil) do 0,287 (95. percentil). Istočasno je standardiziran posredni učinek zaznave kakovosti MČV na individualno uspešnost znašal 0,215, na intervalu zaupanja 90 % pa je variiral od 0,116 (5. percentil) do 0,305 (95. percentil). Primerjavo štirih modelov prikazuje tabela 3. Najboljši rezultat je pokazal ravno izhodiščni model, medtem ko so se vse dodane vzročno-posledične povezave izkazale kot statistično neznačilne. Rezultate prikazuje slika 2. Na osnovi tega lahko sklepamo, da se je izhodiščni model potrdil kot primeren, obenem pa tudi ugotovimo, da osebna zavzetost igralca pri delu posreduje učinka zaznav kohezivnosti in kakovosti MČV na njegovo zaznavo prispevka k uspešnosti ekipe.

Tabela 3. Rezultati SEM

Model	$\chi^2(df)$	P	CFI	NFI	NNFI	RMSEA	SRMR
Hipotetični	395,630(317)	,190	,97	,92	,95	,05	,07
Model 2	415,502(316)	,161	,95	,89	,93	,08	,09
Model 3	451,041(316)	,125	,93	,88	,92	,11	,12
Model 4	429,250(315)	,152	,93	,88	,91	,11	,12

**Legenda:**  $\chi^2$  – hi-kvadrat; df – »degrees of freedom«; CFI – »comparative fit index«; NFI – »normed fit index«; NNFI – »non-normed fit index«; RMSEA – »root mean square error of approximation«. Hipotetični – izhodiščni model; SRMR – »standardized root mean square residual«; Model 2 – dodana neposredna povezava od zaznave kakovosti MČV do zaznave lastnega prispevka k uspešnosti ekipe; Model 3 – dodana neposredna povezava od zaznave delovne kohezivnosti do zaznave košarkarja o prispevku k uspehu ekipe; Model 4 – dodani neposredni povezavi med zaznavo kakovosti MČV in zaznavo lastnega prispevka k uspešnosti ekipe ter od zaznave delovne kohezivnosti do zaznave košarkarja o prispevku k uspehu ekipe.

Slika 2. Strukturni model enačb hipotetičnega modela



**Legenda:** \*\* -  $p < 0,01$ ; \* -  $p < 0,05$ .

Rezultati SEM so torej v celoti potrdili obstoj vzročno-posledičnih povezav, kot so bile napovedane. Ugotovljeno je bilo namreč, da zaznava kakovosti MČV in zaznava delovne kohezivnosti med sodelavci skupaj delujeta na zavzetost košarkarja pri delu, ki nato deluje na njegovo lastno zaznavo prispevanja k uspešnosti ekipe, pri kateri v tem primeru lahko pojasnimo 31 % variance. Da bi še dodatno potrdili posredovalno vlogo zaznave lastne zavzetosti, je bil izveden Sobelov test posredovanja za obe posredni vzročno-posledični zvezi. Obe sta se pokazali kot posredni posredni povezavi, kar je bilo pričakovano, saj zaznava delovne kohezivnosti skupine in zaznava kakovosti MČV nista pokazali neposrednega vpliva na zaznavo prispevka k uspešnosti ekipe. Rezultate prikazuje tabela 4. Na osnovi rezultatov strukturnega modeliranja enačb in Sobelovega testa lahko torej potrdimo vseh pet hipotez.

Tabela 4. Testi posredovanja

Posrednik	X	Y	Tip posredovanja	Sobelov test
Zavzetost pri delu	Zaznava kakovosti MČV	Zaznava prispevka k uspešnosti ekipe	posreden	$z = 2,89; p = ,004$
Zavzetost pri delu	Zaznava delovne kohezivnosti	Zaznava prispevka k uspešnosti ekipe	posreden	$z = 4,43; p < ,001$

## 5 RAZPRAVA IN SKLEPI

Namen pričujoče študije je bil razviti in testirati model vpliva zaznave kakovosti MČV s strani člana ekipe in njegovega zaznavanja ekipne delovne kohezije na njegovo zavzetost pri opravljanju svojega dela, ter v nadaljevanju odkriti tudi, kako to v športnem kontekstu vpliva na posameznikovo zaznavo lastnega prispevanja k uspehu ekipe. Testirana je bila posredovalna vloga zavzetosti pri delu med zaznavo delovne kohezivnosti pri soigralcih in zaznavo kakovosti MČV na eni strani ter lastnim prispevkom k uspešnosti na drugi strani. Rezultati potrjujejo, da sta zaznava kakovosti MČV ter zaznavanje delovne kohezivnosti napovedovalca zavzetosti pri delu posameznika znotraj ekipe. Ravno tako zavzetost v kontekstu športne ekipe pozitivno deluje na samo-evalvacijo posameznika glede prispevka k uspehu ekipe in pri tem posreduje pozitiven učinek zaznave kakovosti MČV ter zaznavanja kohezivnosti ekipe.

Zaznava delovne kohezivnosti ekipe pozitivno vpliva z zaznavo kakovosti MČV, in sicer najprej na čustveno komponento posameznika, ki se odraža na povečanje volje za opravljanje dela in se manifestira kot večja zaznava prispevka k uspešnosti ekipe. V tem kontekstu je kohezivnost lahko razumljena kot podpora ožje organizacije posamezniku pri delu. Rezultati v tej študiji nadgrajujejo dosedanje ugotovitve, ki so kot ključni motivator zaposlenih opredeljevale odnos neposredno nadrejenega (Alfes et al., 2013; Settoon,



Bennett, & Liden, 1996; Avolio et al., 2004). V tem primeru je namreč dokazano, da imajo sodelavci nimajo bistveno manjšega pomena. V skladu s teorijo družbene izmenjave posameznik poskuša vrniti pozitivne signale, ki jih prejema v odnosu z nadrejenim (MČV) in sodelavci (kohezija), predvsem tiste, ki se nanašajo na skupno delovno opravilo. Pozitivna zaznava delovne komponente ekipne kohezije pri posamezniku v tem kontekstu torej predstavlja znak, da sodelavci znotraj ekipe želijo dobro temu posamezniku v kontekstu opravljanja delovne naloge in so zato pripravljeni delovati v skupno korist, četudi to včasih pomeni škodo za posameznika. Rezultati potrjujejo, da takšna zaznava učinkuje recipročno, zato posameznik vloga napor za čim boljše in učinkovitejše opravilo lastnih delovnih nalog.

Nekoliko presenetljiva je ugotovitev, da vpliv zaznave kakovosti MČV na zavzetost ne zaostaja za učinkom zaznave kohezivnosti, ravno nasprotno. Skupaj ta dva dejavnika pojasnita približno tretjino variance v stopnji posameznikove zavzetosti pri delu. Skladno z nekaterimi prejšnjimi ugotovitvami (Bowen & Ostroff, 2004) obnašanje nadrejenih, ki se odraža preko procesov MČV, in sodelavcev (ki se odraža preko skupinske kohezivnosti) bistveno vpliva na zavzetost posameznika v povezavi z njegovo delovno nalogo. Pozitivna zaznava kakovosti MČV ima torej v skupnem delovanju s konstruktom zaznave opravilne kohezivnosti ekipe občuten učinek tako na zavzetost kot posredno tudi na zaznavo prispevka k uspešnosti. Košarkarji, ki zaznavajo boljše kakovost MČV, običajno tudi več prispevajo k uspešnosti svoji ekipi. To je v skladu s trditvami, da tisti zaposleni, ki občutijo, da organizacija vloga v njih in jih ceni, vlagajo večjo energijo, oziroma ne čutijo takšnega napora pri opravljanju delovnih nalog ter zato več prispevajo k uspehu organizacije. Za večjo zavzetost sta torej pomembna tako MČV sistem kot ožje delovno okolje, še posebej, če je posameznik odvisen od sodelovanja z drugimi, kot je to primer v košarkarskih ekipah (Gratton & Truss, 2003; Kinnie et al., 2005; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008).

ezultati v tej študiji potrjujejo, da se angažirani posameznik v košarkarski ekipi, kar analogno lahko razširimo tudi na ostale športnike, ki tekmujejo v ekipnih športnih panogah, veliko lažje poistoveti z lastno vlogo v organizaciji (Rothbard, 2001) in z nalogami, ki so mu dodeljene (Ho et al., 2011; Macey & Schneider, 2008). Vživljanje v lastno vlogo povečuje storilnost, kar je posledica povečanja usmerjenosti v delovne naloge in cilje, ki so pred posameznika postavljeni. Istočasno lahko to pri posamezniku zmanjša stopnjo odpora do sicer težavnih nalog, oziroma zmanjša zaznavo napora pri običajnih nalogah (Hockey, 2000). Posameznik svojo večjo zavzetost manifestira z boljšim opravljanjem nalog, ki mu jih dodeli trener. Če deluje znotraj ekipe, to ne implicira nujno tudi povečevanja lastne statistične učinkovitosti, temveč pomeni le sprejemanje posebne vloge, ki naj bi v kontekstu ekipe pripomogla k povečanju njene uspešnosti.

## 5.1 Teoretične implikacije

S teoretičnega vidika je ključni prispevek te študije argumentacija, da je zavzetost posameznika znotraj ekipe posrednik, preko katerega MČV lahko deluje na uspešnost na individualni ravni. Zavzetost pri delu je zmes tako emotivne kot vedenjske komponente, ki

lahko v kontekstu odnosa MČV – uspešnost prispeva k prevajanju pozitivnega učinka MČV zaznave posameznika na njegovo uspešnost. To lahko v skladu s preteklimi ugotovitvami prispeva tudi k agregatni uspešnosti organizacije na dolgi rok (Wright & Haggerty, 2005). V kontekstu teorije družbene izmenjave je zavzetost pri delu pravzaprav refleksi pozitivno zaznanega odnosa nadrejenih in sodelavcev. Rezultati so namreč potrdili, da zaznavanje pozitivne naravnosti sodelavcev do delovne naloge v kontekstu športne ekipe pozitivno deluje na zavzetost člana ekipe pri delu. Z drugimi besedami, v kolikor posameznik v ekipi čuti, da večina sprejema nalogo in je pripravljena kohezivno delovati z drugimi člani ekipe pri njenem opravljanju, bo to stimuliralo tudi tega posameznika pri njegovem sprejemanju naloge. V tem kontekstu tudi posameznik poskuša s pozitivnim vrniti tisto pomoč, ki mu jo pri opravljanju naloge ponujajo člani ekipe. To je tudi v skladu s procesnim modelom Wrighta in Nishiijeve (2004) ter zaznavnim modelom McShanea in Von Glinowe (2003), ki trdita, da kontekstualni MČV dejavniki z vidika posameznika neposredno delujejo na občutenje in čustva, ti dejavniki pa igrajo vlogo posrednika na vedenjske lastnosti. Vlogo posrednika ima v tem primeru zavzetost posameznika pri delu, ki odraža njegovo stališče o sprejemanju delovne naloge in njegove želje, da jo opravi čim bolje.

Študija v povezavi s preteklimi ugotovitvami (Ivašković, 2014) pojasnjuje delček kompleksnih MČV učinkov, saj je ob prej dokazanemu MČV vplivu na kohezivnost tokrat potrjeno součinkovanje MČV s kohezivnostjo na zavzetost posameznika. S tem je dokazan večkratni pozitiven učinek MČV na uspešnost športnih ekip, obenem pa je ponovno potrjena vzročno-posledična povezava med dejavniki na individualni in skupinski ravni. Tokrat je za razliko od študije Ivaškovića (2014) dokazano tudi učinkovanje v obratni smeri, torej od skupine na posameznika.

Pričujoča raziskave je hkrati obravnavala zaznavo kakovosti MČV, delovno kohezijo, zavzetost pri delu in zaznavo prispevanja k uspešnosti. Medtem ko so se dosedanje študije večinoma ukvarjale z le enim dejavnikom (Allen, Shore, & Griffith, 2003; Batt, 2002; Sun, Aryee, & Law, 2007), je ta raziskava dokazala, da sta zaznava kakovosti sistema MČV in dojemanje skupinskega obnašanja v povezavi z delovno nalogo pomembna faktorja angažiranja zaposlenih, ki skupno delujeta preko slednjega na večjo učinkovitost posameznikov. Zavzetost zaposlenega v kontekstu odnosa do lastnih delovnih nalog je torej pomemben posrednik, kar potrjuje domneve in empirične potrditve študij na drugih področjih (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Snape & Redman, 2010). Ravno tako so rezultati v skladu s teorijo socialne izmenjave, ki pravi, da zaznava kakovosti MČV in delovni odnos sodelavcev pomembno vplivata na kognitivno, afektivno in vedenjsko komponento zavzetosti, ki v tem primeru igra vlogo ključnega vzvoda za doseganje višje stopnje posameznikovega prispevka k uspešnosti ekipe.

## 5.2 Praktična uporabnost

Praktični uporabniki ugotovitev te študije so predvsem MČV strokovnjaki in trenerji, ki delujejo v športnih ekipah. Študija dokazuje, da so sodelavci in njihov odnos lahko ključni pri ustvarjanju ustreznega delovnega okolja v košarkarskih klubih, znotraj

katerega lahko do izraza pridejo tudi učinkoviti sklopi MČV praks. Pri tem je potrebno izpostaviti pomen skupnega učinkovanja zaznave kakovosti MČV sistema in zaznavanja kohezivnosti sodelavcev. Ravno MČV sistem in delovna naloga sta namreč stični točki posameznika z njegovimi sodelavci in organizacijo, pri čemer zaznava kakovosti MČV običajno odraža odnos nadrejenega (trenerja), medtem ko delovna kohezivnost odraža odnos sodelavcev, njihovo pripravljenost na skupno delo, prevzem dela odgovornosti in pripravljenost na pomoč konkretnemu posamezniku pri reševanju skupnih nalog (Purcell & Hutchinson, 2007). Pri tem je potrebno omeniti, da je v danem primeru analiziran specifični tip organizacije, pri čemer so igralci niso le običajni sodelavci, temveč tudi osebe, ki so pogosto v konkurenčno-komplementarnem odnosu s posameznikom, zato je stopnja delovne kohezivnosti skupine razumljivo pomemben napovedovalec zavzetosti in posredni dejavnik posameznikovega prispevanja k uspešnosti skupine. V tem kontekstu preseneča, da učinek zaznave MČV s stališča posameznika pravzaprav nič ne zaostaja, zato mora predvsem nadrejeni (trener) imeti v mislih, da je poleg sestave ekipe, čigar člani so s svojimi karakternimi značilnostmi bolj nagnjeni h kohezivnemu delovanju, pomembno tudi kakšen vtis bo na vsakodnevni ravni dajal posameznikom skozi proces treninga, vodenja tekem in ocenjevanja uspešnosti. Na podlagi tega košarkarji poleg nagrajevanja, ki je običajno v domeni vodstva kluba, pravzaprav v največji meri oblikujejo svoje mnenje do MČV sistema. Glede na ugotovitve prejšnjih raziskav (Alfes et al., 2013) in dejstvo, da zaznava kakovosti MČV tudi v drugih kontekstih vodi do večje zavzetosti, bi MČV strokovnjaki morali razmisliti, da se vodje skupin s strateško najpomembnejših področji določene organizacije vključujejo v procese strateškega planiranja.

### 5.3 Omejitve in predlogi

Pri branju pričujoče študije je potrebno biti pozoren na nekaj omejitev. Podatki za dano študijo so bili žal zbrani le v eni časovni točki, zato ni mogoče trditi, da vzročna zveza deluje le v potrjeni, ne pa tudi v obratni smeri. Kljub temu dodatno preverjanje na podlagi teorije in preteklih empiričnih ugotovitev potrjuje, da so vzročne povezave v postavljenem hipotetičnem modelu bistveno močnejše. Poleg tega je omejitev predstavljalo tudi dejstvo, da je za podatke o vseh spremenljivkah bil uporabljen isti vir, kar predstavlja potencialno grožnjo pristranskosti podatkov. Upoštevana je bila namreč predpostavka, da ravno lastna mnenja dajejo najbolj veljavne podatke o zaznavi MČV, kohezivnosti, zavzetosti pri delu in o posameznikovem prispevku k uspešnosti ekipe. Slednje namreč posameznik, ki deluje v zapletenem produkcijskem procesu in se vključuje v ekipno delo, lažje oceni od kogar koli drugega. Prispevek ravno tako sloni na teoretičnih izhodiščih konstruktivistične teze, da si vsak posameznik ustvari svojo sliko, ne glede na dejansko stanje v okolju. To je posledica dejstva, da sta bila preučevana predvsem dva notranja konstrukta, in sicer angažiranost in lastna ocena prispevanja k uspešnosti ekipe. V skladu s tem je bila izvedena analiza, kot da igralci niso bili 'gnezdeni' v ekipo, čeprav za slednje obstaja potencial. To bi lahko pomenilo, da so standardne napake v modelu ocenjene napačno. Za prihodnje študije je priporočljivo vključiti še večje število športnikov s širšega geografskega področja, uporabiti longitudinalni pristop pri preučevanju obravnavane problematike ter analizirati obravnavano problematiko tudi z upoštevanjem potencialnega 'gnezdenja'.

## REFERENCE

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44–51.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597.
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blizzard, R. (2003). Employee engagement: Where do hospitals begin? *The Gallup Poll Tuesday Briefing*. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu: [www.gallup.com/poll/9772/employee-engagement-where-hospitals-begin.aspx](http://www.gallup.com/poll/9772/employee-engagement-where-hospitals-begin.aspx).
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising line management in project-based organisations. *Personnel Review*, 36(5), 815–833.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion. Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89–106.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20(2), 119–126.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relation with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140–158.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.

Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556–569.

Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.

Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The link between perception of human resource management practices and employee well-being at work. *Advances in Psychology Study*, 1(1), 31–39.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647.

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24.

Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74–86.

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2008). Behavioral engagement a distinctive and useful construct. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 48–51.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Ho, V. T., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26–47.

Hockey, G. R. J. (2000). Work environments and performance. V N. Chmiel (ur.), *Work and organizational psychology: A European perspective* (str. 206–230). Oxford: Basil Blackwell.

Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 246–276.

Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228–244.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and

corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Ivašković, I. (2014). The effect of hrm quality on trust and team cohesion. *Economic and Business Review*, 16(3), 339–367.

Ivašković, I. (2015). Vpliv ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost profesionalnih športnih klubov z nedobičkovno tradicijo – študija košarkarskih klubov v jugovzhodni Evropi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

Kaše, R. (2007). *Effects of HR practices on knowledge transfer in knowledge-intensive firms: the mediating role of social network dimensions*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Third edition*. New York: The Guilford Press.

Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335–354.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.

Li, F., & Harmer, P. (1996). Confirmatory factor analysis of the Group Environment Questionnaire with an intercollegiate sample. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 49–63.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.

Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.

McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. Y. (2003). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.

Pauwue, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. New York: Oxford University Press Inc.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.

- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. V P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (ur.), *The Oxford handbook of human resource management* (str. 533–551). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 142–150.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(3), 293–315.
- 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.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. V. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 16(2), 164–173.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2004). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. Cornell University. Najdeno 5. maja 2012 na spletnem naslovu: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1404&context=cahrswp>.





**E / B / R**

**POVZETKI V  
ANGLEŠKEM JEZIKU**



## MOTIVIRANI ZAPOSLENI SO ZANESENI ZAPOSLENI: VPLIV NOTRANJE MOTIVACIJE NA ZANOS

### *MOTIVATED EMPLOYEES ARE EMPLOYEES IN FLOW: THE IMPACT OF INTRINSIC MOTIVATION ON FLOW EXPERIENCE*

DARIJA ALEKSIĆ

---

*Flow experience is associated with positive consequences in the work environment that promote commitment to work and organizational spontaneity, thereby contributing to the achievement of organizational goals, such as creativity and organizational performance. The aim of this paper is thus to answer the question of how to increase the frequency of flow at work. Specifically, this paper examines the influence of intrinsic motivation on flow experience. The results of an online experiment (n = 126) show that intrinsic motivation has a strong positive effect on two dimensions of flow: the balance between challenges and skills and the merger of action and awareness. The results also confirm the positive influence of intrinsic motivation on flow experience.*

---

**Keywords:** flow, flow dimensions, intrinsic motivation, online experiment

---

## POMEN ZAZNANE PRAVIČNOSTI PRI REŠEVANJU PRITOŽB V TELEKOMUNIKACIJAH

### *THE IMPORTANCE OF PERCEIVED FAIRNESS OF COMPLAINT HANDLING IN TELECOMMUNICATIONS*

PETAR GIDAKOVIĆ, BARBARA ČATER

---

*In the paper we examine how telecommunications customers perceive fairness during complaint resolution and what is the impact of fairness perception on customer loyalty. Using multiple-regression we analyze data from a survey of 217 telecommunication customers, who had recent experience with the complaint process. Two regression models confirm the importance of perceived fairness in handling telecommunications' customers complaints. Individual dimensions of perceived fairness positively affect the intention to maintain the relationship and willingness to spread positive word of mouth about the provider. Specifically, informational and distributive fairness have a positive effect both on intention to maintain the relationships and positive word of mouth, while procedural fairness has a strong influence only on positive word of mouth.*

---

**Keywords:** perceived fairness, complaints, complaint resolution, loyalty, telecommunications

---

## PRIHODNOST STATISTIKE BLAGOVNE MENJAVE Z DRŽAVAMI EU

### *THE FUTURE OF STATISTICS ON TRADE IN GOODS WITH EU MEMBER STATES*

SIMON PERŠE, MOJCA BAVDAŽ

---

*Trade in goods statistics is indispensable for conducting economic policy and formulating business strategies. Trade in goods with EU Member States accounts for about 75 % – 80 % of all Slovenian international trade in goods. Data collection on trading of goods with EU (Intrastat) represents more than half of all burden imposed on businesses because of reporting to official statistics. Consequently, pressures exist to reduce this burden. The paper uses the case of Slovenia to analyse the impact of selected scenarios (changes to methodology and alternative data sources) on response burden, data collection costs and accuracy of statistical data. The study may also serve as an assessment of data costs and benefits.*

---

**Keywords:** Intrastat, data collection, administrative data, mirror data, international trade, combined nomenclatur

---

## MERJENJE DOLGOROČNEGA BDP PER CAPITA SLOVENIJE, 1820-2016

### *ESTIMATING GDP PER CAPITA IN THE LONG RUN: EVIDENCE FROM SLOVENIA, 1820-2016*

ROK SPRUK

---

*In this paper, I estimate the real GDP per capita of Slovenia for the period 1820-2016 using the indirect method based on existing national accounts and proxy variables. The results confirm the pattern of slow industrialization until 1913, stationary growth dynamics in the interwar period and during the civil war, rapid industrialization after 1952, a steep decline in the period 1986-1992 and a rapid growth in the independence era. The estimates suggest that Slovenia achieved a short-lived per capita income parity with Austria and West Germany in early 1980s which still has not been recovered down to the present day. In the post-WW2 era, Slovenia sustained higher per capita GDP than Vishegrad country group and Mediterranean countries in Southern Europe.*

---

**Keywords:** GDP per capita, long-run economic growth, Slovenia

---

## STANJE IN TRENDI DIGITALNE PREOBRAZBE V SLOVENIJI

### STATE AND TRENDS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN SLOVENIA

JURE ERJAVEC, ANTON MANFREDA, JURIJ JAKLIČ,  
MOJCA INDIHAR ŠTEMBERGER

---

*Digital transformation presents many challenges for established companies that are increasingly aware that digitalisation is primarily a business challenge that requires changes in organizational culture, people, business processes and business models. Previous research shows that Slovenia is lagging behind in this respect. This paper contributes to the knowledge of the situation in the field of digital transformation in Slovenian large and medium-sized companies and to a better understanding of the key factors of successful digital transformation, which is the basis for taking appropriate decisions and further development of activities in Slovenian companies. The analysis is based on a survey conducted in June and July 2017, which examined the various aspects of digital transformation, such as its strategic role, digital culture, digital maturity and organizational aspects. The results of the analysis confirm that Slovenian companies are in general less digitally mature than their peers around the world. Investing only in information technology does not increase digital maturity; it is higher in the companies where the business role of informatics was recognized. A digital organizational culture is important for the successful digital transformation of companies.*

---

**Keywords:** digital transformation, digital culture, digital maturity, digital transformation factors, Slovenia

---

## KAKO DOSTOJNE SO NOVE OBLIKE DELA V SLOVENIJI?

### HOW DECENT ARE NEW FORMS OF WORK IN SLOVENIA?

SUZANA LAPORŠEK, VALENTINA FRANCA, ANA ARZENŠEK

---

*Over the last ten years we observe an increase of atypical forms of employment and other forms of work in Slovenia as a response to changed work conditions. Since we can expect the growth of new forms of work also in the future and, at the same time, these forms of work are often associated with the risk of precariousness, initiatives to preserve decent work and needs to carefully monitor developments of these forms of work in terms of maintaining workers' rights and the social security system have been initiated in foreign and domestic literature and public. This paper aims to examine the concept of decent work, present the labor market situation in term of developments of new forms of work in Slovenia and to analyze legal dilemmas brought about by new forms of work.*

---

**Keywords:** decent work, new forms of work, atypical employment, self-employment, Slovenia

---

VLOGA ZAZNAVE MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV,  
KOHEZIVNOSTI IN ZAVZETOSTI PRI DELU NA ZAZNAVO  
PRISPEVKA K USPEHU EKIPE

*THE ROLE OF PERCEPTIONS OF HRM, COHESION AND  
WORK-ENGAGEMENT ON THE PERCEPTION OF THE  
CONTRIBUTION TO TEAM PERFORMANCE*

IGOR IVAŠKOVIĆ

---

*The purpose of this study is to analyse the role of the work-engagement between the perceptions of team cohesiveness and the quality of human resources management (HRM) on one side, and the effect on athlete's contribution to team performance on the other. The results based on the structural model equations and the Sobel's tests confirm that the perceptions of the HRM quality and cohesion predict the degree of athlete's work-engagement. The latter then mediates the effects of the HRM and cohesion on the athlete's perception of his contribution to team performance. At the same time, the results show that the perception of co-workers and their behaviour (cohesiveness) in the context of sports teams is from the aspect of an athlete's work-engagement at least as important as the perception of the superiors and their attitude (HRM quality).*

---

**Keywords:** human resource management, cohesion, engagement, performance, team

---