

V MARIBORU

Univerza v Mariboru
ekonomsko-poslovna
fa kulte ta



1-2 NASE GOSPODARSTVO

2011

Revija za aktualna gospodarska vprašanja

NAŠE GOSPODARSTVO

Revija za aktualna gospodarska vprašanja

Letnik 57, št. 1-2, 2011

Izdajatelj:

Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor (EPF)

Uredniški odbor:

Mojca Duh (EPF), Matjaž Iršič (EPF),
Timotej Jagrič (EPF), Milan Jurše (EPF),
Iztok Kolar (EPF), Miklavž Mastinšek (EPF),
Andreja Primec (EPF), Sebastjan Strašek (EPF),
Karin Širec (EPF), Duško Uršič (EPF),
Hans Ferk (podjetniški svetovalec, München, Nemčija),
Gigi Foster (Univerza New South Wales, School of Economics)
Adam Gehr (DePaul University, ZDA),
Geoffrey C. Harcourt (University of Cambridge),
Julius Horvath (CEU Budimpešta, Madžarska),
Andras Inotai (Hungarian Academy of Sciences, Madžarska),
Alessio Lokar (Universita degli Studi di Udine, Italija),
Monty Lynn (Abilene Christian University, ZDA),
Josef Mugler (Wirtschaftsuniversität Wien, Avstrija),
Rajesh K. Pillania (Management Development Institute, Indija),
Gerald Schöpfer (Karel Franzens Universität Graz, Avstrija),
Jure Šimovic (Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška).

Glavna in odgovorna urednica:

Majda Bastič

Pomočnik glavnega in odgovornega urednika:

Igor Vrečko

Naslov uredništva:

Maribor, Razlagova 14, Slovenija,
telefon: +386 2 22 90 112

Elektronska pošta:

nase.gospodarstvo@uni-mb.si

Spletna stran:

<http://www.ng-epf.si>

Revija je indeksirana v ABI/INFORM Global in EconLit.

OUR ECONOMY

Review of Current Issues in Economics

Vol. 57, No. 1-2, 2011

Published by:

Faculty of Economics and Business, Maribor (FEB)

Editorial Board:

Mojca Duh (FEB), Matjaž Iršič (FEB),
Timotej Jagrič (FEB), Milan Jurše (FEB),
Iztok Kolar (FEB), Miklavž Mastinšek (FEB),
Andreja Primec (FEB), Sebastjan Strašek (FEB),
Karin Širec (FEB), Duško Uršič (FEB),
Hans Ferk (Business Advisory Board, München, Germany),
Gigi Foster (University of New South Wales, School of Economics)
Adam Gehr (DePaul University, USA)
Geoffrey C. Harcourt (University of Cambridge),
Julius Horvath (CEU Budapest, Hungary),
Andras Inotai (Hungarian Academy of Sciences, Hungary),
Alessio Lokar (Universita degli Studi di Udine, Italy),
Monty Lynn (Abilene Christian University, USA),
Josef Mugler (Wirtschaftsuniversität Wien, Austria),
Rajesh K. Pillania (Management Development Institute, India),
Gerald Schöpfer (Karl Franzens Universität, Graz, Austria),
Jure Šimovic (University of Zagreb, Croatia)

Editor-in-Chief:

Majda Bastič

Co-editor:

Igor Vrečko

Editorial and administrative office address:

Maribor, Razlagova 14, Slovenia,
phone: +386 2 22 90 112

E-mail:

nase.gospodarstvo@uni-mb.si

WWW homepage:

<http://www.ng-epf.si>

The review is indexed in ABI/INFORM Global and EconLit.

Lektorji: mag. Darja Gabrovšek Homšak in EditAvenue Incorporated

Dtp: Schwarz, d. o. o.

Letno izide: 6 (šest) števil. Letna naročnina: za pravne osebe 46 €, za fizične osebe 29 € in za tujino 57,5 €.

ISSN 0547-3101

Revijo sofinancira Ministrstvo za visokošolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije.

IN MEMORIAM

PROF. DR. DAVORJU SAVINU

(1942 - 2011)

O, saj ni smrti, ni smrti!
Samó tišina je pregloboka.
Kakor v zelenem
prostranem gozdu!

Samó odmikaš se,
samó tih postajaš,
samó sam postajaš,
sam in neviden.

O, saj ni smrti, ni smrti!
Samó padaš, samó padaš,
padaš, padaš
v prepad neskončne modrine.

(Srečko Kosovel)



Redki so ljudje, ki se znajo dotakniti sočloveka, ki znajo deliti s sočlovekom svojo misel, znanje, izkušnje, veselje, bolečino. Davor Savin je živel, da bi se dotikal, da bi se učil, da bi učil druge, da bi razumel ta svet in človekovo bivanje v njem. Smisel svojega bivanja je videl in uresničeval s filozofskim prepričanjem, "..., da se braniš biti bog, da bi bil človek..." (A. Camus).

Biti človek!

Biti človek je pravzaprav osrednja dilema našega časa, dilema, povezana z različnimi področji človekove misli, in to od etike, humanistike, umetnosti, ekonomije. Davor je uresničeval svojo paradigmo življenja z vso predanostjo in spoštovanjem do resnice. Resnica je bila zanj tista najgloblja vzmet, njegov moralni prav, ki dela posameznike velike.

Bil je svetovljan in človek v najzlahtnejšem pomenu te besede. In bil je humanist, široko izobražen človek, ki se je s toplino srca odzival na iskreno misel in besedo sočloveka, študenta in znanca. Bil je ponosen na svojo klasično izobrazbo, saj se je zavedal, da lahko na številne dileme življenja odgovori le s pomočjo vseh področij človekove misli, predvsem pa s humanistiko in umetnostjo. Klasična glasba ga je hkrati pomirjala in vznemirjala, mu odpirala nova obzorja. Rad se je pogovarjal o njej, rad pa se je tudi sprehajal po ume-

tnostnih galerijah; naš spomin seže v skupno popotovanje po newyorški galeriji, kjer je dejal: "Pomembna je atmosfera, umetnost ne poskuša nikogar podrediti..."

Slika njegovega življenja, ki si jo je dovolil pokazati javnosti, je zaznamovana in opredeljena s kritično distanco, odmaknjena in samo njegova. Zato pa je bil Savin toliko bolj bleščeč sogovorec, profesor, poglobljen analitik in razlagalec ekonomske znanosti in ekonomske misli.

Že kot študent se je oglašal v nekdanjem zagrebškem tedniku Vjesnik u srijedu in kmalu zaslovel kot duhovit in pronicljiv komentator. Vzpredno je študiral na pravni in ekonomski fakulteti v Beogradu, diplomiral in takoj nadaljeval s podiplomskim študijem ter leta 1974 zagovarjal magistrsko delo, že leta 1976 pa doktorsko disertacijo z naslovom "Teoretične osnove mehanizma inflacije".

Raziskovalni interes prof. dr. Savina je bil izjemno široko razvejan, vendar hkrati notranje sklenjen in organsko povezan; področja, ki so bila v ospredju njegove znanstvene misli, so predvsem bila: inflacijska gibanja, finančni trgi, denarni sistem, gospodarska gibanja doma in v svetu, ekonomska politika. Bil je član najvišjih domačih in tujih znanstveno-raziskovalnih organizacij, kot so: Izvršni komite European Association of Development Research

Institutes (EADI); član delovne skupine za ekonomske analize Komiteja za ekonomsko politiko OECD; sekretar Zveze ekonomistov Jugoslavije; član redakcije Enciklopedija ekonomskih znanosti; in številnih časnikov (Finance, Ekonomska misel, Ekonomska analiza);

Bil je ekspert Svetovne banke, leta 1985 so ga izvolili za člana japonskega združenja za teorijo ekonomije, kot gost vlade ZDA in Velike Britanije je v obeh državah proučeval njihovo ekonomijo.

Zelo ga je pritegnil J. M. Keynes, predvsem zaradi njegovega odnosa do pglavitnih ekonomskih problemov prve polovice 20. stoletja. Prof. dr. Savin se je zavedal zmo-tljivosti človekove narave in se zavzemal, da mora ekonomist razumeti problem, tudi njegove neekonomske razsežnosti in da pri razreševanju problema ne sme biti dogmatik. Rezultate svojega raziskovalnega dela je objavil v številnih znanstvenih in strokovnih člankih, sestavkih v monografijah, učbenikih in drugih študijskih gradivih. Impozanten je njegov opus širši javnosti namenjenih člankov, v katerih na razumljiv in atraktiven način razlaga aktualne teme tistega časa. Njegov način razlage je pritegnil urednike televizijskih in radijskih oddaj, da so ga povabili kot kompetentnega sogovornika pri analizi aktualnih ekonomskih in gospodarskih tem.

Nemogoče je na kratko predstaviti celoten ustvarjalni opus prof. dr. Davorja Savina. Vendar pregled njegovih objavljanih del kaže, da smo izgubili enega najpomembnejših ekonomistov sodobnega časa.

Še posebej je njegova smrt prizadela člane uredniškega odbora revije Naše gospodarstvo. 16 let (1993 - 2009) je bil njen glavni in odgovorni urednik. V tem času si je prizadeval stikati s pomembnimi pisci znanstvenih in strokovnih člankov s področja ekonomije in poslovne ekonomije, ki so pritegnili pozornost tako domače kot tudi mednarodne znanstvene in strokovne javnosti. V obdobju njegovega urednikovanja je bila revija vključena v mednarodne baze podatkov. Spoštovali smo njegova prizadevanja za znanstveno resnico in sposobnost odpirati horizonte duhovnih in človeških vrednot.

Čast in plemenitost sta bili zapisani na obrazu in drži našega prijatelja, sodelavca, spoštovanega in priljubljenega profesorja Davorja Savina. Odražali sta se v njegovi govorici, drži, delu, humanosti.

Smrt konča življenje,
ne konča pa odnosa,
stkanega na globokih
duhovnih in človeških vrednotah.

Zato ostaja Davor Savin z nami za vedno.

Člani uredniškega odbora

VSEBINA • CONTENTS

IZVIRNI ZNANSTVENI ČLANKI - ORIGINAL SCIENTIFIC PAPERS

- | | | |
|----------------|---|----|
| 1 | Damjan Krajnc
Trajnostno usmerjen pristop k merljivim in nenehnim izboljšavam v predelovalnih dejavnostih
<i>Sustainability-oriented approach to measurable and continuous improvements in manufacturing companies</i> | 3 |
| 2 | Primož Dolenc, Suzana Laporšek
Obdavčitev dela in rast zaposlenosti: Slovenija v mednarodnem kontekstu
<i>Tax wedge and employment growth: Slovenia from an international perspective</i> | 15 |
| 3 | Mitja Gorenak
Analiza zaznavanja dejavnikov zadovoljstva slovenskih turističnih vodnikov in spremljevalcev
<i>Analysis of perceived factors influencing Slovenian tour guides' and tour managers' job satisfaction.</i> | 26 |
| 4 ^A | Andrej Raspor
Izzivi napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu
<i>Challenges of tips in Slovenian hospitality and gaming industries</i> | 35 |
| 5 | Metka Malovrh, Maja Konečnik Ruzzier
Poznavanje in poistovetenje z identiteto znamke I Feel Slovenia
<i>Familiarity and identification with the brand I feel Slovenia</i> | 47 |
| 6 | Gal Munda, Sebastjan Strašek
Use of the TRP Ratio in selected countries
<i>Uporaba TRP indikatorjev v izbranih državah</i> | 55 |

PREGLEDNI ZNANSTVENI ČLANKI - REVIEW PAPERS

- | | | |
|---|--|----|
| 7 | Bojan Rosi, Maja Rosi
Razreševanje problemov z uporabo (mehko)systemskega razmišljanja kot potenciala družbeno odgovorne ustvarjalnosti ljudi
<i>Problem solving through system thinking as a potential of humans' socially responsible creativity</i> | 61 |
|---|--|----|

PRIKAZI KNJIG

- | | | |
|---|--|----|
| 8 | Vesna Čančer
Handbook of Multicriteria Analysis
<i>Constantin Zopounidis, Panos M. Pardalos (urednika)</i> | 72 |
|---|--|----|

TRAJNOSTNO USMERJEN PRISTOP K MERLJIVIM IN NENEHNIM IZBOLJŠAVAM V PREDELOVALNIH DEJAVNOSTIH

Sustainability-oriented approach
to measurable and continuous improvements
in manufacturing companies

Prejeto/Received:
September 2010

Popravljen/Revised:
November 2010

Sprejeto/Accepted:
December 2010

Damjan Krajnc

*Univerza v Mariboru, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo,
Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za tehnologijo*

Izvleček

Trajnostni razvoj temelji na tridimenzijskem konceptu, ki vključuje okoljsko delovanje, družbeno odgovornost in ekonomski prispevek. V članku je predlagana metodologija za merjeno doseganje trajnostnega razvoja podjetij, ki temelji na devetih stopnjah. Prednost in posebnost metodologije je v vključitvi matematičnega modela za izračun sestavljenega indeksa trajnostnega razvoja podjetja, ki predstavlja združeno informacijo o delovanju podjetja na vseh treh dimenzijah trajnosti. Uporabnost modela je predstavljena v študiji primera. Predlagana metodologija vključuje tudi stopnjo za ocenitev delovanja podjetja glede na standarde najboljših razpoložljivih tehnik, definiranih v skladu s smernico o celovitem preprečevanju in obvladovanju onesnaževanja. V ta namen je bil razvit model za primerjanje delovanja podjetij z najvišjimi standardi v sektorju, kot jih definirajo referenčni dokumenti o najboljših razpoložljivih tehnikah. Učinkovitost modela je bila preizkušena v študiji primera, v kateri smo primerjalno ocenili vzorčno podjetje.

Ključne besede: trajnostni razvoj, merjenje in doseganje trajnostnega razvoja, kazalci, sestavljeni indeks, primerjalno ocenjevanje, smernica IPPC, najboljše razpoložljive tehnike

Abstract

Sustainable development is based on a three-dimensional concept that incorporates environmental performance, social responsibility, and economic contribution. This work presents a methodology for achieving more sustainable business practices in companies using nine steps proposed and discussed in this article. The advantage of this methodology is its inclusion of a mathematical model for designing a composite sustainable development index that depicts information on the performance of companies in all three dimensions of sustainability. The effectiveness of the proposed model is demonstrated in a case study that compares companies' sustainability performance. The proposed methodology includes a step for performance benchmarking in companies by considering best available techniques, as determined by the Integrated Pollution Prevention and Control Directive. The effectiveness of the proposed model was tested in the performance assessment of the case company.

Keywords: sustainable development, assessment and achievement of sustainable development, indicators, composite index, benchmarking, IPPC directive, best available techniques

1 Uvod

Načelo trajnostnega razvoja, kot ga poznamo danes, se je pojavilo kot odziv na uničevalne družbene in okoljske posledice prevladujoče gospodarske rasti. Širšo razpoznavnost je dobilo šele potem, ko je Svetovna komisija za okolje in razvoj (t. i. Brundtlandina komisija) v svojem poročilu iz leta 1987 z naslovom »Naša skupna prihodnost« (angl. *Our Common Future*) opozorila na nevarnosti,



Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 1-2, 2011
pp. 3-14

UDC: 502.131.1:338.45
JEL: Q56

ki jih prinaša sedanji način razvoja. Čeprav je še veliko nejasnosti in nasprotovanj o natančnem pomenu trajnostnega razvoja, se večina strinja, da mora trajnostni razvoj zadovoljevati družbene, okoljske in gospodarske cilje.

Večina držav je trajnostni razvoj vključila v svojo strategijo razvoja in ga definirala v državnem kontekstu. Načelo trajnostnega razvoja se je vključilo tudi v poslovno sfero. V zadnjih treh desetletjih sta se razumevanje in sprejetje načel trajnostnega razvoja v poslovni sferi močno povečala. Večina napredno mislečih podjetij je začela vključevati trajnostni razvoj v svojo poslovno strategijo in prakso. Podjetja spoznavajo, da izziv trajnostnega razvoja pomeni sprejetje poslovnih strategij in aktivnosti, ki zadovoljujejo potrebe podjetja in njegovih deležnikov s hkratnim varovanjem, ohranjanjem in povečevanjem človeških in naravnih virov, ki bodo potrebni tudi v prihodnosti (IISD, 1992).

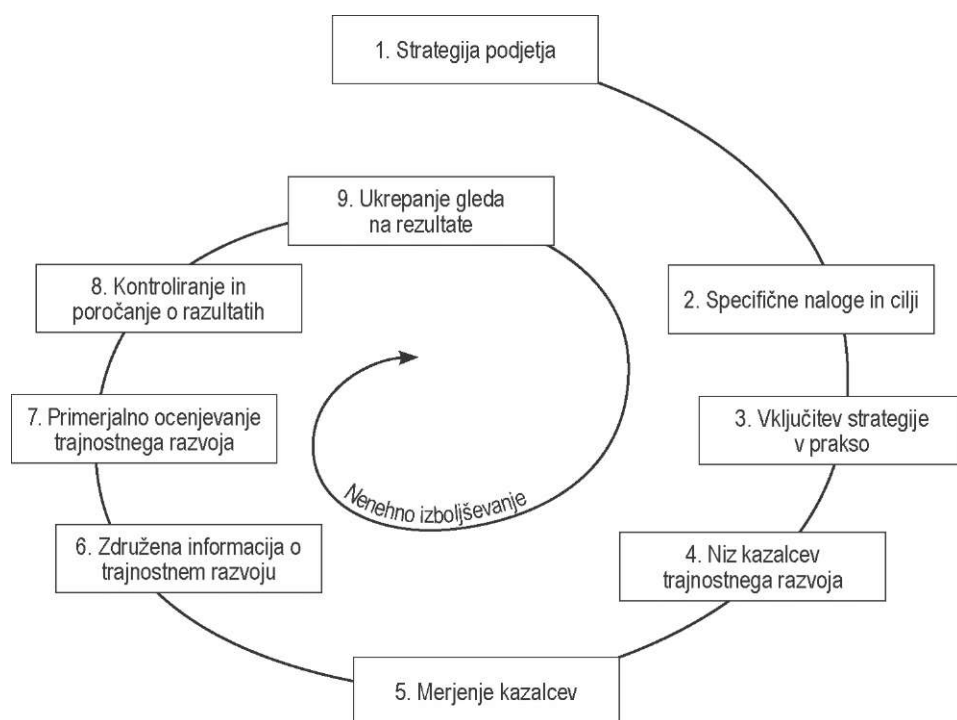
Doseganje trajnostnega razvoja seveda ni lahka naloga in je povezana s številnimi izzivi. Eden takšnih izzivov je enakovredno upoštevanje vseh dimenzij trajnostnega razvoja in odmik od pretvorbe koristi tega razvoja zgolj v običajne finančne meritve. Vse bolj je jasno, da se bodo samo napredno misleča podjetja sposobna upreti tem izzivom. A tudi takšna podjetja se soočajo s ključnim izzivom: kako pretvoriti načela trajnostnega razvoja v poslovno prakso? Reševanje tega problema zahteva sistemski pristop, kjer trajnostni razvoj ni le dopolnilo poslovanja, temveč je sistematično integriran v vse poslovne aktivnosti.

Doslej je bilo predlaganih nekaj metodologij, ki bi omogočale sistematično in strukturirano doseganje traj-

nostnega razvoja (Krajnc in Glavič 2003, 2005a, b; Bell and Morse 2008; Global Reporting Initiative 2006; IChemE 2002; Azapagic 2004, AIChE 2004; OECD 2002; WBCSD 1997). Posamezna velika podjetja in organizacije so razvile lastne sisteme, utemeljene na njihovih potrebah. Medtem ko je pomembno, da poslovodni sistem vključuje specifične karakteristike poslovnega sistema, pa širjenje različnih pristopov k doseganju trajnostnega razvoja boga poslovodstva, potrošnike, investitorje, javnost in druge (EC, 2001). Zato obstaja potreba po standardizaciji združenega trajnostnega poslovodstva in poročanja. Metodologija, ki bi bila splošno uporabna in bi hkrati omogočala upoštevanje specifičnih karakteristik različnih podjetij, bi bila koristna pri nadaljnjem ozaveščanju, privzemanju in širjenju trajnostnih načel.

Da bi pomagali podjetjem pri pospeševanju procesa vključitve trajnostnega razvoja v njihovo delovanje, predstavljamo v tem prispevku metodologijo za doseganje trajnostnega razvoja. Metodologija je specifična predvsem po vključitvi matematičnega modela za medsebojno dinamično primerjanje trajnostnega delovanja podjetij in primerjalno ocenjevanje na podlagi najboljših razpoložljivih tehnik, definiranih v skladu s smernico o celovitem preprečevanju in obvladovanju onesnaževanja (smernica IPPC). Prednost te metodologije je zmožnost primerjanja in razvrščanja podjetij v specifičnem sektorju glede trajnosti. Poleg tega, da metodologija predlaga standardiziran niz kazalcev trajnostnega razvoja, omogoča ocenjevanje s primerjalnimi vrednostmi, s katerimi je mogoče primerjati delovanje podjetja z najboljšimi standardi v sektorju.

Slika 1: Metodologija za merjeno doseganje trajnostnega razvoja podjetij



2 Metodologija za merjeno doseganje trajnostnega razvoja podjetij

V prispevku predlagamo metodologijo za merjeno doseganje trajnostnega razvoja podjetij, ki je lahko v pomoč podjetjem iz različnih sektorjev pri nenehnem izboljševanju njihovega razvoja in uvajanju sprememb, ki so potrebne za delovanje v smeri trajnostnega razvoja. Metodologija temelji na osmih stopnjah (slika 1), ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje opisali.

2.1 Definiranje strategije podjetja za doseganje trajnostnega razvoja

V prvi stopnji podjetje jasno zastavi svoj vsesplošni cilj, ki ga želi doseči. Podjetje izoblikuje svoje pojmovanje trajnostnega razvoja ter določi vizijo in strategijo za njegovo doseganje. Ta stopnja obsega vse vidike organizacijskih aktivnosti in opogumlja vodstvo za vključevanje v procese odločanja.

Pomemben del združene trajnostne strategije podjetja je vključitev deležnikov (angl. *stakeholders*), tj. različnih skupin, ki vplivajo na delovanje podjetja oz. delovanje podjetja vpliva nanje. Preglednica 1 prikazuje nekatere možne deležnike podjetja in njihovo zanimanje za trajnostne vidike delovanja podjetja.

2.2 Definiranje specifičnih nalog in ciljev trajnostnega razvoja podjetja

Trajnostna politika podjetja predstavlja vizijo in strategijo podjetja za doseganje trajnostnega razvoja. Za uspešno vključitev trajnostne politike v svojo strategijo mora podjetje uravnotežiti odgovornost poslovanja na gospodarskem, okoljskem in tudi na družbenem področju.

Vsesplošni cilj politike podjetja, kot je npr. napredovanje v smeri trajnostnega razvoja, je treba na tej stopnji

Preglednica 1: Različni deležniki podjetja in njihovo zanimanje za trajnostne vidike delovanja podjetja (prirejeno po Azapagic 2004)

Deležniki	Trajnostni vidik		
	gospodarski	okoljski	družbeni
zaposleni	•••	••o	•••
trgovske zveze	•••	ooo	•••
pogodbениki	•••	•oo	•oo
dobavitelji	•••	ooo	ooo
potrošniki	•••	••o	••o
delničarji	•••	••o	••o
upniki	•••	••o	••o
zavarovalnice	•••	•••	•••
lokalne skupnosti	•••	•••	•••
lokalne oblasti	•••	•••	•••
vlada	•••	•••	•••
nevladne organizacije	••o	•••	•••

ooo = brez zanimanja, •oo = malo zanimanja,
••o = srednje zanimanje, ••• = močno zanimanje

razčleniti na bolj specifične naloge in cilje podjetja, ki so tudi merljivi. Merljivost ciljev je nujen pogoj, da lahko spremljamo dosežke in ugotavljamo, ali so bili zastavljeni cilji doseženi. Cilji in naloge podjetja morajo biti realni, toda za podjetje izziv in povezani z določenim obdobjem, v katerem naj bi bili doseženi. Pri doseganju zastavljenih ciljev je pomembno definirati tudi možne ovire.

2.3 Vključitev strategije trajnostnega razvoja v prakso podjetja

Ta stopnja je najverjetneje najtežavnejša pri prizadevanjih za doseganje trajnostnega razvoja podjetja. Stopnja vključuje ugotavljanje trajnostnih prioritet in njihovo uvrstitev med poslovne prioritete ter ugotavljanje specifičnih projektov za doseganje bolj trajnostne poslovne prakse, v osnovi pa tudi spreminjanje skupne kulture in vedenja podjetja.

Da bi omogočili enostavnejšo vključitev trajnostnega razvoja v prakso podjetja, je koristno razdeliti vsesplošne poslovne aktivnosti v več ključnih aktivnosti in interesnih področij, npr.: proizvodnja, proizvodi, transport, nabava, delovna sila ipd. Specifični projekti morajo biti identificirani, da lahko dosežemo zastavljene cilje in naloge z upoštevanjem ključnih trajnostnih vidikov za ključna poslovna področja. Cilj zmanjšanja emisij toplogrednih plinov npr. je mogoče doseči z zvišanjem energijske učinkovitosti ali s prehodom na »zeleni« vir električne energije.

2.4 Identifikacija potencialnega niza kazalcev

Na tej stopnji identificiramo kazalce, ki opisujejo zastavljene specifične naloge in cilje, definirane na prejšnji stopnji. Kazalci trajnostnega razvoja podjetij so v skladu z vidiki trajnostnega razvoja razdeljeni na gospodarske, okoljske in družbene (slika 2). Navezujejo se na vse poglavitne vidike trajnostnega razvoja podjetij - energijo in potrošnje surovin (sredstev), naravno okolje, socialne pravice in razvoj skupnosti, ekonomsko učinkovitost, zaposlene in proizvode.

Vsi kazalci ne bodo primerni za vsako podjetje in za vse vrste analiz, saj je njihova izbira odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi sta tudi dosegljivost potrebnih podatkov in enostavnost analiz. Kazalci so sestavljeni tako, da omogočajo postopno vključevanje. Podjetje lahko začne vključevati gospodarske kazalce ter postopoma vključi še okoljske in družbene.

2.5 Merjenje kazalcev trajnostnega razvoja

Merjenje in spremljanje delovanja podjetja sta eden izmed načinov zagotavljanja doseganja trajnostnih ciljev in nalog. Ta stopnja vključuje zbiranje podatkov ter ocenjevanje in preračunavanje kazalcev. Pomembno je, da slednjih ne uporabljamo le kratek čas, temveč jih vključimo kot celosten del sistema poslovnega odločanja. Da bi olajšali zbiranje podatkov in zmanjšali delo, je priporočljivo razviti centraliziran sistem zbiranja podatkov s poenotenim formatom podatkovne baze, ki je kompatibilna z obstoječimi podatkovnimi bazami podjetja.

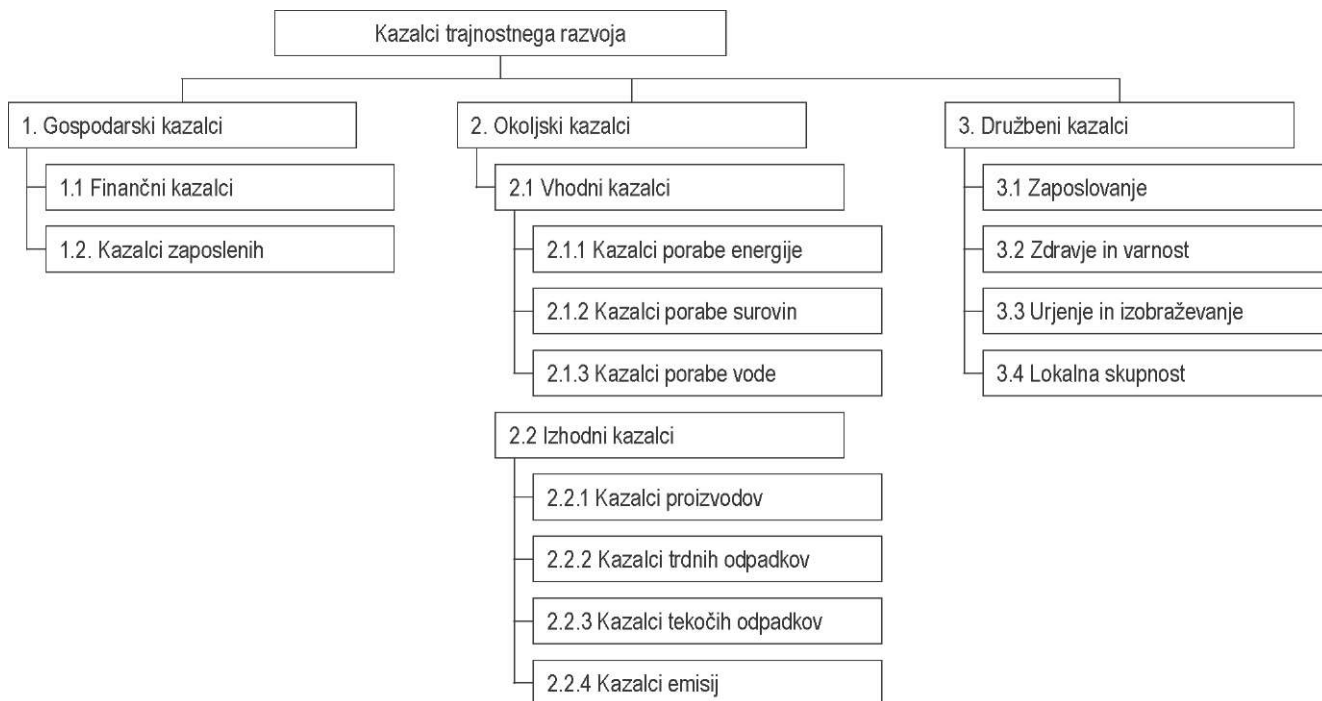
2.6 Združena informacija o trajnostnem razvoju - združevanje kazalcev v sestavljeni indeks trajnostnega razvoja

Na tej stopnji merjenja trajnostnega razvoja podjetij predlagamo matematični model za določitev indeksa trajnostnega razvoja, ki omogoča združitev velikega števila informacij v združeno meritev. V nadaljevanju prikazujemo

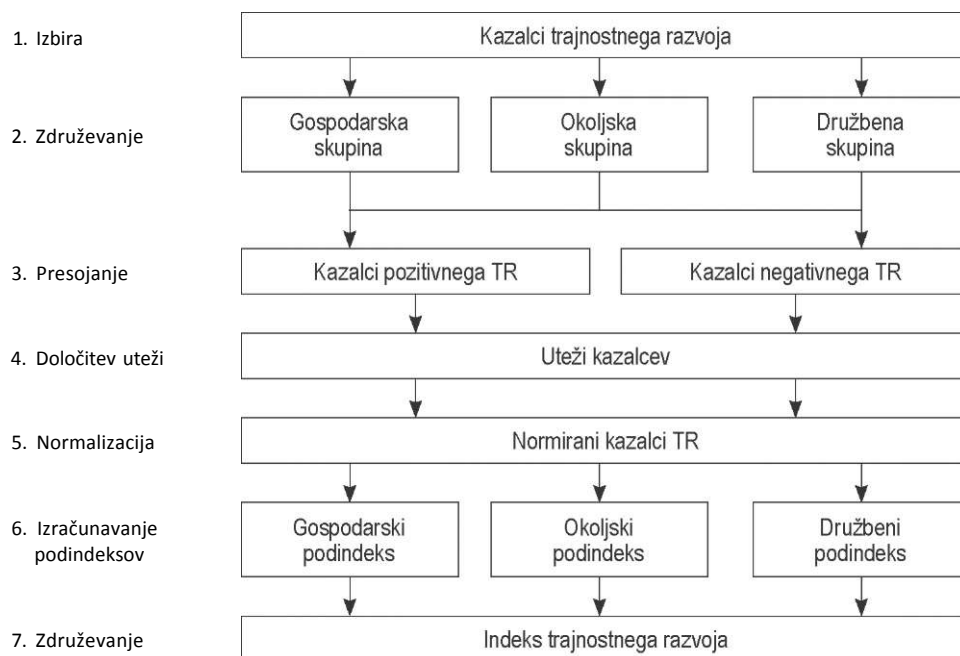
postopek izračuna indeksa. Uporabnost modela prikazujemo v študiji primera.

Postopek izračuna indeksa trajnostnega razvoja (I_{TR}) je razdeljen v več faz, kot prikazuje slika 3: izbira, združevanje v skupine, presojanje vplivov, določevanje uteži, normalizacija kazalcev, izračun podindeksov in njihovo združevanje v I_{TR} . Posamezne faze so predstavljene v nadaljevanju.

Slika 2: Razdelitev kazalcev trajnostnega razvoja podjetij v predelovalnih dejavnostih



Slika 3: Shema izračunavanja sestavljenega indeksa trajnostnega razvoja



2.6.1 Izbira kazalcev

Model v prvem koraku zahteva **izbiro ustreznih kazalcev**, ki pokrivajo glavne dimenzije trajnosti podjetja. Azapagic (2003) svetuje, da naj bodo kazalci kvantitativni, če je le mogoče. Pri izbiri kazalcev je potrebno razumevanje, kateri elementi trajnostnega razvoja naj bodo vključeni. Vsak izmed izbranih kazalcev naj bo merjen periodično in opremljen s simbolom in mersko enoto.

2.6.2 Združevanje izbranih kazalcev

Združevanje kazalcev je tesno povezano z njihovo izbiro. Izbrani kazalci so združeni v gospodarsko ($j = 1$), okoljsko ($j = 2$) in družbeno ($j = 3$) skupino. Te skupine so bile izbrane, ker sledijo najpogosteje uporabljani definiciji trajnosti (GRI 2002b).

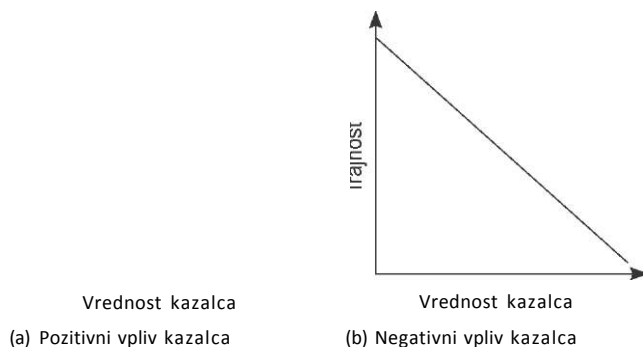
2.6.3 Presojanje vpliva kazalcev

V vsaki skupini j so kazalci opredeljeni glede na njihov **vpliv** na trajnostni razvoj podjetja. Razvrščeni so na kazalce, katerih naraščajoča vrednost ima pozitiven vpliv ($+$) na trajnostni razvoj podjetja oz. na kazalce, katerih naraščajoča vrednost ima nanj negativni vpliv ($-$). Pri tem lahko upoštevamo, da je pozitiven oz. negativen vpliv poljubnega kazalca linearen, kot prikazuje slika 4.

2.6.4 Določevanje uteži kazalcev

Predlagani model določi uteži kazalcev z uporabo *analitičnega hierarhičnega procesa* - AHP (Saaty 1980), ki je uporaben model za večkriterijsko odločanje in bo na kratko predstavljen. Predvidevamo, da želimo določiti utež kazalca i med N kazalci v skupini j . V prvem koraku zastavimo hierarhični problem, v katerem N kazalcev razvrstimo tako, da je mogoče vsak kazalec primerjati z vsakim. Nato izvedemo medsebojno primerjavo kazalcev (za vsak par). Primerjava je izvedena z ugotavljanjem, kateri izmed kazalcev i in j je pomembnejši za trajnostni razvoj podjetja. Intenziteta pomembnosti enega kazalca nad drugim je izražena s skalo od 1 do 9. Vrednost 1 ponazarja enakost dveh kazalcev, vrednost 9 pa, da je kazalec i skrajno pomembnejši od kazalca j , s katerim ga primerjamo. Posledica medsebojne primerjave kazalcev po parih je normalizirani vektor w , ki vsebuje uteži kazalcev (w_{ji}).

Slika 4: Pozitivni ali negativni vpliv kazalca na trajnostni razvoj podjetja



2.6.5 Normaliziranje kazalcev

Glavno težavo pri združevanju kazalcev v I_{TR} predstavlja dejstvo, da so največkrat izraženi z različnimi enotami. Normalizacija omogoča medsebojno združevanje kazalcev, ki imajo različne enote merjenja (fizikalne, ekonomske itd.). V našem modelu je predlagana normalizacija z uporabo enačb 1 in 2.

$$j_{N, jt}^+ = \frac{J_{A,ijt}^+ - J_{\min, jt}^+}{J_{\max, jt}^+ - J_{\min, jt}^+} \quad (1)$$

$$j_{N,ijt}^- = \frac{J_{\max, jt}^- - J_{A,ijt}^-}{J_{\max, jt}^- - J_{\min, jt}^-} \quad (2)$$

kjer je J^+ normalizirani kazalec i (vrste »več je boljše«, slika 4a) za skupino kazalcev j v času (letu) t ; J^- je normalizirani kazalec i (vrste »manj je boljše«, slika 4b) za skupino kazalcev j v istem času (letu) t . J_{\max} oz. J_{\min} je kazalec s pozitivnim oz. negativnim vplivom na trajnostni razvoj, ki ima najvišjo vrednost med merjenimi podjetji, J_{\max} oz. J_{\min} je kazalec s pozitivnim oz. negativnim vplivom na trajnostni razvoj, ki ima najnižjo vrednost med merjenimi podjetji.

2.6.6. Izračun podindeksov

Izračunavanje I_{TR} poteka postopoma. Različne kazalce iz skupine j **združimo v podindekse trajnostnega razvoja** (I_{TRj}) z enačbo 3.

$$I_{TRj,t} = \sum_{i=1}^N w_{ji} \cdot j_{N,ijt} \quad (3)$$

$$zaj = \text{gosp, okol, druž}; \quad i = 1, \dots, I; \quad t = 1, \dots, T$$

$$I_{TRj,t} = 1, \quad w_{ji} > 0$$

kjer je $I_{TRj,t}$ podindeks trajnostnega razvoja za skupino kazalcev j v merjenem času (letu) t ; w_{ji} predstavlja utež kazalca i iz skupine kazalcev j in izraža njegovo pomembnost pri določitvi stanja trajnostnega razvoja podjetja.

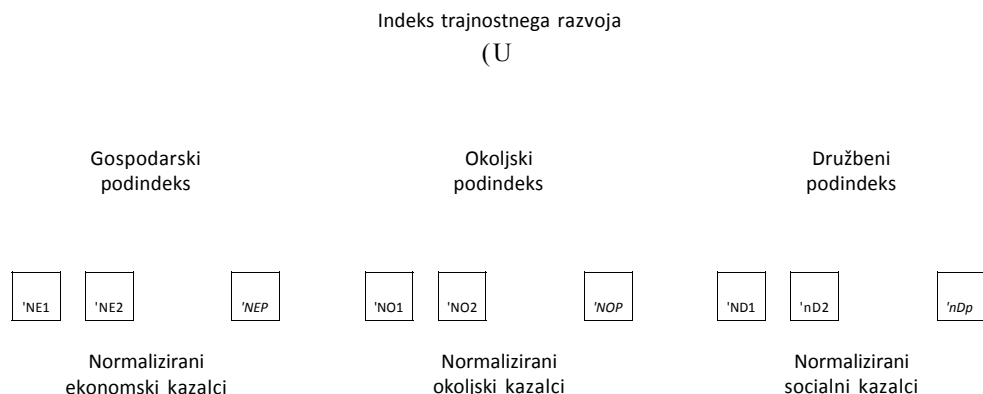
2.6.7 Združevanje podindeksov v indeks trajnostnega razvoja

Na koncu so trajnostni podindeksi združeni v sestavljeni **indeks trajnostnega razvoja** I_{TR} (enačba 4).

$$I_{TR,t} = \sum_{j=1}^J w_j \cdot I_{TRj,t} \quad \text{za } t = 1, \dots, T \quad 0 < I_{TR,t} < 1 \quad (4)$$

kjer je w_j faktor, ki predstavlja utež skupine kazalcev j pri ocenitvi trajnostnega razvoja podjetja. Indeks trajnostnega razvoja lahko zavzame vrednost med 0 in 1; višja ko je njegova vrednost, bolj je podjetje napredovalo v smeri trajnostnega razvoja. Osnovna shema takšnega združevanja je prikazana na sliki 5. Možna omejitev predlaganega modela za indeks trajnostnega razvoja je lahko način, kako

Slika 5: Hierarhična shema izračunavanja sestavljenega indeksa trajnostnega razvoja podjetja



so določene uteži kazalcev. Postopek izračunavanja uteži v veliki meri temelji na subjektivnem mnenju ocenjevalca. Toda če bi spremenili uteži, modela ni treba preoblikovati, temveč le na novo preračunati normalizirane vrednosti kazalcev, kar je s sodobnimi računalniškimi orodji zelo hitro izvedljivo.

2.6.8 Ilustrativna vzorčna študija

Glede na razpoložljive podatke smo izbrali dve podjetji, Royal Dutch/Shell Group in BP - British Petroleum, da bi ocenili in primerjali njuno delovanje v smislu trajnosti (Krajnc in Glavič 2005a). Predlagani model je bil preizkušen na vzorčnih podjetjih, za katera so bili izračunani I_{TR} in podindeksi za obdobje 2000-2003. Vhodni podatki študije primera so bili pridobljeni iz letnih trajnostnih poročil (BP, 2003; Shell, 2003). Obe letni poročili sta bili pripravljena v skladu z Globalno iniciativo za poročanje (GRI 2002b). Vključujeta indeks vsebine GRI, tj. preglednico skladnosti z napotki GRI.

2.6.9 Ocenitev trajnostnega razvoja podjetij Shell in BP s sestavljenim indeksom trajnostnega razvoja

V študiji primera smo izbrali niz trajnostnih kazalcev; ti so bili združeni v tri skupine, ki so pokrivalo gospodarsko dimenzijo (štirje kazalci: kvocient med denarnim tokom po obdavčitvi in maso proizvodnje, delež vlaganj v raziskave in razvoj v dobičku, kvocient med stroški iskanja nafte in maso proizvodnje, kvocient med stroški glob in kazni za okolje in varnost ter maso proizvodnje), okoljsko dimenzijo (šest kazalcev: masni pretok celotne proizvodnje naftnih proizvodov, masno razmerje emisij CO_2 in proizvodnje, masno razmerje emisij CH_4 in proizvodnje, masno razmerje emisij SO_2 in proizvodnje, masno razmerje emisij NO_x in proizvodnje, masno razmerje nevarnih odpadkov in proizvodnje, masno razmerje razlitij in proizvodnje) in družbeno dimenzijo trajnosti (štirje kazalci: število zaposlenih, delež investicij v družbo in skupnosti v dobičku, številski delež nezgod na zaposlenega, stopnja nezgod zaposlenih, stopnja poškodb zaposlenih).

Kazalce smo najprej razporedili na tiste s pozitivnim vplivom (kvocient med denarnim tokom po obdavčitvi in maso proizvodnje, delež vlaganj v raziskave in razvoj v dobičku, delež investicij v družbo in skupnosti v dobičku) in tiste z negativnim vplivom na trajnostni razvoj podjetij (vsi preostali izbrani kazalci).

Da bi izračunali uteži (pomembnost) izbranih kazalcev, smo uporabili metodo AHP in kazalce primerjali med seboj. V ta namen smo sestavili ocenjevalno skupino devetih strokovnjakov (štirje kemiki, trije biologi in dva ekonomista), ki so na podlagi svojega znanja, izkušenj in osebnih prepričanj med seboj primerjali kazalce in določili njihovo relativno pomembnost. Vsak član skupine je individualno ocenil prioritetni faktor (z lestvico od 1 do 9) vsakega kazalca relativno na kazalec, s katerim je bil primerjan. Na osnovi medsebojnih primerjanj kazalcev smo izračunali povprečne prioritete faktorje. Nato smo z metodo AHP določili relativne uteži kazalcev za vsako skupino.

Iz relativnih vrednosti uteži kazalcev je jasno, da je pomembnost nekaterih kazalcev ovrednotena mnogo nižje kot pomembnost nekaterih drugih. V skupini gospodarskih kazalcev je bil kazalec »kvocient med stroški iskanja nafte in maso proizvodnje« (C_{preis}) ocenjen kot najpomembnejši, medtem ko je bila kazalcu »kvocient med denarnim tokom po obdavčitvi in maso proizvodnje« (C_A) dodeljena najmanjša utež. V skupini okoljskih kazalcev je bila najvišja pomembnost dodeljena kazalcu masnega razmerja razlitij in proizvodnje, sledijo mu kazalci nevarnih odpadkov ($C_{odp}^{nev/pr}$) emisij SO_2 ($Z_{SO2/pr}$) in emisij NO_x ($Z_{NOx/pr}$). Najmanjša utež je bila dodeljena kazalcema emisij CH_4 ($Z_{CH4/pr}$) in CO_2 ($Z_{CO2/pr}$). V skupini družbenih kazalcev je bila najvišja pomembnost dodeljena kazalcu stopnje poškodb zaposlenih (K_k), medtem ko je bil kazalec investicij v družbo in skupnost ($f_{družb}$) ocenjen kot najmanj pomemben.

Očitno je, da vzorčni podjetji ne merita vseh kazalcev z istimi enotami, zato je bilo treba izvesti njihovo **normalizacijo** z uporabo enačb 1 in 2. Da smo izračunali trajnostne podindekse v času t (t (leta) = 2000, ..., 2003) za gospodar-

sko, okoljsko in družbeno skupino kazalcev, smo normalizirano vrednost vsakega kazalca pomnožili z njemu pripisano utežjo (enačba 3).

Uteži posameznih trajnostnih podindeksov $I_{TR_{gosp.}}$, $I_{TR_{okol.}}$, $I_{TR_{druž.}}$ smo določili s pomočjo iste skupine devetih strokovnjakov, ki so med seboj primerjali trajnostne podindekse. Njihove primerjave smo obdelali z metodo AHP. Rezultati so pokazali največjo pomembnost okoljskega podindeksa (0,50), sledita mu gospodarski in družbeni podindeks (vsak utež 0,25). Rezultati so primerljivi z rezultati podobne analize, v kateri so okoljskemu kriteriju v kmetijskih sistemih določili večjo pomembnost kot gospodarskemu (Tiwari in sod. 1999).

V zadnji fazi modela smo podindekse trajnostnega razvoja združili v indeks trajnostnega razvoja podjetij za vsako leto (enačba 4), pri čemer smo vsak podindeks pomnožili z izračunano utežjo, ki predstavlja pomembnost, dodeljeno gospodarski, okoljski in družbeni skupini trajnostnih kazalcev vzorčnih podjetij.

2.6.10 Analiza in interpretacija rezultatov

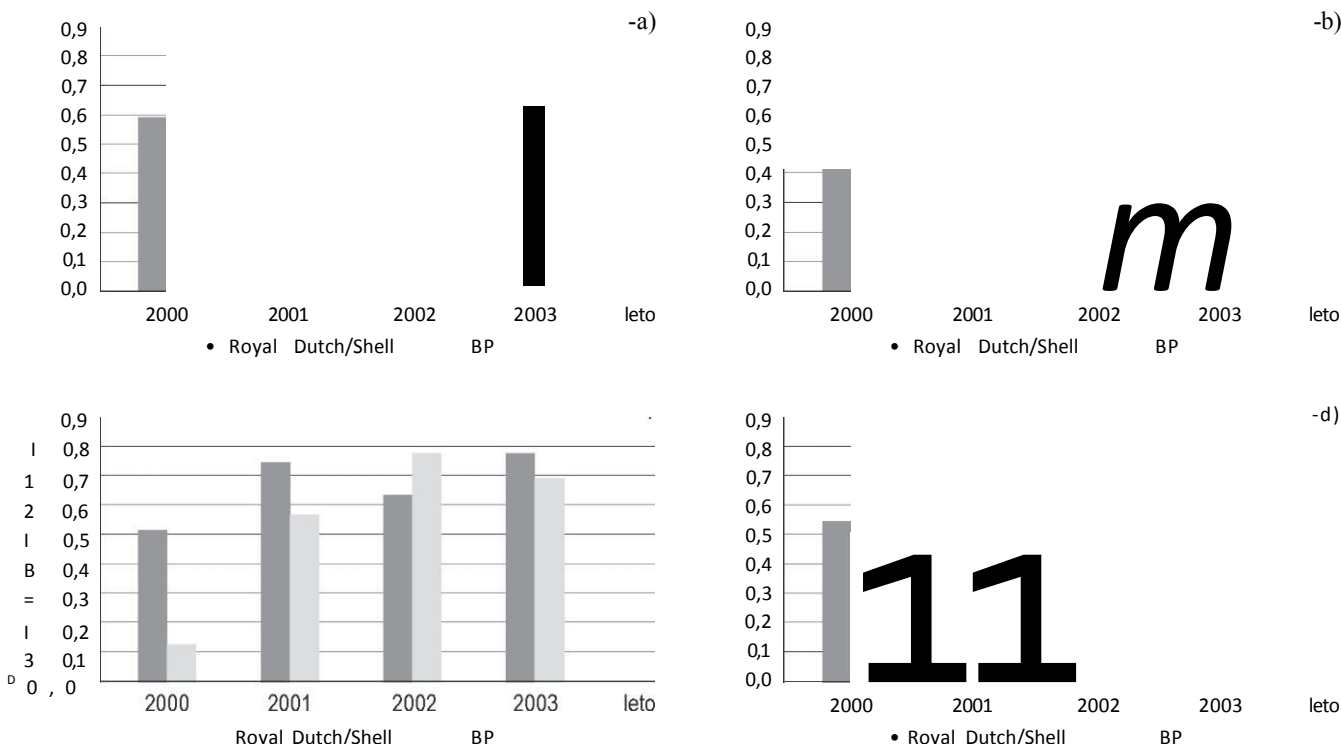
Rezultati na sliki 6 prikazujejo spreminjanje podindeksov in indeksa trajnostnega razvoja v obdobju 2000-2003. Gospodarski podindeks trajnostnega razvoja za BP se je v obdobju 2000-2002 zmanjševal, medtem ko se je za Shell v istem obdobju zviševal. Leta 2003 je BP izboljšal gospodarsko delovanje in je glede na gospodarski podindeks deloval bolje kot Shell (slika 6a). Okoljsko delovanje BP se je izboljševalo v celotnem merjenem obdobju, kot prikazuje

slika 6b. Tako je podjetje BP v okoljskem delovanju prehitelo Shell leta 2003 za 92 %. V družbenem delovanju je Shell kazal boljše rezultate, saj je družbeni podindeks trajnostnega razvoja v merjenem obdobju, razen leta 2002, višji v primerjavi z BP (slika 6c).

Iz rezultatov za indeks trajnostnega razvoja je razvidno, da je podjetje BP boljše delovalo v smeri trajnostnega razvoja v izbranem obdobju kot primerjano podjetje Royal Dutch/Shell (slika 6d). Leta 2003 je bil indeks trajnostnega razvoja za BP višji za 36 % kot leta 2000. To se zelo ujema z meritvijo trajnostnega indeksa Dow Jones (DJSI 2003), ki je leta 2003 ocenjeval BP kot vodilno trajnostno podjetje v naftnem industrijskem sektorju. Hkrati ta indeks ugodno ocenjuje tudi delovanje Shella, ki je prav tako med vodilnimi podjetji.

Glede na to, da je bilo podjetje BP leta 2010 odgovorno za razlitje nafte v Mehškem zalivu in s tem za eno največjih ekoloških katastrof v zgodovini, je treba poudariti, da predlagana metodologija spremlja delovanje podjetja v preteklih letih glede na trajnostna poročila iz preteklih obdobj. Metodologija ne vključuje izračunov negotovosti in ocene tveganja, zato njen namen ni napovedovanje prihodnjih rezultatov, temveč oceniti preteklo poslovanje podjetja in na tej podlagi usmeriti pozornost podjetja v tiste vidike trajnostnega razvoja, ki najbolj pešajo. Glede na veliko finančno izgubo ter velike okoljske in družbene vplive podjetja BP leta 2010 bo zanimivo določiti indeks trajnostnega razvoja za to leto (ko bo izdano poročilo, predvidoma leta 2011) in ga primerjati z rezultati preteklih let. Skoraj zagotovo lahko trdimo, da bodo rezultati za BP precej neugodni.

Slika 6: Spreminjanje trajnostnih podindeksov in indeksa trajnostnega razvoja podjetij Shell in BP v obdobju 2000-2003: a) gospodarski podindeks, b) okoljski podindeks, c) družbeni podindeks in d) indeks trajnostnega razvoja



2.7 Primerjalno ocenjevanje predelovalnih podjetij glede na najboljše razpoložljive tehnike

Najboljše razpoložljive tehnike (BAT) so pomemben element smernice IPPC. Informacije o BAT za posamezne industrijske dejavnosti in primerjalnih vrednostih so dostopne v referenčnih dokumentih o BAT (BREF).

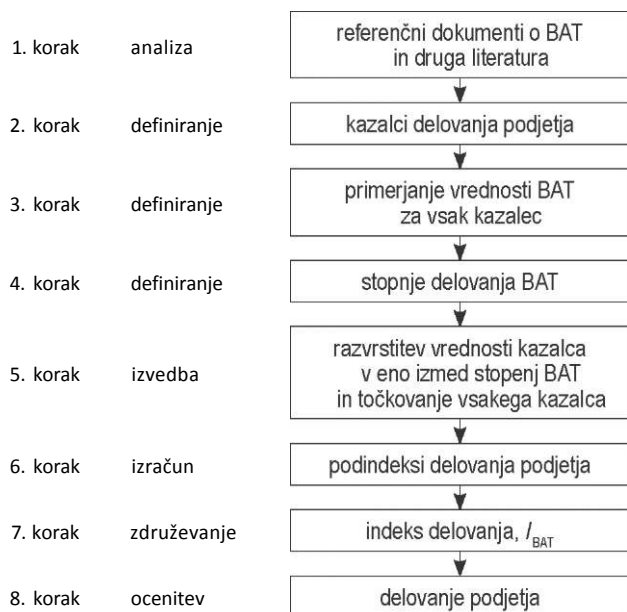
Podjetjem iz predelovalnih dejavnosti je priporočeno, da vzpostavijo kontrolni mehanizem okoljskega delovanja, ki bi primerjal rezultate tehnoloških izboljšav z dosežki, definiranimi v dokumentu BREF o njihovi proizvodnji. S tem bi prikazala skladnost z glavnimi zahtevami smernice IPPC in dosegla primerjalne vrednosti BAT.

Zato na tej stopnji predlagane metodologije za merjeno doseganje trajnostnega razvoja vključujemo primerjalno ocenjevanje podjetij. V ta namen smo razvili model za primerjalno ocenjevanje delovanja podjetij in obratov glede na BAT po smernici IPPC. Model je zlasti namenjen podjetjem in obratom, ki jih vključuje smernica IPPC, vendar je uporaben tudi za druga podjetja, ki bi želela primerjati svoje delovanje z najboljšimi podjetji v sektorju glede na izbrane primerjalne vrednosti. Model je zgrajen iz osmih korakov, kot prikazuje slika 7.

2.7.1 Analiza dokumentov o najboljših razpoložljivih tehnikah in drugih dokumentov

Kadar so proizvodni postopki, ki se izvajajo v podjetju, vključeni v kateri koli referenčni dokument o najboljših razpoložljivih tehnikah (BREF), je treba le-te v prvem koraku modela pregledati. Na podlagi analize BREF-ov in drugih bibliografskih virov je mogoče nato določiti primerne kazalce in njihove primerjalne vrednosti za ocenitev.

Slika 7: Shematska predstavitev predlaganega modela za primerjalno ocenjevanje podjetij glede na najboljše razpoložljive tehnike



2.7.2 Definiranje kazalcev in primerjalnih vrednosti najboljših razpoložljivih tehnik

Problem ocenitve delovanja podjetja je omejeno število kazalcev, ki so primerni za ocenitev in za katere so na voljo ustrezni podatki. Na osnovi analize dokumentov BREF je v drugem koraku predlaganega modela definiran niz kazalcev (okoljskega) delovanja. V tretjem koraku modela so postavljene primerjalne vrednosti, ki jih je mogoče doseči z BAT. Te vrednosti so določene za vsak kazalec v izbranem nizu.

2.7.3 Definiranje stopenj delovanja z najboljšimi razpoložljivimi tehnikami

Postopek ocenjevanja zahteva jasno določene kazalce, da lahko primerjamo in ocenimo delovanje enega podjetja glede na druga podjetja, ki uporabljajo BAT. V četrtem koraku modela uporabimo primerjalne vrednosti BAT za definiranje stopenj delovanja BAT z ozirom na učinkovitost tovarne glede trajnostnega razvoja. Model uporablja pet stopenj BAT, kot je predlagal Prescott-Allen (1997) v barometru za trajnost (angl. *barometer for sustainability*).

Intervali za posamezne stopnje delovanja so razdeljeni tako, da so kazalci, katerih vrednosti so nižje od dosežkov BAT ali so jim enake, razvrščeni v stopnjo odličnega okoljskega delovanja. Preostale stopnje delovanja so razvrščene v enakomerne intervale, ki izražajo nezadostno delovanje (vrednost kazalca je več kot 120 % višja od primerjalne vrednosti BAT, tj. 220 % vrednosti primerjalne vrednosti BAT), zadostno delovanje (vrednost kazalca je med 180 % in 220 % primerjalne vrednosti BAT), dobro delovanje (vrednost kazalca je med 140 % in 180 % primerjalne vrednosti BAT) in prav dobro delovanje (vrednost kazalca je med 100 % in 140 % primerjalne vrednosti BAT). Seveda je mogoča tudi drugačna razdelitev intervalov (npr. glede na povprečne vrednosti, dobljene z analizo delovanja več podjetij v sektorju).

2.7.4 Razvrstitev vrednosti kazalcev v stopnje delovanja BAT in točkovanje vsake razvrstitve kazalca

V petem koraku modela je vsak kazalec razvrščen v eno izmed petih stopenj delovanja BAT glede na njegovo vrednost. Točke od 1 do 5 so dodeljene vsakemu kazalcu glede na njegovo razvrstitev na stopnjo delovanja BAT. Nezadostnemu delovanju je pripisano najmanjše možno število točk (1), medtem ko je odličnemu delovanju pripisano najvišje možno število točk (5).

2.7.5 Izračun podindeksov delovanja

V šestem koraku predlaganega modela zmanjšamo število kazalcev z njihovim združevanjem v podindekse delovanja, ki so nadalje združeni v indeks delovanja podjetja glede na BAT (I_{BAT}).

Podindekse izračunamo, kot kaže enačba 5. Zaradi lažjega razumevanja dobljene vrednosti podindeksa vključuje enačba normaliziranje podindeksa j glede na

lestvico (interval) od 0 do 100, kjer maksimalna vrednost podindeksa predstavlja odlično delovanje tovarne.

$$w_{i,t} = \frac{W_i}{W_{i, \max}} \quad (5)$$

$i = 1, \dots, I; \quad t = 1, \dots, T$

kjer je $I_{s, jt}$ podindeks delovanja za skupino kazalcev j v času (letu) t . $N_{\text{točk}}$ (j je število točk, dodeljenih j -temu kazalcu za izračun podindeksa j v letu t). $N_{\text{točk, max}}$ je maksimalno število točk, ki je lahko dodeljeno kazalcu (v našem modelu je $N_{\text{točk, max}} = 5$) in N_j predstavlja število vseh osnovnih kazalcev, vključenih v izračun podindeksa delovanja podjetja. Z enačbo (5) je tako vsak podindeks izražen na lestvici od 0 do 100. Če npr. združujemo tri osnovne kazalce in dosežejo vsi trije maksimalno število točk, je $I_s = 3(5-1) \cdot 100 = 12 \cdot 100 = 100$.

2.7.6 Združevanje podindeksov delovanja v indeks BAT

Na sedmi stopnji modela združimo podindekse delovanja v indeks delovanja podjetja glede na BAT z izračunom povprečne vrednosti vseh podindeksov (enačba 6). Izračunani indeks je torej prav tako izražen z lestvico od 0 do 100.

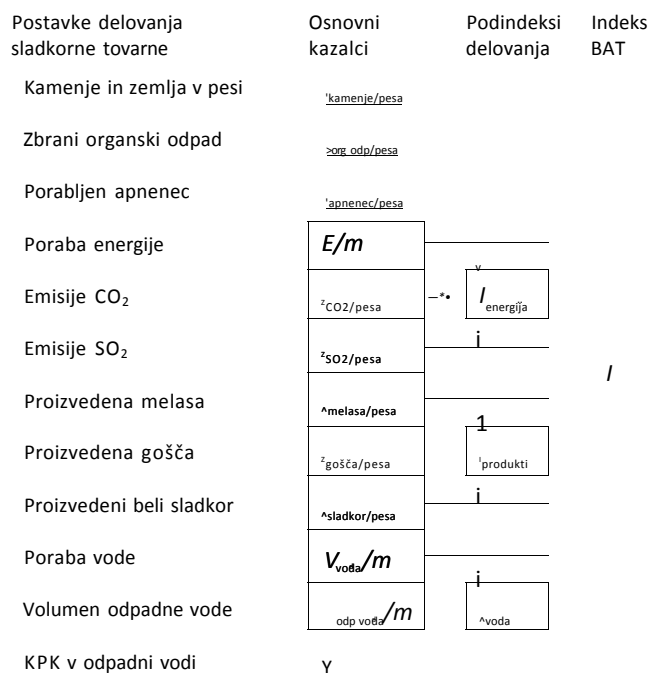
$$I_{\text{BAT}} = \frac{1}{I} \sum_{j=1}^I I_{s, jt} \quad (6)$$

kjer N_s predstavlja število vseh podindeksov delovanja, vključenih v izračun I_{BAT} . V končnem izračunu I_{BAT} bi lahko uporabili pristop z ocenjenimi utežmi podindeksov, ki bi izražale njihovo pomembnost pri primerjalnem ocenjevanju. V predlaganem modelu smo se temu izognili in upoštevali enako pomembnost podindeksov, zato presojanje njihove pomembnosti ni bilo izvedeno.

2.7.7 Študija primera

Model za primerjalno ocenjevanje podjetij glede na najboljše razpoložljive tehnike smo preizkusili v študiji primera primerjalnega ocenjevanja tovarne sladkorja s predelavo 5.000 t/d sladkorne pese (Krajnc in sod. 2006). Namen študije primera je bil primerjalno oceniti okoljsko delovanje tovarne glede na dosežke tovarn, ki uporabljajo najboljše razpoložljive tehnike.

Slika 8: Shema sestavljanja kazalcev delovanja vzorčne sladkorne tovarne v indeks BAT



Hierarhija združevanja osnovnih kazalcev delovanja vzorčne sladkorne tovarne v I_{BAT} je prikazana na sliki 8. Celotno delovanje tovarne smo opisali z 12 osnovnimi kazalci, ki smo jih združili v štiri podindekse delovanja: podindeks rabe surovin (I_{surovine}), podindeks porabe energije (I_{energija}), podindeks proizvodnje proizvodov in stranskih proizvodov (I_{produkti}) ter podindeks porabe vode in izpusta odpadne vode (I_{voda}). Primer izračuna podindeksa I_{surovine} je predstavljen v preglednici 2; pri izračunu je bila uporabljena enačba 5.

Rezultati študije primera na sliki 9 kažejo, da je predlagani model mogoče enostavno uporabiti za primerjalno ocenjevanje tovarn glede na BAT, saj zahteva malo potrebnih informacij in uporablja preproste izračune. Z dodeljenimi točkami smo izračunali štiri podindekse delovanja tovarne po enačbi 5 ter jih nato združili v indeks BAT z uporabo enačbe 6. Rezultati za posamezne indekse so prikazani na sliki 9, v kateri so podindeksi delovanja in indeks BAT izraženi na lestvici od 0 do 100.

Preglednica 2: Primer izračuna podindeksa rabe surovin (I_{surovine})

Kazalec (kg/t)	2002	2003	2004	Cilj
1. Kamenje in zemlja v pesi	12,0	15,0	18,0	10,0
2. Zbrani organski odpad	13,5	15,9	17,8	10,0
3. Porabljeni apnenec	38,9	46,3	37,8	21,0
Kazalcu dodeljene točke	2002	2003	2004	Povprečje
1. Kamenje in zemlja v pesi	4,0	3,0	3,0	3,3
2. Zbrani organski odpad	4,0	3,0	3,0	3,3
3. Porabljeni apnenec	2,0	1,0	2,0	1,7
Normalizirani podindeks I_{surovine}	58,3	33,3	41,7	44,4

Rezultati služijo kot merilo, v kakšnem obsegu tovarna dosega delovanje BAT v specifičnih proizvodnih vidikih in v celoti. Nižja ko je vrednost $/_{BAT}$, manj je proces okoljsko trajnosten, zato so potrebne obsežne tehnološke izboljšave, da bi dosegli trajnostno delovanje BAT. Podindeksi delovanja služijo kot merilo pri merjenju napredka k odličnemu delovanju v določenem vidiku.

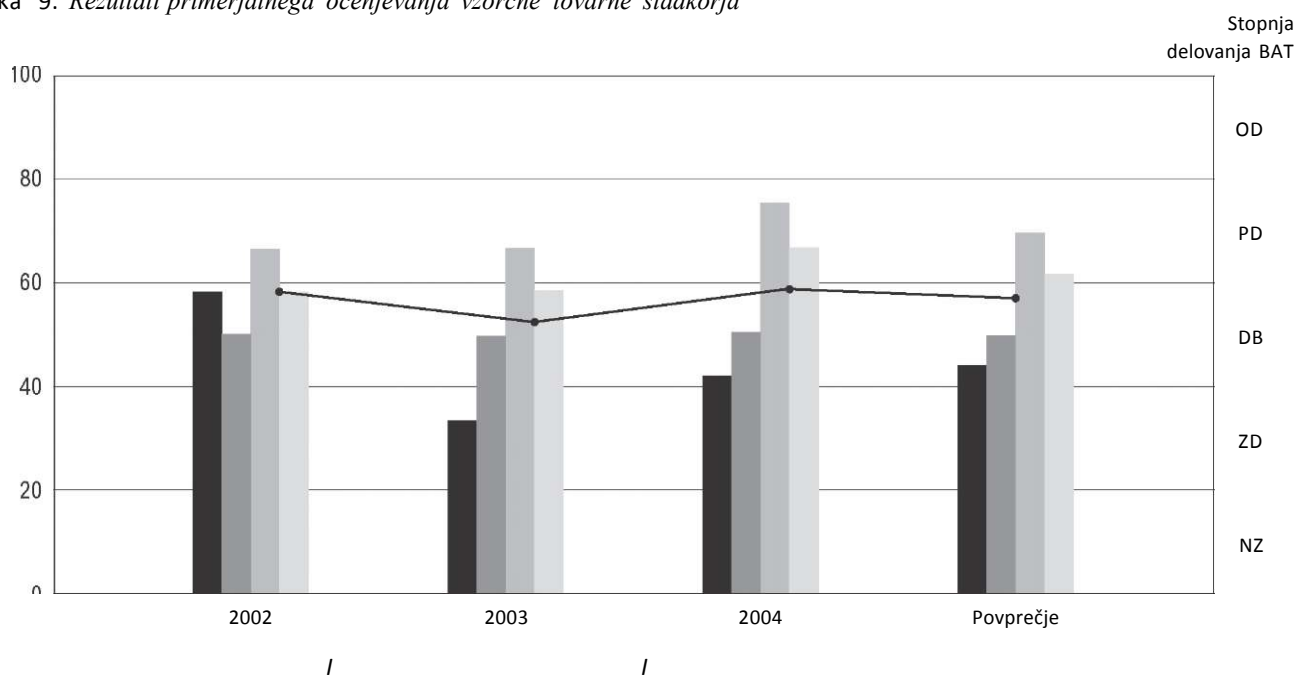
2.8 Kontroliranje ter notranje in zunanje poročanje o rezultatih ocenjevanja trajnostnega razvoja

Naslednja stopnja predlagane metodologije za merjeno doseganje trajnostnega razvoja podjetij vključuje kontroliranje in poročanje o rezultatih ocenjevanja trajnostnega razvoja podjetja. Večinoma se napredna podjetja pri

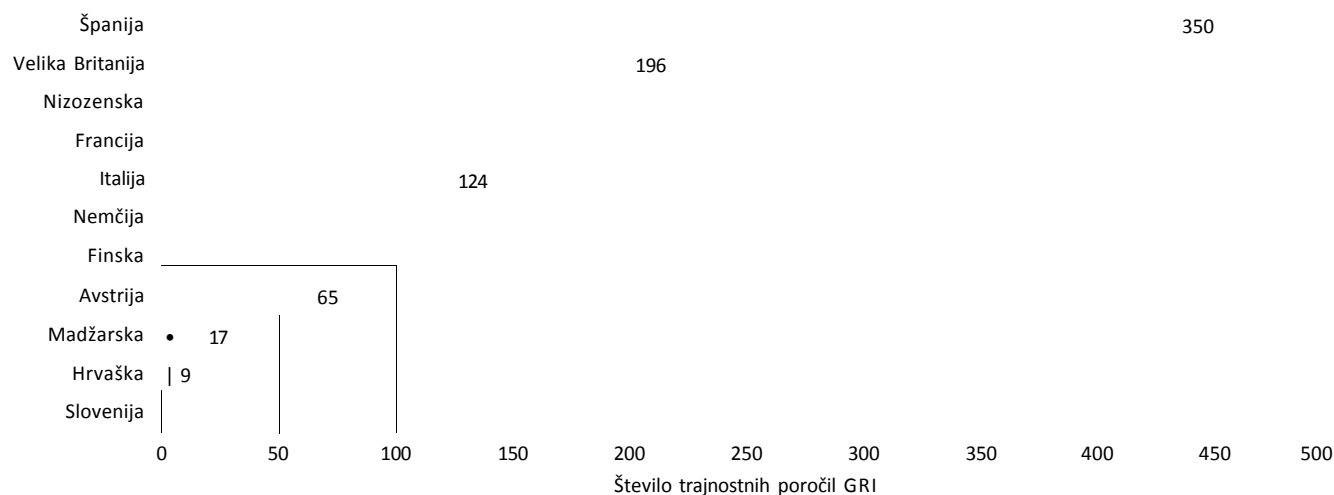
poročanju o trajnostnem razvoju držijo smernic Iniciative za globalno poročanje (Global Reporting Initiative, GRI). Oktobra 2006 je GRI objavila nove smernice (G3), ki pomagajo podjetjem, nevladnim organizacijam, javnim agencijam in drugim določiti, o čem bodo poročala in kako. Ti napotki so namenjeni organizacijam, da lahko na prostovoljni osnovi poročajo o gospodarski, okoljski in družbeni dimenziji svojih aktivnosti, proizvodov in storitev.

Celotno število podjetij v svetu, ki so uradno naznanila uporabo smernic GRI, je do letos naraslo na skoraj 1.500, od teh je skoraj polovica (745) iz Evrope (683 iz EU). To so samo trajnostna poročila, s katerimi je GRI seznanjena, a predvidevajo, da je število poročil mnogo višje. Največ trajnostnih poročil je iz sektorja finančnih storitev, proi-

Slika 9: Rezultati primerjalnega ocenjevanja vzorčne tovarne sladkorja



Slika 10: Število trajnostnih poročil GRI do leta 2008 (vir: CorporateRegister.com 2008)



zvodnje hrane in pijač, proizvodnje energentov in rudarjenja. Zanimivo, da o trajnostnem razvoju v svetu ne poročajo le velike multinacionalke, ampak tudi majhna in srednje velika podjetja, ki jih GRI še posebej spodbuja k poročanju. Največ poročil je iz Španije, Velike Britanije, Nizozemske, Francije, Italije in Nemčije, medtem ko so podjetja iz novih članic EU, žal tudi Slovenije, še neaktivna pri oznanjanju svojih poročil iniciativi GRI (slika 10).

2.9 Pregled dosedanjega delovanja in napredka, nadaljnji ukrepi za izboljšanje delovanja in delovanje v skladu z dobljenimi rezultati

Da bi ugotovili, ali so zastavljeni cilji in naloge podjetja doseženi, je na zadnjo stopnjo predlagane metodologije za merjeno doseganje trajnostnega razvoja podjetja vključen pregled dosedanjega delovanja podjetja na osnovi rezultatov merjenja trajnostnih kazalcev. Če podjetje ni doseglo zastavljenih ciljev, je treba ugotoviti vzroke za neuspeh in pripraviti ustrezen akcijski načrt.

Pregled dosedanjega delovanja podjetja zagotavlja stalno izboljševanje delovanja in napredovanje v smeri trajnostnega razvoja. Delovanje v skladu z dobljenimi rezultati je kritična stopnja v procesu uporabe kazalcev. Tudi osnovni namen merjenja s kazalci je, da podjetje spremlja svoj razvoj in deluje v skladu z rezultati. Na tej stopnji poslovodstvo opravi izboljševalne meritve in se zavzame za nenehno izboljšanje okoljske, gospodarske in družbene slike organizacije. Preprečevanje onesnaževanja in čistejša proizvodnja sta dva izmed uspešnih načinov razvoja konkretnih rešitev.

3 Sklep in diskusija

Trajnostni razvoj postaja vedno pomembnejša komponenta smernic razvoja podjetij. V tem prispevku smo predlagali metodologijo za merjeno doseganje trajnostnega razvoja, v katerem z uporabo predlaganega niza kazalcev merimo napredek (ali poslabšanje) razvoja podjetja. Kazalci omogočajo podjetju, da združi nepregledno število informacij v lažje razumljivo in preglednejšo obliko. Predlagana metodologija je preprosta za uporabo, saj ne zahteva veliko podatkov in časa za izračune in merjenje. Uporabna je za poslovodsko odločanje in razumljiva za večino ciljnih skupin. Vključuje odločitvena pravila, ki so konsistentna in dajejo primerljive rezultate.

Metodologija vključuje pomemben model za izračunavanje sestavljenega indeksa trajnostnega razvoja, ki opisuje delovanje podjetja v treh vidikih trajnosti z namenom, oskrbeti dobro podlago za poslovno odločanje. V študiji primera smo prikazali, kako je mogoče trajnostne kazalce združiti v podindekse in nato v sestavljeni indeks trajnostnega razvoja podjetja. Namen indeksa trajnostnega razvoja je dati poenostavljeno in kvantitativno oceno kompleksnega niza več osnovnih kazalcev.

Pomembna prednost predlagane metodologije je zmožnost primerjanja in razvrščanja podjetij v specifičnem sektorju glede na trajnost. Tako nam ponuja trajno in fleksi-

bilno primerjanje za zasebne in institucionalne investitorje. Indeks trajnostnega razvoja je lahko uporabljen kot kriterij, s katerim bi lahko bila podjetja razvrščena glede na njihovo trajnostno delovanje.

Mnoga prizadevanja za primerjalno ocenjevanje delovanja podjetij so onemogočena zaradi matematičnih problemov, ki jih je težko rešiti s klasičnimi matematičnimi pristopi, zlasti zaradi širokega niza dejavnikov, ki vplivajo na ocenitev. Medtem ko smernica IPPC želi doseči bolj trajnostne industrijske procese, praktični pristopi k primerjalnemu ocenjevanju podjetij še vedno niso dovolj razviti. Kljub mnogim predlogom za ocenjevanje trajnostnega razvoja podjetij (AICHe 2004; GRI 2002a; IChemE 2002; OECD 2002; WBCSD 1997) nobeden izmed njih ne obravnava ocenjevanja s primerjalnimi vrednostmi, s katerimi bi bilo mogoče primerjati delovanje podjetja z najboljšimi standardi v sektorju. Zaradi tega smo v metodologijo vključili matematični model za primerjalno ocenjevanje delovanja podjetij. Metodologija, predstavljena v tem prispevku, je bila preizkušena na več študijah primerov. Rezultati študij kažejo, da je predlagana metodologija dobra in je lahko enostavno uporabljena kot orodje za izboljševanje delovanja podjetij v smeri trajnosti.

4 Reference

1. AICHe - American Institute of Chemical Engineers (2004). Center for Waste Reduction Technologies (CWRT), Focus Area: Sustainability Metrics. Dosegljivo na spletu: <http://www.aiche.org/cwrt/pdf/BaselineMetrics.pdf> (1. 9. 2004).
2. Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability - A general Management Framework. *Trans IChemE* 81 (B): 303-316.
3. Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *J. Clean. Prod.* 12 (6): 639-662.
4. Bell, S., S. Morse (2008). Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable? Earthscan, London.
5. BP (2003). Defining our path - Sustainability Report 2003. Dosegljivo na spletu: <http://www.bp.com/> (24. 3. 2004).
6. CorporateRegister.com (2008). Advance Report Search. Dostopno na <http://www.corporateregister.com> (17. 11. 2008).
7. DJSI - Dow Jones Sustainability Indexes (2003). Corporate Sustainability Sector Overview - DJSI Industry Group: Oil, Gas and Coal Companies. Dosegljivo na spletu: <http://www.sustainability-index.com/> (29. 9. 2004).
8. EC - European Commission (2001). Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development. COM 2002, 347 Final, 2. 7. 2002, Brussels.
9. Global Reporting Initiative (2006). G3 Sustainability Reporting Guidelines. Global Reporting Initiative, Amsterdam, The Netherlands.

10. GRI - Global Reporting Initiative (2002a). The Global Reporting Initiative - An Overview. Global Reporting Initiative, Boston, USA. Dosegljivo na spletu: <http://www.globalreporting.org/> (3. 12. 2004).
11. GRI - Global Reporting Initiative (2002b). Sustainability Reporting Guidelines 2002 on Economic, Environmental and Social Performance. Global Reporting Initiative, Boston, USA. Dosegljivo na spletu: <http://www.globalreporting.org/> (3. 12. 2004).
12. IChemE - Institution of Chemical Engineers (2002). Sustainable Development Progress Metrics Recommended for use in the Process Industries. Dosegljivo na spletu: <http://www.icheme.org/sustainability/metrics.pdf> (15. 10. 2004).
13. IISD - International Institute for Sustainable Development (1992). Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s.
14. Krajnc, D., P. Glavič (2003). Indicators of sustainable production. *Clean technol. environ. policy* 5: 279-288.
15. Krajnc D., P. Glavič (2005a). How to compare companies on relevant dimensions of sustainability. *Ecological economics*. 55 (4): 551-536.
16. Krajnc D., P. Glavič (2005b). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resour. conserv. recycl.* 43(2): 189-208.
17. Krajnc D., M. Mele, P. Glavič (2006). The benchmarking of beet sugar plant - how to rate the environmental performance of a sugar plant against the sectors best. *Int. Sugar J.* 108(1294): 571-575.
18. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2002). An Update of the OECD Composite Leading Indicators. Short-term Economic Statistics Division, Statistics Directorate/OECD. Dosegljivo na spletu: <http://www.oecd.org> (10. 9. 2004).
19. Prescott-Allen, R. (1997). Barometer of sustainability: Measuring and communicating well-being and sustainable development. In IUCN (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources), An approach to assessing progress toward sustainability: Tools and training series for institutions, field teams and collaborating agencies. Gland: IUCN.
20. Saaty T. L. (1980). Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York: McGraw-Hill.
21. Shell (2003). Royal Dutch/Shell Group of Companies Annual Reports 2003. Dosegljivo na spletu: <http://www.shell.com/annualreport/> (26. 11. 2004).
22. Tiwari, D. N., R. Loof, G. N. Paudyal (1999). Environmental-economic decision-making in lowland irrigated agriculture using multi-criteria analysis techniques. *Agr. Syst.* 60 (2): 99-112.
23. WBCSD - World Business Council for Sustainable Development (1997). Signals of Change: Business Progress Toward sustainable Development. Genève, Switzerland.



Doc. dr. Damjan Krajnc je raziskovalec na področju trajnostnega razvoja s poudarkom na merjenju trajnosti, industrijske ekologije, načrtovanja trajnostnih procesov in ocenjevanja življenjskega cikla. Objavil je več znanstvenih in strokovnih člankov s področja okoljevarstva in poglavij v znanstvenih knjigah. Sodeloval je pri več nacionalnih in mednarodnih projektih v okviru EU FP6, pri programih Inteligentna energija za Evropo, NATO, partnerstvo v znanosti, MED, CRP, ARRS itd.

Dr. Damjan Krajnc, assistant professor, is a researcher of sustainability issues. He has a strong research interest in the field of sustainability metrics, industrial ecology, sustainable process design, and lifecycle assessment. He has published several scientific and professional articles in the field of environmental protection as well as chapters in scientific books. He has been involved in several national and international projects, including projects within the EU FP6, Intelligent Energy Europe, NATO, Partnership in Science, MED Programme, CRP, and ARRS.

OBDAVČITEV DELA IN RAST ZAPOSLENOSTI: SLOVENIJA V MEDNARODNEM KONTEKSTU

Prejeto/Received:

April 2010

Tax wedge and employment growth: Slovenia from an international perspective

Popravljeno/Revised:

Oktober 2010

Sprejeto/Accepted:

November 2010

Primož Dolenc

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Suzana Laporšek

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Izvleček

V članku so obravnavane značilnosti davčnega primeža, stopnje zaposlenosti in brezposelnosti v državah OECD in EU-27, s posebnim poudarkom na Sloveniji, ter analiziran učinek davčnega primeža na zaposlenost. Rezultati empirične analize so pokazali, da lahko države OECD in EU-27 razvrstimo v dve skupini glede na stopnje zaposlenosti in brezposelnosti. Prva skupina beleži nizko stopnjo zaposlenosti in visoko stopnjo brezposelnosti ter visok davčni primež, medtem ko ima druga skupina držav obratne značilnosti. Negativni učinek davčnega primeža na rast zaposlenosti v EU-27 je potrdila tudi panelna regresijska analiza. Slovenija se uvršča med države z visokim davčnim primežem, za katere je še posebej pomembno, da slednjega še naprej znižujejo.

Gljučne besede: davčni primež, obdavčitev dohodka iz dela, rast zaposlenosti, ekonomska politika, OECD, EU, Slovenija

Abstract

The paper assesses the characteristics of tax wedge and employment and unemployment rates in the OECD countries and EU-27, with special emphasis on Slovenia, to analyse the tax wedge-employment relation. The empirical estimates show that, with regard to the employment and unemployment rates, OECD countries and the EU-27 can be classified into two groups. The first group is characterized by a high tax wedge, a low employment rate, and a high unemployment rate; the second group has the opposite characteristics. The negative effect of the tax wedge on employment growth was confirmed in a panel regression analysis. Slovenia is classified among countries with a high tax wedge, which is of special importance to continue with the dynamics of reducing the tax wedge.

Keywords: tax wedge, taxation of labor, employment, economic policy, Slovenia, OECD, EU

1 Uvod

Vpliv davčnega primeža, mere razlike med neto plačo zaposlenega in celotnimi stroški dela, na zaposlenost je v zadnjih letih predmet številnih razprav (OECD 2008). Z ustvarjanjem vrzeli med celotnimi stroški dela in realnimi plačami vodi povišanje obdavčitve dela (v razmerah nepopolno fleksibilnega trga dela) do zmanjšanja povpraševanja po delu in zaposlenosti ter posledično do povišanja brezposelnosti (Vodopivec 2005)¹. Mnoge študije so pokazale negativno povezanost med davčno obremenitvijo dela in zaposlenostjo, pri čemer je obseg, do katerega se povečanje davčnega primeža odrazi v zmanjšanju zaposlenosti, odvisen od institucionalnih značilnosti individualnih trgov dela (gl. npr. Alesina in Perotti 1997; Nickell in Layard 1999; Daveri in Tabellini 2000; Nickell 2003; Belot in van Ours



Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 1-2, 2011
pp. 15-25

UDC: 336.22:331.5(497.4)

JEL: J30, J38, H24

¹ Višja obdavčitev dela tudi znižuje denarne tokove, ki pripadajo lastnikom podjetja, in preko tega znižuje vrednost lastniškega kapitala podjetja (gl. Stubelj 2010).

2004; Bassanini in Duval 2006; Gora in dr. 2006, 2009; OECD 2006; Morawski in Mysk 2008; Behar 2009).

V članku so obravnavana štiri osrednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšne so značilnosti obremenitve stroškov dela z davki in prispevki ter stopnje zaposlenosti in brezposelnosti v državah članicah Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD)² in Evropske unije (EU)?
2. Kakšne so razlike (in vzroki zanje) v davčnem primežu med novimi (NMS) in starimi državami članicami EU?
3. Kakšna je politika obremenitve stroškov dela z davki in prispevki v Sloveniji?
4. Kakšen je vpliv davčnega primeža na rast zaposlenosti v EU?

Na podlagi zgoraj zastavljenih raziskovalnih vprašanj predlagamo naslednjih pet hipotez:

H¹: Države OECD, ki niso članice EU, imajo v povprečju nižjo obremenitev stroškov dela z davki in prispevki kot države EU OECD.

H₁₂: NMS imajo v povprečju višji davčni primež kot EU-15.

H₁₃: Davčna obremenitev dela ima negativen učinek na zaposlenost, kar pomeni, da države z visokimi stopnjami obdavčitve dela beležijo nižjo stopnjo zaposlenosti in višjo stopnjo brezposelnosti.

H₁₄: Slovenija ima visoko davčno obremenitev dela.

H₁₅: Davčni primež ima negativen učinek na rast zaposlenosti v EU.

Članek je razdeljen na šest poglavij. Uvodnemu poglavju sledi kratek pregled nekaterih dosedanjih empiričnih študij o učinku obdavčitve prihodkov iz dela na zaposlenost, temu pa predstavitev metodologije in podatkov v tretjem poglavju. V četrtem poglavju so podrobno obravnavane značilnosti davčnega primeža ter stopnje zaposlenosti in brezposelnosti v državah OECD, EU in v Sloveniji. V petem poglavju je predstavljena panelna regresijska analiza povezanosti med davčnim primežem in rastjo zaposlenosti v EU. Članek se končuje s povzetkom temeljnih spoznanj ter ustreznimi priporočili politikam.

2 Kratak pregled empiričnih študij na področju obdavčitve dela

V skladu s klasično teorijo trga dela prikažemo zvišanje davčnega primeža s premikom krivulje povpraševanja po delu levo navzdol. Bolj ko je krivulja ponudbe dela (in/ali krivulja povpraševanja po delu) elastična, večji je negativen učinek davčnega primeža na zaposlenost (gl. World Bank 2005).

² V analizo držav OECD nismo vključili Slovenije in Čila, ki sta postala člana OECD leta 2010.

Številni avtorji so odnos med davčnim primežem in zaposlenostjo skušali pojasniti z različnimi mikro- in makroekonomskimi dejavniki. Makroekonomske študije odnosa med davčnim primežem in zaposlenostjo tako večin temeljijo na različnih panelnih podatkovnih bazah in ekonometričnih modelih z mero zaposlenosti kot odvisno spremenljivko, različnimi merami davčne obremenitve dela kot pojasnjevalnimi spremenljivkami ter skupino kontrolnih spremenljivk (kot so bruto domači proizvod (BDP), stopnja inflacije, standardne institucije trga dela itd.). Kljub razlikam v strukturi ekonometričnih modelov kaže večina študij na obstoj negativne povezanosti med davčnim primežem in zaposlenostjo. Kratak opis strukture in rezultatov nekaterih študij najdemo v de Haan in dr. (2003), Nickell (2003) in OECD (2006).

Nickell in Layard (1999) sta s panelno analizo na vzorcu 20 držav OECD v obdobju 1984-1994 pokazala, da se znižanje povprečne davčne obremenitve za 5 odstotnih točk odrazi v znižanju stopnje brezposelnosti za 13 %. Nickell (2003) je pokazal, da povišanje davčnega primeža za 10 % zniža ponudbo dela delovno aktivnega prebivalstva za približno 1-3 %.

Alesina in Perotti (1997) sta na vzorcu 14 držav OECD empirično potrdila teoretični model, ki trdi, da povišanje v redistribuciji, ki je financirano s povišanjem obdavčitve dela, vodi do povišanja stroškov dela na enoto, kar povzroči izgubo konkurenčnosti. V zameno izguba konkurenčnosti povzroči zmanjšanje povpraševanja po izvozu in upad zaposlenosti v vseh sektorjih domačega gospodarstva.

Daveri in Tabellini (2000) sta primerjala učinek obdavčitve dela na zaposlenost in rast v desetih evropskih in štirih drugih industrijskih državah OECD (Avstralija, Japonska, Kanada in Združene države Amerike) v obdobju 1965-1991. Z empirično analizo sta pokazala, da je visoka pozitivna povezanost med obdavčitvijo dela in brezposelnostjo evropski fenomen, in to tudi zato, ker se v Evropi (za razliko od drugih obravnavanih držav) višja obdavčitev prenese v višje plače. Ocenila sta, da dvig stopnje učinkovite obdavčitve dela za skoraj 10 odstotnih točk v Evropi povzroči zvišanje stopnje brezposelnosti za 4 odstotne točke. Še več, dvig obdavčitve dela je prav tako povezan z znižanjem stopnje rasti za približno 0,4 odstotne točke na letni ravni in s približno eno tretjino opazovanega znižanja rasti v letih med 1965 in 1975 ter 1976 in 1991. Negativno povezanost med davki na dohodek in gospodarsko rastjo je potrdil tudi Arnold (2008).

Podobne ugotovitve sporočajo tudi študije na vzorcu držav članic EU. Gora in sodelavci (2006) so npr. pokazali na negativne učinke davčnega primeža na rast zaposlenosti v osmih NMS in poudarili, da davčni primež bolj prizadene zaposlenost nizkokvalificiranih delavcev. Negativno povezanost med davčnim primežem in zaposlenostjo so Gora in sodelavci (2009) pokazali tudi na primeru Ukrajine in Rusije. Tudi Vörk in njegovi sodelavci (2006) so potrdili negativne učinke davčnega primeža na ponudbo delovne

sile in stopnjo zaposlenosti v NMS-8. Škodljive učinke visokega davčnega primeža in/ali neprimerne sistema nadomestil za brezposelnost na trg dela je v svoji študiji na vzorcu 10 osrednjih in vzhodnih držav članic EU (CEE)³ potrdil tudi Behar (2009).

Čeprav večina študij potrjuje negativni učinek davčnega primeža na zaposlenost, je obseg, do katerega se povišanje davčnega primeža odraži v znižanju zaposlenosti, odvisen tudi od institucionalnih značilnosti posameznih trgov dela (kot so struktura sistema določanja plač, zakonske določbe na področju minimalnih plač, nadomestil za brezposelnost ter socialnih transferjev, sistem socialnega varstva, raven znanj in spretnosti delovne sile, porazdelitev davčnega bremena med delodajalci in zaposlenimi, progresivnost davkov in druge politike ter institucije na trgu dela). Toda tovrstne študije so tudi predmet številnih kritik zaradi omejitev pri uporabljenih podatkih in pomanjkanja robustnosti v empiričnih modelih, na katerih slonijo (gl. npr. Blanchard 2006).

3 Metodologija in podatki

Značilnosti davčnega primeža, stopnje zaposlenosti in stopnje brezposelnosti leta 2008 v državah OECD in EU-27 s posebnim poudarkom na Sloveniji analiziramo z uporabo opisnih statistik.

Da bi preverili, ali med opazovanimi državami obstajajo homogene skupine, ter ocenili njihove značilnosti, smo uporabili Wardovo hierarhično metodo razvrščanja. Pri razvrščanju držav v skupine smo uporabili spremenljivki stopnja brezposelnosti in stopnja zaposlenosti leta 2008.⁴ Število skupin je bilo določeno s pomočjo dendograma.

Nazadnje smo preverili, ali razlike v davčnem primežu lahko pojasnijo razlike v stopnji zaposlenosti in brezposelnosti med državami. V analizi smo uporabili razsevne diagrame povezanosti in panelni model, ocenjen po metodi možnih posplošenih najmanj ših kvadratov (ang. *feasible generalized least squares*) na vzorcu 27 držav članic EU med letoma 1999 in 2008. Slednjega smo uporabili zaradi prisotnosti heteroskedastičnosti in avtokorelacije v modelu.⁵ Ocenili smo naslednji regresijski model:

$$EG_{i,t} = a + B \cdot TW_{i,t} + n \cdot \text{makroekonomska kontrolna matrika} + e \quad (1)$$

kjer je EG rast zaposlenosti, TW davčni primež za samsko osebo brez otrok s 67 % povprečne plače, e napaka, i in t pa država in čas. Makroekonomska kontrolna matrika vključuje spremenljivke BDP na prebivalca, stopnjo zaposlenosti (15-64 let) in stopnjo inflacije.

Deset NMS iz Srednje in Vzhodne Evrope označujemo s kratico CEE.

Uporabljene spremenljivke smo standardizirali, da bi se izognili vplivu različnih povprečij na njihovo relativno pomembnost.

Prisotnost heteroskedastičnosti v modelu smo testirali s testom razmerja verjetij (angl. likelihood-ratio test), prisotnost avtokorelacije pa z Wooldridgeevim testom.

Čeprav je bila odločitev o obdobju analize odvisna predvsem od razpoložljivosti podatkov, uporaba starejših podatkov ne bi odsevala realnih razmer v večini držav CEE, saj so bila njihova gospodarstva pod velikim vplivom ekonomskih in političnih tranzicijskih procesov.

Za ugotavljanje statistične značilnosti razlik med skupinami smo zaradi majhnega števila obravnavanih držav uporabili Mann-Whitneyjev neparametrični test.

Empirična analiza davčnega primeža in njegovih potencialnih učinkov na zaposlenost sloni na treh glavnih skupinah virov podatkov:

1. podatki za države OECD so bili pridobljeni iz uradne podatkovne baze OECD (OECD.Stat 2009) in uradnih poročil (OECD 2008 in 2009a, b, c, d);
2. panelni podatki za države članice EU so bili pridobljeni iz podatkovne baze Eurostat (2009) in uradnih poročil Evropske komisije (European Commission 2008 in 2009a, b in c);
3. dodatni podatki za Slovenijo so bili zbrani iz podatkovnih baz in poročil Statističnega urada Republike Slovenije (2009a, b, c) in Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije.

Podatki o davčnem primežu so preračunani na podlagi metodologije OECD, in sicer za povprečnega delavca (samskega in brez otrok), zaposlenega v proizvodnem sektorju B-N,⁶ ki prejema 67 % povprečne plače (OECD 2008). Za podatke o obdavčitvi delavca s 67 % povprečne plače smo se odločili iz dveh razlogov: prvič, zaradi dostopnosti podatkov, in drugič, povprečne plače ne odsevajo realne slike porazdelitve plač, zato bi bilo v nadaljnje raziskave treba vključiti srednje vrednosti oz. vrednosti mediane prihodkov od dela. Ker pa podatki o vrednosti mediane plač v večini držav niso dostopni za obdobje naše analize, menimo, da je kazalec 67 % povprečne plače bližje dejanski porazdelitvi plač.⁷

V nadaljnji analizi se osredotočamo na odnos med davčnim primežem in zaposlenostjo, pri čemer učinkov dejavnikov na strani ponudbe dela in drugih institucij na trgu dela (npr. minimalna plača, večine in znanja, zakonske določbe na področju varstva zaposlenosti itd.) ne obravnavamo podrobno.

4 Značilnosti obdavčitve dela in zaposlenosti

4.1 Države OECD

Stopnja davčne obremenitve delavca v proizvodnji (samskega in brez otrok) s 67 % povprečne plače se močno razlikuje med državami OECD, in to tako zaradi razlik v gospodarskem razvoju ter ekonomskem in političnem sistemu kot tudi zaradi različnega razumevanja pojma socialne

V skladu s Standardno klasifikacijo dejavnosti (2008) dejavnosti B-N nadomeščajo dejavnosti C-K.

V Sloveniji je npr. mediana letne bruto plače leta 2006 znašala 79,3 % povprečne letne bruto plače (Statistični urad Republike Slovenije 2009a).

države (gl. tabelo 1; podatki za Slovenijo so vključeni za primerjavo).

Vse države OECD imajo progresivni davčni primež, kar pomeni, da stopnja obdavčitve dela narašča z naraščanjem osebnega dohodka oz. plač. Na ta način so zaščiteni delavci z nizkimi dohodki, saj se višja obdavčitev prevrne na zaposlene z višjimi dohodki.

Kot je razvidno iz tabele 1, dosegajo najvišje stopnje davčnega primeža države EU OECD. Slednje v povprečju tudi za 13,8 odstotne točke presegajo povprečje držav ne-EU OECD (razlike med skupinama držav so statistično značilne pri 5 % stopnji značilnosti). Te države prav tako beležijo statistično značilno višjo stopnjo brezposelnosti kot države ne-EU OECD (gl. tabelo 2).

Tabela 1: Obdavčitev dela na zaposlenega s 67 % povprečne plače, stopnja zaposlenosti in stopnja brezposelnosti v državah OECD (in Sloveniji) leta 2008 (v %)

Država ³	Davek na osebni dohodek	Prispevki za socialno varnost		Davek na izplačane plače	Celotni davčni primež ^b	Stopnja zaposlenosti	Stopnja brezposelnosti
		delojemalec	delodajalec				
Belgija	22,1	13,9	14,3	0,0	50,3	62,0	6,4
Nemčija	16,4	20,7	10,3	0,0	47,3	70,2	7,6
Madžarska	11,0	17,0	17,1	1,6	46,7	56,7	7,9
Francija	12,2	13,7	19,6	0,0	45,5	64,6	7,4
Avstrija	10,2	18,1	12,0	4,2	44,4	72,1	3,9
Italija	15,2	9,5	18,3	0,0	43,0	58,7	6,8
Švedska	16,8	7,0	14,4	4,3	42,5	75,7	6,2
Nizozemska	5,3	26,6	9,9	0,0	41,7	76,1	3,0
Slovenija	6,8	18,9	13,7	0,9	40,3	68,6	4,4
Češka	6,5	12,5	21,0	0,0	40,0	66,6	4,4
Danska	26,6	11,9	0,5	0,0	38,9	78,4	3,1
Poljska	5,9	21,5	11,4	0,0	38,7	59,2	7,2
Finska	17,3	6,1	14,9	0,0	38,3	71,9	6,3
Turčija	10,0	15,0	12,6	0,0	37,6	44,9	11,2
Grčija	4,1	16,0	17,5	0,0	37,6	62,2	7,3
Slovaška	5,9	13,4	16,8	0,0	36,1	62,3	9,6
Norveška	18,1	7,8	8,4	0,0	34,3	78,1	2,6
Španija	7,5	6,4	19,9	0,0	33,8	65,3	11,4
Portugalska	6,0	11,0	15,9	0,0	32,9	68,2	8,1
Velika Britanija	14,6	8,3	6,8	0,0	29,7	72,7	5,4
Luksemburg	8,0	12,0	9,6	0,0	29,6	64,4	5,0
ZDA	14,7	7,7	5,7	0,0	28,0	70,9	5,8
Japonska	6,4	12,2	9,4	0,0	28,0	70,7	4,2
Kanada	12,4	7,1	7,1	0,0	26,6	73,7	6,2
Švica	7,4	11,1	8,1	0,0	26,5	79,5	3,4
Islandija	19,3	0,3	4,1	0,0	23,7	84,2	3,0
Avstralija	17,2	0,0	0,0	4,7	21,9	73,2	4,3
Nova Zelandija	18,2	0,0	0,0	0,0	18,2	74,9	4,2
Koreja	1,8	7,6	8,0	0,0	17,4	63,8	3,3
Irska	4,1	2,9	9,0	0,0	16,0	68,1	5,3
Mehika	-2,7	1,3	12,4	0,0	10,9	59,9	3,7
povprečje ^c	11,3	10,6	11,2	0,5	33,5	68,3	5,8
stand. odklon ^c	6,7	6,5	5,8	1,4	10,2	8,2	2,4
koef. variacije ^c	0,6	0,6	0,5	2,8	0,3	0,1	0,4
medianac	10,6	11,1	10,9	0,0	35,2	69,2	5,6

Opombe:

- Države so razvrščene po padajoči vrednosti davčnega primeža.
- ^b Zaradi zaokroževanja lahko končna vrednost davčnega primeža za eno odstotno točko odstopa od vsote stolpcev davka na osebni dohodek, prispevkov za socialno varnost in davka na izplačane plače.
- ^c Parametri so preračunani za države OECD.

Viri: OECD (2008), OECD (2009a, b), OECD.Stat (2009), Eurostat (2009), Statistični urad Republike Slovenije (2009c), lastni izračuni.

Tabela 2: Povprečni davčni primež, stopnja brezposelnosti in stopnja zaposlenosti v državah EU OECD in ne-EU OECD leta 2008 (v %)*

Skupina	Davčni primež ^a	Stopnja brezposelnosti	Stopnja zaposlenosti
države EU OECD (n = 19)	38,6 ± 8,0	6,4 ± 2,1	67,1 ± 6,3
države ne-EU OECD (n = 11)	24,8 ± 7,6	4,7 ± 2,4	70,3 ± 10,8
skupaj (n = 30)	33,5 ± 10,2	5,8 ± 2,4	68,3 ± 8,2
<i>Mann-Whitneyjev test</i>			
Z (P)	-3,659 (0,000)	-2,432 (0,015)	-1,485 (0,145)

Opombi:

- * V tabeli so prikazane povprečne vrednosti spremenljivk in vrednosti standardnega odklona.
- Podatki za zaposlenega v proizvodnji (samskega in brez otrok) s 67 % povprečne plače.

Viri: tabela 1, lastni izračuni.

Tabela 3: Značilnosti dveh skupin držav OECD, razvrščenih po Wardovi hierarhični metodi razvrščanja, leta 2008 (v %)*

Skupina	Davčni primež ^a	Stopnja brezposelnosti	Stopnja zaposlenosti
skupina 1 (n = 9)	41,0 ± 5,6	8,4 ± 1,9	59,5 ± 6,2
skupina 2 (n = 21)	30,3 ± 10,2	4,7 ± 1,5	72,1 ± 5,8
skupaj (n = 30)	33,5 ± 10,2	5,8 ± 2,4	68,3 ± 8,2
<i>Mann-Whitneyjev test</i>			
Z (P)	-2,512 (0,012)	-3,869 (0,000)	-3,780 (0,000)

Opombi:

- * V tabeli so prikazane povprečne vrednosti spremenljivk in vrednosti standardnega odklona.
- Podatki za zaposlenega v proizvodnji (samskega in brez otrok) s 67 % povprečne plače.

Viri: tabela 1, lastni izračuni.

Podatki v tabeli 1 prav tako kažejo, da med državami OECD ni razlik zgolj v davčni obremenitvi dela, temveč tudi v stopnjah zaposlenosti in brezposelnosti. Še več, preprosta analiza je pokazala, da sta stopnja brezposelnosti in davčni primež pozitivno povezana (koeficient korelacije = 0,382 pri $p = 0,037$), medtem ko je povezanost med stopnjo zaposlenosti in davčnim primežem negativna (koeficient korelacije = -0,207), vendar ni statistično značilna.

Da bi zgornje ocene potrdili, smo z uporabo hierarhične metode razvrščanja določili dve skupini držav OECD,⁸ ki so si podobne glede na stopnjo zaposlenosti in brezposelnosti. V prvo skupino se uvrščajo države z višjim davčnim primežem, za katere sta značilni visoka stopnja brezposelnosti in nizka stopnja zaposlenosti. Nasprotno ima druga skupina držav nižji davčni primež ter nizko stopnjo brezposelnosti in visoko stopnjo zaposlenosti. Razlike med skupinama držav so statistično značilne pri 5 % stopnji značilnosti pri vseh obravnavanih spremenljivkah (gl. tabelo 3). Ti empirični rezultati potrjujejo obstoj povezanosti med davčnim primežem in zaposlenostjo, saj nizek

davčni primež ustreza nizki stopnji brezposelnosti in visoki stopnji zaposlenosti in obratno. Rezultati so primerljivi z ugotovitvami drugih empiričnih študij na vzorcu držav OECD (npr. Nickell in Layard 1999; Nickell 2003; Daveri in Tabellini 2000; Dolenc in Vodopivec 2005; Bassanini in Duval 2006; Kosi in Bojnec 2009; Šeparovic 2009 itd.).

Na podlagi Wardove metode razvrstitve držav OECD v skupine smo oblikovali diskriminantno funkcijo, katere namen je preverjanje ugotovitev, pridobljenih na vzorcu držav OECD, tudi na drugih skupinah držav:

$$\hat{Z} = 4,071 + 0,56TW + 0,296UR - 0,112ER \quad (2)$$

Opomba: Diskriminantna funkcija razdeli države na dve skupini glede na predznak spremenljivke Z. Presečna vrednost Z je 0.

Legenda: TW - davčni primež za samsko osebo brez otrok in s 67 % povprečne plače, UR - stopnja brezposelnosti, ER - stopnja zaposlenosti.

Države z nizkim davčnim primežem ter posledično visoko stopnjo zaposlenosti in nizko stopnjo brezposelnosti beležijo negativno vrednost diskriminante funkcije, medtem ko imajo države z visokim davčnim primežem pozitivno vrednost diskriminante funkcije. Analiza z diskriminantno funkcijo je države OECD razdelila v enake skupine kot metoda razvrščanja z izjemo Finske, Češke,

V prvi skupini so Belgija, Francija, Grčija, Madžarska, Italija, Poljska, Slovaška republika, Španija in Turčija. Drugo skupino sestavljajo Nemčija, Portugalska, Švedska, Finska, Kanada, Velika Britanija, ZDA, Češka republika, Luksemburg, Irska, Koreja, Mehika, Avstrija, Japonska, Nova Zelandija, Nizozemska, Norveška, Danska, Švica in Islandija.

Tabela 4: *Obdavčitev dela zaposlenega v proizvodnji (samskega in brez otrok) s 67 % povprečne plače, stopnja zaposlenosti in stopnja brezposelnosti v EU leta 2008 (v %)*

Država ³	Davčni primež	Stopnja zaposlenosti	Stopnja brezposelnosti
Belgija	50,3	62,4	7,0
Nemčija	47,3	70,7	7,3
Madžarska	46,7	56,7	7,8
Francija	45,5	64,9	7,8
Avstrija	44,4	72,1	3,8
Italija	43,0	58,7	6,8
Švedska	42,5	74,3	6,2
Nizozemska	41,7	77,2	2,8
Litva	40,3	64,3	5,8
Slovenija	40,3	68,6	4,4
Romunija	40,1	59,0	5,8
Češka	40,0	66,6	4,4
Latvija	39,9	68,6	7,5
Danska	38,9	78,1	3,3
Poljska	38,7	59,2	7,1
Finska	38,3	71,1	6,4
Estonija	38,2	69,8	5,5
Grčija	37,2	61,9	7,7
Slovaška	36,1	62,3	9,5
Bolgarija	35,1	64,0	5,6
Španija	33,8	64,3	11,3
Portugalska	32,9	68,2	7,7
Velika Britanija	29,7	71,5	5,6
Luksemburg	29,6	63,4	4,9
Malta	17,9	55,3	5,9
Irska	16,0	67,6	6,0
Ciper	0,0	70,9	3,6
povprečje EU-27	36,5	66,4	6,2
mediana	38,9	66,6	6,0
standardni odklon	10,7	6,0	1,9
povprečje EU-15	38,1	68,4	6,3
mediana	38,9	68,2	6,4
standardni odklon	8,7	5,8	2,1
povprečje NMS-12	34,4	63,8	6,1
mediana	39,3	64,2	5,8
standardni odklon	12,8	5,3	1,7
povprečje CEE-10	39,5	63,9	6,3
mediana	40,0	64,2	5,8
standardni odklon	3,1	4,6	1,6

Opomba:

³ Države so razvrščene po padajoči vrednosti davčnega primeža.

Viri: Eurostat (2009), lastni izračuni.

Nemčije in Portugalske.⁹ To pomeni, da se verjetnost, da bo država uvrščena med tiste z visokim davčnim primežem in nizko stopnjo zaposlenosti, povečuje s poviševanjem obdavčitve dela (ki glede na teoretična in empirična pričakovanja

Češka (0,03) in Danska (0,15) sta na meji obeh skupin držav (obe imata nižjo stopnjo brezposelnosti in višjo stopnjo zaposlenosti, kot je povprečje skupine). Portugalska (0,67) in Nemčija (1,1) dosegata višjo diskriminanto oceno zaradi visokih stopenj brezposelnosti. Kljub temu je davčni primež na Portugalskem (32,9 %) bližje povprečju skupine.

povzročajo znižanje zaposlenosti in povišanje brezposelnosti, kar verjetnost še povečuje), vendar povezanost med spremenljivkama ni izrazita.

4.2 Evropska unija

Velike razlike v obdavčitvi zaposlenih s 67 % povprečne plače leta 2008 se prav tako pojavljajo med državami članicami EU (gl. tabelo 4). V povprečju je stopnja obdavčitve dela višja v EU-27 kot v državah OECD predvsem zaradi nizkih stopenj obdavčitve v državah ne-EU OECD: povprečni davčni primež v EU-27 znaša 36,5 %, kar je 3 odstotne točke več, kot je povprečje držav OECD (gl. tudi pogl. 4.1). V EU-15 je povprečni davčni primež leta 2008 znašal 38,1 %, v NMS pa le 34,4 %. Vendar razlika v povprečnem davčnem primežu med EU-15 in NMS-12 ni statistično značilna pri 5 % stopnji značilnosti, tudi zaradi visoke variabilnosti davčnega primeža v NMS. Prav tako med skupinama držav niso statistično značilne razlike v stopnji zaposlenosti in stopnji brezposelnosti.

Kot je razvidno iz tabele 4, je v osmih NMS davčni primež višji od povprečja EU-15. Tako nizka povprečna vrednost davčnega primeža v NMS je torej posledica izredno nizke obdavčitve dela na Cipru (0,0 %) in Malti (17,9 %).¹⁰ To pomeni, da je v nadaljnji analizi treba upoštevati dve dejstvi: prvič, bolj primerna mera primerjave med EU-15 in NMS je vrednost mediane davčnega primeža, in drugič, Ciper in Malto je treba obravnavati ločeno od preostalih (srednje- in vzhodnoevropskih) NMS. Povprečni davčni primež v CEE je namreč 39,5 %, kar je za 5,1 odstotne točke više od povprečja v NMS.¹¹ Slednje so predlagali tudi Ederveen in Thissen (2004), Vork in dr. (2006) in Behar (2009).

Podobno kot pri analizi držav OECD v prejšnjem podglavju smo tudi pri državah EU preverili, ali med davčnim primežem in zaposlenostjo obstaja povezanost. Ponovno smo uporabili hierarhično metodo razvrščanja, s katero smo določili dve skupini držav EU, ki so si podobne glede na stopnjo zaposlenosti in brezposelnosti.¹² Kot je razvidno iz tabele 5, ima prva skupina višjo stopnjo brezposelnosti in nižjo stopnjo zaposlenosti ter s tem višji davčni primež, medtem ko ima druga skupina nižjo stopnjo brezposelnosti, višjo stopnjo zaposlenosti in nižji davčni primež. Vendar razlika v davčnem primežu med skupinama držav ni statistično značilna pri 5 % stopnji značilnosti.

¹⁰ Nizka stopnja obdavčitve dela na Cipru in Malti je povezana z zgodovinskimi vezmi z Britanijo, saj imata tudi Irska in Velika Britanija enega od najnižjih davčnih primežev v EU-15 (European Commission 2009a).

¹¹ Vendar tudi med EU-15 in CEE razlike v davčnem primežu, stopnji zaposlenosti in stopnji brezposelnosti po Mann-Whitneyjevem testu niso statistično značilne pri 5 % stopnji značilnosti.

¹² Prvo skupino sestavljajo Belgija, Bolgarija, Francija, Grčija, Madžarska, Italija, Litva, Luksemburg, Malta, Poljska, Romunija, Slovaška republika in Španija. V drugo skupino so vključene Avstrija, Ciper, Češka republika, Danska, Estonija, Finska, Nemčija, Irska, Latvija, Nizozemska, Portugalska, Slovenija, Švedska in Velika Britanija.

Tabela 5: Značilnosti dveh skupin držav EU, razvrščenih po Wardovi hierarhični metodi razvrščanja, leta 2008 (v %)*

Skupina	Davčni primež ^a	Stopnja brezposelnosti	Stopnja zaposlenosti
skupina 1 (n = 13)	38,0 ± 8,3	7,2 ± 1,8	61,3 ± 3,2
skupina 2 (n = 14)	35,0 ± 12,6	5,3 ± 1,6	71,1 ± 3,4
skupaj (n = 27)	36,5 ± 10,7	6,2 ± 1,9	66,4 ± 6,0
<i>Mann-Whitneyjev test</i>			
Z (P)	-0,267 (0,793)	-4,417 (0,000)	-2,380 (0,017)

Opombi:

* V tabeli so prikazane povprečne vrednosti spremenljivk in vrednosti standardnega odklona.

• Podatki za zaposlenega v proizvodnji (samskega in brez otrok) s 67 % povprečne plače.

Viri: tabela 4, lastni izračuni.

4.3 Slovenija

Leta 2008 je davčni primež na zaposlenega (samskega in brez otrok) s 67 % povprečne plače v Sloveniji znašal 40,3 %, kar je tako nad povprečjem EU-27 (36,5 %) kot povprečjem držav OECD (33,5 %). Slovenija ima med NMS (skupaj z Litvo) drugo najvišjo obdavčitev dela, takoj za Madžarsko (gl. tabelo 4). Davčno breme je višje za delojemalce (25,9 %) kot delodajalce (14,6 %). Glede na dejavnosti so davki in prispevki najvišji na področju dejavnosti finančnega posredništva (39,3 % bruto plače), nato na področju dejavnosti nepremičnin, najema in poslovnih storitev (37,0 % bruto plače) in na področju dejavnosti zdravstva in socialnega varstva (36,1 % bruto plače). Obremenitve plač z davki in prispevki so bile najmanjše na področjih dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva ter gostinstva (znašale so 33,0 % bruto plače; Statistični urad Republike Slovenije 2009b).

Davčni primež v Sloveniji po letu 2004 počasi upada. Razlog za to so spremembe v zakonodaji, kot so zmanjšanje števila davčnih razredov in mejnih stopenj davka na osebne dohodke v letih 2004 in 2007, povišanje davčnih olajšav leta 2008 ter odprava davka na izplačane plače leta 2009.¹³ Kot rezultat teh ukrepov se je davčni primež leta 2008 zmanjšal za 2,2 % v primerjavi z letom 2006 (z 41,2 na 40,3 %), leta 2009 pa dosegel raven 39,7 %. Vendar je bila ne glede na znižanje v davčnem primežu obdavčitev dela v Sloveniji vseskozi nad povprečno in srednjo vrednostjo EU-27 ter nad povprečjem skupin držav EU z nizkim in visokim davčnim primežem. To kaže na potrebo po nadaljnjem zniževanju davčnega primeža v Sloveniji, saj se bo to, glede na ekonometrične študije OECD (2009b, c), odrazilo v pozitivnih učinkih tako na povpraševanje po delu kot na ponudbo delovne sile.

^B S spremembo Zakona o dohodnini-1 leta 2004 se je zmanjšalo število davčnih razredov (s šest na pet), znižala se je najnižje davčne stopnje s 17 na 16 % ter se povišale splošne olajšave za vse davkoplačevalce (s 1.474 EUR na 2.355 EUR). Leta 2007 je ponovna sprememba Zakona o dohodnini-2 nadomestila pet davčnih razredov (od 16 do 50 %) s tremi davčnimi razredi (16, 27 in 41 %), s čimer se je zmanjšalo davčno breme za delavce z visokimi plačami. Leta 2008 je vlada zvišala raven splošnih in posebnih davčnih olajšav (s čimer se je znižalo davčno breme, še posebej za tiste z nižjimi dohodki) ter znižala in poenostavila obstoječe posebne olajšave.

Toda prerazdelitev obdavčitve na druge dejavnike kot delo ima lahko tudi negativne učinke. Usmerjeno zniževanje obdavčitve delavcev z nizkimi plačami je lahko upravičeno kot alternativa nizkim proračunskim stroškom.

Pri razvrščanju držav članic EU glede na stopnji zaposlenosti in brezposelnosti se je Slovenija uvrstila v skupino z nizkim davčnim primežem. Vendar, kot smo pokazali v prejšnjem podpoglavju, razlike v davčnem primežu med skupinami držav EU niso bile statistično značilne pri 5 % stopnji značilnosti (gl. tabelo 5). Zato smo hierarhično analizo razvrščanja za Slovenijo ponovili, in sicer na vzorcu držav OECD, ki smo jim priključili tudi Slovenijo. Analiza je Slovenijo uvrstila med države OECD z nižjo stopnjo brezposelnosti in višjo stopnjo zaposlenosti. Za to skupino držav je, v povprečju, značilna nizka stopnja obdavčitve dela. Vendar ima Slovenija v primerjavi z državami iz skupine (kljub nizki stopnji brezposelnosti in visoki stopnji zaposlenosti) visok davčni primež. Davčna obremenitev v Sloveniji je leta 2008 namreč znašala 40,3 %, kar je celo 10 odstotnih točk nad povprečjem skupine držav OECD z nizkim davčnim primežem ter le 0,7 odstotne točke pod povprečjem skupine držav OECD z visokim davčnim primežem. Glede na delitev po hierarhični metodi razvrščanja je Slovenija najbolj podobna Češki, ki prav tako navkljub nizki stopnji brezposelnosti in visoki stopnji zaposlenosti beleži visok davčni primež (43,4 %).

Tudi glede na rezultate diskriminantne analize (opravljene na vzorcu držav OECD) za leto 2008 se Slovenija uvršča v skupino držav z nizkim davčnim primežem (gl. enačbo 3):

$$\hat{Z}=4,071+0,56^{*}40,3+0,2964,4-0,112^{*}68,6=-0,053 \quad (3)$$

Vendar moramo ob tem upoštevati dve pomembni dejstvi: prvič, diskriminantna analiza je Slovenijo uvrstila na mejo obeh skupin, in drugič, glavna vzroka za to, da je Slovenija dosegla takšen rezultat, sta njena nizka stopnja brezposelnosti in visoka stopnja zaposlenosti. Glede na slednje in glede na rezultate opisne statistike ne moremo trditi, da je Slovenija država z nizkim davčnim primežem, temveč nasprotno, zanjo je značilna visoka obdavčitev dela.

Tabela 6: *Ocene regresijskih koeficientov na podlagi panelne regresijske analize*

Rast zaposlenosti	Regresijski koeficient	Standardna napaka	p
davčni primež	-0,036*	0,011	0,002
BDP na prebivalca	1,792*	0,369	0,000
stopnja zaposlenosti	-0,027	0,019	0,171
stopnja inflacije	0,005	0,041	0,904
konstanta	-13,551*	3,370	0,000

* Regresijski koeficienti so statistično značilni pri 5 % stopnji značilnosti.

Na podlagi rezultatov diskriminantne analize in podatkov o povprečni stopnji zaposlenosti in brezposelnosti v državah OECD z nizkim davčnim primežem smo naredili preprost izračun, koliko naj Slovenija zmanjša obdavčitev dela, da bi dosegla povprečje držav OECD z nizkim davčnim primežem. Izračuni so pokazali, da bi Slovenija morala znižati davčni primež za približno 5,5 odstotnih točk oz. 13,5 %. Seveda to odpira vprašanje, kakšen učinek bi imelo takšno znižanje obdavčitve dela na stopnjo rasti zaposlenosti v Sloveniji. Na to vprašanje bomo skušali odgovoriti v naslednjem poglavju.

5 Davčni primež in rast zaposlenosti v Evropski uniji

Panelni regresijski model je na vzorcu 27 držav članic EU v obdobju 1999-2008 pokazal, da se v EU-27 povišanje davčnega primeža za eno odstotno točko odraža v znižanju stopnje rasti zaposlenosti za približno 0,04 odstotne točke pri danem BDP na prebivalca, stopnji zaposlenosti in stopnji inflacije ter drugih nespremenjenih pogojih. Statistično značilno negativno povezanost med obdavčitvijo dela in rastjo zaposlenosti smo potrdili tudi pri analizi z uporabo nepravih (angl. *dummy*) spremenljivk. Nekoliko močnejša povezanost med obdavčitvijo dela in stopnjo rasti zaposlenosti se kaže v skupini držav EU z visokim davčnim primežem (regresijski koeficient znaša -0,05 pri 5 % stopnji značilnosti). Ocene regresijske analize tako ponovno potrjujejo negativni učinek davčnega primeža na stopnjo rasti zaposlenosti.¹⁴

In kaj to pomeni za Slovenijo? Kot smo pokazali v prejšnjem poglavju, mora Slovenija - če želi doseči povprečje skupine držav OECD z nizkim davčnim primežem - znižati trenutno stopnjo obdavčitve dela za približno 5,5 odstotnih točk (oz. 13,5 %). Znižanje davčnega primeža za 5,5 odstotnih točk bi, na podlagi rezultatov panelne regresijske analize, zvišalo rast zaposlenosti za 0,22 odstotne točke pri drugih nespremenjenih razmerah. Vendar znižanje stopnje obdavčitve dela ne bo zadosten ukrep za doseganje povprečne stopnje zaposlitve držav OECD z nizkim davčnim primežem. Za to so namreč potrebne spremembe tudi v drugih mehanizmih trga dela.

¹⁴ Negativno povezanost med davčnim primežem in rastjo zaposlenosti sta na vzorcu držav članic EU potrdila tudi Kosi in Bojnec (2009).

6 Sklep in priporočila politikam

V članku smo ocenjevali značilnosti davčnega primeža ter stopenj zaposlenosti in brezposelnosti v državah OECD in EU, s posebnim poudarkom na Sloveniji, leta 2008 ter z uporabo panelnega regresijskega modela analizirali vpliv davčnega primeža na rast zaposlenosti v državah članicah EU med letoma 1999 in 2008.

Rezultati empirične analize so pokazali, da je povprečni davčni primež za samsko osebo brez otrok, ki prejema 67 % povprečne bruto plače, v državah članicah EU leta 2008 znašal 36,5 %, medtem ko je bil v državah OECD v povprečju za 3 odstotne točke nižji. Glede na to, da je večina držav članic OECD tudi članic EU, smo v analizi stopili korak dlje in preverili, kakšne so razlike v davčnem primežu in zaposlenosti med državami EU OECD in ne-EU OECD. Rezultati analize so potrdili našo prvo hipotezo, saj povprečni davčni primež v državah EU OECD za kar 13,8 odstotnih točk presega povprečje držav ne-EU OECD. Znotraj EU je davčni primež v starih državah članicah za 3,7 odstotne točke višji kot v NMS (kjer znaša 34,4 %), vendar je vrednost mediane davčnega primeža višja v NMS kot v EU-27 ali EU-15. Ne glede na to razlike med EU-15 in NMS-12 niso statistično značilne, zaradi česar ne moremo potrditi naše druge hipoteze. Empirična analiza je prav tako pokazala, da sta za države z visokim davčnim primežem značilni visoka stopnja brezposelnosti in nizka stopnja zaposlenosti (in obratno), s čimer smo potrdili tretjo hipotezo. Slovenija se je glede na hierarhično metodo razvrščanja uvrstila med države z nizkim davčnim primežem, vendar je nadaljnja analiza pokazala, da je zanjo, v mednarodno primerjalnem kontekstu, značilna visoka obdavčitev dela, kar potrjuje našo četrto hipotezo.

Panelna regresijska analiza je potrdila obstoj negativne povezanosti med davčnim primežem in rastjo zaposlenosti. Iz tega sledi, da znižanje davkov na delo spodbuja delodajalce k ustvarjanju novih delovnih mest in s tem povečuje povpraševanje po delu ter tudi ponudbo dela (gl. OECD 2009a, b). Znižanje davkov bi bilo še posebej dobrodošlo v državah z večjim deležem nizkokvalificirane delovne sile, saj je tam negativna povezanost med obdavčitvijo dela in zaposlenostjo še močnejša (gl. Gora in dr. 2006).

Iz opisanih empiričnih in teoretičnih ugotovitev izhajajo jasna priporočila za ekonomsko politiko: EU mora nadaljevati dinamično zniževanje obdavčitve dela, saj bo s tem vplivala na povečanje zaposlenosti in znižanje brezposel-

nosti, kar se bo odrazilo v večji produktivnosti in izboljšanju konkurenčnosti gospodarstva.¹⁵ Po zadnjih dosegljivih podatkih je povprečna stopnja zaposlenosti v EU-27 v prvem četrtletju leta 2010 upadla na 63,7 % kot posledica gospodarske recesije (Eurostat 2010). Če želi EU-27 doseči 70-odstotno stopnjo zaposlenosti in s tem izpolniti cilj Lizbonske strategije, bi morala povečati zaposlenost za 6,3 odstotne točke (oz. za približno 10 %), kar bi zahtevalo višjo stopnjo rasti zaposlenosti in seveda večje znižanje davčnega primeža (po izračunih¹⁶ približno za 25 % pri drugih nespremenjenih razmerah). V skupini držav EU z visokim davčnim primežem je zahtevano znižanje obdavčitve dela še večje, saj povprečna stopnja zaposlenosti v prvem četrtletju leta 2010 znaša le 58,8 %. Vendar pa znižanje davčnega primeža, ki ga moramo razumeti kot večletni proces, ni zadosten ukrep za povečanje zaposlenosti, saj je visoka stopnja brezposelnosti v številnih državah članicah EU tudi posledica visokih nadomestil za brezposelnost, sistema pogajanj o plačah in močnih sindikatov, pomanjkanja učinkovitih ukrepov in zakonskih določb na področju prožne varnosti, razlik v porazdelitvi plač znotraj EU itd.¹⁷

Ugotovitve prispevka so, na splošno, v skladu z ugotovitvami drugih empiričnih raziskav, saj potrjujejo škodljiv učinek davčnega primeža na rast zaposlenosti. Vendar ne smemo pozabiti na omejitve teh ugotovitev, ki izhajajo iz dostopnosti kakovostnih časovnih informacij o davčnem primežu, njegovi strukturi in drugih mehanizmih na trgu dela, majhnega števila uporabljenih spremenljivk in s tem na problem neupoštevanih/izgubljenih spremenljivk in nezadosten vir variacij. Nadaljnje analize bi morale vprašanje o povezanosti med obdavčitvijo dela in zaposlenostjo bolj podrobno analizirati po posameznih državah, po posameznih tipih družin in ravneh dohodka ter znotraj širšega ekonomskega okvira ter upoštevati tudi učinke ekonomske in finančne krize na stanje na trgu dela in s tem na obdavčitev dela.

7 Literatura

- Alesina, A. in R. Perotti (1997). The Welfare State and Competitiveness. *American Economic Review* 87 (5): 921-939.
- Arnold, J. (2008). Do Tax Structures Affect Aggregate Economic Growth?: Empirical Evidence from a Panel of OECD Countries. *OECD Economics Department Working Papers* 643.
- Bassanini, A. in R. Duval (2006). Employment Patterns in OECD Countries: reassessing the role of policies and institutions. *OECD Economics Department Working Paper* 486.
- Behar, A. (2009). Tax Wedges, Unemployment Benefits and Labour Market Outcomes in the New EU Members. *AUCO Czech Economic Review* 3 (2009): 71-94.
- Belot, M. in J. C. van Ours (2004). Does the Recent Success of some OECD Countries in Lowering their Unemployment Rates lie in the Clever Design of their Labour Market Reforms? *Oxford Economic Papers* 56 (4): 621-642.
- Blanchard, O. (2006). European Unemployment. *Economic Policy* 21 (45): 5-59.
- Carone, G., K. Stovicek, F. Pierini in E. Sail (2009). Recent reforms of the tax and benefit systems in the framework of flexicurity. *European Economy, Occasional Papers* 43.
- Daveri, F. in G. Tabellini (2000). Unemployment, Growth and Taxation in Industrial Countries. *Economic Policy* 15 (30): 47-104.
- Dolenc, P. in M. Vodopivec (2005). Tax wedge on labor: Slovenia vs. EU and OECD Countries. V: *Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members*. Koper: Faculty of Management.
- Ederveen, S. in L. Thissen (2004). Can labor market institutions explain unemployment rates in new EU member states? *European Network of Economic Policy Research Institute Working Paper* 27.
- European Commission (2009a). *Employment in Europe 2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2009b). *Taxation trends in the European Union - Data for the EU Member States and Norway*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2009c). *Labour Market and Wage Developments in 2008*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs.
- European Employment Observatory (2009). *Quarterly Reports*. Birmingham: European Employment Observatory.
- Eurostat (2009). *Eurostat Statistical Database, Labour Market*. Dosegljivo: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/>.
- Eurostat (2010). *Eurostat Statistical Database, Labour Market*. Dosegljivo: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/>.
- Góra, M., O. Rohozynsky, I. Sinitsina in M. Walewski (2009). *Social Security Driven Tax Wedge and Its Effects on Employment and Shadow Employment*. *CASE Network Studies & Analyses No. 398/2009*. Warsaw: Center for Social and Economic Research.
- de Haan, J., J. E. Sturm in B. Volkerink (2003). How to Measure the Tax Burden on Labour at the Macro-Level. *CESifo Working Paper* 963.

¹⁵ Gl. tudi Zižmond in Novak (2007).

¹⁶ Izračun potrebnega znižanja davčnega primeža izhaja iz diskriminantne funkcije, predstavljene v pogl. 4.1.

¹⁷ Podroben opis ukrepov, sprejetih na področju trga dela v državah članicah EU, je v Carone in dr. (2009) in v četrtletnih poročilih European Employment Observatory (2009).

19. Kosi, T. in Bojnec, Š. (2006). The impact of labour taxation on job creation and unemployment. *Ekonomicky časopis* 54 (7): 652-667.
20. Morawski, L. in M. Myck (2008). 'Klin'-ing Up: Effects of Polish Tax Reforms on Those In and on Those Out. *IZA Discussion Paper* 3746.
21. Nickell, S. in R. Layard (1999). Labour Market Institutions and Economic Performance. V: *Handbook of Labor Economics*, ur. O. Ashenfelter in D. Card. Amsterdam: North Holland.
22. Nickell, S. (2003). Employment and Taxes. *CESifo Working Paper* 1109.
23. OECD (2006). *OECD Employment Outlook: Boosting Jobs and Incomes*. Paris: OECD.
24. OECD (2008). *Taxing Wages 2007-2008*. Paris: OECD.
25. OECD (2009a). *OECD in Figures 2009*. Paris: OECD.
26. OECD (2009b). *OECD Employment Outlook: Tackling the Job Crisis*. Paris: OECD.
27. OECD (2009c). *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Slovenia*. Paris: OECD.
28. OECD (2009d). *Going for Growth 2009: Structural Policy Indicators, Priorities and Analysis*. Paris: OECD.
29. OECD.Stat (2009). Statistical database. Dosegljivo: <http://www.sourceoecd.org/>
30. database/OECDStat.
31. Statistični urad Republike Slovenije (2009a). *Statistične informacije: Trg dela*. Št. 9. Ljubljana: SURS.
32. Statistični urad Republike Slovenije (2009b). *Statistične informacije: Trg dela*. Št. 119. Ljubljana: SURS.
33. Statistični urad Republike Slovenije (2009c). Statistični podatkovni portal: Trg dela. Ljubljana: SURS.
34. Stubelj, I. (2010). Valuation of Slovene Publicly Traded Companies with a Valuation Model Based on Expected Earnings and Growth Opportunities. *Managing Global Transitions* 8 (1): 23-47.
35. Šeparovic, A. (2009). Utjecaj poreznog klina na nezaposlenost u zemljama OECD-a i usporedba s Hrvatskom. *Financijska teorija i praksa* 33 (4): 463-477.
36. Vodopivec, M. (2005). *Income Support for the Unemployed. Issues and Options*. Washington, DC: World Bank.
37. Vork, A., R. Leetmaa, A. Paulus in S. Anspal (2006). Tax-benefit System in the New Member States and their Impact on Labour Supply and Employment. *PRAXIS Center for Policy Studies Working Paper* 29/2006.
38. World Bank (2005). Special Topic: Labor Taxes and Employment in the EU-8. *World Bank Quarterly Report* April 2005, Part II.
39. *Zakon o dohodnini-1* (2004). Uradni list RS, št. 17/2005 (24. februar 2005).
40. *Zakon o dohodnini-2* (2007). Uradni list RS, št. 117/2006 (16. november 2006).
41. Žižmond, Egon in Novak, M. (2007). Controversies of technology convergence within the European Union. *Industrial Management & Data Systems* 5 (107): 618-635.

Primož Dolenc je doktoriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani na temo upravljanja finančnega premoženja in dolga države. Strokovno je delal kot sodelavec zakladnice Ministrstva za finance. Na Fakulteti za management v Kopru je nosilec predmetov s področja financ in sodelavec pri različnih raziskovalnih projektih. Njegova področja raziskovanja so usmerjena predvsem v makroekonomske študije in študije s področja financ in finančnih trgov.

Primož Dolenc graduated from the Faculty of Economics at the University of Ljubljana with a PhD in finance. His expertise is in corporate and public finance, with a special research interest in financial markets and labour market economics. He works as an assistant professor at the Faculty of Management, lecturing on corporate finance, financial management, and financial economics. He is the former head of money market operations at the State Treasury, executive director for finance in a larger corporation, and the director of the Treasury Department at the third largest Slovenian bank.



Suzana Laporšek je diplomirala na Fakulteti za družbene vede, smer Mednarodni odnosi, in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer Mednarodna ekonomija. Magistrski študij je nadaljevala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je trenutno tudi študentka doktorskega študija na smeri Ekonomija. Na Fakulteti za management Univerze na Primorskem je zaposlena kot mlada raziskovalka in asistentka. Njena področja raziskovanja so usmerjena predvsem v študije s področja trga dela.

Suzana Laporšek graduated from the Faculty of Social Sciences' international relations programme and the Faculty of Economics' international economics programme at the University of Ljubljana. She continued her master's degree studies at the Faculty of Economics, Ljubljana, where she is currently a PhD student in the economics doctoral programme. She is employed by the Faculty of Management Koper, University of Primorska, as a junior researcher and assistant. Her research interests are focused on labour market economics studies.

Prejeto/Received:
Avgust 2010

Popravljen/Revised
Oktober 2010

Sprejeto/Accepted:
November 2010

ANALIZA ZAZNAVANJA DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA SLOVENSКИH TURISTIČNIH VODNIKOV IN SPREMLJEVALCEV

Analysis of perceived factors
influencing Slovenian tour guides'
and tour managers' job satisfaction.

Mitja Gorenak

Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje

Izvleček

V prispevku avtor proučuje različne teorije zadovoljstva pri delu, proučevano aplikira na turistične vodnike in spremljevalce, ki jih zaradi narave dela označi za zelo specifično skupino delavcev, kar tudi utemelji s posebnostmi, vezanimi na delo in delovno okolje. V prispevku prikaže in analizira rezultate anketiranja, opravljenega med 235 vodniki in spremljevalci, kar predstavlja 14,25 % celotne populacije. V analizi potrди domnevo, da na zadovoljstvo vodnikov in spremljevalcev pri delu ne vplivajo tipični dejavniki zadovoljstva, in ugotovi, da so za vodnike in spremljevalce najpomembnejši dejavniki: etičnost in profesionalnost v organizaciji, povratno informiranje, delovni prostor, izvajanje reda in discipline, možnost razvoja kompetenc, možnost ustvarjalnega dela ter izzivi pri delu.

Ključne besede: dejavniki zadovoljstva pri delu, turistični vodniki in spremljevalci

Abstract

In this article, the author examines various job satisfaction theories and applies this theoretical knowledge to tour guides and tour managers, presuming that due to the specifics of the work and work environment, this group will present special factors that influence job satisfaction. Furthermore, the author analyses a survey conducted among 235 interviewees, representing 14.25 percent of the entire population. In the analysis, the author confirmed hypothesis that job satisfaction of tour guides and tour managers is influenced by atypical factors; the most influential factors found in this survey are ethics and professionalism within organizations, reverse appraising, work space, discipline, potential for competency development, potential for creative work, and job challenges.

Keywords: job satisfaction, factors of job satisfaction, tour guides, tour managers.

1 Uvod

Zadovoljstvo pri delu je področje, ki ga v družboslovnem raziskovanju pogosto proučujejo, saj vpliva na marsikateri drug dejavnik, npr. na absentizem, produktivnost, motivacijo, uspešnost ipd. V znanstveni literaturi je mogoče najti dela številnih avtorjev (Herzberg 1959, Locke 1976, Mueller in Price 1989, Choy 1995, Devetak 2000, Svetlik 1998), ki so proučevali zadovoljstvo pri delu z različnih vidikov.

Danes vemo veliko o zadovoljstvu pri delu večjega dela populacije, še vedno pa ostajajo posamezne poklicne skupine, ki so na neki način posebnost, ki jo ustvarja ali delo samo ali pa okolje, v katerem delajo. V prispevku proučujemo zadovoljstvo turističnih vodnikov in spremljevalcev pri delu. Gre za skupino zaposlenih, ki so zaradi narave dela in tudi okolja, v katerem delajo, zagotovo posebnost. Specifičnost dela se izraža v izredni



Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 1-2, 2011
pp. 26-34

JEL: M12

UDC: 331.101.32:338.48-051(497.4)

dinamiki, ki vključuje precejšnjo odsotnost od doma in veliko priprav. Na delovno okolje pa vpliva tudi Zakon o spodbujanju razvoja turizma (2004), ki ureja delo turističnega vodnika ali turističnega spremljevalca v Republiki Sloveniji. Glede na obliko dela, ki je določena, velika večina vodnikov ali spremljevalcev ni zaposlenih v organizacijah, s katerimi sodelujejo, če pa že, pa niso zaposleni kot vodniki ali spremljevalci, temveč na drugih delovnih mestih, npr. kot komercialisti.

Iz zgoraj zapisanega predpostavljamo, da bodo dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo turističnih vodnikov in spremljevalcev pri delu zaradi posebnosti tako dela kot delovnega okolja drugačni, kot jih ugotavljajo raziskovalci, ki ne obravnavajo tako specifičnih skupin zaposlenih. Ker pa je turizem kot panoga zelo perspektiven v svetovnem merilu in tudi za Slovenijo, je raziskovanje na tem področju še toliko bolj zanimivo, saj lahko poda uporabna znanja, ki bodo pomagala v procesu izboljševanja zadovoljstva turističnih vodnikov in spremljevalcev pri delu.

2 Zadovoljstvo pri delu

Locke (1976) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot psihično stanje zaposlenega, ko mu občutki, ki jih zaznava na delovnem mestu, govorijo o tem, ali je zadovoljen ali ne. Tako je po mnenju istega avtorja lahko zadovoljstvo pri delu pozitivno, če posameznik dojema svoje delo in delovno okolje pozitivno, in obratno. Locke (1976) še dodaja, da se zadovoljstvo lahko stopnjuje le do tiste točke, ko delavec čuti, da mu delo daje tisto, kar je zanj pomembno. Davis in Newstrom (1989, 176) prav tako povezuje zadovoljstvo z občutki, ki jih ima posameznik pri opravljanju svojega dela.

Za Mobleyja (1982, 102) je zadovoljstvo pri delu »razlika med tem, kar posameznik ceni pri delu, in tistim, kar mu delo v določeni situaciji lahko daje«. Zadovoljstvo pri delu po eni strani predstavlja posameznikove razlike pri ocenitvi dela, po drugi strani pa individualno dožemanje organizacijskih spremenljivk, kot so napredovanje, plača in sodelavci. Mueller in Price (1989, 392) opredelita zadovoljstvo pri delu »kot stopnjo, do katere imajo zaposleni pozitiven odnos do svojega dela«. Zadovoljstvo pri delu je širši pojem in po mnenju avtorjev vključuje še zadovoljstvo s plačilom, z možnostmi napredovanja, z vodenjem, z odnosi do dela in s sodelavci.

Büssing (1998) govori o treh glavnih oblikah zadovoljstva pri delu: *ravnodušno zadovoljstvo* je najnižja oblika zadovoljstva, ko je posameznik pravzaprav ravnodušen in ni ne zadovoljen ne nezadovoljen; pri *stabilnem zadovoljstvu* je zaposleni sicer zadovoljen, a zaradi pomanjkanja spodbud nima motivacije za doseganje višje stopnje zadovoljstva; pri *progresivnem zadovoljstvu* pa gre za najvišjo stopnjo zadovoljstva, ko je zaposleni zadovoljen in motiviran za izpopolnjevanje svojega zadovoljstva.

Vroom (1990, 15-16) trdi, da je zadovoljstvo kategorija, ki se sicer tiče predvsem ljudi, čeprav ga v drugačni obliki

pokažejo vsa čuteča živa bitja. Zadovoljstvo je izkazano posameznikovo dožemanje lastne izkušnje s podjetjem v celoti ali njegovim delom, postopkom, sodelavci ipd.

2.1 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Različni avtorji so opredelili več različnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika pri delu. Tako je npr. Vroom (1964) naštel šest dejavnikov zadovoljstva pri delu, in sicer: *način vodenja*, ki opredeljuje segment spoštovanja nadrejenih in sovpilvanja na odločitve v organizaciji; *delovno skupino*, ki opredeljuje medsebojne odnose v skupini, sprejemanje individualnih razlik in vključenost v skupino; *naravo dela*, ki opredeljuje možnost izkazovanja znanja posameznika, delo kot tako ter kontrolo nad delovnim procesom; *plačilo*, ki opredeljuje vse oblike plačila in nagrajevanja za opravljeno delo; *možnosti za napredovanje*, ki opredeljuje mobilnost v organizaciji in se ukvarja s problemom steklene ga stropa; ter *delovni čas*, ki opredeljuje urnik dela.

Svetlik (1998, 156) je združil dejavnike zadovoljstva pri delu v šest tematsko povezanih skupin. V prvo skupino je postavil dejavnike, povezane z vsebino dela, tj. učenje, strokovno rast, možnost izrabe znanja, v drugo dejavnike, povezane s samostojnostjo pri delu, tj. soodločanje, samostojno razporejanje delovnega časa in delovnih nalog, v tretjo dejavnike, povezane s plačo, tj. plačilo za delo, dodatke in ugodnosti, v četrto dejavnike, povezane z vodenjem in organizacijo dela, tj. stopnjo nadzora, dajanje priznanj, pohval in kritike, v peto dejavnike, povezane z odnosi pri delu, tj. delovno vzdušje, timsko delo, komunikacijo med sodelavci in nadrejenimi, v zadnjo, šesto skupino pa dejavnike, povezane z razmerami pri delu, tj. varnost, dejavnike okolja in fizično delo.

Med proučevanjem dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je Gorenakova (2004) ugotovila, da na zadovoljstvo pri delu vplivajo interpersonalne kompetence sodelavcev in interpersonalne kompetence nadrejenih.

Herzberg (1959) je razvil t. i. motivacijsko-higiensko teorijo, ki pravi, da morajo biti izpolnjeni higienski dejavniki zato, da pri posamezniku pridemo do ravnih, na kateri ni nezadovoljen, in šele potem lahko vstopijo motivacijski dejavniki, ki ga motivirajo in povečajo njegovo stopnjo zadovoljstva. Herzberg posebej poudarja, da motivacijski dejavniki ne morejo motivirati, če higienski dejavniki ne vzpostavijo stanja, ko posameznik ni nezadovoljen.

Herzberg (1959) je v okviru svojih raziskovanj predstavil tudi svoj razširjeni model študije različnih dejavnikov, ki jih je razčlenil na higienske in motivacijske; slednji sicer vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu. Med higienike sodijo: varnost, status, odnos do podrejenih, zasebno življenje, odnosi s sodelavci, plača, delovne razmere, odnosi z nadrejenimi, nadzor in politika družbe. Vse to mora biti torej v očeh posameznika dobro, saj bo šele takrat na nični stopnji nezadovoljstva. Nato pridejo na vrsto motivacijski dejavniki, ki so v tem primeru: rast, napredovanje, odgovornost, delo kot tako, priznanje za dobro opravljeno delo,

dosežki. Vsi ti dejavniki pa so sprva na ničti stopnji motivacije in jih je treba z ustreznimi prijemi dvigniti, če želimo motivirati zaposlene. S tem ko dosežemo višjo stopnjo motivacije, dosežemo tudi višjo stopnjo zadovoljstva pri delu.

2.2 Merjenje zadovoljstva pri delu

Med bolj pogosto uporabljenimi metodami merjenja zadovoljstva zaposlenih najdemo indeks opisa dela (angl. the job descriptive index, JDI), ki so ga Smith in sodelavci (1969) predstavili kot mersko orodje. Indeks deluje na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika, ki meri zadovoljstvo pri delu na petih segmentih: plačilo, možnost napredovanja, odnosi s sodelavci, stopnja nadzora pri delu in delo kot tako. V prvotnem vprašalniku je bila ponujena tri-stopnjska lestvica: se strinjam, se ne strinjam in ne vem. Veliko kasnejših vprašalnikov, ki merijo zadovoljstvo in so jih oblikovali različni avtorji, v osnovi uporablja model, ki so ga predstavili Smith in sodelavci (1969), vendar večina kasnejših vprašalnikov uporablja pet- ali sedemstopnjsko Likertovo lestvico.

Tavčar (2004) govori o kombiniranju različnih metod merjenja zadovoljstva zaposlenih in ugotavlja, da se kvantitativne metode merjenja počasi zamenjujejo ali kombinirajo s kvalitativnimi metodami, nikakor pa ne velja pozabiti še sekundarnih podatkov. Med prednosti kvantitativne metode merjenja zadovoljstva zaposlenih lahko tako štejemo: poenoten inštrument z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva, primerljivost med elementi, primerljivost med enotami, eksaktno sledenje spremembam in zagotavljanje anonimnosti. Med slabosti pa lahko štejemo: vnaprej določeni elementi zadovoljstva ne omogočajo novosti, omejena možnost izražanja lastnega mnenja, ne odkrije motivov in procesov, ne raziskuje vzrokov, neprilagodljivost specifičnim zahtevam in ne izraža pomembnosti elementov zadovoljstva.

V literaturi lahko najdemo veliko raziskav, ki poročajo o zadovoljstvu zaposlenih pri delu, prav tako je to pogosto del letnih poročil različnih organizacij. V okviru proučevanja organizacijskega komuniciranja in zadovoljstva policistov pri delu sta Gorenakova in Pagon (2006) ugotovila, da organizacijsko komuniciranje (horizontalno in vertikalno komuniciranje ter komuniciranje z okoljem) vpliva na zadovoljstvo policistov pri delu. Z organizacijskim komuniciranjem sta pojasnila 40,1 % variabilnosti zadovoljstva policistov pri delu.

V Združenih državah Amerike je Spector (1997) opravil veliko raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih pri delu in dejavnikih, ki vplivajo nanj. Splošna ocena je pokazala, da je kar 83 % anketiranih zadovoljnih pri svojem delu. Podrobna analiza nam pove, da so anketiranci poročali o pozitivnem vplivu na zadovoljstvo pri delu predvsem z dejavnikom narava dela ter odnosi z nadrejenimi in sodelavci, nasprotno pa na zadovoljstvo pri delu najbolj negativno vplivata dejavnika plača in možnosti napredovanja.

V Sloveniji je podobno raziskavo opravil Svetlik (1996), ki je ugotovil nekoliko manjši odstotek zadovoljnih z delom, le 76,1 %. Vedno in povsod seveda obstajajo dela, ki niso zaželena in jih zaposleni opravljajo bolj ali manj zgolj zaradi plačila. Pri teh zaposlenih ne moremo pričakovati visoke stopnje zadovoljstva, prav tako pa moramo omeniti tudi posameznike - Spector (1997) jih imenuje »kronični nezadovoljneži« - , ki ne bodo nikoli zadovoljni, ne glede na delovne razmere, plačilo za delo, odnose s sodelavci in nadrejenimi ...

3 Zadovoljstvo pri delu v turističnem sektorju

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v turističnem sektorju je zanimivo z več vidikov. Najprej lahko ugotovimo, da je med zaposlenimi v turističnem sektorju sila širok spekter ljudi, ki opravljajo različna dela. Za tako širok spekter ljudi enaki dejavniki najverjetneje niso enako pomembni. Upravičeno lahko pričakujemo, da bodo za delavce z nižjo izobrazbo bolj pomembni materialni dejavniki zadovoljstva pri delu, pri tistih z nekoliko višjo izobrazbo pa bodo zagotovo pomembno vlogo igrali tudi nematerialni dejavniki.

Devetak (2000, 35) govori o zadovoljstvu zaposlenih v storitvenem sektorju in ga povezuje predvsem z uspešnostjo organizacije. Ker je turistični sektor tipični predstavnik storitvenega sektorja, lahko torej upravičeno pričakujemo podobne ugotovitve tudi v tem sektorju.

Choy (1995) je opravil obsežno študijo, ki je vključevala tudi segment zadovoljstva pri delu med naključno izbranimi delavci v turističnem sektorju na Havajih. Ugotovil je, da je splošno zadovoljstvo pri delu med izbranimi delavci relativno zelo visoko, in to kljub nekaterim neugodnim dejavnikom, kot je npr. visoka variabilnost plač v sektorju. Isti avtor poudarja, da visoka stopnja zadovoljstva pozitivno vpliva na uspešnost sektorja, kar ustvarja nove zaposlitvene priložnosti.

Karatepe in sodelavci (2003) so opravili raziskavo med zaposlenimi v turističnem sektorju na turškem delu otoka Ciper. Njihovi rezultati so posebej presenetljivi, saj so ugotovili, da prav tisto, kar pri večini najbolj negativno vpliva na zadovoljstvo pri delu - plača, med anketiranimi v njihovi raziskavi dejansko pozitivno vpliva na zaposlene. Avtorji so ugotovili, da plača sicer le rahlo pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, a kot najpomembnejši dejavnik vsekakor ni zanemarljiva. Avtorji še poročajo, da delo kot tako po njihovi raziskavi nima pozitivnega vpliva na zadovoljstvo pri delu.

Hechanova in sodelavci (2006) so opravili raziskavo med 954 anketiranci, ki delajo na različnih položajih v turističnem sektorju. Avtorji so merili le vpliv nematerialnih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu. Rezultati njihove raziskave kažejo, da je največji vpliv na zadovoljstvo zaposlenih imelo opolnomočenje (angl. empowerment), ki mu sledijo odnosi s sodelavci in nadrejenimi.

Šuligoj (2009, 90) se sicer ukvarja z nagrajevanjem, a v tem okviru navaja tudi nekaj podatkov o zadovoljstvu s plačo, kar je zagotovo eden izmed dejavnikov zadovoljstva pri delu. Avtor pri tem poudarja nizko povprečno oceno pri delavcih v gostinstvu in turizmu, kjer je bila povprečna ocena 2,35, v primerjavi z delavci v bankah, kjer je povprečna ocena 2,98, ali delavcih v zavarovalnicah, kjer je povprečna ocena zadovoljstva 3,12, in to kljub temu da imajo vsi približno enako stopnjo izobrazbe in delajo v storitvenem sektorju.

Raspor (2007) posredno govori o zadovoljstvu pri delu, ki ga povezuje z materialnim nagrajevanjem, in potrjuje, da višina denarne nagrade močno vpliva na zadovoljstvo pri delu. Avtor pristopa k temu nekoliko drugače, saj ocenjuje, kako določeni načini vedenja natakarev vplivajo na višino prejete napitnine, torej na denarno nagrado, ki v Sloveniji po avtorjevih ugotovitvah znaša v povprečju 2,97 % od realizacije. Ta višina pa je mnogo nižja od višine napitnine, ki jo gostje puščajo v državah, kjer je ta navada bolj razvita.

4 Zasnova raziskave

Podatki, uporabljeni v tem prispevku, so del širše raziskave, ki smo jo opravili v času od 1. februarja do 1. marca 2010. V raziskavo smo vključili 600 naključno izbranih anketirancev, ki smo jih izbrali iz Registra turističnih vodnikov in turističnih spremljevalcev z državno licenco (GZS 2010), ki je objavljen na spletnih straneh Gospodarske zbornice Slovenije. Anketirancem smo poslali dopis po elektronski pošti, ki je poleg opisa raziskave vseboval tudi povezavo do ankete na spletu.

V letnem poročilu o izvajanju državnih izpitov za osebe, ki pridobivajo naslov turistični vodnik in turistični spremljevalec in druge s tem povezane upravne naloge za leto 2009 (Škerbinc 2010, 10), je zapisano, da je bilo na dan 31. decembra 2009 v Republiki Sloveniji registriranih 1649 turističnih vodnikov in spremljevalcev. Med njimi smo naključno izbrali 600 anketirancev, kar predstavlja 36,38 % celotne populacije. Od 600 naključno izbranih anketirancev jih je na anketo odgovorilo 235 ali 39,16 %, kar je 14,25 % celotne populacije.

Za ta prispevek smo iz celotnega anketnega vprašalnika uporabili 25 vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu. Vprašanja smo povzeli in jih priredili za potrebe raziskave iz vprašalnika »Anketni vprašalnik za individualno analizo zadovoljstva«, ki ga je predstavila Mihaličeva (2008, 97-98). Anketirancem smo seveda zastavili še nekatera splošna demografska vprašanja, kot so vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi, ter nekaj vprašanj, povezanih z delom turističnega vodnika oz. turističnega spremljevalca. Vprašali smo jih po tipu licence, koliko let opravljajo delo turističnega vodnika oz. spremljevalca ter o povprečnem številu dni na leto, ko opravljajo to delo.

Zbrane podatke smo analizirali s programom SPSS for Windows.

Tabela 1: Starostne skupine anketirancev

Starostna skupina	Število anketirancev	Odstotek
od 18 do 25 let	35	14,9 %
od 26 do 35 let	106	45,1 %
od 36 do 45 let	34	14,5 %
od 46 do 55 let	28	11,9 %
nad 55 let	32	13,6 %

Tabela 2: Izobrazbena struktura anketirancev

Stopnja izobrazbe	Število anketirancev	Odstotek
srednješolska	67	28,5 %
višješolska	30	12,8 %
visoka strokovna	29	12,3 %
univerzitetna	92	39,1 %
podiplomska	17	7,2 %

Tabela 3: Število let vodenja

Število let vodenja	Število anketirancev	Odstotek
do vključno 5 let	95	40,4 %
od 6 do 10 let	70	29,8 %
od 11 do 20 let	36	15,3 %
od 21 do 30 let	20	8,5 %
nad 30 let	14	6 %

5 Analiza in interpretacija

Med 235 anketiranci je 91 moških, kar je 38,7 %, in 144 žensk ali 61,3 %. Glede na starost smo anketirance razdelili v pet starostnih skupin, rezultati razvrščanja pa so prikazani v tabeli 1.

Podobno kot pri starosti smo tudi pri izobrazbi anketirance razdelili v pet skupin; rezultate prikazujemo v tabeli 2.

Pri vprašanju o številu let vodenja smo anketirance ponovno razdelili v pet skupin; rezultate prikazujemo v tabeli 3.

Med vsemi 235 anketiranci jih je 177 ali 75,3 % takšnih, ki imajo licenco turističnega vodnika, 51 ali 21,7 % je tistih, ki imajo licenco turističnega spremljevalca, 7 ali 3 % pa je takšnih, ki imajo licenco turističnega spremljevalca na podlagi dokazil o delu v turizmu.¹

V nadaljevanju smo analizirali dobljene odgovore oz. vrednosti pripadajočih spremenljivk, povezanih z zadovoljstvom pri delu. S faktorško analizo smo oblikovali štiri skupne faktorje, s katerimi pojasnimo 55,8 % variance. Rezultate faktorške analize prikazujemo v tabeli 4.

V tabeli 5 prikazujemo vrednosti Cronbachove alfe za posamezni faktor in odstotek pojasnjene variabilnosti.

¹ Zakon o spodbujanju razvoja turizma (2004) uvaja turistične spremljevalce z dokazili. Po tem zakonu mora posameznik za licenco dokazati dve leti delovnih izkušenj, na podlagi česar mu ni treba opravljati izpita za turističnega spremljevalca.

Tabela 4: *Faktorska analiza*

Spremenljivke	Faktor			
	organizacijska kultura	pogoji dela	medsebojni odnosi	napredovanje in kariera
etičnost in profesionalnost v organizaciji	,775			
povratno informiranje, ki sem ga deležen	,660			
možnosti razvoja kompetenc, ki jih imam	,633			
možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam	,630			
fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam	,543			
izzivi, ki jih imam pri delu	,538			
delovni prostor, v katerem delam	,396			
izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji	,381			
obseg del in nalog, ki jih prejemam		,841		
delovni čas, ki mi je določen		,755		
plačilo za delo, ki ga prejemam		,550		
vrsta in količina vodenj, ki jih prejemam		,333		
medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji			,755	
status, ki ga imam v organizaciji			,630	
moji ožji sodelavci, s katerimi delam			,623	
oblike motiviranja, ki sem jih deležen			,508	
možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam			,439	
skrb za moje počutje, ki sem je deležen			,404	
način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni			,347	
možnosti napredovanja, ki jih imam				-,791
izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj				-,698
učinkovitost varovanja zdravja pri delu				-,591
stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve				-,560
možnosti izobraževanja, ki jih imam				-,448
intenzivnost nagrajevanja, ki sem ga deležen				-,426

Vrednosti Cronbachove alfe kažejo zgledno zanesljivost za faktorje organizacijska kultura, medsebojni odnosi ter napredovanje in kariera, za faktor pogoji dela pa zelo dobro zanesljivost (Ferligoj in drugi, 1995).

Zaradi nadaljnje obdelave podatkov smo spremenljivke združili v štiri faktorje vpliva, poimenovane organizacijska kultura, pogoji dela, medsebojni odnosi ter napredovanje in kariera.

Ugotavljali smo tudi, ali obstajajo statistično značilne razlike v zaznavanju teh štirih faktorjev glede na demografske značilnosti anketirancev. S pomočjo *t*-testa smo ugotavljali, ali obstaja značilna razlika pri zaznavanju faktorjev glede na spol. Rezultate *t*-testa prikazujemo v tabeli 6.

Iz tabele 6 je razvidno, da ženske zaznavajo boljše organizacijsko kulturo, boljše pogoje dela in boljše možnosti napredovanja in kariere kot moški. Pri faktorju medsebojni odnosi pa analiza ni pokazala statistično značilnih razlik.

S pomočjo analize variance smo ugotavljali značilnost razlik v zaznavanju teh štirih faktorjev glede na tip licence. Rezultati so prikazani v tabeli 7.

Iz tabele 7 je razvidno, da so vse tri faktorje izrazito podpovprečno ocenili spremljevalci z dokazili, nekoliko bolje, a še vedno podpovprečno so jih ocenili spremljeval-

Tabela 5: *Vrednosti Cronbachove alfe in odstotki pojasnjene variabilnosti*

Faktor	Cronbachova alfa	Odstotek variabilnosti
organizacijska kultura	,893	43,17%
pogoji dela	,776	5,52%
medsebojni odnosi	,892	3,77%
napredovanje in kariera	,855	3,33%

Tabela 6: *Statistično značilne razlike zaznavanja faktorjev po spolu*

Faktor	t	p	Povprečna vrednost	
organizacijska kultura	-3,219	0,002	moški	3,36
			ženske	3,72
pogoji dela	-3,278	0,001	moški	2,99
			ženske	3,37
napredovanje in kariera	-2,749	0,007	moški	2,83
			ženske	3,18
medsebojni odnosi	-1,015	0,312	moški	3,30
			ženske	3,43

ci, v vseh primerih pa so jih nadpovprečno ocenili vodniki. Pri faktorju medsebojni odnosi se niso pokazale statistično značilne razlike.

Bonferronijev post hoc test je pokazal, da so statistično značilne razlike pri faktorjih organizacijska kultura, pogoji dela ter napredovanje in kariera med turističnimi vodniki in spremljevalci z dokazili, medtem ko statistično značilnih razlik ni med turističnimi spremljevalci in turističnimi vodniki ter turističnimi spremljevalci in spremljevalci z dokazili.

Dejstvo, da spremljevalci z dokazili vse faktorje ocenjujejo z najnižjo povprečno oceno, je mogoče razlagati na več načinov. Najprej je treba upoštevati dejstvo, da so to ljudje, ki delajo v turističnih agencijah in so na podlagi delovnih izkušenj pridobili status turističnega vodnika brez opravljanja izpita. To kaže, da so bolj vpeti v organizacijo in na njihovo zadovoljstvo vplivajo tudi dogodki, ki niso neposredno povezani z delom vodnika, ampak se vežejo tudi na njihovo preostalo delo v organizaciji. Razlike med vodniki in spremljevalci pa so že bistveno manjše, kot je pokazal post hoc test, celo neznačilne, ker gre v tem primeru večinoma za ljudi, ki niso zaposleni v posamezni turistični agenciji, pa na njihovo zadovoljstvo pri delu vplivajo posamezni dejavniki drugače.

S pomočjo analize variance smo ugotavljali značilnosti glede na starostno skupino. Rezultate prikazujemo v tabeli 8.

Iz tabele 8 je razvidno, da so vse štiri faktorje izrazito podpovprečno ocenili anketiranci v dveh najstarejših starostnih razredih. Nadpovprečno jih ocenjujejo v dveh najmlajših starostnih razredih, tisti, ki se uvrščajo v srednji starostni razred, od 36 do 45 let, pa faktorje ocenjujejo nekoliko nad povprečjem ali nekoliko pod njim.

Bonferronijev post hoc test je za faktor organizacijska kultura pokazal, da so statistično značilne razlike med najmlajšimi, torej tistimi v starostni skupini od 18 do 25 let, in najstarejšimi, torej tistimi v starostni skupini nad 55 let, ter med tistimi, ki so v starostni skupini 26 do 35 let, in najstarejšimi, torej tistimi nad 55 let. Za faktor pogoji dela ni

statistično značilnih razlik. Pri faktorju medsebojni odnosi je post hoc test pokazal statistično značilne razlike med starostno skupino od 18 do 25 let in starostno skupino od 36 do 45 let, prav tako pa tudi med starostno skupino od 18 do 25 let in skupino nad 55 let. Statistično značilne razlike so se pri istem faktorju pokazale tudi med starostno skupino od 26 do 35 let in skupino nad 55 let. Pri faktorju napredovanje in kariera je Bonferronijev post hoc test pokazal statistično značilne razlike med starostno skupino od 26 do 35 let in skupino od 36 do 45 let, prav tako pa tudi med starostno skupino od 26 do 35 let in skupino nad 55 let.

Najmlajši dve skupini predstavljata predvsem ljudi, ki so na začetku svoje profesionalne poti ali pa celo še študenti. Predpostavljamo, da je vzrok za njihovo nadpovprečno zadovoljstvo v tem, da so precej bolj svobodni in lahko bolj pogosto menjajo svoje delodajalce, če ti ne zadovoljujejo njihovih potreb po zadovoljstvu pri delu. Starejši so na delodajalca v tem pogledu precej bolj vezani, saj so v povsem drugačnem življenjskem obdobju in njihove potrebe zadovoljujejo drugačni dejavniki.

S pomočjo analize variance smo ugotavljali značilnosti glede na izobrazbo. Rezultate prikazujemo v tabeli 9.

Iz tabele 9 je razvidno, da so vse štiri faktorje izrazito podpovprečno ocenili anketiranci z višješolsko in srednješolsko izobrazbo. Sledijo jim anketiranci z univerzitetno in podiplomsko izobrazbo, medtem ko so anketiranci z visokošolsko izobrazbo vse faktorje ocenili izrazito nadpovprečno.

Bonferronijev post hoc test je za faktorja organizacijska kultura in pogoji dela pokazal isti rezultat, in sicer, da so statistično značilne razlike med tistimi z višješolsko izobrazbo in vsemi preostalimi izobrazbenimi stopnjami, torej srednješolsko, visoko strokovno, univerzitetno in podiplomsko. Za faktor medsebojni odnosi je test pokazal statistično značilne razlike med tistimi z višješolsko izobrazbo in tistimi s srednješolsko, visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo, medtem ko statistično značilnih razlik ni med tistimi, ki imajo podiplomsko izobrazbo. Za faktor napredovanje in kariera je Bonferronijev test pokazal statistič-

Tabela 7: Statistično značilne razlike faktorjev glede na tip licence

Faktor	F	p	Povprečna vrednost		
			povprečna	po skupinah	
organizacijska kultura	4,770	0,009	3,58	vodniki	3,66
				spremljevalci	3,40
				spremljevalci z dokazili	2,84
pogoji dela	4,679	0,010	3,22	vodniki	3,30
				spremljevalci	3,05
				spremljevalci z dokazili	2,42
napredovanje in kariera	4,503	0,012	3,04	vodniki	3,13
				spremljevalci	2,86
				spremljevalci z dokazili	2,19
medsebojni odnosi	1,354	0,260	3,38	vodniki	3,43
				spremljevalci	3,23
				spremljevalci z dokazili	3,06

Tabela 8: Statistično pomembne značilnosti faktorjev glede na starostno skupino

Faktor	F	P	Povprečna vrednost		
			povprečna	po skupinah	
organizacijska kultura	4,784	0,001	3,58	od 18 do 25 let	3,71
				od 26 do 35 let	3,72
				od 36 do 45 let	3,49
				od 46 do 55 let	3,62
				nad 55 let	3,03
pogoji dela	2,750	0,029	3,22	od 18 do 25 let	3,41
				od 26 do 35 let	3,36
				od 36 do 45 let	3,01
				od 46 do 55 let	2,98
				nad 55 let	2,99
medsebojni odnosi	4,572	0,001	3,37	od 18 do 25 let	3,69
				od 26 do 35 let	3,52
				od 36 do 45 let	3,03
				od 46 do 55 let	3,30
				nad 55 let	2,98
napredovanje in kariera	3,940	0,004	3,04	od 18 do 25 let	3,18
				od 26 do 35 let	3,25
				od 36 do 45 let	2,72
				od 46 do 55 let	2,88
				nad 55 let	2,67

Tabela 9: Statistično pomembne značilnosti faktorjev glede na izobrazbo

Faktor	F	P	Povprečna vrednost		
			povprečna	po skupinah	
organizacijska kultura	6,140	0,000	3,58	srednješolska	3,53
				višješolska	2,96
				visokošolska	3,87
				univerzitetna	3,69
				podiplomska	3,75
pogoji dela	6,991	0,000	3,22	srednješolska	3,13
				višješolska	2,56
				visokošolska	3,57
				univerzitetna	3,36
				podiplomska	3,43
medsebojni odnosi	4,133	0,003	3,37	srednješolska	3,39
				višješolska	2,78
				visokošolska	3,65
				univerzitetna	3,45
				podiplomska	3,55
napredovanje in kariera	4,712	0,001	3,04	srednješolska	2,85
				višješolska	2,46
				visokošolska	3,44
				univerzitetna	3,03
				podiplomska	3,15

Tabela 10: Pearsonov koeficient korelacije medfaktorji

Faktor	organizacijska kultura	pogoji dela	medsebojni odnosi	napredovanje in kariera
organizacijska kultura	1			
pogoji dela	,565**	1		
medsebojni odnosi	,748**	,540**	1	
napredovanje in kariera	,674**	,602**	,677**	1

** p = < 0,01

no značilne razlike med tistimi z višješolsko izobrazbo ter tistimi z visoko strokovno in univerzitetno izobrazbo.

Pri vseh štirih faktorjih zaznamo, da precej podpovprečno ocenjujejo dejavnike zadovoljstva pri delu višješolsko izobraženi, ravno nasprotno jih, zanimivo, precej nadpovprečno ocenjujejo visokošolsko izobraženi. Pravega odgovora, zakaj je tako, ne vidimo. Glede na to, da v slovenskem prostoru višješolskega izobraževanja že nekaj let ne poznamo več, lahko domnevamo, da se izobrazba navezuje na starost, in kot se je že pokazalo v tabeli 9, starejši zaznavajo slabše stanje proučevanih dejavnikov.

Zanimalo nas je tudi, ali so posameznimi faktorji med seboj povezani. S pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta smo ugotovili, da med vsemi faktorji obstaja močna pozitivna povezanost. Rezultate prikazujemo v tabeli 10.

Ugotovimo lahko, da tisti anketiranci, ki zaznajo boljše organizacijsko kulturo, tudi bolje ocenjujejo pogoje dela, medsebojne odnose ter možnosti za napredovanje in kariero. Prav tako lahko ugotovimo, da tisti anketiranci, ki zaznavajo boljše pogoje dela, tudi bolje ocenjujejo medsebojne odnose ter možnosti za napredovanje in kariero. Podobno velja tudi za anketirance, ki zaznajo boljše medsebojne odnose, saj ti tudi bolje ocenjujejo možnosti za napredovanje in kariero.

Iz zadnje tabele lahko torej razberemo, da vsi dejavniki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, močna navzkrižna korelacija med vsemi dejavniki pa potrjuje tudi, da vsi izbrani dejavniki prispevajo k zadovoljstvu pri delu. To seveda ne pomeni, da dejavnikov zadovoljstva ni mogoče najti še več, a med njimi se bodo pokazali tudi izbrani.

6 Razprava in predlogi za prakso

Tako Vroom (1964) kot Svetlik (1998) sta zaznala šest dejavnikov vpliva na zadovoljstvo, v našem primeru pa so se oblikovali le štirje. Ugotovimo lahko, da se ti dejavniki kljub manjšemu številu prepletajo. Tako lahko vidimo tiste, ki jih Vroom (1964) poimenuje narava dela, delovna skupina in plača, Svetlik (1998) pa vsebina dela, odnosi pri delu in plača. Ti dejavniki se na neki način skladajo z našimi, ki smo jih imenovali pogoji dela, medsebojni odnosi in nagrajevanje. Ostaja še dejavnik, ki smo ga poimenovali organizacijska kultura, tega pa bi lahko povezali z vsemi tremi preostalimi dejavniki, ki jih opredeljujeta Vroom (1964) in Svetlik (1998).

Največji delež celotne variabilnosti pojasni organizacijska kultura, nato pogoji dela, medsebojni odnosi ter na koncu napredovanje in kariera. Posebno pozornost pri izboljšanju oz. zagotavljanju zadovoljstva pri delu je torej treba nameniti dejavnikom, ki smo jih poimenovali organizacijska kultura, to pa so: etičnost in profesionalnost v organizaciji, povratno informiranje, možnost razvoja kompetenc, možnost ustvarjalnega dela, fizični pogoji dela, izzivi pri delu, delovni prostor ter izvajanje reda in discipline. Odgovor, zakaj smo največji delež variabilnosti lahko pojasnili s prav temi dejavniki, je po našem mnenju skrit v analizi teh dejavnikov po starostnih skupinah, saj daleč

največjo skupino (skoraj polovico vseh anketiranih) predstavljajo anketiranci od 26 do 35 let. Gre za skupino, ki je doslej nabrala že dovolj izkušenj, da prek nekaterih dejavnikov (etičnost in profesionalnost v organizaciji, povratno informiranje, delovni prostor ter izvajanje reda in discipline) kaže svojo zrelost, hkrati pa je to tudi skupina, ki prek preostalih dejavnikov (možnost razvoja kompetenc, možnost ustvarjalnega dela ter izzivi pri delu) kaže zadostno stopnjo elana za nadaljevanje in nadgrajevanje svojega dela. Omenjeno potrjuje tudi analiza, opravljena glede na izobrazbo, saj više izobraženi večinoma bolje ocenjujejo posamezne faktorje.

Osnovno predpostavko, ki smo jo postavili v uvodu, tako lahko potrdimo, saj smo pokazali, da na zadovoljstvo specifične skupine delavcev vplivajo specifični dejavniki. Vse to pa nenazadnje ni tako presenetljivo ravno zaradi posebnosti njihovega dela in delovnega okolja. Naš predlog za prakso se seveda veže na tiste spremenljivke, za katere smo ugotovili, da imajo največji vpliv. Delo turističnega vodnika ali spremljevalca je delo, ki ga moraš imeti rad, večkrat slišimo od vodnikov in spremljevalcev, je torej predvsem dodatni zaslužek in je le za nekatere edini vir prihodkov. Negovati etičen in profesionalen odnos, spodbujati povratno komunikacijo ter skrbeti za red disciplino in čim boljši delovni prostor so dokaz zrelosti odnosa pri delu, ki ga bodo vodniki in spremljevalci pozitivno cenili, možnost osebne rasti, ustvarjalnega dela in izzivov pri delu pa jih bodo spodbujali, da so pri svojem delu še boljši, s čimer bodo še bolje predstavljali organizacijo, za katero delajo. Seveda tudi drugih dejavnikov ne gre zanemarjati, a zgoraj opisani so na podlagi naše raziskave precej bolj pomembni.

7 Literatura

1. Büssing, Andre. (1998). *Motivation and Satisfaction. The handbook to Human Resource Management*. London: International Tomsson Business Press.
2. Choy, J. L. D. (1995). The quality of tourism employment. *Tourism Management* 16 (2): 129-137.
3. Davis Keith in John W. Newstrom. (1989). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
4. Devetak, Gabrijel. (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
5. Ferligoj, A., A. Leskovšek in T. Kogovšek (1995). *Veljavnost in zanesljivost merjenja*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
6. Gorenak, I. (2004). Vpliv interpersonalnih kompetenc sodelavcev in nadrejenih na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* 37 (4): 222-227.
7. Gorenak, I., M. Pagon (2006). Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* 39 (4): 247-253.
8. GZS. (2010). *Register turističnih vodnikov in turističnih spremljevalcev z državno licenco*. Dosegljivo: <http://www.gzs.si/vodniki/>.

9. Hechanova, M. Regina, Ramon Benedicto A. Alampay in Franco P. Edna. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology* 9 (1): 72-78.
10. Herzbeig, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
11. Karatepe, M. Osman, Turgay, M. Avci, Tuna, Karatepe in Sezen Canozer. (2003). The Measurement of Job Satisfaction: An Empirical Study of Frontline Employees in the Northern Cyprus Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 4 (1).
12. Locke, A. E. (1976). *The nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McWally.
13. Mihalič, Renata. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
14. Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences and control*. London: Addison - Wesley Publishing Company.
15. Mueller, C. W. in J. L. Price. (1989). Some Consequences of Turnover: A work Unit Analysis. *Human Relations* 2 (5): 389-402.
16. Raspor, Andrej. (2007). Napitnina v gostinstvu. *Organizacija* 40 (3).
17. Smith, P. C., L. M. Kendall in C. L. Hulin. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
18. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage Publications.
19. Svetlik, Ivan (1996). *Zadovoljstvo z življenjem in delom. V: Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
20. Svetlik, Ivan. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: *Management kadrovskih virov*, ur. S. Možina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Škerbinc, Snežana. (2010). *Letno poročilo o izvajanju državnih izpitov za osebe, ki pridobivajo naziv turistični vodnik in turistični spremljevalec in druge s tem povezane upravne naloge za leto 2009*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije. Dosegljivo: http://www.gzs.si/slo/panoge/turisticno_gostinska_zbornica_slovenije/izpiti_za_turisticne_vodnike/letno_porocilo_o_izvajanju_izpitov_za_turisticne_vodnike_in_spremljevalce.
22. Šuligoj, Metod. (2009). Nagrajevanje zaposlenih v (nebirokratskih turističnih organizacijah: primer slovenskega hotelirstva. *Naše Gospodarstvo* 55 (3-4): 86-94.
23. Tavčar, Rudi. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih - tokrat brez števil. *HRMRevija* 2 (6): 46-49.
24. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley&Sons Inc.
25. Vroom, Victor H. (1990). *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Zakon o spodbujanju razvoja turizma. (2004). *Zakon o spodbujanju razvoja turizma*. Uradni list RS, št. 2/04. Dosegljivo: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20042&stevilka=73>.



Mitja Gorenak, univerzitetni diplomirani sociolog, je podiplomski doktorski študent Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani in asistent na Mednarodni fakulteti za družbene in poslovne študije v Celju. Posveča se raziskovanju na področju kompetenc, vrednot in etičnega ravnanja posameznikov. Že več let sodeluje z različnimi turističnimi organizacijami na različnih področjih menedžmenta v turizmu, kjer se posveča predvsem področju človeških virov.

Mitja Gorenak earned his undergraduate degree in sociology and is currently working on his doctoral dissertation at the Faculty of Social Sciences at the University of Ljubljana. He works as an assistant at the International School for Social and Business Studies in Celje. His research work focuses on areas of competencies, values, and ethical conduct of individuals. For several years he has cooperated with various organizations in the tourism sector, focusing on human resources.

IZZIVI NAPITNINE V SLOVENSKEM GOSTINSTVU IN IGRALNIŠTVU

Challenges of tips in Slovenian hospitality and gaming industries

Andrej Raspor
HIT, d.d.

Prejeto/Received:
November 2009

Popravljeno/Revised:
September 2010

Sprejeto/Accepted:
Oktober 2010

Izvleček

V prispevku so predstavljeni rezultati raziskave o urejenosti napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu, ki je poleg zaposlenih zajela še sindikate na ravni podjetij in zvez, delodajalce in delodajalske predstavnike v zbornicah in združenjih s področja gostinstva in igralništva ter vladne predstavnike. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da prepad med socialnimi deležniki le ni tako velik, da se področja napitnin ne bi dalo urediti tako, da bi bile zadovoljne vse udeležene strani. Nihče namreč ne nasprotuje zbiranju napitnine. Poleg tega bi večina udeleženi želela imeti urejen sistem zbiranja in delitve napitnine, ki bi vključeval tudi zaposlene iz podpornih služb. Pomembna je tudi visoka stopnja enotnosti v mnenju anketirancev, da sistem nagrajevanja, ki je v praksi v ZDA, kjer so zaposleni plačani pretežno iz napitnine, za Slovenijo ni sprejemljiv. Ugotovitve iz raziskave so lahko dobra osnova za nadaljnje urejanje področja napitnine v Sloveniji in vzpostavitev agencijskega razmerja.

Ključne besede: napitnina, sindikati, delodajalci, delodajalske zbornice, delodajalska združenja, gostinstvo, igralništvo, agencijsko razmerje

Abstract

This article presents the results of the research on tips regulations in the Slovenian hospitality and gaming industry. The research includes employees, trade unions of companies and associations, employers and their representatives in chambers, and associations from the hospitality and gaming industries as well as government representatives. The research showed that the difference between social operators is insignificant enough to satisfy both parties. Namely, nobody objects to tipping. In addition, most parties would like to have a regulated system of getting and giving tips, which would include employees from support sectors as well. Another important point is that almost all respondents share the opinion that the system of remuneration used in the US, where the salary of employees consists mostly of tips, is not acceptable in Slovenia. Findings of this research can provide a good basis for further tips regulation in Slovenia and the establishment of the principal-agent relationship.

Key words: tips, trade unions, employers, employers' chambers, employers' associations, hospitality industry, gaming industry, principal-agent relationship

1 Uvod

Podobno kot v svetu dobivajo storitve tudi v Sloveniji vedno pomembnejše mesto med gospodarskimi dejavnostmi. Nasploh smo priča vedno intenzivnejšemu svetovnemu razvoju dejavnosti gostinstva in igralništva. Dejavnosti spadata med delovno intenzivne panoge. Da bi postali konkurenčni, je treba vzpostaviti fleksibilne pristope nagrajevanja in stimuliranja zaposlenih. Eden izmed ustaljenih neposrednih načinov nagrajevanja zaposlenih s strani gostov je tudi nagrajevanje z napitnino (Lynn 2004, Wessles 1997), ki se pojavlja v vseh storitvenih dejavnostih, najbolj izrazito pa v gostinstvu in igralništvu. Na splošno je treba sistemom nagrajevanja posvetiti posebno skrb. Le tako bodo vzpostavljeni mehanizmi stimuliranja zaposlenih za izboljšanje storitve in doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 1-2, 2011
pp. 35-46

JEL: J53
UDC: 331.225.7:338.48(497.4)

V Sloveniji je bilo na temo napitnine objavljenih že kar nekaj prispevkov.¹ Tako je bilo med drugim s pomočjo spletne ankete (SIOL 2008) ugotovljeno, da napitnine nikoli ne daje le 1/5 Slovencev. Te ugotovitve nam dajo vedeti, da je napitnina zanimiva za raziskovanje, saj kaže na določene vedenjske navade potrošnikov. Na območju Nove Gorice predstavlja napitnina v povprečju 23 % bruto plače natakarjev in 44 % plače krupjejev, kar pomeni, da predstavlja pomemben delež prihodkov zaposlenih. Razlika je le v tem, da jo natakarji prejmejo neposredno (neobdavčeno), krupjeji in drugi zaposleni v igralništvu (zaposleni pri igralnih avtomatih, blagajni in na recepciji) pa v okviru plače, zato so od nje plačani vsi davki in prispevki.

Ugotovljeno je bilo tudi, da v Sloveniji napitnina kot orodje za povečanje fleksibilnosti še ni zadostno prisotna, še posebej, če stanje primerjamo z ZDA. Sindikati, delodajalci in delodajalski predstavniki bi morali aktivneje pristopiti k ozaveščanju zaposlenih, kako lahko sami vplivajo na višino napitnine, saj bi se na ta način izboljšala funkcionalna fleksibilnost. S tem, ko bi zaposleni prejeli višje prihodke iz napitnine, bi se namreč povečala tudi finančna fleksibilnost. To bi posledično vplivalo na numerično fleksibilnost, saj bi lahko delodajalci zaposlene nagrajevali glede na prejeto napitnino, ki pa je v času večjega povpraševanja po storitvah in pri večjem številu gostov višja. Tak pristop k razporejanju, ki ne bi temeljil zgolj na plačilu prisotnosti, ampak na merljivih rezultatih in višjih prihodkih iz napitnine, bi lahko pripomogel k večji uspešnosti podjetij in varnejšim zaposlitvam. To pa je dejansko uveljavitev filozofije varne prožnosti. Če država postavi pogoje, se lahko urejanje napitnine začne na ravni podjetja.

To je tudi osnovno izhodišče prispevka, saj napitnina na ravni podjetij še ni celovito urejena. Tako želimo s prispevkom raziskati stališča vključenih deležnikov (zaposleni, delodajalci, sindikati, delodajalski predstavniki, vladni predstavniki). Področje, ki ga obravnavamo, je izredno široko.² Zaradi izjemno obsežne problematike in nanjo vezanih raziskav smo se v prispevku osredotočili izključno na vidik napitnin v okviru slovenskih podjetij s ciljem pre-

dragati določene rešitve, ki bi bile primerne za naš kulturno-vrednostni prostor.

2 Napitnina kot orodje za kakovostno storitev in večjo fleksibilnost dela

V Sloveniji je napitnina opredeljena kot »manjša vsota denarja, ki se doda plačilu za storjeno uslugo;³ dati natakarju napitnino, dobiti, sprejeti napitnino« (Bajec 1975) oz. kot »denar, navadno drobiž, ki ga da gost natakarju, nosaču ali sobarici za dobro opravljeno delo in prijazno postrežbo: znaša tudi do 10 % vrednosti storitve« (Kocjan 2004, 695). Raspor (2002) je napitnino opredelil kot »darilo za nadstandardno storitev«, saj raziskave kažejo (npr. Lynn in McCall 2000), da so gostje na vprašanje, zakaj dajejo napitnino, povedali, da želijo osebe nagraditi za kakovostno storitev. Wight (2006, 28) za napitnino pravi, da je znesek, ki ga da stranka kot darilo ob dobri postrežbi. Tako noben zakon ne ureja obveznosti dajanja napitnin, ampak je to dobra volja dajalca napitnine. S psihološkega vidika je tako dajanje napitnine popolnoma prostovoljno (Woodhead 2000). Z ekonomskega vidika je pomembno, da o višini napitnine ne odloča njen prejemnik, ampak gost. Tudi če obstajajo zapisane pričakovane napitnine, je gost svoboden pri tem, ali bo dal višjo napitnino v primeru kakovostne storitve ali nižjo, s čimer bo naznanil, da je dobil slabšo storitev ali pričakovane (Woodhead 2000). Prejemnik napitnine torej lahko na prejeto napitnino vpliva le z zagotovitvijo ustrezne storitve.

Podobno kot v večini tujih držav tudi v naši zakonodaji, razen v Zakonu o igrah na srečo (v nadaljevanju ZIS), napitnina ni eksplicitno omenjena ali regulirana. Implicitno jo urejuje dohodninska zakonodaja (Raspor 2009). Ko je bila izvedena raziskava, je bila v veljavnem zakonu (ZIS 2003) urejena zgolj za področje igralnih miz, kar je primerljivo s tujo pravno prakso, v noveli (ZIS-C 2010), ki je bila sprejeta leta 2010, pa je urejena za celotno igralništvu. Najbolj napredno ureditev napitnine srečamo v ZDA, kjer je urejena v kar nekaj zakonih in podzakonskih aktih, in sicer enotno za vse napitnine ne glede na poreklo.

Prepoznavnost napitnine je v Sloveniji še dokaj neurejena, saj davčni urad še nima podatkov, koliko znaša gostinska napitnina. Zato se lahko pri simulaciji napitnin zanašamo zgolj na raziskave (Raspor 2007a), v katerih je bilo za gostinske lokale na območju Nove Gorice ugotovljeno, da daje napitnino 44 % gostov, ki v povprečju za zaposlene namenijo 6,11 % od izstavljenega računa. To je v deležu prihodkov v povprečju 2,71 %, kar bi bilo leta 2008 najmanj 14 mio. evrov (največ 70 mio. evrov). Poudariti je treba, da napitnina v slovenskih igralnicah vztrajno pada. Tako je bilo pred leti še za 18 mio. evrov napitnin pri igralnih mizah, leta 2008 jih je bilo za 13,8 mio. evrov pri igralnih mizah in za 3 mio. evrov drugih napitnin v igralnici. Leta 2009 je napitnina pri igralnih mizah padla že na 12 mio. evrov.

¹ Tako je Raspor v svojih predhodnih člankih primerjal ureditve igralniške napitnine v okviru Družbe Hit, d. d., Nova Gorica, ter ureditev napitnine v Zakonu o igrah na srečo. Poleg tega je raziskal, kaj vpliva na nastanek igralniške in gostinske napitnine, kakšna je korelacija med kakovostno storitvijo in napitnino ter njen vpliv na fleksibilnost dela in prihodkov natakarjev in krupjejev iz napitnine. Raziskal je tudi, kako lahko natakarje in krupjeje izobražujemo za povečanje napitnine in kolikšna je napitnina v prihodkih zaposlenih. Podrobno je raziskal davčni vidik napitnine s poudarkom na primerjavi med Slovenijo in ZDA, pravno urejanje napitnin v igralništvu in gostinstvu ter demografske značilnosti dajalcev napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu. Celotne prispevke si lahko ogledate na <http://www.napitnina.com/index.html#> (23. 1. 2010), navedeni pa so tudi v virih.

² Vse raziskave so bile opravljene v okviru doktorske disertacije z naslovom »Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralništvom« pod mentorstvom izred. prof. dr. Nade Zupan in somentorstvom doc. dr. Katje Lozar Manfreda na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Skupaj je bilo opravljenih 10 različnih raziskav.

³ Tu gre za nepravilno uporabo definicije, saj je usluga brezplačna in naj bi jo opravili iz prijaznosti. Storitve pa se praviloma plača, saj gre za naročeno delo.

Vzrokov za padec napitnin je več. Napitnina je neposredno povezana z realizacijo igralnih miz, ki v zadnjih letih pada. Poleg tega smo deležni spremenjenih navad gostov in tudi nezainteresiranosti zaposlenih, še posebej tistih, ki niso udeleženi v sistemu njene delitve.

Agencijsko razmerje⁴ podpira tudi to, da je bila ugotovljena velika korelacija med kakovostjo gostinske storitve in napitnino glede na metaanalizo različnih raziskav (Parrett 2003), ki je bila potrjena tudi za Slovenijo (Raspor 2007b). Zato je ključnega pomena, kako zaposlene naučiti, da si napitnino povečajo (Lynn 2004). V interesu delodajalcev je, da zaposleni ustvarjajo napitnino, saj breme stroškov za višje plače, ki bi jih zaposleni sicer zahtevali, deloma prenesejo na goste. Igralnice tako celo spodbujajo goste k dajanju napitnin. Da je napitnina sploh lahko dana, sta ključna dovolj veliko število strank in prodaja storitev (Farnham 2005). Kaže se tudi določena povezava s fleksibilnostjo zaposlenih, in sicer v njihovem vedenju do strank (Lynn 2004) in tudi v odnosu do dela, saj sami kažejo večji interes, da bi delali takrat, kadar so gosti (Farnham 2005). To jim omogoča večje in pogostejše prejemanje napitnin.

Wessels (1997, 336) je posebej obravnaval vidik agencijske teorije za napitnine v gostinstvu in ugotovil, da lahko s pravilno spodbudo do ustvarjanja napitnin menedžer optimizira izdatke lastnikov. To doseže tako, da imajo delavci nižjo osnovno plačo in preostanek plače (variabilni del) prejema iz napitnin. Ker je cilj zaposlenih prejemanje čim višje napitnine, je posledica tega manjše število osebja, saj se napitnina deli na manjše število upravičencev. Tako zaposleni prejema višje prihodke iz vira napitnine, saj je slednja neposredno povezana z višino računa (Wessels 1997, 346) oz. prihodka lokala. V primeru manjšega števila zaposlenih le-ti dosegajo več prodaje in prihodka na zaposlenega, kar se kaže v večji napitnini na zaposlenega. Pri tem ni konflikta interesov med zaposlenimi in lastniki. Še več, napitnina je v interesu lastnika, saj če bo gost dal uslužbencu napitnino, ta ne bo postavljala tako visokih zahtevkov po plači.

V slovenski zakonodaji trenutno - razen v ZIS (88. in 91. člen) - napitnina ni nikjer *eksplicitno* omenjena ali regulirana. Tu se pojavlja izrazito nasprotje z drugimi napitninami. Napitnin v igralniški dejavnosti zaradi specifičnosti igralništva ni mogoče razdeliti med zaposlene drugače, kot določa zakon. Kot sestavni del plače so podvržene vsem

Agencijska teorija predpostavlja ločitev lastninske in upravljaljske, menedžerske in delovne funkcije. Temelji na nasprotovanju in merjenju moči avtonomnih interesnih skupin, od koder tudi izhaja problem vladanja v podjetju (angl. *corporategovernance*). Vsi namreč nimajo enake količine informacij o poslovanju. Glede na interese se urejajo tudi pogodbeno razmerja (pogodba o zaposlitvi, menedžerska pogodba), ki spodbujajo zaposlene k doseganju ciljev. Problem vladanja se skuša rešiti tako, da so v pogodbah ali v drugih formalnih in neformalnih pravilih igre določeni načini, kako naj posamezna skupina deluje v interesu druge. Agenti (menedžerji) naj bi delovali v imenu principalov (lastnikov), zaposleni v imenu menedžerjev, vsi pa naj bi bili zavezani maksimiranju vrednosti premoženja in dobička ter dolgoročnemu razvoju in obstoju podjetja.

davkom in prispevkom. V vseh drugih storitvenih dejavnostih (še posebej v gostinstvu) je napitnina popolnoma neregulirana, zajeta ni v nobenem prihodku in od nje se ne plačujejo nikakršne dajatve. Mohorič (2001, 166) zato pravi, da je sam nastanek napitnine kot ekonomske kategorije v Sloveniji zakonsko nedorečen.

Igralniška napitnina, ustvarjena pri igralnih mizah, igralnih avtomatih, blagajnah in na recepciji, je v Sloveniji v skladu z določili 91. člena ZIS-C prihodek podjetja in se prišteje k preostalim prihodkom, ki jih ustvari družba. Napitnina sicer ostaja sestavni del prihodkov koncesionarja, vendar se »v celoti namenijo za plače zaposlenih za delovno uspešnost«. Vendar pa igralniški koncesionarji zavračajo rešitve, ki so že podane v ZIS od leta 1995, saj študija Centra za mednarodno konkurenčnost (CIC 2001, 9) med drugim ugotavlja, da napitnina, kakršno smo poznali v slovenskih igralnicah, pred spremembo zakona ni imela funkcije stimulativnega nagrajevanja krupjejev, kot je to od igralnic zahteval zakon, niti ne funkcije menedžerskega orodja, s katerim bi dvigovali produktivnost krupjejev, oz. menedžerji pri vodenju igralniških delavcev napitnin niso znali pravilno uporabiti sebi v prid. Tako so se pojavljale velike razlike v prejemkih zaposlenih pri različnih koncesionarjih, saj krupjeji niso bili niti približno enako nagrajeni z napitninami, pa čeprav je bila povprečna mesečno ustvarjena napitnina na krupjeja v različnih igralnicah primerljiva. Ugotovljena anomalija kaže na potrebo po urejanju stimulativnega nagrajevanja krupjejev v posamezni igralnici, kar je tako v interesu menedžerjev kot krupjejev. Po noveli ZIS-C med prihodke igralnice spadajo tudi napitnine pri igralnih avtomatih, blagajnah in na recepciji. Na ta način so enotno urejene vsaj napitnine v igralnici. Se pa je že takoj pokazala ohlapnost zakona. To bo lahko pomenilo dodatno obremenitev stroškov dela igralnice, še posebej ker se »napitnina med zaposlene razdeli sorazmerno z višino napitnine, ki jo ustvarijo na posameznih delovnih mestih v igralnici«. Sprožilo je tudi nesoglasja med interesnimi skupinami v igralnici.

Po drugi strani se v večini tujih držav napitnina pri igralnih mizah ne obravnava kot prihodek igralnice (Raspor 2010a). Delitev napitnine je v večini držav dogovorjena z zaposlenimi v panožnih oz. podjetniških kolektivnih pogodbah in od nje je treba plačati vse davke in prispevke. V večini držav se vsaj v manjšem deležu deli tudi med drugo osebje v igralnici. Preostale napitnine v igralništvu zakonodaja praviloma ne ureja. Zaposleni so do nje v večini držav upravičeni neposredno. Plačevanje davkov in prispevkov je tako značilno le za države, kjer je to področje podrobneje urejeno v drugih zakonih (npr. ZDA, Kanada). Enotno za vso igralniško napitnino pa velja, da ni obvezni del igralniške storitve.

Gostinska napitnina, za razliko od napitnine pri igralnih mizah, družbeno ni tako razširjena in je v nekaterih državah zelo redka oz. nezaželena (Raspor 2010b). V teh državah (npr. Japonska, Južna Koreja) predstavlja zelo majhen delež sive ekonomije, zato ne čutijo potrebe po njeni ureditvi.

Zgodovinski razvoj nastajanja in uveljavljanja gostinske napitnine je narekoval, da ta ni prihodek gostinskega obrata. Njena delitev je v večini držav odvisna od zaposlenih samih oz. v manjši meri dogovorjena z upravljavci gostinskih obratov. Zaposleni so do nje v večini držav upravičeni neposredno. Posredno jo lahko ureja davčna zakonodaja. To v praksi pomeni, da bi jo morali zaposleni evidentirati v svojih letnih davčnih napovedih, vendar so utaje davkov iz tega naslova relativno prisotne. Prav zavedanje, koliko denarja se obrača z napitnino, je v nekaterih državah pospešilo njeno ureditev.⁵ V preteklosti so lahko imeli »napitninski« delavci tudi znižano plačo. Te ureditve so v ZDA in Veliki Britaniji postopoma odpravili. Tam, kjer je z zakonodajo vzpostavljena kontrola nad zbrano napitnino, je zakonodajalec predpisal minimalno napitnino, ki jo je delodajalec dolžan izplačati zaposlenim. Taka ureditev je pripomogla k temu, da delodajalci bdijo nad prihodki natarjev iz napitnine, saj morajo sicer sami pokriti manjkajoči znesek. Istočasno pa morajo pokriti prispevke na napitnino. Izoblikovale so se tudi različne ureditve delitve napitnin: od tega, da zaposleni prejemajo zgolj svojo napitnino, pa do tega, da se napitnina razdeli med vse osebe v lokalu.

Azar (2004) ugotavlja, da imajo napitnine potencial, da lahko motivirajo zaposlene k izvedbi kakovostne storitve in k temu, da se obvladujejo stroški dela, saj zaposleni zaradi napitnin ne postavljajo pogojev za nove zaposlitve. Fong (2005, 108) je potrdil tezo, da je napitnina lahko močna individualna spodbuda zaposlenim, da opravljajo kakovosten servis, in pokazatelj zadovoljstva kupcev (Azar 2007). Kljub vsemu pa Casey (2001) ugotavlja, da je motivacija zaposlenih večja, če so udeleženi v skupni napitnini.

3 Raziskava o urejenosti napitnine v slovenskem gostinstvu in igralništvu

Z empirično raziskavo se osredotočamo na napitnino v gostinstvu in igralništvu z vidika vseh ključnih deležnikov v Sloveniji. *Osnovni namen* je torej pridobiti mnenja in stališča posameznih deležnikov (zaposleni, sindikati - predstavniki zaposlenih, delodajalci - menedžment, predstavniki delodajalcev in vladni predstavniki) v procesu nastanka in delitve napitnine, ki lahko celovito pripomorejo k vzpostavitvi agencijskega odnosa, na enem mestu zbrati različne ureditve zbiranja (dobre prakse) in delitve napitnin v Sloveniji ter te ureditve primerjati s tistimi v tujini.

Cilji proučevanja so bili usmerjeni v podrobno ugotavljanje, kako je napitnina urejena v slovenskih podjetjih in kako bi lahko to urejenost v korist vseh deležnikov še izboljšali. Identificirati smo namreč želeli ključne dobre prakse. Za utemeljitev predmeta raziskovanja smo postavili naslednje hipoteze:

H1: *Slovenski delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine.*

H2: *V slovenskih podjetjih na področju gostinstva in turizma delitev napitnin ni sistematično urejena.*

H3: *Sindikati, delodajalci, delodajalski in vladni predstavniki podpirajo prizadevanja, da se vzpostavi transparenten in urejen sistem delitve napitnine.*

H4: *Zaposleni so pripravljene deliti napitnine s sodelavci, ki so soudeleženi v procesu ustvarjanja storitve, a nimajo neposrednega stika z gosti.*

H5: *Vsi, ki zastopajo interese gostinstva in turizma, ne podpirajo prakse, da bi bili zaposleni plačani po zgledu ZDA pretežno iz napitnine.*

Za uresničevanje opredeljenih ciljev raziskave in za preverjanje zgoraj navedenih hipotez so bile uporabljene naslednje metode znanstvenega proučevanja: (1) študija teorije in (2) študija primerov ter (3) zbiranje in analiza empiričnih podatkov s pomočjo (3a) anketnega raziskovanja in (3b) polstrukturiranih intervjujev. Raziskovanje tako temelji na deskriptivni, eksplikativni in komparativni metodi za proučevanje na ravni primerjanja dejstev, odnosov in procesov z namenom odkrivanja podobnosti in razlik v urejenosti napitnine med igralništvom in gostinstvom v Sloveniji. **Študija primerov** je bila uporabljena za zbiranje ureditev na ravni podjetij v Sloveniji. Pri anketiranju zaposlenih je bil uporabljen (nenaključni) priložnostni vzorec, pri drugih, vključenih v raziskavo, pa (nenaključni) namenski vzorec. Za potrditev hipotez in sklepa smo uporabili statistične metode (za obdelavo podatkov) ter metode analize, sinteze in kompilacije.

Anketiranje

V populacijo *sindikato*v so bile vključene štiri zveze sindikatov: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Sindikat igralniških delavcev Slovenije, Konfederacija neodvisnih sindikatov Slovenije in Obalni sindikati. Na ravni podjetij so bili vključeni vsi sindikati iz Sindikata gostinstva in turizma, ki deluje v okviru Zveze svobodnih sindikatov Slovenije, sindikat Vrba, ki deluje v okviru Konfederacije neodvisnih sindikatov Slovenije, Sindikat igralniških delavcev Slovenije (v nadaljevanju SIDS - zastopa pretežno zaposlene pri igralnih mizah) in Sindikat delavcev igralnice Slovenije (v nadaljevanju SDIS - zastopa blagajnike, receptorje in zaposlene pri igralnih avtomatih). Skupaj torej sestavlja populacijo 48 enot (sindikato)v. Na vprašalnik je odgovorilo 27 predstavnikov sindikatov, kar predstavlja 56 % stopnjo odgovorov (60 % iz gostinstva in 50 % iz igralništva).

Populacijo *delodajalcev* predstavljajo vodilni gostinskih podjetij z več kot 30 zaposlenimi (55.1 Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, 56.1 Dejavnost restavracij in druga strežba jedi, 56.3 Strežba pijač) in vsa igralniška podjetja (92.001 Dejavnost igralnic). Ta podjetja so bila po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) evidentirana na dan 31. 12. 2007 in so imela leta 2007 prihodke in najmanj enega zaposlenega. Podjetij z več kot 30 zaposlenimi je bilo v gostinstvu 80

Za primerjavo naj navedemo, da se v ZDA iz naslova vseh napitnin letno ustvari 42 milijard USD (Azar, 2008).

(odzvalo se jih je 33 ali 41 %), v igralništvu pa 28 (odzvalo se jih je 23 ali 82 %).

V teh podjetjih smo anketirali tudi *zaposlene*. Med zaposlenimi v gostinstvu je na vprašalnik odgovorilo 294 anketirancev od celotne populacije, ki znaša 4.960 zaposlenih (stopnja odgovorov znaša 7,3 % za strežbo, 4,2 % za kuhinjo in 4,5 % za recepcijo). V igralništvu je anketo izpolnilo 473 anketirancev od 1.381 zaposlenih (stopnja odgovorov je 20 % za igralne mize, 49 % za igralne avtomate in 45 % za blagajno).

Populacijo *predstavnikov delodajalcev*, ki so zadolženi za področji gostinstva in igralništva, so sestavljali vsi člani odborov zbornic oz. združenj (Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje delodajalcev Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije), kar je 20 predstavnikov, od katerih se jih je na anketo odzvalo 11 (55 % stopnja odgovorov).

V raziskavo smo vključili *vladna predstavnika* Ministrstva za finance in Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Odzvala sta se oba.

Anketiranje je potekalo po pošti. Pisma z anketnim vprašalnikom so bila naslovljena na predsednike sindikatov, direktorje podjetij, člane zbornic in vladne predstavnike, ki smo jih tudi prosili, naj nanj odgovorijo. Zaposlene smo v anketiranje vključili prek delodajalcev. Anketiranje je potekalo od maja do decembra 2007.

Anketni vprašalnik zaposlenih je obsegal več sklopov.⁶ Pri zaposlenih nas je zanimalo predvsem, ali so napitnino pripravljene deliti s sodelavci, kakšna so pričakovanja do napitnine sodelavcev in na kakšen način naj bi se delila v tistih podjetjih, ki imajo več enot. Na trditve so odgovarjali z možnimi odgovori od 1 »Sploh se NE strinjam« do 5 »Popolnoma se strinjam«. Lestvica je bila uravnovežena levo in desno od 3, ki je bila nevtralna točka. Pri drugih, vključenih v anketiranje, so bila vprašanja namenjena ugotavljanju, ali zaposlenim dovoljujejo (drugi pa podpirajo) sprejemanje napitnine, ali je (naj bi bil) sistem urejen ter kdo je (naj bo) upravičen do zbrane napitnine. Anketirancem iz gostinstva ter delodajalskim in vladnim predstavnikom je bilo namenjeno še posebno vprašanje, ali podpirajo zamisel, da bi bili zaposleni v gostinstvu in igralništvu po zgledu iz Združenih držav Amerike nagrajeni pretežno iz napitnin. Na vprašanja so anketiranci odgovarjali z odgovoroma »Da« in »Ne« oz. so imeli možnost, da so obkrožili odgovor »Ne bi želel odgovarjati«.

Zbiranje empiričnih podatkov s polstrukturiranimi intervjuji

Čeprav je bila večina podatkov zbrana z anketnimi vprašalniki, smo za pridobitev dodatnih pojasnil opravili polstrukturirane intervjuje. Opravili smo jih tam, kjer so bili udeleženci pripravljene na pogovor, in sicer vzporedno

⁶ Šlo je za zelo obsežen anketni vprašalnik, zato v tistem, ki je bil namenjen zaposlenim, navajamo zgolj vprašanja, povezana z drugimi anketiranci.

z anketiranjem ali po njem. Na ta način smo želeli pridobiti dodatna pojasnila in informacije poleg odgovorov na vprašanja, zastavljena v anketnem vprašalniku.

Vključeni so bili: predstavniki sindikatov, delodajalcev, delodajalcev v gostinstvu in turizmu pri Gospodarski zbornici Slovenije in Združenju delodajalcev Slovenije ter predstavnik Urada za nadzor prirejanja iger na srečo. Skupaj je bilo opravljenih 27 intervjujev. Opravil jih je avtor raziskave na sedežu podjetij oz. organizacij v letih 2007 in 2008.

Študija primerov

Študija primerov je temeljila na podrobni raziskavi urejenosti na ravni podjetij. Te podatke smo najprej zbrali iz anketnih vprašalnikov. Tam, kjer so bili posamezni predstavniki pripravljene na pogovor, smo s polstrukturiranimi intervjuji iskali še dodatne razlage za urejenost. V Sloveniji smo poseben poudarek dali ureditvi v skupini HIT (Hit, d. d., Nova Gorica, Casino Kobarid, Casino Šentilj, d. d., Hit Alpinea itd.), saj njihova dejavnost vključuje tako gostinstvo kot tudi igralništvo. Poleg tega imajo v vseh podjetjih urejen sistem zbiranja in delitve napitnin v igralništvu. Prav njihove izkušnje so nam bile v precejšnji pomoč pri izdelavi modela zbiranja in nagrajevanja z napitninami. Ugotovitve smo zbrali v zaključeno celoto.

4 Ugotovitve raziskave o urejenosti napitnine v slovenskih podjetjih

Najprej smo si ogledali, kakšno je stališče anketirancev do urejenega sistema delitve ter kako pogosto je delitev napitnine v praksi tudi urejena. Pri tem kot urejen sistem zbiranja in delitve napitnine razumemo, da zaposleni lahko sprejemajo napitnino, vendar je kasneje ne zadržijo, ampak jo deponirajo in si jo po dogovorjenem ključu⁷ razdelijo (npr. vsak dan, tedensko, mesečno). Sledi predstavitev stališča zaposlenih do urejenega sistema delitve napitnine med vse zaposlene v enoti, kjer nastane. V zadnjem delu predstavljamo dobre prakse, pomembne za izdelavo sistema delitve napitnine, ki bi zaposlene motiviral za kakovostno delo z gosti.

4.1 Stališče socialnih deležnikov

Vsi *predstavniki v raziskavo vključenih sindikatov* podpirajo prakso (tabela 4.1), da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje⁸ napitnine. V pojasnilo so navajali predvsem dejstvo, da je to praksa povsod po svetu ter da jo gost nameni zaposlenemu. Poleg tega so bili predstavniki gostinskih sindikatov tudi mnenja, da so plače v go-

⁷ O delitvi se lahko dogovorijo na ravni ožje (delovna izmena v npr. enoti strežbe) ali širše (vsi zaposleni v restavraciji) delovne skupine, podjetja ali panoge (kolektivna pogodba dejavnosti).

⁸ Pod tem pojmom si predstavljamo, da jim delodajalci dovoljujejo, da si napitnine, ki jim jih namenijo gosti, zadržijo in delodajalci ne zahtevajo deleža. Obstaja namreč tudi praksa, da delodajalec zadrži napitnine in z njimi pokriva blagajniške primanjkljaje oz. druge tekoče potrebe delavcev (npr. brezplačno pijačo, malico, skupinske zabave ipd.).

stinstvu izredno nizke in da so zato napitnine dobrodošel dodaten finančni stimulator za povečanje prihodkov zaposlenih. Večina anketirancev (92,6 %) podpira urejeno zbiranje in delitev napitnine. Temu je nasprotoval le en anketiranelec iz gostinstva. Svoje stališče je utemeljeval s tem, da gosti puščajo napitnino posameznikom in ne skupini. Zato je ureditev, ki bi kakor koli vključevala kogar koli drugega z izjemo prejemnika napitnine, dejansko proti volji gosta. Poleg tega en predstavnik igralniškega sindikata na vprašanje ni želel odgovarjati. Menimo, da o problematiki verjetno ni imel izdelanega stališča. To velja tudi za vse nadaljnje neodgovore.

Sindikati podpirajo tudi solidarnost zaposlenih pri prejetju napitnine, saj se je 70,4 % anketiranih predstavnikov strinjalo s predlogom, da so do napitnine poleg tistih, ki napitnino ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni. Pri tem kot tiste, ki naj bodo upravičeni do napitnine, predstavniki gostinskih sindikatov (predlog podpira 72,2 % anketirancev) navajajo kuharje, receptorje, sobarice in čistilke,

kar pojasnjujejo s tem, da so v gostinstvu zaslužni za rezultat vsi, ki delajo za gosta, tako kuharji kot natakarji. Tudi predstavniki igralniških sindikatov večinoma menijo (66,7 %), da bi se morala napitnina pri igralnih mizah deliti širše in ne zgolj med zaposlene pri igralnih mizah. K temu dodajajo, da morajo za gosta poskrbeti vsi; proces se začne na parkirišču, nadaljuje na recepciji, blagajni itd., ko gost odhaja iz igralnice, pa se nadaljuje v obratnem vrstnem redu. Kot upravičence do napitnine (poleg zaposlenih pri igralnih mizah) navajajo varnostnike, receptorje, delavce pri igralnih avtomatih in blagajnike. Vendar se predstavniki igralniških sindikatov tudi razhajajo v stališčih, pač glede na to, katere zaposlene predstavljajo. SIDS npr., ki predstavlja predvsem zaposlene pri igralnih mizah, se bolj zavzema, da bi bila napitnina pri igralnih mizah last samo zaposlenih pri igralnih mizah. Kot predlagatelj sprememb so to tudi dosegli pri noveli ZIS-C. Na drugi strani je predstavnik sindikata Vrba, ki zastopa zaposlene pri varnosti, na recepciji, blagajni in pri avtomatih, temu nasprotoval in

Tabela 3.1: *Sindikati in napitnina*

Prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor „Da“, „Ne“ ali pa se do vprašanja ne opredelite in obkrožite odgovor „Ne bi želel odgovarjati“.		Da	Ne	Ne bi želel odgovarjati	Skupaj
Ali podpirate, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	100,0 %			18
	Igralništvo	100,0 %			9
	Skupaj	100,0 %			27
Ali podpirate, da imajo zaposleni urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	94,4 %	5,6 %		18
	Igralništvo	88,9 %		11,1 %	9
	Skupaj	92,6 %	3,7 %	3,7 %	27
Ali menite, da je pravilno, da so do napitnine, poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	72,2 %	22,2 %	5,6 %	18
	Igralništvo	66,7 %	33,3 %		9
	Skupaj	70,4 %	25,9 %	3,7 %	27
Ali ste razmišljali, da bi podprli uvedbo plačnega sistema, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	16,7 %	66,7 %	16,7 %	18

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 3.2: *Delodajalci in napitnina*

Prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor „Da“, „Ne“ ali pa se do vprašanja ne opredelite in obkrožite odgovor „Ne bi želel odgovarjati“.		Da	Ne	Ne bi želel odgovarjati	Skupaj
Ali vašim zaposlenim dovoljujete sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	90,9 %	6,1 %	3,0 %	33
	Igralništvo	91,3 %	8,7 %		23
	Skupaj	91,1 %	7,1 %	1,8 %	56
Ali imate urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	15,2 %	75,8 %	9,1 %	33
	Igralništvo	73,9 %	21,7 %	4,3 %	23
	Skupaj	39,3 %	53,6 %	7,1 %	56
Ali so do napitnine poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	39,4 %	45,5 %	15,2 %	33
	Igralništvo	56,5 %	34,8 %	8,7 %	23
	Skupaj	46,4 %	41,1 %	12,5 %	56
Ali ste razmišljali, da bi uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	15,2 %	63,6 %	21,2 %	33

Vir: Lastna raziskava.

se zavzemal, da bi se napitnina delila med vse zaposlene v igralnici, pri čemer je lahko izvzeta napitnina blagajnikov. Zanimivo pri tem je, da so oboji tako stališče zavzemali tudi pri zadnji stavki v Hitu.

Gostinske sindikate smo tudi vprašali, ali bi podprli uvedbo plačnega sistema, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA. S predlogom ne soglašajo, saj ga podpira le ena petina vprašanih (3 od 18 ali 16,7 %). To so pojasnjevali s tem, da bi tovrstni sistem zrušil sistem socialne varnosti v gostinstvu in turizmu in da za slovenske razmere ne pride v poštev, saj kultura napitnine še ni dovolj prisotna in obstaja nevarnost, da bi zaposleni imeli še nižje prihodke.

Večina (91,1 %) anketiranih slovenskih *delodajalcev* je v anketi odgovorila, da svojim zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine (tabela 4.2). Odstotek tistih, ki napitnine ne dovoljujejo, se glede na dejavnost bistveno ne razlikuje (6,1 % za gostinstvo in 8,7 % za igralništvo). Za igralništvo je bilo ugotovljeno, da napitnine niso dovoljevali v igralnih salonih in pri velikih koncesionarjih, med t. i. nadzorniki. V tem primeru zaposleni sploh niso smeli sprejemati napitnine. Po uveljavitvi novele ZIS-C se stanje počasi ureja in je pričakovati, da bodo že leta 2010 vsa igralniška podjetja imela urejen sistem delitve napitnine. V gostinstvu pa napitnino, če bi jo gost kljub vsemu dal, zadržijo in jo evidentirajo kot viške v blagajnah in prištejejo k prihodkom.

Obstaja pa bistvena razlika v urejenosti sistema zbiranja in delitve napitnine, saj je imela urejen sistem manj kot šestina (15,2 %) anketiranih gostinskih podjetij in kar 73,9 % anketiranih igralniških podjetij. Razvidne so tudi določene razlike glede na demografske značilnosti anketiranih delodajalcev. Nekoliko več jih je v d. o. o.-jih (48 %) kot v d. d.-jih (41 %). Najbolj pogost je pri delodajalcih med 50 in 100 zaposlenimi (62 %).

S kasnejšimi polstrukturiranimi intervjuji smo ugotovili, da so med igralniškimi podjetji tudi tri taka (HIT, d. d., Nova Gorica, HIT Šentilj in Casino Kobarid), v katerih imajo celovito urejen sistem (pravilnik) prejemanja in delitve napitnine. Taka razlika med gostinstvom in igralništvom seveda izhaja iz tega, da je za igralniška podjetja značilna delitev napitnine po ZIS, medtem ko to za gostinstvo ne velja.

Celo igralni saloni, v katerih napitnina v času anketiranja še ni bila predmet urejanja igralniške zakonodaje, so imeli nepisana pravila za zbiranje in delitev napitnine (ponekod so do nje zaposleni upravičeni individualno, drugod jo zbirajo in kasneje delijo med vse zaposlene po vnaprej dogovorjenem ključu), medtem ko je za gostinstvo to bolj redko značilno. To smo poskušali raziskati s polstrukturiranim intervjujem. V gostinstvu si pod »urejenim sistemom« predstavljajo, da se zaposleni sami dogovorijo za ključ delitve (individualna napitnina, skupinska za strežbo, vključene tudi podporne službe ipd.). Igralniški delodajalci pod pojem »urejen sistem« umeščajo delitev napitnine

glede na določila ZIS. V tem primeru se napitnina prišteje k preostalim prihodkom in deli skupaj s preostalim zneskom za plače kot njen variabilni del. Zato lahko ugotovimo, da je popolnoma urejen sistem delitve napitnine med slovenskimi delodajalci prej izjema kot pravilo. Obstajajo pa dogovori v skupini zaposlenih, ki se dogovori, kako bo zbirala in delila napitnino ter kako bo vključevala zaposlene iz drugih (podpornih) služb. Delodajalci so izrazili stališče, da se strinjajo, da bi moral biti v prihodnje sistem delitve napitnine urejen.

Podobno obstaja razlika med gostinstvom in igralništvom glede tega, *ali so do napitnine poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni*. Praksa, da bi se napitnina delila med sodelavce, je značilna za slabo polovico (46,4 %) anketiranih podjetij, pri čemer je manj prisotna v gostinstvu (39,4 %) in bolj v igralništvu (56,5 %). V gostinskih podjetjih, v katerih imajo urejen sistem delitve, so do napitnine sodelavcev upravičeni kuhar, natakar, receptor, garderober in sobarice. Za igralništvo je značilno, da poleg zaposlenih pri igralnih mizah napitnine dobijo tudi blagajniki, zaposleni pri igralnih avtomatih in na recepciji. Pri tem so načini delitve lahko različni. V nekaterih podjetjih se napitnina deli med vse zaposlene, ki so tisti dan v službi. V igralništvu, kjer to področje ureja ZIS, napitnino prejemajo vsi zaposleni z izjemo vodstvenih delavcev, in sicer v obliki stimulacije, čeprav na plačilnem listu napitnina vedno ni prikazana. Ker je način delitve napitnine lahko zelo odvisen od delodajalcev, nas je zanimalo, ali bi bili delodajalci pripravljene pomagati zaposlenim pri pripravi sistema nagrajevanja z napitninami. Medtem ko gostinski delodajalci glede tega nimajo izdelanega stališča, so igralniški delodajalci zaradi zakonske diktacije v ZIS že sedaj prisiljeni usklajevati interese z zaposlenimi in jih bodo tudi v prihodnje.

Gostinske delodajalce smo tudi vprašali, ali bi uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije, ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA. O tem je že razmišljala le slaba šestina (15,2 %) gostinskih delodajalcev. Nasprotovanje takšni ureditvi so utemeljevali s tem, da bi se med zaposlenimi pojavljale velike razlike. Poleg tega bi po njihovem mnenju to dodatno povečevalo cene storitev in povzročalo slabo voljo pri strankah in zaposlenih. Zaposleni bi se osredotočali na prodajo dražjih artiklov, ki bi prinašali večje napitnine, kar bi izčrpavalo goste in dolgoročno slabo vplivalo na poslovni rezultat podjetja. Omogočalo bi tudi izkoriščanje predvsem mlajše delovne sile, saj bi ta imela najslabša dela, ne bi pa dobila napitnine. Menili so, da je v Evropi drugačna kultura kot v ZDA, zato za Slovenijo tak sistem ne pride v poštev.

Predstavniki delodajalcev (tabela 4.3) podpirajo prakso (60 % za gostinstvo in 100 % za igralništvo), da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine. Medtem ko igralniški delodajalci menijo, da mora biti sistem zbiranja in delitve napitnine urejen (predlog podpira 100 % anketirancev), se gostinski delodajalci s tem predlogom manj strinjajo (predlog podpira 40 % anketirancev).

Oboji pa se strinjajo, da morajo biti do napitnine poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni (80 % anketirancev iz gostinstva in 83,3 % iz igralništva). Le polovica (50 %) pa jih podpira predlog, da bi v igralništvu uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz napitnine, medtem ko v gostinstvu ta predlog ni dobil podpore (s tem predlogom se je strinjalo le 25 % vprašanih).

Pozitivno pri tem je, da bi bili predstavniki delodajalcev ne glede na dejavnost pripravljeni sodelovati pri pripravi urejenega sistema nagrajevanja, saj menijo, da bi to lahko prispevalo k večji transparentnosti slednjega.

Na Ministrstvu za finance se s prakso, da delodajalci dovoljujejo sprejemanje napitnine, ki naj bi bilo urejeno, strinjajo. Na vprašanje, kdo naj bi bil poleg tistih, ki jo ustvarijo, še vključen, niso odgovorili. Svoje stališče so utemeljili s tem, da izraz »tisti, ki jo ustvarijo« ni jasen in tudi ni ustrezen. Medtem ko se s predlogom, da bi bili zaposleni v gostinstvu plačani pretežno iz napitnine, ne strinjajo, predlog ureditve za igralništvo podpirajo. Predstavniki Urada za nadzor prirejanja posebnih iger na srečo je menil, da je za igralništvo ključno, da bi se uredila tudi preostala napitnina (npr. pri igralnih avtomatih in blagajnah) v igralnici.

Predstavniki Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ki je odgovarjal na anketni vprašalnik, prakso, da delodajalci dovoljujejo zaposlenim sprejemanje napitnine, podpira, saj meni, da je to običajna praksa v svetu. Sistem zbiranja bi moral biti urejen tako, da bi omogočal pregled in obdavčitev. Strinja se tudi, da bi morali biti poleg tistih, ki napitnino ustvarijo, vključeni vsi, ki sodelujejo v procesu izvajanja neke storitve, saj lahko vsi bolj ali manj prispevajo h kvaliteti storitve. O predlogu, da bi bili zaposleni v gostinstvu in igralništvu plačani pretežno iz napitnine, ni izrazil svojega stališča.

4.2 Stališče zaposlenih

Zaposleni podpirajo zamisel, da bi napitnino zbirali v skupen sklad in bi se kasneje delila med vse zaposlene (povprečje pri trditvi od 1 »Sploh se NE strinjam« do 5 »Popolnoma se strinjam« - »Napitnino sem pripravljen deliti tudi z drugimi sodelavci, če tudi oni prispevajo napitnino v skupen sklad.« je v gostinstvu 4,06 in v igralništvu 4,16). Tudi pri trditvi o tem, da bi morali biti upravičeni do napitnine sodelavcev (»Menim, da sem tudi sam upravičen do napitnine sodelavcev, ki jo prejemajo, saj je zadovoljstvo gosta odvisno tudi od mojega dela.«) najdemo potrditev pri vseh delokrogih (povprečje 3,66 za gostinstvo in 4,11 za igralništvo). Se pa igralničarji ne strinjajo, da bi se napitnina delila enotno za celotno podjetje (povprečje pri trditvi »Menim, da ne bi smeli delati razlik glede na nastanek napitnine in bi se morala le-ta deliti med vse zaposlene.« je 3,08). Posredno bi zato lahko razumeli, da se bolj nagibajo k ureditvi, da so nagrade odvisne od trga glede na lokacijo, kjer igralnica deluje.

4.3 Urejenost napitnine na ravni slovenskih podjetij

Urejenost zbiranja in delitve gostinske napitnine v strežbi in recepciji je od obrata do obrata različna. V večini lokalov imajo zaposleni *individualno napitnino*. Tam, kjer imajo *skupinsko napitnino*, sistem deluje na podlagi dogovora skupine.

Skupina se (lahko tudi z vodstvom) dogovori, da bodo napitnino zbirali v skupen sklad in jo kasneje po ključu delili med tiste zaposlene, ki so bili tisti dan v delovni izmeni. Pri tem lahko upoštevajo le zaposlene v strežbi, lahko pa so do dela napitnine upravičene tudi podporne službe. Tako npr. v nekem slovenskem hotelu - na osnovi sklepa sestanka zaposlenih iz oddelka hrane in pijače - natakariji konec dneva oddajo napitnino v skupni dnevni sklad; 10 % od tega gre za kuharje, preostalo si enakomerno razdelijo zaposleni v strežbi.

Tabela 3.3: Predstavniki delodajalcev in napitnina

Prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja. Pri tem lahko obkrožite odgovor „Da“, „Ne“ ali pa se do vprašanja ne opredelite in obkrožite odgovor „Ne bi želel odgovarjati“.		Da	Ne	Ne bi želel odgovarjati	Skupaj
Ali menite, da je prav, da delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine?	Gostinstvo	60,0 %	40,0 %		5
	Igralništvo	100,0 %			6
	Skupaj	81,8 %	18,2 %		11
Ali menite, da bi bilo pravilno, če bi imeli delodajalci urejen sistem zbiranja in delitve napitnine?	Gostinstvo	40,0 %	40,0 %	20,0 %	5
	Igralništvo	100,0 %			6
	Skupaj	72,7 %	18,2 %	9,1 %	11
Ali menite, da je pravilno, da so do napitnine, poleg tistih, ki jo ustvarjajo, upravičeni tudi drugi zaposleni?	Gostinstvo	80,0 %		20,0 %	5
	Igralništvo	83,3 %	16,7 %		6
	Skupaj	81,8 %	9,1 %	9,1 %	11
Ali ste razmišljali, da bi uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz provizije (poleg zajamčene osnovne urne postavke), ki bi jo na računu oblikovali kot obvezno napitnino po zgledu ZDA?	Gostinstvo	25,0 %	75,0 %		4
Ali ste razmišljali, da bi v igralništvu uvedli plačni sistem, po katerem bi bili zaposleni plačani zgolj iz napitnine?	Igralništvo	50,0 %	50,0 %		6

Vir: Lastna raziskava.

V nekaterih lokalih vodja zadolži delavca oz. skupino delavcev, da prevzamejo napitninsko blagajno. Napitnino preštejejo enkrat tedensko in jo po dogovorjenem ključu razdelijo med strežbo in kuhinjo. Za take oblike zbiranja in delitve napitnine se odločajo predvsem tam, kjer je urnik lokala daljši in zaposleni ne končajo dela istočasno. Delitev napitnin med delovnim procesom bi bila motnja pri delu. Poleg tega predstavlja tedensko razdeljena napitnina večjo denarno vrednost kot dnevno razdeljena.

Obstajajo tudi primeri, ko napitnino zbira vodja obrata in s tako zbranim denarjem zaposleni pokrijejo stroške hrane in pijače ter kakšno skupinsko zabavo ali izlet.

Vodje gostinskih obratov menijo, da je mogoče uvesti urejen sistem zbiranja in delitve napitnine le tam, kjer je v lokalu eno blagajniško mesto. Sicer naj bi bil nadzor nad napitnino nemogoč, kjer je tistih, ki obračunavajo storitve, več. V tem primeru je prisotno prilaščanje napitnine. Čeprav take sodelavce kmalu izsledijo, to poslabšuje odnose med njimi in otežuje vsakodnevno delo.

Tako kot predhodne študije (CIC, 2001) tudi sami⁹ na podlagi ankete in postrukturiranih intervjujev z delodajalci ugotavljamo, da slovenski igralniški delodajalci še niso podrobneje uredili področja napitnin, saj se prišteje k preostalim prihodkom in se v večjem ali manjšem odstotku deli skupaj s preostalim zneskom za plače. Ta delitev poteka pretežno kot variabilni del plače in največkrat ni posebej transparentna. To zaposlene zelo moti in menijo, da se jim napitnina ne razdeli, čeprav delodajalci zatrjujejo, da je v celoti razdeljena med zaposlene. Pri tem povedo, da se del napitnine razdeli za pokritje osnovnih plač¹⁰ in preostali del za variabilni del. Urejen sistem zbiranja in delitve napitnine imajo pri naslednjih koncesionarjih: Hit, d. d., Nova Gorica, Hit Šentilj, d. d., in Casino Kobarid, d. d. Primeri, ki jih navajamo, so bili zbrani pred spremembo ZIS. Nove ureditve so le spremenile deleže napitnine pri igralnih mizah za preostale zaposlene.

V Hit, d. d., Nova Gorica napitnino ureja delovno navodilo Zbiranje in evidentiranje napitnine (2004), kasnejšo delitev pa Podjetniška kolektivna pogodba skladno s Pravilnikom o plačah (Podjetniška kolektivna pogodba za družbo HIT 2004). Podrobneje delitev napitnine med zaposlene ureja Metodologija za delitev napitnine, ki določa, da so do napitnine upravičeni vsi zaposleni v igralnici (v različnih absolutnih zneskih) z izjemo vodstvenih delavcev, ki so plačani na podlagi kriterijev v individualni pogodbi o zaposlitvi. Tako je bila napitnina med oddelke razdeljena na naslednji način: oddelek igralnih miz (krupje, vodja mize in inšpektor igralnih miz) si je zadržal in razdelil 80 %

⁹ Casino Portorož, Casino Bled, Casino Maribor, ko je še bil aktiven, kljub večkratni pobudi sindikatov in zakonskemu določilu še niso vzpostavili posebnega modela zbiranja in delitve napitnine in niso imeli posebnih ureditev. V Casinoju Ljubljana so 1. 7. 2009 uvedli nov sistem nagrajevanja z napitnino: 50 % gre zaposlenim po določenih delovnih mestih in 50 % v realizacijo. Zaposleni, ki ustvarijo več napitnine, je tudi več prejmejo kot izplačilo.

¹⁰ To z novelo ZIS-C ni več možno.

napitnine (po novem 100 %), ustvarjene pri igralnih mizah (to je na plačilni listi jasno razvidno in izraženo v urni postavki); vsi zaposleni v posamezni igralnici, vključno z zaposlenimi pri igralnih mizah, so si delili preostalih 20 % napitnine (po novem 0 %¹¹), ustvarjene pri igralnih mizah, glede na uspešnost igralnice (Foe), kar določa Pravilnik o plačah. So pa bili preostali zaposleni v igralnici v celoti upravičeni do svoje napitnine. V nadaljevanju metodologija določa korekcijske faktorje, ki služijo za povečevanje absolutnih zneskov napitnine posameznika glede na delovne razmere. Korekcijski faktorji dvigujejo osnovo pri izmenskem, nočnem in prazničnem delu, poleg tega pa še tistim posameznikom, ki svoj prosti dan v vikendu prostovoljno zamenjajo za svoj delovni dan med tednom. Tako pri krupjejih na višino plače najbolj vpliva napitnina in je v preteklosti, ko so bile napitnine še višje, predstavljala tudi do 50 % bruto plače (trenutno 40 %). Pri blagajnikih predstavlja napitnina 3 % bruto plače, pri zaposlenih pri igralnih avtomatih pa do 7 %.

Casino Kobarid, d. d., in Hit Šentilj, d. d., sta družbi v okviru družbe HIT, d. d., Nova Gorica, ki upravljata igralnici Casino Aurora in Casino Mond. Uredili sta samostojen sistem nagrajevanja ter sistem zbiranja in ureditve napitnine, ki pa je podoben zgoraj opisanemu sistemu v družbi HIT, d. d., Nova Gorica, vendar je manj zapleten. Nastal je na podlagi izkušenj v Hitovih igralnicah v tujini (Casino Coliseum Sarajevo in Casino Maestral Budva). Posebnost sistema je v tem, da se v skupni sklad zbirajo tudi napitnine, ustvarjene pri blagajnah, na recepciji in pri igralnih avtomatih, medtem ko je splošno pravilo v HIT, d. d., Nova Gorica, da se zbirajo le napitnine pri igralnih mizah. Vsako delovno področje je ustrezno ovrednoteno za osnovno plačo in za delež pripadajoče napitnine. Napitnina, ki se deli med zaposlene, je lahko iz meseca v mesec drugačna, odvisno od prihodkov iz napitnin. O tem, kolikšen del napitnine se uporabi za plače v tekočem mesecu, je v preteklosti odločila uprava delniške družbe. Skladno z novelo ZIS pa se sedaj razdeli celotna v tekočem mesecu. Ureditev določa posebno poglavje Pravilnika o plačah (Casino Kobarid, d. d., 2004 in Hit Šentilj, d. d., 2007). Delavec je upravičen do dela plače iz napitnine samo za čas, ko dejansko dela. Na plačilnem listu je napitnina prikazana kot dodatna stimulacija. Tako je v Hit Šentilj, d. d., pri krupjejih napitnina med 20 in 25 % bruto plače in je nižja od osnovne plače. V Casino Kobarid, d. d., predstavlja dobro polovico osnovne plače, v deležu celotne bruto plače pa znaša med 20 in 30 %. Preostalim zaposlenim predstavlja napitnina do 10 % bruto plače.

Igralni saloni - napitnina v njih v času raziskave še ni bila predmet urejanja igralniške zakonodaje - so imeli različna (lastna) pravila za zbiranje in delitev napitnine. V nekaterih salonih so do napitnine zaposleni upravičeni individualno, drugje zbirajo napitnino na enem mestu in si jo kasneje delijo vsi zaposleni po vnaprej dogovorje-

¹¹ Za delitev napitnine zaposlenih pri igralnih avtomatih, blagajnah in v recepciji se uporablja analogija veljavne metodologije delitve napitnine pri igralnih mizah.

nem ključu (vsi enako, glede na opravljene ure, glede na delovno mesto ipd.). Obstajajo pa tudi primeri, ko delodajalec napitnin ni dovoljeval, saj je menil, da se bo denar, ki je bil sicer namenjen za napitnino, stekel v realizacijo, gost pa bo imel občutek, da je dalj časa igral. Zabeleženi so tudi primeri, ko so lastniki igralnih salonov zadržali del napitnine oz. se je ta delila tudi med režijske službe. Nova ureditev se v igralnih salonih še ni v celoti oblikovala. Večinoma se sedaj razdeli celotna zbrana napitnina in predstavlja do 25 % bruto plače.

5 Ugotovitve in razprava

Hipoteze smo potrdili s statističnimi metodami in deskriptivno analizo (tabela 5.1).

Izsledki raziskave podpirajo vse izhodiščne hipoteze. Tako večina delodajalcev, vključenih v raziskavo (delež pritrilnih odgovorov znaša 91,1 %), zaposlenim dovoljuje prejemanje napitnine. To kaže, da je napitnina med zaposlenimi prisotna in tudi delodajalcem ni neznana. V praksi pa gostinski delodajalci po večini ne vedo, kakšna je njihova dejanska vrednost. To je tudi glavna sistemska razlika med Slovenijo in ZDA. Večina delodajalcev nima urejenega sistema zbiranja in delitve napitnine (delež pritrilnih odgovorov je le 39,3 %). Glede na dejavnost je v prednosti igralništvo, saj ima 73,9 % anketiranih delodajalcev urejen sistem delitve. Pri tem kaže poudariti, da že sam ZIS v 91. členu določa, da je treba napitnino razdeliti med zaposlene. Zato je pričakovati, da jo bodo kmalu imeli urejeno vsi delodajalci. V gostinstvu je urejen sistem prej izjema kot pravilo, saj ga imajo le v 15,2 % anketiranih podjetij in delitev prepuščajo zaposlenim samim. Po našem mnenju to ni najboljša rešitev, saj s tem delodajalci izgubljajo nadzor nad prihodki zaposlenih in s tem tudi možnost, da bi vzpostavili plačna razmerja med kontaktnim in podpornim osebjem. Vsi podpirajo prakso, da bi imeli urejen sistem delitve napitnine (delež pritrilnih odgovorov pri sindikatih je 92,6 %, delodajalcih 72,7 %, vladnih predstavnikov 100 %; delodajalci so to stališče v celoti potrdili v polstrukturiranih intervjujih). To kaže, da lahko pričakujemo, da se

bodo v prihodnje sistemi nagrajevanja spreminjali. Posebej je to aktualno s tem, ko je zakonsko opredeljena tudi napitnina pri igralnih avtomatih, blagajnah in na recepciji, kot to določa novela ZIS-C (2010) in je šestmesečnega prehodnega obdobja konec.

Spodbudno je tudi, da so zaposleni tako v gostinstvu (povprečje 4,06 na lestvici od 1 do 5) kot v igralništvu (povprečje 4,16) izrazili pripravljenost za delitev napitnine. To kaže, da je kontaktno osebje pripravljeno deliti s podpornim osebjem. Skupaj bodo namreč lažje izboljšali storitev. Zato se postavlja vprašanje, ali sindikati resnično zastopajo interese zaposlenih, saj jim s svojimi diametralnimi stališči bolj škodijo, kot koristijo.

Vendar pa nasprotujejo temu, da bi bila napitnina osnova za nagrajevanje po vzoru ZDA (sindikati 66,7 %, delodajalci 63,6 %, delodajalski predstavniki 75 %). To kaže, da ni pričakovati, da bi tovrstni sistem neposrednega nagrajevanja iz napitnin lahko kmalu uvedli v slovenska gostinska in igralniška podjetja. To podpirajo tudi ugotovitve o vedenjskih navadah v Sloveniji in ZDA. V Sloveniji je namreč povprečna napitnina 6,11 % od izstavljenega računa, daje pa jo manj kot polovica gostov. Če te ugotovitve primerjamo z ugotovitvami iz ZDA, predstavlja tam napitnina najmanj 15 % storitve, napitnine pa ne daje samo 2 % Američanov (Lynn 2006).

6 Sklep

Glede na ugotovitve, zbrane v raziskavi, lahko ugotovimo, da se področje urejanja napitnine v slovenskih podjetjih ureja počasi. Tako predstavniki zaposlenih - sindikati kot delodajalci in njihovi predstavniki v zbornicah in združenjih se zavedajo pomembnosti tega vprašanja in zato je pričakovati, da ga bodo še urejali. Tudi ugotovitve, zbrane v raziskavi, kažejo, da prepad med socialnimi deležniki le ni tako velik, da se ga ne bi dalo preseči in se tega področja ne bi dalo zgledno urediti. Ker gre pri napitnini za velik motivacijski naboj, bi v iskanje ustreznih rešitev vsekakor kazalo vključiti tudi predstavnike zaposlenih. Napitnina je v korelaciji s kakovostjo storitve. In prav

Tabela 4.1: Predstavitev ključnih ugotovitev

Hipoteza	Uporabljeni statistični preizkus	Kje so prikazani rezultati?	Ali je hipoteza potrjena ali zavržena?
H1: Slovenski delodajalci zaposlenim dovoljujejo sprejemanje napitnine.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi deležev)	tabela 4.1	POTRJENA
H2: V slovenskih podjetjih na področju gostinstva in turizma delitev napitnin ni sistematično urejena.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi deležev)	tabela 4.1 poglavje 4.3	POTRJENA
H3: Sindikati, delodajalci, delodajalski in vladni predstavniki podpirajo prizadevanja, da se vzpostavi transparenten in urejen sistem delitve napitnine.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi deležev)	tabela 4.1 tabela 4.2 tabela 4.3	POTRJENA
H4: Zaposleni so pripravljeno deliti napitnine s sodelavci, ki so soudeleženi v procesu ustvarjanja storitve, a nimajo neposrednega stika z gosti.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi povprečij)	poglavje 4.2	POTRJENA
H5: Vsi, ki zastopajo interese gostinstva in turizma, ne podpirajo prakse, da bi bili zaposleni plačani po zgledu ZDA pretežno iz napitnine.	deskriptivna analiza (primerjava na osnovi deležev)	tabela 4.1 tabela 4.2 tabela 4.3	POTRJENA

Vir: Lastna raziskava.

od kakovosti storitve je odvisno naše poslovanje v gostinstvu in turizmu jutri.

Kako pomembna je za zaposlene napitnina, kaže tudi to, da je bila tudi nepravčasna prilagoditev delitve napitnine eden od vzrokov za stavko v Hitu. Tako bi bilo tudi za zaposlene pomembno, da imajo urejen sistem nagrajevanja z napitninami, saj bi na ta način uredili relacije med podpornimi službami in kontaktnim osebjem. Delodajalci bi imeli vpogled v prihodke zaposlenih iz napitnine in bi lahko to upoštevali v ceni dela. Na ta način bi se vzpostavilo razmerje med podpornimi službami in kontaktnim osebjem na ravni podjetja in na ravni dejavnosti. Posebej bi bili ti podatki pomembni za iskalce zaposlitve, zlasti ker se danes ne odločajo za zaposlovanje v gostinstvu, kljub temu da se dejavnost sooča s pomanjkanjem kadra (predvsem natakarjev in kuharjev).

Sami si urejen sistem nagrajevanja predstavljamo kot ureditev, pri kateri se predstavniki delodajalcev in zaposlenih vnaprej dogovorijo, kako se bo napitnina zbirala v skupno blagajno ter po kakšnem ključu se bo delila med zaposlene na različnih delovnih mestih, ki različno prispevajo k njenemu nastanku. Za zbiranje in delitev napitnine je zadolžen delodajalec, saj nastaja v času obratovanja na njegovih osnovnih sredstvih. Poleg tega mora poskrbeti, da bodo vsi zaposleni udeleženi pri delitvi napitnine po vnaprej dogovorjenem ključu. Od napitnine delodajalec odvaja akontacijo dohodnine in v primeru igralniške napitnine tudi prispevke.

Delodajalcem priporočamo, da se napitnina na ravni podjetij uredi tako, da bodo v tej delitvi poleg kontaktnega osebja vključeni tudi zaposleni iz podpornih služb. Da pa bi bil sistem delitve za zaposlene sprejemljiv, naj k njegovemu oblikovanju vključijo tudi zaposlene in njihove predstavnike v sindikatih. Zaradi kasnejših nasprotovanj ne priporočamo, da bi sistem uvajali brez konsenza vseh vpletenih. Zakonodajalci morajo poskrbeti, da ureditev ne bo favorizirala ene skupine zaposlenih, ampak da bodo področje uredili enotno. Z vzpostavitvijo agencijskega razmerja se bo povečala fleksibilnost zaposlenih, saj bo njihovemu v interesu, da bodo delali v času, ko je obisk gostov večji in večja tudi možnost napitnin. Za zaposlene bo zato bolj zanimivo tudi pridobivanje znanja o tem, kako pridobiti več napitnine. Vse to pa bo vplivalo na konkurenčnost podjetja.

7 Literatura in viri

1. AJPES. Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (2007). *Evidenca AJPES o obdelanih in javno objavljenih letnih poročilih gospodarskih družb za leto 2007*. Dosegljivo: <http://www.ajpes.si/prs/>.
2. Azar, Ofer H. (2004). Optimal Monitoring with External Incentives: The Case of Tipping. *Southern Economic Journal* 71 (1): 170-181.
3. Azar, Ofer H. (2007). The Social Norm of Tipping: A Review. *Journal of Applied Social Psychology* 37 (2): 380-402.
4. Azar, Ofer. H. (2008). *Incentives and Service Quality in the Restaurant Industry: The Tipping - Service Puzzle*. Dosegljivo: http://mpa.ub.uni-muenchen.de/4457/1/MPRA_paper_4457.pdf.
5. Bajec, Anton (1975). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti: Inštitut za slovenski jezik.
6. Casey, Brigid (2001). Tipping in New Zealand Restaurants. *International Journal of Hospitality Management* 20: 219-225.
7. Casino Kobarid, d. d. (2004). *Pravilnik o plačah družbe Casino Kobarid*.
8. Center za mednarodno konkurenčnost (2001). *Napitnine v igralništvu - Ekspertno mnenje*. Ljubljana.
9. Farnham, Patty (2005). *Gratuity Ingenuity: The Secret Art Of Bigger Tips*. Dosegljivo: <http://www.gratuity-ingenuity.com>.
10. Fong, Shu F. (2005). *The Socio-Economic Motives Underlying Tipping Behavior. Unpublished Masters Thesis*. Department of Economics, University of Saskatchewan. Dosegljivo: <http://library2.usask.ca/theses/available/etd-04252005-14605/unrestricted/SHUTHESISFINAL05.pdf>.
11. Hit Šentilj, d. d. (2007). *Pravilnik o plačah družbe Hit Šentilj*.
12. Hit, d. d., Nova Gorica (2004). *Delovno navodilo Zbiranje in evidentiranje napitnine*.
13. Hit, d. d., Nova Gorica (2004). *Podjetniška kolektivna pogodba*.
14. Kocjan, B. Marta (2004). *Slovenski veliki leksikon*. Ljubljana: Mladinska knjiga, Založba d. d.
15. Lynn, Michael in Michael McCall (2000). Gratitude and Gratuity: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship. *Journal of Socio-Economics* 29: 203-214.
16. Lynn, Michael (2004). Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It. *Journal of Foodservice Business Research* 8 (4): 89-98.
17. Lynn, Michael (2006). Geo-Demographic Differences in Knowledge about the Restaurant Tipping Norm. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (3): 740-750.
18. Mohorič, Iztok (2001). Napitnine in presežki v gotovinski blagajni. *Obrtnik* 10 (1): 166-167.
19. Parrett, B. Matthew (2003). *The Give and Take on Restaurant Tipping*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia. Dosegljivo: <http://www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10172003-21146/unrestricted/ETDDissertation.pdf>.
20. Raspor, Andrej (2002). Napitnina kot dodatna stimulacija za delo. *Organizacija* 35 (5): 285-295.

21. Raspor, Andrej (2007a). Napitnina v gostinstvu. *Organizacija* 40 (3): A27-A37.
22. Raspor, Andrej (2007b). Vpliv celovite kakovosti storitve v gostinstvu na napitnino natakarjev. V: *Vpliv produktivnosti in ustvarjalnosti na plače zaposlenih*, ur. Peter Mlakar in Ivan Kejžar. 85-111. XXII. posvetovanje društva za vrednotenje dela.
23. Raspor, Andrej (2009). Napitnina: obdavčljivi ali neobdavčljivi deli prihodkov zaposlenih. *Management* 4 (2): 131-147.
24. Raspor, Andrej (2010a). *Pravno urejanje napitnin v igralništvu: primerjalna analiza*. *Organizacija* 43(2): A78-A88.
25. Raspor, Andrej (2010b). Pregled pravne ureditve napitnin v gostinstvu s poudarkom na različnih delitvah napitnine. *E-novice, Nacionalno turistično združenje*. Dosegljivo: <http://www.ntz-nta.si/default.asp?ID=6748>.
26. Republika Slovenija (2003). *Zakon o igrah na srečo* (uradno prečiščeno besedilo) (ZIS-UPB1). Ur. l. RS, št. 134/2003.
27. Republika Slovenija. (2010). *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o igrah na srečo* (ZIS-C). Ur. l. RS, št. 10/2010.
28. SIOL (2008). *Dajete napitnino?* Dosegljivo: <http://www.siol.net/data/ankete/gospodarstvo/napitnine.aspx>.
29. Wessels, Walter J. (1997). Minimum wages and tipped servers. *Economic Inquiry* 35 (2): 334-349.
30. Wight, Milan E. (2006). *Tipping guide for Gratuitous Folks*. Victoria: Trafford Publishing.
31. Woodhead, Robert (2000). *Tipping - A Method for Optimizing Compensation for Intellectual Property*. Dosegljivo: <http://www.safecom.org.au/woodhead-model.htm>.



Andrej Raspor je univerzitetni diplomirani organizator in doktor znanosti družbenih - upravljaljskih ved. Na svoji poklicni poti v Hitu je vodil razvoj kadrov in strateške projekte. V svojih raziskavah, v katerih raziskuje delovna razmerja in procese, obvladovanje časa in stroškov ter kakovost storitve, združuje teorijo in prakso. Poseben poudarek je namenjen napitnini v gostinstvu in igralništvu v povezavi z omenjenimi področji.

Andrej Raspor has a degree in organization and a PhD in social and management sciences. Throughout his career, he has led HRM and strategy projects. His fieldwork includes work processes and relationships, time management, and cost and service quality. He focuses on bringing theory into practice and vice versa, emphasising hospitality tips and gaming industry.

POZNAVANJE IN POISTOVETENJE Z IDENTITETO ZNAMKE I FEEL SLOVENIA

Familiarity and identification with the brand I feel Slovenia

Metka Malovrh
Bohinj Park EKO Hotel

Maja Konečnik Ruzzier
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Prejeto/Received:
Junij 2010

Popravljen/Revised:
Oktober 2010

Sprejeto/Accepted:
November 2010

Izvleček

Moč znamk držav je vidna predvsem v njihovem sprejetju v očeh ciljnih javnosti, medtem ko se v ozadju močnih znamk skrivajo jasne strategije, oblikovane in vodene s pomočjo notranjih interesnih skupin države. Pri procesu oblikovanja znamke I feel Slovenia, katere uradno rojstvo beležimo ob koncu leta 2007, so bila mnenja notranjih skupin upoštevana, znamka pa je v slovenski javnosti hitro dosegla visoko prepoznavnost. Dobro poznavanje in naklonjenost znamki sta predvsem posledica njenih vizualnih elementov (slogana in logotipa). Rezultati v članku predstavljenih kvalitativnih študij, izvedenih sredi leta 2009, nakazujejo na dejstva, da identitetne značilnosti pozna le strokovna javnost (v našem primeru izvajalci znamke na ključnih področjih države oz. t. i. mnenjski voditelji), ne pa tudi prebivalci Slovenije. Prav tako pa rezultati nakazujejo, da bi se lahko z njeno vsebino poistovetili tudi prebivalci Slovenije, če bi jim bila vsebina primerno posredovana.

Ključne besede: znamka, država, Slovenija, identiteta, I feel Slovenia

Abstract

Strong country brands are those that are well perceived by their target groups. However, strong brands are based on clear strategies, which are developed and managed by internal stakeholders of the country. The brand I feel Slovenia was born at the end of 2007. In the process of brand development, the views of internal stakeholders were considered. The brand is well recognized and perceived among the Slovenian public. Familiarity with the brand is due primarily to its visual elements (logo and slogan). In the article we present the results of two qualitative studies which suggest that identity elements are known only to the professional public (in our case brand implementers or opinion leaders in key areas of the country), but not to the people of Slovenia. In addition, the results suggest that Slovenians could identify themselves with the brand identity if they would have been introduced to the appropriate content.

Keywords: brand, country, Slovenia, identity, I feel Slovenia

1 Uvod

Močne znamke držav ciljne skupine porabnikov dobro sprejmejo, v njihovih očeh pa imajo edinstveno in pozitivno podobo na različnih področjih, kot so gospodarstvo, turizem, politika, kultura, šport in znanost (Morgan in Pritchard 2002; Moilanen in Rainisto 2009; Konečnik Ruzzier 2010). Kljub temu da se moč znamk držav ugotavlja predvsem po sprejetju v očeh ciljnih javnosti, pa se v ozadju močnih znamk zrcalijo jasne menedžerske in trženjske strategije, ki jih skrbno izvajajo in načrtujejo notranje interesne skupine. Trženjske strategije, ki jih uporabljajo pri svojem dolgoročnem načrtovanju, razvoju in trženju znamk držav, morajo v prvi vrsti izražati poglede notranjih skupin, ki jih v primeru države tvorijo njeni skrbniki, mnenjski voditelji na posameznih področjih ter

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 1-2, 2011
pp. 47-54

JEL: M31

UDC: 159.953.35:347.772(497.4)

prebivalci, ki so najštevilčnejša notranja interesna skupina znamke, ki sledijo tudi soustvarja in živi (Konečnik in Go 2008; Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2009; Cai 2009).

Slovenija je obsedena s samopromocijo, torej mednarodno prepoznavnostjo, uveljavljenostjo in razvidnostjo. Od osamosvojitve naprej lahko sledimo pojavljanju številnih celostnih podob Slovenije z različnimi slogani, med katerimi so bile nekatere bolj in druge manj uspešne, skupno pa jim je bilo, da so se osredotočale predvsem na področje turizma. Večina preteklih poskusov trženja Slovenije doma in v svetu je izpostavljala le vizualne elemente (slogan in logotip), ni pa nudila celotnega ozadja razvoja znamke države, ki ga v sodobnem svetu narekuje znanstvena in strokovna literatura.

Pri razvoju znamke *I feel Slovenia*, katere uradno rojstvo beležimo konec leta 2007 in je prva znamka Slovenije od njene osamosvojitve, ki vključuje vsa ključna področja v državi, so sodelovale različne interesne skupine z vseh omenjenih področij. Z izjemno zadnjega, a vendar zelo kratkotrajnega poskusa oblikovanja znamke za vsa področja (*»Slovenija poživlja«*), so se drugi predhodni poskusi oblikovanja znamke osredotočali le na področje turizma. Proces oblikovanja znamke je bil stopenjski, saj so njeni snovalci k oblikovanju povabili strokovnjake in kasneje predstavnike na ključnih področjih države ter ne nazadnje tudi prebivalce Slovenije (Konečnik, Lapajne, Drapal, de Chernatony 2009). Na osnovi njihovih mnenj je bila oblikovana identiteta znamke *I feel Slovenia* (slika 1), ki opredeljuje ključne identitetne elemente (vizijo, poslanstvo, osebnost, vrednote, razlikovalne prednosti in koristi), ki so skupne vsem področjem in se preko obljub na funkcionalni, čustveni in izkustveni ravni prepletajo ter na najvišji ravni tvorijo doživetje *»slovenske zelene«*. Tako opredeljene identitetne značilnosti znamke so navedene tudi v priročniku (*Priročnik znamke Slovenije*), ki je ključni dokument za nadaljnji razvoj znamke.

Enostranski pogled na blagovno znamko z vidika trenutnih porabnikov je stvar preteklosti, saj je pomembno, da analiziramo tudi opažanja naših morebitnih porabnikov, poleg tega pa morajo trženjske strategije, ki jih uporabljamo pri ravnanju z blagovno znamko, v prvi vrsti izražati poglede notranjih skupin - menedžerjev, skrbnikov, zaposlenih in tržnikov, ki skupaj skrbijo za dolgoročni obstoj blagovne znamke (Konečnik 2005b). Ker je za močne znamke držav značilno, da jih najprej dobro sprejmejo notranje interesne skupine (Baker 2009), nas je zanimalo, kakšno je zavedanje o novi znamki *I feel Slovenia* ter njeno sprejetje v notranjih interesnih skupinah. V skladu z dosedanjimi teoretičnimi dognanji na področju znamk držav se zavedanje in sprejetje znamk najprej zaznata pri tistih interesnih skupinah, ki se tudi profesionalno ukvarjajo z njenim razvojem in trženjem, sčasoma pa tudi pri prebivalcih države. Prvi pogoj za dobro zavedanje in sprejetje znamke med notranjimi interesnimi skupinami pa je seveda ustrezna strategija, ki jo vodi in izpelje skrbnik znamke.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Identiteta blagovnih znamk in znamke države

Koncept identitete blagovne znamke predstavlja njen notranji vidik in navaja njene glavne značilnosti z vidika njenih skrbnikov oz. menedžerjev. V literaturi zasledimo več različnih definicij, ki opredeljujejo identiteto blagovne znamke. Čeprav si raziskovalci niso povsem enotni glede definicije, pa se vsi strinjajo, da je koncept identitete blagovne znamke teoretični koncept, ki ga je treba obravnavati z notranjega vidika, torej z vidika ponudbe, ki vključuje pogled različnih interesnih skupin znotraj podjetja (Konečnik in Go 2008).

Kapferer (1998) pravi, da v osnovi identiteta pomeni, kaj blagovna znamka je, kakšno je njeno ime ter kakšne so njene razlikovalne sposobnosti, ki jih lahko prepoznamo. Identiteto blagovne znamke opredeli na bolj enostaven način in pravi, da si moramo pri opredeljevanju njenega bistva pomagati s preprostim vprašanjem: *»Kdo sem?«* Vprašanje je povsem razumljivo, kratko, jedrnato in preprosto, pa vendar je odgovor nanj pravi izziv. Pri iskanju odgovora moramo premisliti, kaj je tisto, kar želimo poudariti, kaj je naša prednost pred konkurenco ter, seveda, ali bo to kot prednost videl tudi naš potencialni porabnik in kako ga bomo v to prepričali. Velikost omenjenega izziva Konečnikova (2005a) predstavi s primerjavo blagovne znamke s človeškim bitjem. Osnovno bistvo posameznika naj bi bilo zapisano v njegovi strukturi DNK-ja, ki predstavlja le neznamen delež v celotnem telesu posameznika. Iskanje tistega drobnega delca blagovne znamke je torej osnova za opredelitev njene identitete (Konečnik 2005a). Kapferer (1998) identiteto opiše tudi kot celostno podobo blagovne znamke, ki jo naredi edinstveno. Pravi, da je identiteta element prenašanja sporočil o izdelkih, dejanjih in sloganih širšemu občinstvu. Bistvo identitete je torej v njeni individualnosti, vrednotah, prihodnosti, lastnostih izdelka in njegovi zunanji podobi (barve, simboli, embalaža, grafika; Kapferer 1998).

Pri obravnavanju identitete blagovne znamke gre torej za notranji vidik, zato so pri ustvarjanju te identitete pomembni tako menedžerji in skrbniki znamke kakor tudi preostali zaposleni, ki skrbijo za njeno uveljavitev na trgu. Vse te interesne skupine pa morajo biti sposobne uskladiti svoje skupno osnovno razmišljanje. To pomeni, da morajo ugotoviti bistvo, ki določa blagovno znamko kot edinstveno, primerjalno z drugimi mnogoštevilnimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami (de Chernatony 1999; Konečnik 2006). Tudi van Riel in Balmer trdita, da se identiteta nanaša na edinstvene lastnosti blagovne znamke, ki so vidne v izdelku in vedenju zaposlenih, torej njenih skrbnikov (Pfajfar in Konečnik 2007).

Po Kapfererju (1998) lahko razumevanje identitete blagovne znamke primerjamo z razumevanjem identitete posameznika. Tudi zanj namreč velja, da se mora zavedati samega sebe, biti usmerjen k zastavljenim ciljem, ki se razlikujejo od ciljev drugih oseb, ter biti hkrati odporen na morebitne spremembe. Podobno lahko apliciramo tudi

na ravni države. S primerjanjem identitete posameznika s konceptom znamke države je mogoče ustvariti identiteto države z odgovori na vprašanja, kot so: kakšna je njena vizija in kakšni njeni cilji, kaj jo razlikuje od drugih, katere potrebe zadovoljuje, kakšno je njeno poslanstvo, kateri so znaki, ki jo delajo prepoznavno, kakšna je njena vrednost in katere so njene vrednote (Kapferer 1998).

V literaturi zasledimo kar nekaj modelov, ki vključujejo ključne prijeme pri oblikovanju identitete blagovne znamke (Balmer in Stotvig 1997; Ind 1997; Kapferer 1998; Aaker 1996; Aaker in Joachimsthaler 2001), med bolj znanimi in večkrat uporabljenimi pa se pojavljajo: Kapfererjev model identitete prizme (1998), Aakerjev in Joachimsthalerjev model vodenja blagovne znamke (2000) ter de Chernatonyjev identitetni model (1999). Vsi navedeni modeli so bili v osnovi oblikovani predvsem za blagovne znamke izdelkov, zato je treba pri prenosu na druge vrste znamk upoštevati značilnosti vrste znamke, na katero želimo model aplicirati (Konečnik 2006).

2.2 Identitetni model, uporabljen pri razvoju znamke I feel Slovenia

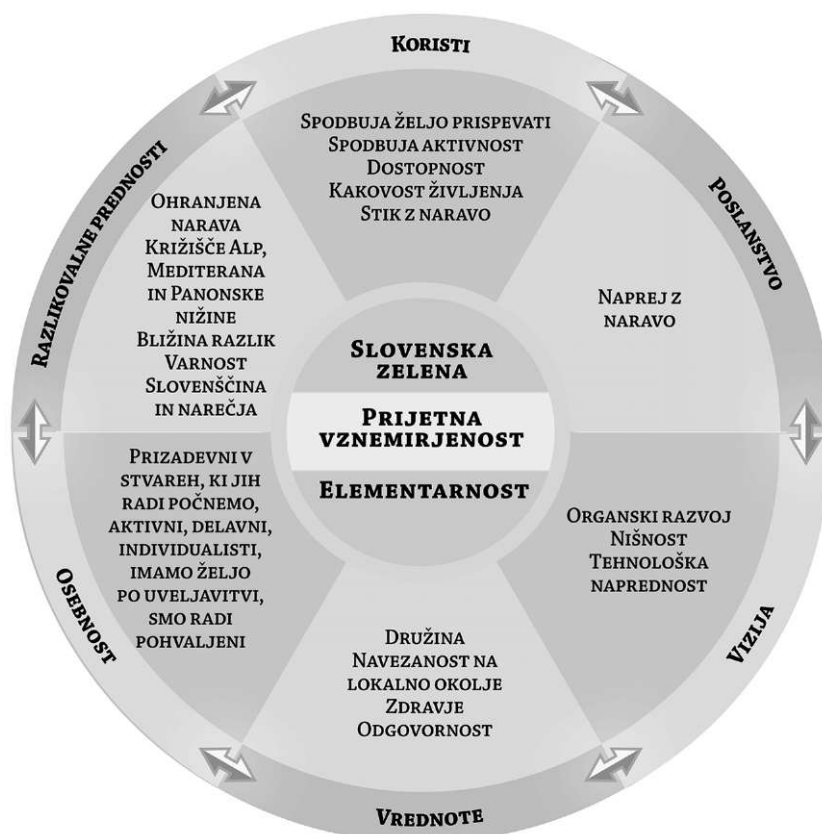
Pri izgradnji identitete znamke I feel Slovenia so snovalci izhajali iz de Chernatonyjevega modela (1999; 2002), ki pa je bil ustrezno nadgrajen. Tako so osnovni identitetni elementi znamke: poslanstvo, vizija, vrednote,

osebnost, koristi in razlikovalne prednosti. Vsi ti elementi se med seboj prepletajo in izražajo prek obljub na funkcionalni, čustveni in izkustveni ravni (Park, Jaworski in MacInnis 1986; Keller 1993).

Ker imamo opravka z znamko države, lahko govorimo o raznolikih interesnih skupinah, ki jo sestavljajo. Identitetni pogled pri znamki države predstavljajo v najožjem pomenu njeni skrbniki, ki v sodelovanju z menedžerji, tržniki in prebivalci skrbijo za njen razvoj in dolgoročni uspeh, zato je pomembno, da k oblikovanju identitete države povabimo širok krog notranjih interesnih skupin. Poistovetenje slednjih je namreč nujen pogoj za dolgoročni uspeh znamke (Konečnik et al. 2009; Konečnik Ruzzier 2010). Na to opozarjajo tudi najnovejše množične študije (npr. Cai 2009; Baker 2009; Park, Cai in Lehto 2009), ki poudarjajo nujnost izgradnje znamke države s pomočjo notranjih interesnih skupin.

Glede na zgoraj predstavljeni teoretični model so snovalci znamke I feel Slovenia k sodelovanju povabili raznolike interesne skupine, ki znamko Slovenije soustvarjajo in živijo. Sodelovali so predstavniki vseh ključnih področij, ki soustvarjajo državo (gospodarstvo, turizem, politika, kultura, šport in znanost). Ustvarjalci so jih k oblikovanju identitete povabili stopenjsko. Prve so povabili strokovnjake oz. t. i. mnenjske voditelje na vseh ključnih področjih ter njihova mnenja zbrali s

Slika 1: Identitetni elementi znamke I feel Slovenia



Vir: Priročnik znamke Slovenije, 2007, str. 7.

pomočjo metode delfi, ponovljene v dveh krogih. Mnenja 30 mnenjskih voditeljev so bila osnova za oblikovanje vprašalnika, s pomočjo katerega so v nadaljevanju zbrali 707 mnenj predstavnikov z vseh prej navedenih področij. Tretjo ciljno skupino pri oblikovanju identitete znamke pa je predstavljala splošna javnost (Konečnik Ruzzier in de Chernatony 2010).

Na osnovi mnenj sodelujočih je bila oblikovana identiteta znamke I feel Slovenia (slika 1), predstavljena s pomočjo identitetnih elementov ter obljud na treh ravneh. Elementi identitete znamke Slovenije prikazujejo skupni imenovalec Slovencev in Slovenije ter temelj slovenskemu doživetju. Nekateri izmed navedenih elementov identitete znamke Slovenije so podobni značilnostim drugih narodov in držav, drugi pa so lastni samo Sloveniji. Seveda pa omenjeni elementi v medsebojni kombinaciji tvorijo edinstvene značilnosti Slovenije, ki jo ločijo od drugih držav.

3 Metodologija

Zgoraj predstavljeni identitetni elementi znamke I feel Slovenia so izhodiščna točka za izvedeni raziskavi, ki ju predstavljamo v članku. V relativno kratkem času po rojstvu nove znamke Slovenije nas je zanimalo, kakšno je splošno poznavanje in poistovetenje z znamko I feel Slovenia med notranjimi interesnimi skupinami. Za odgovor na omenjeno vprašanje smo k sodelovanju v okviru dveh raziskav v sredini leta 2009 povabili dve ciljni skupini: izvajalce znamke oz. mnenjske voditelje ter prebivalce Slovenije.

Prvo ciljno skupino so predstavljali izvajalci oz. t. i. mnenjski voditelji s ključnih področij države (gospodarstva, turizma, države in strokovne javnosti, kulture, športa in znanosti), ki jih opredeljuje Priročnik znamke Slovenije. Drugo ciljno skupino so predstavljali prebivalci Slovenije. Pri obeh ciljnih skupinah smo želeli pridobiti odgovore na vprašanja, ki so se navezovala na zavedanje, sprejetje ter podporo pri nadaljnjem razvoju nove znamke. Ker smo želeli pridobiti njihove poglede in razmišljanja, smo izbrali metodo kvalitativnega raziskovanja, za katero je značilno, da se k sodelovanju povabi manjše število ljudi, s katerimi se opravijo poglobljeni pogovori. Pickton in Broderick (2001) kvalitativno raziskovanje opredeljujeta kot globinski, raziskovalni pristop, pri čemer raziskovalca usmerja zanimanje za vsebino odgovorov intervjuvanca, ki jih osvetli z različnih vidikov z namenom pridobitve ustreznih rezultatov. Pri tem je treba poudariti, da je takšen pristop možen le na majhnih vzorcih, pri čemer ne gre za preiščljeno namero kar koli izmeriti, razen v okviru širokih, relativnih pogojev (Pickton in Broderick 2001).

3.1 Metodologija raziskave, izvedene med izvajalci znamke oz. mnenjskimi voditelji

Kot prvo ciljno skupino smo k sodelovanju povabili izvajalce znamke Slovenije oz. t. i. mnenjske voditelje, ki delujejo na ključnih področjih. Z njimi smo opravili globinske osebne intervjuje. Intervjuje pogovor z določenim

namenom, če pa je določena zgolj tema za pogovor, o kateri se izpraševanec odprto in prosto izraža, dobi tak pogovor oznako globinski ali nestrukturiran (Bregar, Ograjenšek in Bavdaž 2005).

Globinski osebni intervjuji so potekali v času od 1. do 25. julija 2009 z 18 izbranimi izvajalci znamke, pri čemer smo z vsakega vnaprej določenega področja v državi (gospodarstvo, turizem, politika, kultura, šport in znanost) povabili tri izvajalce znamke. V pogovorih z njimi smo želeli odkriti predvsem njihovo poznavanje in poistovetenje s posameznimi identitetnimi elementi znamke, zato se je globinski intervju zdel kot najbolj primerna metoda. Prednost intervjuja je v tem, da je raziskovanje usmerjeno v globino, kar omogoča jasnejše in pristnejše odkrivanje stališč in mnenj vprašanih kot pri kvantitativnih tehnikah. Globinske intervjuje smo izvajali z direktnim osebnim razgovorom, po telefonu oz. Skypu ali v izjemnih primerih pisno po elektronski pošti.

3.2 Metodologija raziskave, izvedene med prebivalci Slovenije

Drugo ciljno skupino so predstavljali prebivalci Slovenije, ki smo jih k sodelovanju povabili s pomočjo metode fokusne skupine oz. simultane osebne intervjuje v skupini z več udeleženci, ki je potekala kot vodena diskusija med udeleženci na dano temo »Znamka <I feel Slovenia> in jaz«. Fokusna skupina je pogovor na določeno temo z manjšo skupino udeležencev, ki ga vodi moderator (Bregar et al. 2005), in spada med oblike kvalitativne raziskave, v kateri je skupina ljudi vprašana o njihovem pogledu, mnenju, prepričanju in odnosu do izdelkov, storitev, blagovnih znamk ipd. (Henderson 2009). Vprašanja so zastavljena kot interaktivno dogajanje v skupini, v kateri udeleženci prosto govorijo z drugimi člani. V svetu trženja so fokusne skupine pomembno orodje za pridobivanje povratnih informacij v zvezi z novimi proizvodi in blagovnimi znamkami ter drugimi podobnimi temami. Tako npr. fokusne skupine omogočajo podjetjem, da dobijo pomembne informacije pri razvijanju proizvoda, imena ali pri lansiranju novih proizvodov na trgu (Marshall in Rossman 1999).

Skupinski intervju smo izvedli na osnovi opomnika, ki smo ga pripravili vnaprej in je bil razdeljen na štiri dele. V prvem delu so bila navedena splošna vprašanja o Sloveniji in potovalnih navadah udeležencev. Sledila so vprašanja, ali so za novo blagovno znamko že slišali, na kakšen način so izvedeli zanjo in kakšni so bili njihovi odzivi. V tretjem delu smo se posvetili predvsem identiteti znamke Slovenije in udeležence povprašali, ali poznajo identitetne značilnosti znamke ter kako razumejo »slovensko zeleno«. Sledila je diskusija o tem, ali se lahko poistovetijo z identitetnimi značilnostmi znamke. V zadnjem delu smo se posvetili predvsem vprašanju, kako udeleženci fokusne skupine ocenjujejo, da identiteta znamke vpliva na njeno premoženje in katere identitetne značilnosti bi sami poudarili tujcu, ki še nikoli ni bil v Sloveniji.

V vzorec smo zajeli 10 udeležencev iz Ljubljane in njene okolice. Polovica udeležencev fokusne skupine je bila moških, polovica pa žensk. Od teh so bili štiri udeleženci stari nad 50 let, dva sta bila stara med 30 in 50 let, preostali štiri pa med 15 in 30 let. Sodelujoči so bili različno izobraženi. Dve osebi sta bili brez izobrazbe, trije so bili študenti ali dijaki, preostali pa so imeli višjo ali visoko izobrazbo. Skupinski pogovor v obliki fokusne skupine je bil opravljen 23. maja 2009. Pogovor je potekal popoldne in je trajal eno uro in pol.

4 Rezultati

4.1 Rezultati raziskave, izvedene med mnenjskimi voditelji

Rezultati raziskave, izvedene med mnenjskimi voditelji, nakazujejo na njihovo dobro poznavanje znamke I feel Slovenia. Vsi sodelujoči so navedli, da poznajo tako njene vizualne elemente (slogan in logotip) kakor tudi identitete značilnosti znamke. Najboljše poznavanje značilnosti in vsebine znamke je bilo zaslediti pri mnenjskih voditeljih s področja turizma, doslej tudi edinega področja, ki sledi smernicam in sistematični uporabi nove znamke. Zanimivo se nam je zdelo, da so nekateri vprašani najprej navedli, da se ne strinjajo z opredeljeno identiteto, pozneje, v drugem delu intervjuja, pa so določili takšne posamezne identitetne značilnosti, s katerimi se lahko identificirajo in na podlagi katerih smo lahko sklepali, da se dejansko lahko poistovetijo z opredeljeno vsebino znamke.

Rezultati tako nakazujejo, da se večina intervjuvancev lahko poistoveti z vsemi identitetnimi elementi, razen z vizijo znamke, s katero se je strinjalo le malo vprašanih. Mogoče se je nestrinjanje z vizijo znamke pojavljalo ravno zato, ker je element vizije tisti, ki je najbolj usmerjen v prihodnost. Navedene vnaprej določene značilnosti, ki so vključene v viziji znamke I feel Slovenia, naj bi se počasi uresničevale ter predstavljale realnost Slovenije čez 10 ali 15 let. Seveda pa morajo biti dejanja, ki izhajajo tudi iz drugih elementov, usmerjena k uresničevanju vizije. Intervjuvanci so se najbolj strinjali določenimi razlikovalnimi prednostmi in koristmi nove znamke, večina izmed njih pa tudi z osebnostjo, vrednotami in poslanstvom znamke, kar je predstavljeno v tabeli 1.

Med ključne značilnosti Slovenije, ki bi jih mnenjski voditelji predstavili tujcem, so se najpogosteje pojavili odgovori, ki smo jih lahko povezali z določenimi, že v priročniku opredeljenimi identitetnimi značilnostmi Slovenije. Sodelujoči Slovenijo vidijo predvsem kot raznoliko deželo na majhnem prostoru, varno, zeleno in mirno, z lepo in neokrnjeno naravo. Zanimivo se nam je zdelo, da so nekateri intervjuvanci poudarili, da znamki I feel Slovenia na začetku niso bili naklonjeni, kasneje pa so se poistovetili z njo in jo sedaj podpirajo.

4.2 Rezultati raziskave, izvedene med prebivalci Slovenije

Rezultati raziskave, izvedene med prebivalci Slovenije, nakazujejo na dobro poznavanje znamke Slovenije, predvsem z vidika njenih vizualni elementov (slogana in logotipa). Oba vizualna elementa sta jim všečna, še posebej slogan. Po njihovem mnenju je znamka hitro zapomnljiva in pritegne pozornost. Nekateri vprašani so poudarili, da jim nova znamka na začetku ni bila všeč, sčasoma pa jim je prirasla k srcu in jo sedaj podpirajo. Nekaj sodelujočih je v diskusiji posebej poudarilo problem dosedanjega prepogostega menjavanja znamk Slovenije. Poudarili so, da je skrajni čas, da država sprejme eno znamko za svojo in jo v prihodnosti tudi podpira.

O vsebini znamke pa kljub dobremu poznavanju slogana in logotipa intervjuvanci vedo zelo malo. Le manjšina sodelujočih je navedla, da pozna identitetne elemente znamke; večinoma se je to poznavanje navezovalo na t. i. slovensko zeleno.

Sodelujočim smo predstavili tudi identitetne elemente nove znamke, na podlagi česar smo ugotovili, da se je večina sodelujočih lahko poistovetila z vsemi identitetnimi elementi. Še več, z več kot polovico identitetnih elementov (poslanstvom, vrednotami, osebnostjo in razlikovalnimi prednostmi) se je strinjala velika večina sodelujočih, kar je prikazano tudi v tabeli 1.

Med vodenjem diskusije smo opazili, da je ravno pogovor med samimi udeleženci pripeljal do boljših rezultatov, saj so se pogovarjali med seboj in si tako razlagali določene elemente. Glede na ugotovljeno lahko sklepamo,

Tabela 1: Poistovetenje z identiteto znamke I feel Slovenia med mnenjskimi voditelji in prebivalci Slovenije

Identitetni elementi	Identitetni elementi znamke I Feel Slovenia	Mnenjski voditelji	Prebivalci Slovenije
Poslanstvo	naprej z naravo	••	•••
Vizija	organski razvoj, nišnost, tehnološka naprednost	•	••
Vrednote	družina, navezanost na lokalno okolje, zdravje, odgovornost	••	•••
Osebnost	prizadevni v stvareh, ki jih radi počnemo, aktivni, delavni, individualisti, želja po uveljavitvi, radi pohvaljeni	••	•••
Razlikovalne prednosti	ohranjena narava; križišče Alp, Mediterana in Panonske nižine, bližina razlik, varnost, slovenščina in narečja	•••	•••
Koristi	spodbuja željo prispevati, spodbuja aktivnost, dostopnost, kakovost življenja, stik z naravo	•••	••

Legenda: ••• - velika večina se lahko identificira, •• — večina se lahko identificira, • — manjšina se lahko identificira

da bi se z elementi identitete znamke verjetno poistovetilo še več vprašanih, če bi bolje poznali vsebino.

5 Diskusija in sklep

Močne znamke držav so najprej dobro sprejete med njenimi notranjimi interesnimi skupinami (Baker 2009). Pomembno je, da k oblikovanju identitete države povabimo širok krog notranjih interesnih skupin, saj je dolgoročni uspeh znamke pogojen z njihovim poistovetenjem z znamko (Konečnik et al. 2009; Konečnik Ruzzier 2010). Tudi najnovejše študije (npr. Cai 2009; Baker 2009; Park, Cai in Lehto 2009) poudarjajo nujnost izgradnje znamke države s pomočjo notranjih interesnih skupin. To so upoštevali snovalci znamke I feel Slovenia in k sodelovanju povabili raznolike interesne skupine, ki znamko Slovenije soustvarjajo in živijo.

Znamko I feel Slovenia strokovna in splošna slovenska javnost dobro pozna. Dobro poznavanje je predvsem posledica poznavanja njenih vizualnih elementov (slogana in logotipa), manj pa njene vsebine oz. identitetnih značilnosti, na osnovi katerih je bila oblikovana. Rezultati dveh kvalitativnih študij, ki smo jih izvedli v obliki globinskih osebnih intervjujev med izvajalci znamke na ključnih področjih države oz. t. i. mnenjskimi voditelji in fokusne skupine s prebivalci Slovenije sredi leta 2009, nakazujejo na dejstva, da identitetne značilnosti znamke I feel Slovenia pozna le strokovna javnost, ne pa tudi prebivalci Slovenije. Če upoštevamo dejstvo, da so bili pri izvedbi raziskave elementi identitete znamke I feel Slovenia prebivalcem med potekom raziskave podrobneje predstavljeni, lahko ugotovimo, da se večina sodelujočih iz obeh ciljnih skupin raziskave poistoveti z večino identitetnih elementov znamke I feel Slovenia.

V prispevku predstavljeni rezultati nakazujejo na to, da ima znamka velik potencial, saj bi se lahko z njeno vsebino poistovetila večina prebivalcev, če bi jim bila ustrezno posredovana. Kot ustrezen način predstavitve znamke I feel Slovenia predlagamo, da mnenjski voditelji oz. izvajalci znamke na njenih ključnih področjih posredujejo vsebino oz. identitetne značilnosti prebivalcem Slovenije. Predvsem je to naloga skrbnika znamke, ki mora skrbeti za njen sistematični in dolgoročni razvoj.

Pri interpretaciji v članku opisanih raziskav med izvajalci znamke oz. t. i. mnenjskimi voditelji ter prebivalci Slovenije moramo biti previdni, saj zaradi nereprezentativnosti vzorca obeh ciljnih skupin rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo. Prav tako je potrebna previdnost pri interpretaciji poistovetenja prebivalcev Slovenije s posameznimi identitetnimi značilnostmi znamke, saj večina sodelujočih posameznih značilnosti ni poznala; te so jim bile predstavljene predhodno.

Kljub temu da smo v splošnem do nedavnega sistematično uporabo znamke I feel Slovenia zasledili le na področju turizma, pa so intervjuvanci navedli, da v zadnjem času (torej v sredini leta 2009) sledijo smernicam uporabe te znamke,

kar daje upanje, da se bo prenesla tudi na druga področja v državi. Leta 2010 se rezultati uporabe znamke že nakazujejo tudi na drugih področjih (Konečnik Ruzzier 2009).

Brez dvoma lahko trdimo, da ima znamka I feel Slovenia potencial, da svojo moč v prihodnjih letih še okrepi. Pozitivno sprejetje znamke med prebivalci Slovenije je potreben prvi pogoj za njen dolgoročni uspeh. Pomembno vlogo pri tem pa morata odigrati tudi skrbnika znamke (Slovenska turistična organizacija za področje turizma ter Urad vlade za komuniciranje za druga področja). Sistematično delo in vloženi trud Slovenske turistične organizacije sta leta 2010 že začela prinašati prve pozitivne odzive na znamko I feel Slovenia tako doma kakor tudi v tujini.

6 Literatura

1. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*, The Free Press, New York.
2. Aaker, D. A. in E. Joachimsthaler (2000). *Brand leadership*, The Free Press, New York.
3. Baker, B. (2009). »Consultation builds stronger brands«, v Cai, L. A., W. C. Gartner in A. M. Munar, (Eds), *Tourism branding: Communities in action*, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom: 191-205.
4. Balmer, J. M. T. in S. Stotvig (1997). Corporate identity and private banking: A review and case study, *International Journal of Bank Marketing* 15 (5): 169-184.
5. Biemer, P. P. in L. E. Lyberg (2003). *Introduction to Survey Quality*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
6. Bregar, Lea, Irena Ograjenšek in Mojca Bavdaž (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Cai, L. A. (2002). »Cooperative branding for rural destinations«, *Annals of Tourism Research* 29 (3): 720-742.
8. Cai, L. A. (2009). »Tourism branding in a social exchange system«. V: Cai, L. A., W. C. Gartner in A. M. Munar (Eds), *Tourism branding: Communities in action*, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom: 89-104.
9. De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management* 15 (1-3): 157-179.
10. De Chernatony, L. (2002). Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja. *Strateško oblikovanje in vrednotenje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
11. Henderson, N. R. (2009). Managing Moderator Stress: Take a Deep Breath. You Can Do This!. *Marketing Research* 21 (1): 28-29.
12. Ind, N. (1997). *The corporate brand*, New York University Press, New York.
13. Kapferer, J. N. (1998). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.

14. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing* 57: 1-22.
15. Konečnik, M. (2005a). Uravnotežen pogled na znamko turistične destinacije, *Turizem* 9 (79): 4-5.
16. Konečnik, M. (2005b). Customer-based brand equity for tourism destination: Conceptual model and its empirical verification, doctoral dissertation. University of Ljubljana, Faculty of Economics.
17. Konečnik, M. (2006). Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija* 39 (4): 265-272.
18. Konečnik Ruzzier, M. (2009). Znamka I feel Slovenia je priložnost, ki jo je treba izkoristiti. *Delo*, 18. december 2010, str. 5.
19. Konečnik Ruzzier, M. (2010). Destination branding: Theory and research. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
20. Konečnik, Maja in F. Go (2008). Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand management* 15 (3): 177-189.
21. Konečnik Ruzzier, M., P. Lapajne, A. Drapal in L. de Chernatony (2009). Celostni pristop k oblikovanju identitete znamke I feel Slovenia. *Akademija MM9* (13): 51-62.
22. Konečnik Ruzzier, M. in M. Ruzzier (2009). The customer's perspective on the tourism destination brand: A structural equation modeling study. *Transformations in Business and Economic* 7 (1): 169-184.
23. Konečnik Ruzzier, M. in L. de Chernatony (2010). A systematic approach to branding Slovenia. V: *6th International Conference Thought Leaders in Brand Management, Lugano, Switzerland, April 18-20*. Lugano: Università della Svizzera italiana: 705-721.
24. Marshall, C. in G. B. Rossman (1999). *Designing Qualitative Research*. 3rd Ed. London: Sage Publications.
25. Moilanen, T. in S. Rainisto (2009). How to brand Nations, Cities and Destinations: *A Planning Book for Place Branding*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
26. Morgan, N. in A. Pritchard (2002). »Contextualizing destination branding«. V: Morgan, N. A. Pritchard and R. Pride, *Destination branding: Creating the unique destination proposition*, Butterworth-Heinemann, Oxford: 10-41.
27. Park, C.W., B. J. Jaworski in D. J. MacInnis (1986). Strategic brand concept-image management, *Journal of Marketing* 50 (4): 135-145.
28. Park, O., L. A. Cai in X. L. Lehto (2009). »Collaborative destination branding«. V: Cai, L. A., W. C. Gartner in A. M. Munar (Eds), *Tourism branding: Communities in action*, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom: 75-86.
29. Pfajfar, G. in M. Konečnik (2007). Trgovska blagovna znamka. *Teorija in praksa*, 44 (5): 641-657.
30. Pickton, D. in A. Broderick (2001). *Integrated marketing Communication*. Upper Saddle River: Financial Times, Prentice Hall.
31. *Priročnik znamke Slovenije* (2007). Dosegljivo na: http://www.majakonecnik.com/konecnik/dokumenti/File/prirocnik_ifeelslovenia.pdf, 30. 9. 2010.



Metka Malovrh je leta 2007 z odliko diplomirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Leta 2009 je na isti fakulteti magistrirala na mednarodnem rednem magistrskem programu Poslovanje in organizacija. V času študija je prejela svečano listino Univerze v Ljubljani za izjemen študijski uspeh, Prešernovo nagrado Ekonomske fakultete za diplomsko delo ter priznanje Ekonomske fakultete za izjemen študijski uspeh. Z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani še vedno sodeluje kot asistentka za področje menedžmenta.

Metka Malovrh graduated with First Class Honours from the Faculty of Economics (EF), University of Ljubljana, in 2007. She subsequently completed her master's degree in 2009 at the International Full-Time Master Programme at EF in Ljubljana. She received the Prešeren award of EF for her diploma thesis, the Solemn award for exceptional academic performance at the University of Ljubljana, and the EF award for successfully completing her studies. She still participates as an associate assistant for management at the Faculty of Economics in Ljubljana.



Maja Konečnik Ruzzier je docentka na Katedri za trženje na ljubljanski Ekonomski fakulteti, kjer dela kot predavateljica in raziskovalka. Je nosilka predmetov, ki pokrivajo splošna trženjska področja, njihov prenos na turistično dejavnost ter področja, ki osvetljujejo tematiko blagovnih znamk. Podobno tematiko obravnava tudi pri svojem raziskovalnem delu in v prispevkih, ki jih je doslej objavila v mnogoštevilnih uglednih mednarodnih revijah. Deluje tudi kot svetovalka. Med drugim je sodelovala pri izgradnji aktualne nacionalne znamke I feel Slovenia.

Maja Konecnik Ruzzier is employed as an assistant professor in the Marketing Department of the Faculty of Economics, University of Ljubljana, where she works as a teacher and researcher. Her teaching area and research interest include marketing (and its application to tourism and destination) and branding, as evident from her numerous papers published in highly ranked international scientific journals. She also works as a consultant. To date, she has participated in many brand management projects, including the development of the country brand I feel Slovenia.

USE OF THE TRP RATIO IN SELECTED COUNTRIES

Uporaba TRP indikatorjev v izbranih državah

Gal Munda

PricewaterhouseCoopers LLP, Thames Valley, Uxbridge

Sebastjan Strasek

University of Maribor, Faculty of Economics and Business

Prejeto/Received:

September 2010

Popravljen/Revised:

December 2010

Sprejeto/Accepted:

Januar 2011

Abstract

This article proposes a new way of using publically available information in order to outperform the market. We suggest that, under the assumption that the "target-to-real ratio" is stationary, it could be implemented in several trading and/or portfolio optimization techniques. We use the target price—the price analysts "predict" when issuing recommendations, which always includes a time frame—to develop the TRP ratio. In practice, almost all target prices are estimated prices for the subsequent 6 to 12 months. It should be emphasized that such research has only recently become feasible as the historic data became publically available at the end of 2008. We then test the stationarity of the TRP ratio using the Dickey-Fuller Unit Root test. Upon confirming stationarity, we develop an autoregressive (AR1) model to estimate the mean reverted target price. The final part of this research implements this information into the trading model. It uses deviation from the mean-reverted TRP ratio to indicate stock's future potential. Results of the research are astonishing, as our model outperforms the benchmark (a passive, equally weighted strategy) by 55%.

Keywords: efficient market hypothesis, capital markets, target price

Izvleček

V raziskavi smo predstavili novo metodo za doseganje nadpovprečnih rezultatov na borznih trgih. Predlagamo, da borzni posredniki in upravljalci premoženja razmislijo o uporabi kazalnika TRP kot enega izmed odločilnih faktorjev pri ocenjevanju cenovnega potenciala delnice na srednji rok. V prvem delu članka testiramo stacionarnost količnika TRP, ki je prvi pogoj za uporabo kazalnika v praksi. Nato razvijemo ekonometrični model (model AR1), ki nam omogoča »predvideti« gibanje kazalnika TRP v prihodnosti. Končni rezultat modela je povprečna vrednost, razvita na podlagi zgoraj omenjenega modela, h kateri se količnik TRP nagiba na dolgi rok. Povprečno vrednost TRP posamezne delnice uporabimo pri t. i. metodi testiranja na preteklih podatkih (backtesting), ko simuliramo portfelj desetih delnic na podlagi informacije o podcenjenosti oz. precenjenosti delnice. Rezultat raziskave je presegel pričakovanja, saj je portfelj, ki uporablja količnik TRP, presegel referenčni (benchmark) portfelj za kar 55 %. Pri tem je bil uporabljen referenčni pasivni portfelj, sestavljen iz enakih desetih delnic, kjer vsaka delnica na začetku predstavlja 10 % portfelja.

Ključne besede: hipoteza učinkovitega trga, kapitalski trgi, ciljna cena

Time Series and the Mean Reversion

In order to create guidelines for the use of the TRP ratio, some assumptions have to be made. The most important feature is the mean reversion. The TRP ratio statistically represents time series observations. Gujarati (p. 792, 2003) acknowledged that successful "empirical work based on time series data assumes that the underlying time series is stationary". Thus, we first test whether the TRP ratio is in fact stationary. To this end, we use three years of daily and (consensus) target prices of 10 shares included in the STOXX® EASTERN EUROPE 300



Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 57, No. 1-2, 2011

pp. 55-60

JEL: G12

UDC: 336.76:336.67

index from 1 June 2007 to 28 June 2010. Initial analysis was conducted 12 months ago on the Eurostoxx 50 index, where a five-year window was chosen; the statistical results for that index and time frame were identical. All data (past and recent) were obtained from the Bloomberg Terminal.

Before testing stationarity of the TRP ratio, we test whether stock prices or consensus target prices are stationary as isolated variables. It would not be logical to develop a TRP ratio if we were able to predict future stock prices directly from the target prices. As recommended by Gujarati (2003), we use graphical analysis and the unit root test in order to test whether the data are mean-reverted. It is often said that a time series is mean reverted if it tends to fall (rise) when its level is above (below) its mean value.

The following example illustrates our testing approach which was the same for individual shares in both indices (EuroStoxx50 and STOXX® EASTERN 300). We illustrate the process for the German insurance company Allianz. Results obtained from testing the remaining 19 shares were statistically similar; therefore, we do not present them on an individual basis.

Analysis of stock prices and consensus target prices

Figure 1 shows the movements of the actual stock price and the target price of Allianz from May 2004 to August 2009. The first impression is that both prices follow two trends (albeit short-term fluctuations): an upward trend from 2004 to mid 2007 and a downtrend from that point on. The variables do not seem to be stationary. In order to confirm the impression of non-stationarity, we conduct more a formal test—namely, the Dickey-Fuller test for unit root.

Figure 1: Target Prices and Daily Close Prices of Allianz



The null hypothesis (H_0) of the unit root test is that the time series has a unit root and is therefore non-stationary. In other words, if we cannot reject H_0 , we say that the data are not stationary. This test was conducted in STATA; the results are shown in Table 1 and Table 2.

Table 1: Unit Root Test for Actual Stock Prices of Allianz

Interpolated Dickey-Fuller	Number of obs = 1803		
	1% Critical Value	5% Critical Value	10% Critical Value
Test Statistic (Z(t))	-3.43	-2.86	-2.57

Table 2: Unit Root Test for Consensus Target Prices of Allianz

Interpolated Dickey-Fuller	Number of obs = 1803		
	1% Critical Value	5% Critical Value	10% Critical Value
Test Statistic (Z(t))	-3.430	-2.860	-2.570

Results are in line with expectations, as we confirm that it is not possible to reject the H_0 . We conclude that the regression of the target price (as the predictor) on real stock prices would not be efficient as we would obtain biased results (through the phenomenon of spurious regression).

TRP Ratio

Non-stationarity does not imply that the data used are useless; rather, the data have to be modified to become stationary. Two common transformation methods can be used to achieve this (Maddala and Kim 2002): (1) Difference-

-Stationary process (DS) and (2) Trend-Stationary process (TS). Similar to the DS process is the method of developing the ratio between the two variables. According to Kennedy (2003), if they are not both non-stationary, but cointegrated, they still have a meaningful long-run relationship.

We perform the Engle-Granger test for co-integration between the TP (Target Price) and PX (Spot Price). The analysis of Allianz shares yielded the test statistic value of -4.931. Based on the result of the Engle-Granger test, we conclude that the target prices and actual stock prices of analysed securities are cointegrated.

It is now possible to develop a ratio between both correlated variables—namely, the target price and the last stock price (TP and PX):

Although we observed that the variables are cointegrated, the TRP ratio has to be stationary to be statistically meaningful (i.e., to be able to predict its future value). We use the same unit root test as for the previously presented individual target and actual prices.

Figure 2 shows the development of the TRP ratio for Allianz from May 2004 to August 2009. The ratio fluctuates primarily around the same value over time. Figure 1 demonstrates that the target price decreased less than the actual stock price. Consequently, the target to real price ratio showed enormous potential (especially by rising over 1.5) in 2009. Although analysts reduced their expectations, they thought that the stock market overreacted; consequently, the TRP ratio increased.

The unit root test represents a more formal assessment of the TRP ratio. Results of the DF test for Allianz are

presented in Table 3. The obtained value of -5.021 is (in absolute terms) higher than the critical values, which means that we can finally reject H_0 .

Table 3: *Dickey-Fuller Test for Allianz TRP Ratio*

Interpolated Dickey-Fuller	Number of obs = 1803		
	1% Critical Value	5% Critical Value	10% Critical Value
Test Statistic (Z(t))	-3.430	-2.860	-2.570
-5.021	-3.430	-2.860	-2.570

Table 4 shows the set of values obtained for the individual shares in the STOXX® EASTERN EUROPE 300 index. The unit root test confirmed our predictions about the stationarity of the TRP ratio, which is crucial for empirical implications of the ratio. A comparison between "emerging" and "developed" market indices indicates that their patterns remain similar.

Table 4: *Results of the Unit Root Test for the STOXX® EASTERN EUROPE 300*

Share	alpha:ga	aefes:ti	brd:ro	gazp:rx	komb:cd
Dickey-Fuller t-value	-4.21	-3.36	-3.82	-2.99	-4.76
Constant	0.0396	0.0202	0.0341	0.0273	0.0445
1 Lag variable	0.9688	0.9817	0.9744	0.9841	0.9604
Mean value	1.27	1.11	1.33	1.72	1.12
Share	krkg:sv	mol:hb	otp:hb	pkn:pw	richt:hb
Dickey-Fuller t-value	-2.31	-4.23	-3.43	-4.33	-4.02
Constant	0.0122	0.0368	0.0270	0.0360	0.0333
1 Lag variable	0.9906	0.9690	0.9794	0.9674	0.9710
Mean value	1.29	1.18	1.31	1.10	1.15

Figure 2: *TRP Ratio of Allianz*



A detailed analysis of the TRP ratio also shows that individual companies (especially from different markets) have diverse long-term TRP ratios (mean value). The constant and 1 Lag values in Table 4 are used to predict the mean value. Mean value was calculated using the following equation:

$$\text{Mean Value} = \frac{\text{Constant}}{(1 - \text{Lag})}$$

Interestingly, although TRP ratios differ among companies, the long-term ratio for each company remains constant (i.e., stationary) over time.

Implications of TRP Ratio

We now present one of many options on how to implement the TRP ratio. We test the most active approach to managing portfolios: active trading technique. The trading portfolio consists of 10 shares, as presented in Table 5. The initial investment is €10,000,000, with €1,000,000 being assigned to each asset. The rules were implemented on the Excel spreadsheet, and backtesting was performed using the VBA programming language.

The procedure was divided into two main stages: (a) calculation of the TRP potential, which enabled us to develop two indicators for buy (sell) signals and (b) implementation of the strategy and backtesting.

In order to develop buy/sell indicators, some inputs were required. The starting points are the "daily stock prices" and the "daily analysts' consensus target prices". These are used to calculate the daily TRP ratio for the

entire investment period. Comparing the daily TRP ratios to the long-term (mean reverted) TRP value gives us the current "TRP potential". On average, consensus target prices in our sample changed every 14 days. Consequently, the 14-day average TRP ratio was used to estimate the trading signals.

The next step in the first stage of the model is to create rules to indicate whether the stock is over-/undervalued. Two indicators need to be identical in order to create a buy/sell order. Table 6 shows the decision-making process for placing the orders.

The first indicator tests whether the 14-day average TRP ratio is currently higher than the long-term TRP ratio for the stock, adjusted for the confidence level. This research applies a ±10% confidence level.

The rationale behind the second indicator is the fact that when we trade, we are trying to spot temporary inefficiencies on the market. To achieve that, we consider historical stock price movements and consensus target prices. If we can find a period in which the stock price lost value and the target price increased, we can then test whether the market is "wrong" and if the analysts "know better".

The inputs required to assign the second indicator are therefore calculated from the 14-day geometric returns on both the stock and target prices. In determining the technical potential of the stock, the "nil-percent" rule was used. Thus, if the 14-day return on stock was negative and the return on the target price during the same period was positive, the programme indicates a "buy" opportunity. If both variables increased/decreased, the programme would not make a recommendation. The "sell" rating is issued when the target price falls over the last 14 days, but the actual stock price increases. It must be emphasized that these constraints can easily be adjusted according to traders' perception of the market.

Backtesting

Implementation of the trading rules was backtested on the sample of 10 shares as shown in Table 5. The size of the order that was placed was the same for the long and short strategy, accounting for 2% of the initial investment. The size of orders for individual share was therefore:

$$\text{Number of shares} = \frac{\text{Initial investment} \times 2\%}{\text{Current stock price}}$$

The 2% mark was chosen randomly. For further investigation, we suggest that the proportion of a single position to the portfolio be dependent on the investor's risk profile. In real life, transaction costs will often impact the size of the order. We also assume that exchange rate movements do not influence our analysis (i.e., we hedge our position).

The daily value of investment in a stock is the value of the outstanding number of shares multiplied by the current market price. This is then added to the value "on the bank":

Table 5: Trading Portfolio (equally weighted)

Share	Bloomberg Ticker	Country	Industry
Alpha Bank	alpha:ga	Greece	Commercial Bank
Efes	aefes:ti	Turkey	Brewery
BRD	brd:ro	Romania	Commercial Bank
Gazprom	gazp:rx	Russia	Oil
Komerční Banka	komb:cd	Czech	Commercial Bank
Krka	krkg:sv	Slovenia	Pharmacy
MOL	mol:hb	Hungary	Oil
OTP	otp:hb	Hungary	Commercial Bank
PKN	pkn:pw	Poland	Commercial Bank
Gedeon Richter	richt:hb	Hungary	Pharmacy

Table 6: Decision-making Process for Buy or Sell Orders

Indicator 1	Indicator 2	Action
Sell	Not Conclusive	No Action
Buy	Sell	No Action
Not Conclusive	Not Conclusive	No Action
Sell	Sell	Sell
Buy	Buy	Buy

$$V_u = \frac{K}{f} + f u P_u$$

where

K = Value of the strategy at "u"

f CF_U = Future value of all cash-flows from time "t" (starting date) to "u" (closing date)

f = Balance of shares on the trading account at "u"

P_u = Price per share at "u"

For the purpose of this article, we neglect the borrowing costs and opportunity to earn a risk-free rate on the bank balance.

The results in Table 7 indicate that ROI obtained using our trading model is 29.23%. We compared this to the passive investment strategy and realized that, by trading based on the TRP ratio signals, our strategy outperformed the market by 55% over three years.

Although these results are astonishing, we remain cautious. The fact is that the procedure is based on individual assumptions that may appear arbitrary. In order to develop more reliable results for assessing the trading methods, the procedure would have to be standardized, which would require further research, such as sensitivity analysis.

Conclusion

Equity analysts have become an influential factor on the capital markets. Some previous research, such as Womack (1996), Barber et al. (2001), and Espahbodi et al. (2001), has even proved that analysts' coverage is associated with the positive abnormal returns on the stock. These studies focused on the "buy" ratings, issued by analysts.

The current research proposed a different approach to exploiting analysts' knowledge, focusing primarily on the target-to-real-price (TRP) ratio to test whether it has some predictive value for future returns. This was done by testing statistical features of the TRP ratio. Results indicated that

the ratio appears to be stationary for the given set of data. This represents the most important factor in the research, as it enabled us to find the mean-reverted value and identify long-term TRP ratios for different stocks. It was also noted that the mean-reverted values of the ratio differ significantly between the assets, included in the portfolio. In other words, no ultimate TRP ratio exists for the entire market.

Based on the stationarity of the TRP ratio, several approaches for its implementation can be developed. We tested whether it is possible to outperform the passive investment strategy, obtaining extremely positive results. In fact, we obtained results that are not consistent with the efficient market hypothesis (EMH), which suggests that investors cannot outperform the market using publically available information (which consensus target price definitely is). Several interpretations for the results are possible; one could say that the three-year investment period is too short and that results were obtained in "non-normal" market conditions. Others might suggest that assumptions are not realistic. Considering all remarks, the fact that our portfolio outperformed the benchmark by more than 55% and returned a 29% ROI in the downturn suggests that there might be time in the future when portfolio managers and traders start considering TRP ratio as one of the factors when they place their buy/sell orders.

In 1991, Schipper showed that the information analysts produce improves the market efficiency by helping investors "value companies' assets more accurately". In line with this statement, we presume that, if everyone started using the TRP ratio as the appropriate measure of stocks' values, assets would be priced more efficiently and the opportunity for earning higher abnormal returns would disappear. We therefore conclude clear indications suggest that the market currently operates inefficiently but, with more frequent use of this important information, it could become efficient. Implementation of the TRP ratio should therefore exceed the frames of this article. It cannot be ignored that the outcomes of this study raise several interesting research questions and represent very exciting grounds upon which to build in the future.

Table 7: Results of Backtesting and Comparison to Passive Investment Strategy

Company	Initial Investment	Final Inv. Value	ROI	Passive	Passive ROI	Outperformance
alpha:ga	1,000,000	1,904,950	90.50%	191,319	-80.87%	1,713,632
aefes:ti	1,000,000	1,113,462	11.35%	1,441,276	44.13%	-327,814
brd:ro	1,000,000	1,478,138	47.81%	434,959	-56.50%	1,043,179
gazp:rx	1,000,000	2,009,736	100.97%	627,854	-37.21%	1,381,882
komb:cd	1,000,000	1,036,104	3.61%	923,768	-7.62%	112,336
krkg:sv	1,000,000	1,103,113	10.31%	719,427	-28.06%	383,686
mol:hb	1,000,000	888,535	-11.15%	780,658	-21.93%	107,877
otp:hb	1,000,000	1,455,154	45.52%	476,667	-52.33%	978,487
pkn:pw	1,000,000	1,084,756	8.48%	742,574	-25.74%	342,182
richt:hb	1,000,000	849,186	-15.08%	1,079,661	7.97%	-230,475
Total	10,000,000	12,923,135	29.23%	7,418,163	-25.82%	5,504,972

Literature

1. Barber, B., Lehavy R., McNichols M. and Trueman B. (2001) Can investors profit from the prophets? Consensus analyst recommendations and stock returns. *Journal of Finance*, 56, 341-72.
2. Espahbodi, R., Dugar, A. and Tehranian H. (2001) Further Evidence on Optimism and Underreaction in Analysts' Forecasts. *Review of Financial Economics*, 10, 1-21.
3. Gujarati, D. (2003) *Basic econometrics*. New Jersey: McGraw Hill.
4. Maddala, G.S. and Kim, I.M. (2002) *Unit roots, cointegration, and structural change*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Kennedy, P. (2003) *A guide to econometrics*. 5th ed. Bodmin: MPG Books.
6. Womack, K. L. (1996) Do brokerage analysts' recommendations have investment value? *Journal of Finance*, 51, 137-67.



Gal Munda je leta 2008 diplomiral na smeri Podjetništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Zadnje leto študija je deloval kot analitik tujih vrednostnih papirjev v oddelku investicijskega bančništva v Raiffeisen Banki. Po opravljeni diplomi se je odpravil na podiplomski študij v Anglijo in jeseni 2009 z odliko magistriral na Nottingham University Business School na smeri Finance in investicije. Trenutno je zaposlen pri podjetju PricewaterhouseCoopers LLP v Londonu. Ob delu pridobiva strokovni kvalifikaciji ACA in CFA.

Gal Munda graduated in 2008 from the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor, majoring in entrepreneurship. He started his financial career working as an equity analyst in the Investment Banking Department of Raiffeisen Bank. He resumed his studies at The University of Nottingham, where he completed the master's programme (Finance and Investment) with distinction. He is working in the West London office of PricewaterhouseCoopers LLP. He is studying towards ACA and CFA qualifications.



Dr. Sebastjan Strašek je redni profesor za področji Ekonomska politika in Uvod v ekonomsko teorijo ter predstojnik Katedre za ekonomsko politiko na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Njegov akademski opus sestavljajo znanstvenoraziskovalna dela s področja finančnih kriz, poslovnih ciklov in finančnih trgov.

Dr. Sebastjan Strašek is a full professor of economic policy and introduction to economic theory. In addition, he serves as chief of the Department for Economic Policy at the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor. His professional interest is devoted to the research of financial crises, business cycles, and financial markets.

RAZREŠEVANJE PROBLEMOV Z UPORABO (MEHKO)SISTEMSKEGA RAZMIŠLJANJA KOT POTENCIALA DRUŽBENO ODGOVORNE USTVARJALNOSTI LJUDI

Problem solving
through system thinking as a potential
of humans' socially responsible creativity

Prejeto/Received:
November 2010

Popravljen/Revised:
December 2010

Sprejeto/Accepted:
Januar 2011

Bojan Rosi

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko

Maja Rosi

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta

Izvleček

Zaznavanje problemskih situacij je odvisno od človeka, zato se nam zdi včasih bolj, včasih manj problematično, odvisno od naših subjektivnih izhodišč, s katerimi zaznavamo in v nadaljevanju obvladujemo objektivne danosti. V zaznani (potencialni) problemski situaciji skušamo razvozlati pomembnost njenega vpliva na nas in naš položaj, ugotoviti morebitna odstopanja od želenega/pričakovanega stanja in preveriti, ali obstajajo poti za njeno razreševanje. Če teh ni, imamo opravka s problemom, kar pomeni, da je dana situacija nejasna, neznana in brez jasne rešitve, zato potrebna pojasnitve ali razrešitve. Vsekakor je za mnoge, zlasti kreativne in inovativne, razreševanje problemov nov izziv, priložnost za spremembe, podjem, ki zahteva jasen, tj. sistemski/celovit in družbeno odgovoren proces, da bi uspel. Pri tem moramo biti sposobni razmišljati in se odločati na podlagi velikega potenciala inteligenčnega in emocionalnega razmišljanja, ki prežema dialektično omrežno razmišljanje - novo metodologijo razreševanja zapletenih problemov.

Ključne besede: problemi, razmišljanje, inteligenca, čustvena inteligenca, družbena odgovornost, dialektično omrežno razmišljanje

Abstract

The perception of problematic situations depends on humans. In other words, we find issues more or less problematic according to our subjective aspects, which provide the basis for our perceptions and subsequent mastery of objective facts. In a perceived (potential) problem situation, we try to discover the importance of its impact on us and our situation, determine potential gaps between actual and expected/desirable states, and estimate the possible ways to resolve such gaps. When a resolution is not possible, we clearly face a problem, which means that the given situation is unclear, unknown, and without a clear solution; as such, it needs further clarification or a solution. Certainly for many—particularly creative and innovative individuals—the problems' solutions represent a new challenge, an opportunity for changes, and an undertaking that demands a systemic/requisite holistic and socially responsible process to succeed. Through this process, we think and engage in decision making based on the use of a great potential of intelligence and emotional quality of thinking, which pervades dialectical network thinking—a new methodology for complex problem solving.

Key words: problems, thinking, intelligence, emotional intelligence, social responsibility, dialectical network thinking



Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 57, No. 1-2, 2011
pp. 61-71

JEL: B41

UDC: 005.336.5:004:159.955.62

1 Uvodna izhodišča obravnavane problematike

Poslovne (in življenjske) situacije prežemajo *problemi*,¹ *konflikti*² in *krize*,³ ki so sestavni del **širše problematike**⁴ življenja in ki za mnoge *ustvarjalne* (zlasti za inovativne) ljudi pomenijo vedno *nove izzive, priložnosti, opcije* (= izbire), *invencije in/ali inovacije ipd.* Seveda jih ni mogoče obvladati oz. razrešiti brez težav, saj pogosto niso enostavne. Zaradi tega se poraja vprašanje, *ali smo sploh sposobni (pravočasno) prepoznati problem* (na podlagi že uveljavljenih vzorcev!) in *na podlagi ugotovitev vpeljati ustrezne razreševalne postopke za dane zapletene problemske situacije*. Mnogokrat je prav *pravilno definiranje (odkrivanje in opredeljevanje) problemov veliko težje kot njihovo operativno razreševanje* (razen slabo opredeljenih). Zadevamo na probleme ločevanja *navideznih problemov od resničnih*. Kako učinkoviti in uspešni smo pri razreševanju problemskih situacij (in v njih ali zaradi njih konfliktov, kriz in žal celo sodobnih *katastrof*⁵), pa je odvisno tako od posameznikovih subjektivnih sposobnosti kot tudi od celotne organizacije in vplivnega okolja. Mnogokrat pomeni prepoznavanje resničnosti problema prepoznavanje

njegove strukture (= lastnosti), kar je že podlaga za predpostavke možnih rešitev. Slednje so sicer še dokaj nejasne oz. ne dovolj celostne, a obstajajo.

To pomeni, da *se ljudje razreševanja* (= obvladovanja) *problemov, konfliktov in kriz - nekih (težko predvidljivih) neugodnih dogajanj*⁶ - *lotevajo po svoje*. To pomeni, da je za nekatere, npr. sprememb manj **željne, to lahko težava oz. motnja** v ustaljenih dogajanjih/ravnanjih. Takšna percepcija je posledica (poleg vrednot) pomanjkanja vednosti in znanja o strukturi in možnih »pripomočkih/orodjih« za razreševanje nastalih (in zaznanih) neugodnih dogajanj. Drugi, npr. predvsem sposobnejši, pa se lotevajo procesa razreševanja kot novih izzivov, ki jim dajejo dodatni naboj - energijo, ki jih vodi v kreativnost in njeno prepotrebno inačico - inovativnost, ki jo želimo poudariti v nadaljevanju.

Zaradi osrednjega pomena procesa razreševanja vseh omenjenih neugodnih in tudi pozitivnih dogajanj, ki npr. prežemajo podjetniško vsakodnevno dogajanje, se - razumljivo - takoj pojavlja vprašanje, kaj zagotavlja večjo verjetnost uspeha, da bi lahko govorili o obetavnem ravnanju, takšnem, kot ga pričakujemo v procesu razreševanja resničnih problemov. Ali obstaja kakšna univerzalno veljavna - »pravilno« uporabljiva - metodika ali vsaj metodologija, ki vodi k skupnemu cilju? Očitno je ne poznamo, kar nam nazorno kažejo *številni* praktični primeri podjetniško neuspešnih procesov razreševanja raznih (bolj ali manj vplivnih) *neugodnih* (= neželenih) *dogajanj*. Vsak proces razreševanja takšnih dogajanj, obravnavan pod različnimi predpostavkami, je lahko končno le proces *poizkusa in zmote*.⁷ Kako dobro bomo izpeljali proces razreševanja raznih neugodnih dogajanj, je odvisno:

- od *kakovosti izbranega izhodiščnega modela*, četudi njegovega nadaljnega razvoja ne moremo povsem predvideti oz. zanj ne moremo dajati nekih splošno in še manj zanesljivo veljavnih nasvetov; za dane konstelacije lahko pogosto navedemo le okvirna navodila za delovanje, ki vendarle znatno zvišajo verjetnost uspeha pri razreševanju stalno prisotnih problemov, konfliktov, kriz in katastrof;
- od *ljudi* - problemskih razreševalcev, ki se obvladovanja problemov lotevajo različno in z različno uporabo razumske in *čustvene inteligence*.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na fenomen problema in njegove razsežnosti ter na vse tiste bistvene človeške lastnosti, ki jih mnogokrat ne poznamo dovolj celovito, zato jih podcenjujemo, ne znamo pravilno spodbuditi, še manj pa izkoristiti v procesih obvladovanja najrazličnejših problemov.

Neugodna dogajanja so posledica zapletenega učinkovanja spleta (sistema) problemov, konfliktov, kriz in tudi katastrof.

Pri takšnem procesu npr. nižji organizmi z različnimi eksperimenti mnogokrat ogrožajo celo lastno življenje, človek pa se tega procesa loteva »bolj elegantno«, in sicer s pomočjo modelov in ustreznih simulacij.

¹ *Problem* (gr. *problema* kar je predloženo) je oznaka za teoretična, tehnična, etična in druga vprašanja, katerih rešitve so le deloma znane ali povsem neznan. *Problem je zato vprašanje, dvom, sporno vprašanje (teoretično ali praktično), znanstvena naloga, težka naloga; težava, skrb, ki jo je treba razrešiti*. Natančno zastavljeni problemi so v znanosti pogosto povod za nastanek novih teorij, odkritij in izumov (prim.: Birkenbihl 1994; Rosi 2004, 2005, 2008; Rosi, Mulej 2005a, 2005b, 2006a, 2006b).

² *Konflikt* je posledica/lastnost, ki se pojavi ob nasprotujočih si težnjah/interesih, zaznavah, razumevanjih, nesoglasjih, napetostih ipd. Mnogokrat je zaradi spleta okoliščin (objektivnih in subjektivnih vplivov) neizbežen in zapleten, zato so poti za njegovo premagovanje (obvladovanje in razreševanje) mnogovrstne in zato neopredeljene.

³ *Kriza* je posledica spleta različnih (bolj ali manj zapletenih in med seboj soodvisnih) dejavnikov, ki lahko povzročijo neugodna, težko rešljiva, kompleksna, (lahko periodično ali kako drugače) ponavljajoča se ipd., zato *problematična* in *konfliktna stanja*. Primer: kriza v gospodarstvu nastopi takrat, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro (= težko obvladljivo) slabšati, prisotno je tudi pomanjkanje (marsičesa).

⁴ *Problem je pri tem del problematike, ista problematika pa lahko pokaže ogromno različnih problemov*, pravi teorija sistemov, kajti brez konteksta tudi v tem primeru ne gre: noben problem ne obstaja sam. Zato je za prehod od tradicionalnih metod na sistemske značilno, da gre tudi za prehod od obravnave problema na obrnavo problematike, torej širša obzorja (Mulej idr. 2000).

⁵ *Sodobna katastrofa* je posledica pretiranega in enostranskega koristoljubja posameznikov in podjetij, ki v svoji enostranskosti (beri: zgolj profitno naravnanih aktivnostih) spregledajo nevarnosti ter seveda tudi posledice takšnega ravnanja. Zgledi človeških velikih in vseobsegajočih zmot pri obvladovanju učinkov katastrof se kažejo npr. v nemoči družbe BP (in žal tudi stroke) ob iztekanju nafte v Mehškem zalivu, obvladovanju obilnih padavin in posledično poplav v svetu (npr. v Evropi in njeni majhni državi Sloveniji) in ob nedavni madžarski strupeni »rdeči blatni poplavi«. Skratka, vsa silna znanost človeštva odpove, ker ne zmoremo biti dovolj celoviti niti v presojanju niti ukrepanju, posledica česar je nezmožnost preprečevati nastajanje problemov - prepoznavanje vzrokov in posledic. Zglede pretenj sodobnih (naravnih) katastrof je mogoče najti v Ečimovič, Mulej, Mayur (2002).

2 Fenomen problema⁸ kot izhodišče nastanka neugodnih stanj

2.1 Kaj je pravzaprav problem in kakšne so njegove razsežnosti?

Fenomen *problem* je lahko posledica drugih problemov oz. problematik in tudi konfliktov in kriz, ki (žal) mnogokrat privedejo celo do (sodobnih) katastrof. Ob teh izhodiščih lahko sedaj poskušamo najti odgovor na vprašanje: »Kaj je pravzaprav *problem*?« Če ne bi brali naprej, bi ugotovili, da je zadovoljiva formulacija vse prej kot enostavna. Vsak lahko navede/prikaže številne probleme, na katere je že zadel, vsak jih je že zelo veliko (bolj ali manj uspešno) razrešil, ampak na to, kaj je problemom skupnega (?), je (za mnoge) že težje odgovoriti. Ali so to nerazrešene naloge, težave, ovire, nevarnosti, nejasne situacije, nerazrešena vprašanja?

Poslovne situacije prežemajo *problemi*, ki jih je treba, a ne tudi mogoče obvladati in razrešiti brez težav, saj pogosto niso enostavni. Zaradi tega je pri njihovem »odkrivanju« treba vzpostaviti *model procesnega problemskega razreševanja*. Vsi zaposleni, vključeni v aktivnosti za razreševanje problemov, morajo na podlagi *sinergijskih učinkov* privedi do skupnega cilja, kot je npr. kakovosten izdelek/kakovostna storitev, zadovoljstvo kupcev, večji tržni delež, premostitev kriznih razmer ipd. Zavedati se moramo, da lahko (le) del takšnih problemov sicer razrešujemo z običajnimi metodami in instrumenti oz. večinoma kar z uporabo »zdravega človeškega razuma«. Seveda so te aktivnosti omejene le na nizko stopnjo zapletenosti in obvladovanja problemskega stanja. Pri tem pa se vedno znova srečujemo z vse bolj obsežnimi in zapletenimi problemskimi situacijami, ki jih z znanimi metodami in modeli ni mogoče (sorazmerno enostavno in brez ustreznih znanj) obvladati.

Ugotavljamo, da bi lahko utemeljeno govorili o problemu le tedaj, kadar kaže neko stanje ali dogajanje vsaj naslednje značilnosti (Kajzer 1983; Duh, Kajzer 2002): (1) pomembno vpliva na človeka in njegov položaj, (2) odstopa od zelenega (cilja) in (3) ne obstaja vnaprej znana pot iz zagate, kajti (raz)rešitev je treba šele najti. **Če upoštevamo vse tri navedene značilnosti, najpomembnejše vprašanje nikakor ne more biti, kako (raz)rešiti problem (angl. know how),** kakor bi bilo mogoče sklepati iz pogoste prakse in ukoreninjenega mnenja. Pred (raz)reševanjem problema je nujno treba odgovoriti na pomembnejši in vplivnejši vprašanja, ali imamo sploh opraviti s problemom (angl. know why) in kaj želimo doseči z njegovo (raz)rešitvijo (angl. know what). Razreševanje problema je torej šele tretja faza v obravnavani hierarhiji zaporedja in tako nujno manj vplivno od preostalih dveh. Začetne aktivnosti (izhodišča) pri obvladovanju problemov so torej najpomembnejše in stopnjuje-

jo svoj učinek glede na stopnjo zapletenosti problemov. To pomeni: bolj ko so problemi zapleteni, bolj pomembno je pravočasno prepoznavanje te zapletenosti.

Če si npr. ogledamo Gomezovo in Probstovo (1997) razdelitev problemov, ugotovimo naslednje tri (temeljne) kategorije:

1. *Enostavni problemi*. Označuje jih malo vplivnih veličin, ki poleg tega kažejo še neznatno medsebojno povezavo. Tovrstni problemi zajemajo večji del podjetniških dogajanj in so vse tiste našteje težave, ki jih zaposleni skoraj nevede premagujejo vsak dan.
2. *Komplicirani/po sestavinah zapleteni problemi*. Pri njih se pojavi nešteto različnih vplivnih veličin, ki so poleg tega med seboj še močno povezane. Zanje je značilna časovna strukturna stabilnost, kar pomeni, da je *ustrezna dinamika neznatna*. Na razpolago je nešteto metod za razreševanje tovrstnih problemov, ki končno navadno vsebujejo racionaliziranje določenih okvirnih pogojev za razreševanje.
3. *Kompleksni problemi*. Ti se od kompliciranih razlikujejo po tem, da *problemsko situacijo označujejo pojavi mnogih različnih, močno povezanih vplivnih veličin, katerih interakcija se še dodatno stalno spreminja*. Glavna značilnost kompleksnih problemov je torej *dinamika, »lastno življenje«, pojavljanje vedno novih vzorcev in njihovih medsebojnih odnosov*. Tovrstni problemi zahtevajo bistveno novo mišljenje in ravnanje, to je npr. *dialektično omrežno razmišljanje*, ki je velik preskok od enostavnih in kompliciranih problemov h kompleksnim.

Na podlagi tega lahko ugotovimo, da bomo v večini primerov sicer našli *majhen skupni imenovalec, obrisi problema pa se bodo v osnovi razlikovali*. Pri večini uspešnih celostnih razrešitev problemov npr. podjetij in njihovih vizij poslovanja ugotavljamo *uravnoteženo vključevanje različnih pogledov*, npr. gospodarskega, družbenega in ekološkega, kar pomeni *okrepljeno zahtevo po celostnem načinu obravnavanja problemov* (Rosi 2004, 2008).

Zaradi tega bo naše aplikativno proučevanje procesov dovolj celovitega obvladovanja problemov temeljilo na *zapletenosti* poslovne problematike, ki jo poznamo oz. jo doživljamo v vsakodnevem življenju (Mulej 2000; Rosi 2004, 2008; Rosi, Mulej 2005a, 2006a), in to:

- z vidika *lastnosti posamičnih pojavov*, lastnosti sestavin, podrobnosti, ki so važne; s tem vidikom zapletenosti, ki ga s tujko imenujemo *kompliciranost*, s katero se ukvarjajo specialisti - praktiki in raziskovalci - za posamične poklice; ukvarjajo se s pomembnimi podrobnostmi, ne da bi jih povezovali z drugimi;
- z vidika *lastnosti, ki jih posamični pojavi nimajo*, ampak nastanejo zaradi njihovega medsebojnega povezovanja, soodvisnosti, vpliva; s tem vidikom zapletenosti, ki ga

Zaradi lažjega in bolj celovitega obravnavanja že ugotovljenih neugodnih dogajanj (= problemov oz. problematik, konfliktov, kriz in katastrof) bomo le-te zajeli v skupnem (vse prežemajočem) pojmu *problem*.

s tujko imenujemo *kompleksnost*, se žal velika večina specialistov ne ukvarja, zato je še naprej spregledan velik in bistven del dejansko obstoječih lastnosti; to je nevaren spregled in teorija sistemov je nastala, da bi ga odpravili.

V današnjem zamreženem, mednarodno povezovalnem, podjetniškem dogajanju je prav zaradi tega mogoče zaslediti obrat od *enostavnosti* h *kompleksnosti*. Ne le, da kompleksnost narašča, *za sodobne menedžerje nastajajo vse večje dileme, kako takšno kompleksnost obvladovati. Brez inovativnih sposobnosti*, ki se od tradicionalnih (stereotipnih) in že preživetih bistveno razlikujejo, namreč *niso več sposobni obvladovati vsakodnevne in še manj dolgoročne problematike*.

Na ugotovitvah o zapletenosti (= kompleksnosti) smo v okviru mehkosistemskih teorij razvili *metodologijo dialektičnega omrežnega razmišljanja*⁹ (v nadaljevanju: DOMR), vendar o njej na tem mestu ne bomo razpravljali (več o tem v: Rosi, Mulej 2005a, 2005b, 2006a, 2006b; Rosi 2004, 2008).

2.2 Vrste razreševalcev problemov

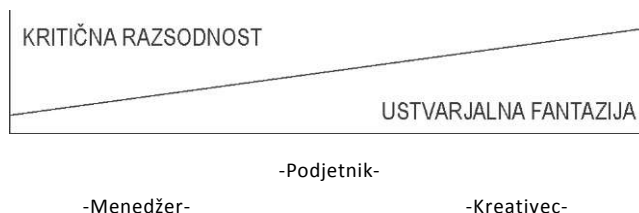
Velja splošno pravilo: najmanj toliko, kolikor je različnih vrst mišljenj in postopkov za razreševanje problemov, je tudi razreševalcev problemov. Ti se lotevajo procesa obvladovanja oz. razreševanja problemskih situacij na različne, za njih značilne načine.

Ko smo iskali (Rosi 2004, 2008) lastnosti in na podlagi njih skušali razvrstiti razreševalce problemov, smo ugotovili, da je veliko različnih. Zato ni mogoče in tudi ne preprosto predstaviti vseh objektivnih in subjektivnih izhodišč, s katerimi se lotevajo procesa medsebojno prepletenih, povezanih, dinamičnih in mnogokrat tudi soodvisnih vplivnih dejavnikov procesa razreševalnih aktivnosti. Te lastnosti lahko pripišemo njihovemu stilu procesa razreševanja problemov, kot so:

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| - naučene | - prirojene |
| - naključne | - stalno pripravljene |
| - rutinske | - inovativne |
| - toge | - prilagodljive |
| - amaterske | - profesionalne |
| - kratkovidne | - vizionarske |
| - optimistične | - pesimistične |
| - po sili | - po volji |
| - neurejene | - sistematične |
| - enodimenzionalne | - večdimenzionalne |
| - površne | - celovite |
| - pasivne | - aktivne |
| - nezainteresirane | - zainteresirane itd. |

Dialektično omrežno razmišljanje (DOMR) je inovacija (= koristna novost) na področju variant teorije sistemov, saj na nov način združuje vse tiste (enkratne) uporabne značilnosti, ki jih nima nobena od nam znanih metodologij za razreševanje problemov in konfliktov, a jih tako v teoriji kot tudi v praksi stalno potrebujemo.

Slika 1: Vrste razreševalcev problemov (prirejeno po Bugdahlu 1991 v Rosi 2004, 2008)



Za naše nadaljnje obravnavanje bomo poenostavljeno (grobo) opisali le tri karakteristične vrste razreševalcev poslovnih/podjetniških problemov: *menedžerje, podjetnike in kreativece*, ki pri problemskem razreševalnem procesu na različne načine uporabljajo dve sposobnosti/zmožnosti, *kritično razsodnost in ustvarjalno fantazijo* (slika 1).

Podjetnik ima največje možnosti za uspeh. Ob preveliki vnemi za razreševanje problemov pa ne smemo pozabiti, da obstajajo tudi druge naloge, ki jih morajo opravljati razreševalci problemov, npr. sposobnost kombiniranja in koordiniranja ter znanje.

Sposobnosti in znanje - tako osnovno/temeljno kakor tudi specialno/strokovno - niso togo/trdno povezani, ampak so časovno odvisni (Bugdahl 1991; Rosi 2004, 2008). Osnovno/temeljno znanje v določenem obdobju upada, medtem ko sposobnosti za razreševanje problemov in koordiniranje naraščajo, četudi ne vedno in ne v neskončnost. To je zelo zanimivo in predvsem dobro vedeti, če želimo vzpostaviti dovolj celovit in kakovosten (= učinkovit in uspešen) proces menedžiranja nekega podjetja. Pri tem želimo poudariti velik pomen učinkov sinergijskih povezav (sodelovanja) različnih znanj med menedžerji in strokovnjaki/specialisti, kajti predvsem tako so želeni rezultati (bolj) realno dosegljivi.

2.3 Lastništvo problema(tike)

Z opredelitvijo vlog, nalog in lastnosti razreševalcev problemov je povezano pomembno vprašanje o *lastništvu problema*. Kaj to pomeni? Poenostavljeno: koga in zakaj »boli glava«, ko resnični problemi (bolj ali manj) učinkujejo, zlasti v kombinacijah različnih spletov okoliščin, ki ustvarjajo problematike, krize ali celo katastrofe? Kdo je torej »pravi« lastnik problema? To je tista oseba, ki jo *problem (pri)zadene, ki se zaveda možnih posledic, jih zna dovolj celostno ovrednotiti, zaježiti in vzpostaviti proces njihovega razreševanja, skratka, čuti (osebno) odgovornost za nastalo situacijo in jo skuša po svojih najboljših močeh tudi razrešiti*. Lastniki problema to zaznajo kot (večji ali manjši) odmik od utečenih (rutinskih) stanj/dogajanj. Napačno je razmišljanje, da so v nekem organizacijskem ali poslovnem sistemu (OPS) vsi lastniki problemov oz. delov problemov, ker to hkrati zanesljivo pomeni, da nihče ne prevzema konkretne odgovornosti, kar je seveda narobe. Iz »množice lastništev« je treba znati (in hoteti) izluščiti tisto in samo tisto bistveno. Lastništvo problemov

je sicer povezano (= povzročeno) z različnimi odločitvami, a vemo, kdo in zakaj jih sprejema. To pomeni tudi *lastništvo nad posledicami*, ki so povzročene v procesu razreševanja problemov.

Lastnik - postavlja strategije¹⁰ za razreševanje problemov vs. upravljavec - razreševalec problema.

3 Razmišljanje in odločanje v procesu razreševanja problemov

3.1 Kakšno razmišljanje potrebujemo pri razreševanju problemov?

Pri vsakdanjem delu v praksi in teoriji zadevamo na *probleme* in *proces* njihovega razreševanja. Težave nastopijo takrat, ko *smo problem zaznali* in *ga želimo identificirati*. Ob tem se vedno znova poraja dvom (Kajzer 1983 in kasneje), ali imamo opraviti z *resničnimi* ali samo *navideznimi problemi*. Ugotavljamo, da resnični problem določajo dogajanja v objektivni stvarnosti, v veliki meri pa tudi subjektivna izhodišča, kar velja tudi za vse družbene pojave.

Razlikovati moramo med *problemi* in *simptomi*, kar je še posebno težavno pri pojavljanju simptomov *globlje ležečih problemov*.¹¹ Simptom je le majhen, površinsko viden in zaznaven del (npr. vrh ledene gore, plavajoče v morju), ki kaže ali napoveduje (le ljudem, ki so sposobni to prepoznati in ustrezno klasificirati) neki globlji (= ponavadi resnejši in kompleksnejši) problem. Torej moramo najprej usposobiti razreševalce problemov, da bodo sposobni prepoznati njihov vidni del, tj. simptome, in na podlagi teh pravočasno in pravilno reagirati/delovati (= lotiti se razreševanja/obvladovanja teh problemskih stanj).

Današnja družba in mi z njo smo podvrženi nenehnim spremembam. Te nam narekujejo spremembo *razmišljanja*

(v njihovem okviru različnih *mišljenj*¹²) in spremembo *reakcij na odmike od že prej utečenih, normalnih stanj*. Te spremembe so lahko v glavnem *majhne in počasne* (neznatne, normalne, pogosto celo potrebne itd.) ali *velike in hitre* (veliki uspehi, prodorna izboljšanja ali pa krize in katastrofe), lahko pa se pojavljajo tudi kombinacije njihovih lastnosti, ki jih delajo kompleksnejše in nevarnejše. Mnogokrat ugotavljamo, da prav *majhne spremembe na primarni strani* pojavljanja problemov povzročajo na drugi, *sekundarni strani* velike, mnogokrat težko obvladljive in zato neželene posledice, imenovane »stranski« učinki (morda po krivici). Velik del problemov naše družbe je prav v območju *počasnih sprememb*. Ti problemi so komaj zaznavni in se ne pojavljajo v enaki obliki kot pri prodoru, krizi ali katastrofi. To pa pomeni, da jih je treba pravočasno in pravilno odkriti in identificirati.

Veščina mišljenja (De Bono 1992) je morda še najbolj podobna vožnji s kolesom in plavanju. Najprej smo okorni in naše početje se nam zdi nepotrebno in nevarno. Pozneje ne moremo verjeti, da smo sploh kdaj bili na stopnji okornosti.

Mišljenje (Musek, Pečjak 1988 in kasneje) je lahko *ustvarjalno*; od *neustvarjalnega* se razlikuje po tem, da *daje izvirne ali originalne razrešitve*. Zanje je značilno, da so redke, izjemne, v skrajnem primeru enkratne ali nepovnljive. Zaradi tega *ustvarjalno* (= kreativno in inovativno) mišljenje v procesih obvladovanja vedno novih problemskih situacij nujno potrebujemo.

Ob tem je treba opozoriti (Musek, Pečjak 1988 in kasneje) še na druge značilnosti *ustvarjalnih razrešitev ali zamisli*, npr. *uporabnost*, čeprav ta ni vedno neposredno razvidna. V tem primeru težko govorimo o želeni inovativnosti oz. dokazani koristi takšnega razmišljanja. *Ustvarjalnost*¹³ je odvisna tudi od človekove osebnosti. Najbolj pomembna značilnost *ustvarjalnih ljudi* je *nekonformizem*.¹⁴ *Ustvarjalni mislec* se v mišljenju ne podreja večini, ničesar ne vidi povsem urejeno, dognano, izdelano. Zato skuša gradivo urediti na nov način. Pri njih so odkrili tudi

¹⁰ *Strategija podjetja* je način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja (Belak 2002). *Strategijo gospodarskega osebka* (Senčar 1996) lahko razumemo tudi kot ustvarjalno dejavnost za uresničevanje politike, ki je bila postavljena skladno z interesnim vedenjem osebka. Pravzaprav se vsi udeleženci gospodarskega procesa vedejo interesno, ko se srečujejo, sodelujejo, si nasprotujejo, se povezujejo ipd., da bi uresničili svoje interese. Udeležencev gospodarskega procesa je seveda veliko, zato je tudi veliko različnih interesov; med njimi so taki, ki so skupni več subjektom in jih zato povezujejo, obstajajo pa tudi nasprotni interesi, ki med njimi povzročajo konflikte.

¹¹ Nazoren je prikaz iz aktualne gospodarske (recesijske) prakse: podjetje ni več solventno in poskuša to razrešiti z najemanjem dodatnih finančnih sredstev. Razlog za takšno (enostransko in ne dovolj celostno, a za trenutno razrešitev nastale problematike nujno) razmišljanje in delovanje je nepoznavanje globljih (v večini primerov znanih, a podcenjenih) vzrokov za nastajanje krize. Podjetje se »panično« (ne dovolj celostno in zato enostransko) odziva na aktualne »simptome« globlje ležečih (zato teže vidnih) zapletenih problematik. Logična posledica: problemi dolgoročne insolventnosti ostajajo!

¹² Strokovnjaki s področja psihologije (Musek, Pečjak 1988 in kasneje) ugotavljajo, da je *mišljenje* usmerjen proces za odkrivanje novih odnosov med izkušnjami. Pojavi se, ko posameznik naleti na problem - na znano ali s predstavami ali simboli prikazano situacijo, kijo skuša dojeti v novih zvezah. V tem se mišljenje razlikuje od učenja. Dalje opozarjajo, da je mišljenje več kot reakcija na situacijo - je akcija, ki spreminja situacijo bodisi dejansko ali na simbolni, hipotetični ravni. Zgolj problem ne more sprožiti razmišljanja. Mnogo ljudi v svojem vsakdanu naleti na probleme, a jih sploh ne skušajo razrešiti. Posameznik mora biti za razreševanje dovolj motiviran (več o tem v Rosi 2004, 2008).

¹³ *Ustvarjalnost* ni odvisna samo od sposobnosti in osebnosti, temveč tudi od družbenih razmer (= okolja), v katerih posameznik živi in deluje. V zgodovini so bila nekatera obdobja bolj ustvarjalna (grška antika, renesansa), druga manj (srednji vek). Zlasti velja, daje človek ustvarjalni v kriznih situacijah, saj ga npr. pomanjkanje nekaterih vrst dobrin sili v iskanje novih, tj. nadomestnih dobrin, zlasti nujnih za preživetje. Vsekakor pa *ustvarjalnost* spodbujajo okolje in potrebe, v katerih posamezniki ustvarjajo.

¹⁴ *Nekonformizem* je odklanjanje in neupoštevanje družbenih ali skupinskih norm kljub osebnim težavam ali celo škodi.

zvenečo čustveno občutljivost, veliko potrebo po spoznavanju in raziskovanju okolja. Skratka, domnevajo, da *imajo vsi ljudje zmožnosti za ustvarjanje*, čeprav v različni meri. Najbolj se izraža pri znanstvenikih, umetnikih in iznajditeljih. Uveljavlja se tudi na drugih področjih življenja, npr. v vojni strategiji, in celo v vsakodnevnih dejavnostih. Žal mnogi ljudje ne razvijejo teh zmožnosti ali pa je njihova ustvarjalnost zavrta.

Razreševalci problemov imajo lastno *domišljijo*,¹⁵ ki je proces, zelo podoben mišljenju - nekateri psihologi (Musek, Pečjak 1988 in kasneje) jo imajo za *posebno vrsto mišljenja*. Razlika je v odnosu do stvarnosti. Mišljenje je dojemanje odnosov, ki resnično obstajajo med dejstvi, domišljija pa ta dejstva postavlja v nove odnose ne glede na stvarnost. V domišljiji je močnejša vloga čustvenih dejavnikov. Toda procesa segata drug v drugega, zato med njima ni mogoče potegniti meje.

3.2 Zaznavanje, razumevanje in pravilna interpretacija problemov kot podlag za odločitve

Probleme lahko razrešimo, ne da bi situacijo neposredno zaznavali, celo ne da bi si jo *predstavljali*,¹⁶ Pri *zaznavanju in razumevanju* problemske situacije moramo vedeti, da znaki in simboli, ki jih v ta namen uporabljamo, niso informacije¹⁷ o problematiki, ampak oblika posredovanja te informacije, ki jo je treba ustrezno *interpretirati*, da bi jo razreševalci problemov razumeli. Interpretacija (Mulej 2000) predstavlja *mentalne procese*, v katerih z uporabo *individualnih vrednot, vednosti in znanj* oblikujemo informacije o npr. nekem problemu. *Pravilna interpretacija informacij* o nekem problemu oz. problematiki je *pogoj* za naše *odločanje* o izboru nadaljnjih razreševalnih aktivnostih. Avtorji (Rozman, Kovač, Koletnik 1993) opozarjajo na pomen menedžerskega *odločanja*, ki v svoji najpreprostejši in splošni opredelitvi pomeni izbiro med možnostmi. Proces odločanja se namreč začne z ugotavljanjem problemskega stanja (= najzahtevnejša faza), z ugotavljanjem, da je nekaj narobe; sledi izluščanje vzrokov za to stanje ali ugotovitev problemov; temu sledijo iskanje, ocenjevanje in izbira ustreznih razrešitev, ki jih pred uporabo še logično preizkusimo. Praktičen preizkus z izvedbo razrešitve pa preveri njeno ustreznost in uspešnost.

Razrešitve za napačno ugotovljene probleme bolj škodijo kot koristijo, saj dajejo občutek, da razrešujemo probleme. Zato se je mogoče iskanja odločitev lotiti tako,

¹⁵ Nekateri oblike domišljije, npr. sanje, so najbolj oddaljene od stvarnosti, druge (tiste, ki jih želimo s svojim raziskovalnim delom okrepiti), npr. umetniška, predstavna ... domišljija, pa so ji lahko blizu.

¹⁶ Če se vprašamo, kam bi se nagnila tehtnica, če bi bilo v eni posodi pol kilograma svinca in v drugi pol kilograma volne, lahko odgovorimo, ne da bi tehtnico, svinec in volno zaznavali.

¹⁷ Kot je znano, razreševalci za razreševanje problemov in z njim povezano odločanje pogosto nimajo na voljo dovolj *kekovostnih informacij*. Slednje so namreč podlaga za pravočasno odzivanje, tj. odločanje in z njim povezano tveganje, ki sta soodvisna.

da s pomočjo ustreznega modela izberemo optimalno ali dovolj dobro razrešitev in se ji poskušamo približati. Odstopanje optimalne razrešitve in njenih posledic od dejanskega stanja je pravzaprav *problemsko stanje*.

Pojavljanje različnih razrešitev ali alternativ pomeni, da isti problem lahko razrešimo na različne načine. Alternativa ni le v tem, da ena odločitev problem razreši, druga pa ne, marveč v tem, da različne razrešitve bolj ali manj uspešno razrešijo problem ali preprečijo njegov nastanek. Prav množica alternativ za razrešitev ali preprečitev problema zahteva neko *merilo*, po katerem lahko razrešitve razvrstimo na bolj ali manj uspešne, s čimer izberemo predvidoma najuspešnejše možnosti. Merilo je običajno cilj predmeta, o katerem odločamo, in se lahko razlikuje glede na nosilca ali dajalca odločitve ali njegove interese (Rozman, Kovač, Koletnik 1993).

Ob vsem tem *predpostavljamo t. i. racionalnost odločanja, kar pomeni, da ima tisti, ki odloča, na voljo vse informacije, znanja in vednosti za ugotavljanje problemskih in prednostnih stanj, da pozna merila odločanja in tudi vse razrešitve, da jih lahko oceni in predvidi vse njihove posledice.* V praksi so takšni primeri redki, zato govorimo o »omejeni racionalnosti« (= pomanjkanju vpogleda) v odločanju, ki pa nam pogosto ne daje najboljših razrešitev. Velikokrat se zato moramo zadovoljiti z dovolj dobrimi razrešitvami.

Z odnosi med deli in celoto sta povezani naslednji dve značilnosti odločitev. Za razrešitev problema so pogosto na voljo *kratkoročno in dolgoročno uspešne razrešitve*. Raziskave kažejo, da menedžerji dajejo prednost *kratkoročni uspešnosti*,¹⁸ kažejo pa tudi, da so uspehi kratkoročnih odločitev razmeroma majhni. Podobno nekatere razrešitve odpravijo ene težave, obenem pa povzročijo druge na drugih področjih. Prednost naj bi sicer imele celovite razrešitve, raziskave pa spet kažejo, da so te bolj redke.

Skratka, poznavanje in razumevanje vsega navedenega ključno vpliva na proces razreševanja problemov, saj bi spregled teh ugotovitev lahko povzročil *napačne (postopke) razrešitve za napačno ugotovljene probleme.*

3.3 Uporaba čustvene inteligence v procesu razreševanja problemov

3.3.1 Izhodišča o čustveni inteligenci

Vsakodnevne izkušnje pri podoživljanju raznih problemskih oz. neugodnih stanj kažejo na to, kako »občutljivo« in raznoliko jih lahko zaznavamo. Posledično to pomeni, da

¹⁸ Namen našega zapisa je dokazati zmotnost kratkoročnega menedžerskega delovanja, saj se problemi ponavljajo pogosto in jih je zato treba dolgoročno obvladovati, tj. razrešiti. Lahko bi celo opozorili, da gre za podobno napako, kot jo delajo zločinci, ko spregledajo, kakšne težave jih čakajo na dolgi rok, kadar in ker dajo prednost dolgoročnemu ugodju, »uspehu«. Menedžerje je k takšnemu ravnanju spodbujal tudi Keynes, najvplivnejši ekonomist 20. stoletja, ko je rekel: »Na dolgi rok bomo vsi mrtvi.« Zgled pomanjkanja celovitega razmišljanja (Rosi, Mulej 2005a).

je naša reakcija/odziv mnogokrat odvisna od našega trenutnega počutja, naših pričakovanj, izkušenj, interesov, okolja ipd. ter vpliva raznih drugih dejavnikov. Govorimo o zapletenih globljih vplivih »notranjih občutkov« oz. spletu/sistemu učinkovanja notranjih dejavnikov ljudi. O tem smo že opozorili na primeru zaznave neke situacije kot problematične, resnične, navidezne.

Kako to vpliva na proces razreševanja resničnih problemov? Zelo. Naše čustvene sposobnosti so tiste vplivne aktivnosti človeškega odzivanja, ki odločajo o tem, kako spretno ravnamo s seboj in drugimi, s tem pa vplivajo tudi na naše uspehe v zasebnem življenju in poklicu (Weisbach, Dachs 1999). Čustvena inteligenca,¹⁹ še en razmeroma nov izraz v naši jezikovni rabi, vzbuja dokaj nejasne predstave. Poleg IQ (intelligence quotient), kvocienta, je danes središče zanimanja vseh bolj EQ (emotional quality), torej kakovost čustev. Zakaj to ugotavljamo oz. priznavamo šele sedaj?

Po najnovjših spoznanjih (Weisbach, Dachs 1999) prispeva čustvena inteligenca približno 80 % (!) k uspehu posameznika, IQ pa samo približno 20 %. Z uspehom pa ne mislimo samo uspešnost v poklicu, ampak tudi »uspešnost« v odnosih, družini in vsakodnevnih stikih z drugimi ljudmi, kjer za naš primer proučevanja srečujemo razne bolj ali manj zapletene (neugodne) problemske situacije. Biti uspešen pomeni znati (in hoteti) uskladiti svojo notranjost - srce, razum oz. imeti zdravo telo in dušo, kar je pomembno izhodišče za potrebno in zadostno obvladovanje kompleksnosti sodobnega načina življenja.

Tako kot se lahko naučimo kar najbolje uporabljati svojo razumsko inteligenco (Weisbach, Dachs 1999), lahko razvijemo in krepimo tudi svojo čustveno inteligenco, tj. svoje čustvene sposobnosti. Pomeni, da se moramo naučiti obvladovati svoja čustva, jih biti sposobni zaznavati²⁰ in upoštevati ter tudi izraziti. Svoje čustveno življenje lahko »razumno« usmerjamo. Vplivamo lahko ne le na svoja čustva, ampak tudi na čustva ljudi (npr. razreševalcev problemov) v svoji okolici. Tako bomo odnosom z ljudmi dali večji pomen, vnesli več spoštovanja, zaupanja, obzirnosti, samospoštovanja in prepotrebne medstrokovnega razumevanja in sodelovanja. Slednje namreč lahko pripomore, da čustveno inteligenco stalno nadgrajujemo, o njej govorimo in smo zato v procesih obvladovanja različnih problemov še bolj učinkoviti in uspešni.

Pri tem je treba opozoriti, da razum brez čustvene inteligence ne deluje dovolj celostno, zato se čustev ne sramujemo, jih ne zatiramo, ker naj bi nas delala manj trdne, neodločne ali celo ranljive. Nasprotno, treba jih je znati uporabiti kot

pomembne dejavnike »notranje motiviranosti« posameznikov, ki je pri razreševanju zapletenih sodobnih poslovnih problemov izredno pomembna. Kajti razum brez čustvene inteligence ne deluje dovolj celostno.

3.3.2 Čustveno inteligentni ljudje so uspešnejši

Že na začetku osemdesetih let so nekateri podvomili, da zadoščajo veljavna merila za presojanje inteligentnosti. Ugotovljeno je namreč bilo, da visok IQ ne pove ničesar o uspehu oz. ni nikakršno trdno zagotovilo zanj. Ameriški profesor psihologije Howard Gardner (Weisbach, Dachs 1999) je opredelitev inteligentnosti dopolnil še z dvema vidikoma: s sposobnostmi v »medčloveških odnosih« in z »notranjimi duševnimi« sposobnostmi.

Izraz »čustvena inteligenca« opisuje raznovrstne človekove²¹ lastnosti: značaj, obzirnost, rahločutnost, človečnost - Goethe ga je preprosto imenoval *srčna kultura*. Omeniti je treba, da se čustvena inteligenca danes vedno omenja hkrati z uspehom v poklicu in zasebnem življenju.

Kaj je pravzaprav uspeh? Družbena opredelitev uspeha je večinoma povezana z možnostmi za vplivanje, z ugledom in dohodki.²² Za nas pa so verjetno pomembna še druga merila: osrečujoč odnos, zadovoljivo družinsko življenje, veselje do dela, družbeni stiki, polni obzirnosti in spoštovanja do ljudi ipd. V nas zbujajo zadovoljstvo in krepijo občutek uspešnosti, vendar je ta povsem individualen. Uspeti pomeni doseči cilj, kot je npr. kakovostna razrešitev nekega problema, z delom, s prizadevanjem. Kateri so naši globlji cilji, ki jih ni mogoče doseči le z denarjem, močjo in priznavanjem na določenem področju? Seveda se tukaj poraja novo vprašanje: ali se zavedamo, v kakšnih razmerah nas prevzame občutek uspeha in kako smo k temu sami pripomogli?

Danes vedno več ljudi ugotavlja (Weisbach, Dachs 1999), da inteligenčni kvocient (IQ) ne odloča niti o poklicnem uspehu niti o zadovoljstvu v življenju posameznika. To pomeni, da zgolj IQ tudi ne zadošča za dovolj celovite razrešitve raznih problemov. Številni ljudje, ki niso nikakršni geniji, preprosto očarajo s svojo spretnostjo v navezovanju stikov ali svojo prikupnostjo in toplino, ki ju izžarevajo, kar je vse bolj pomembna potrebna vrlina ljudi, zlasti uspešnih razreševalcev problemov - udeležencev v organizacijskih in poslovnih sistemih.

¹⁹ Termin »čustvena inteligenca« je znan od začetka devetdesetih let 20. stoletja. Izoblikovala sta ga ameriška psihologa Peter Salovey (Univerza Yale) in John Mayer (Univerza New Hampshire), z njim pa sta želela izraziti človekove lastnosti, kot so zmožnost za življenje, samozavest in obvladovanje čustev (Weisbach, Dachs 1999).

²⁰ Pri proučevanju pomembnosti zaznave nam je bila v veliko pomoč raziskava prof. Perkinsa (De Bono 2010), ki je pokazala, da je 90 % napak v razmišljanju posledica napak v percepciji in samo 10 % napak v logiki.

²¹ Že dolgo vemo, daje človek hkrati racionalno in čustveno bitje in ga moramo zato kot takšnega tudi obravnavati in seveda pravilno, tj. celovito (na ravni potrebne in zadostne celovitosti), razumeti. Sedaj govorijo tudi o čustveni inteligenci, ne več samo o racionalnosti, na katero se npr. omejuje makroekonomska teorija oz. politična ekonomija.

²² Pri tem ne gre spregledati hierarhije potreb po Maslowu, ki pravi, da se šele potem, ko so zadovoljene nižje potrebe, izrazijo tudi višje (fiziološke potrebe a potrebe po varnosti a socialne potrebe a potrebe po ugledu a potrebe po samoizpolnitvi).

3.3.3 Razsežnosti čustvene inteligence

Da bi lahko razumeli pomen čustvene inteligence, moramo najprej pojasniti, kaj pomeni doslej izključno veljavni pojem *inteligentnosti*. Ta zajema sposobnosti, ki jih je mogoče meriti, kot so npr. matematično-logična inteligenca, obvladovanje jezika, prostorska predstavljalnost, nadarjenost za glasbo in motorična sposobnost. Klasični pojem inteligentnosti ne upošteva (in ne vrednoti) človeških sposobnosti, kot so zmožnost za življenje, samozavest in obvladovanje čustev - kar so mnogokrat potrebne in značilne vrline npr. inovativnejših razreševalcev problemov. K inteligentnosti sodi tudi zmožnost za obvladovanje čustev. Zelo preprosto je to že pred 2300 leti opredelil Aristotel, ko je dejal, da je treba čustva nadzorovati z inteligenco (Weisbach, Dachs 1999).

Čustvena inteligenca je po ameriškem psihologu Danielu Golemanu (Weisbach, Dachs 1999) sposobnost za zaznavanje samega sebe. Ta sposobnost se odraža v lastnostih, kot so obzirnost, pozornost in zmožnost za življenje. To pomeni, da posameznik pozna svoje interese, a se jim zna tudi odpovedati, če je to potrebno. To pokaže z vljudnostjo, zanimanjem za druge, s samodisciplino in občutkom odgovornosti, skratka, s človečnostjo. Prav slednja pa je pogoj za učinkovito in uspešno sodelovanje ljudi, ki se povezujejo (timi), da bi lažje in z več različnih vidikov (večstrokovno) osvetlili neko problemsko situacijo. Načeloma smo vsi ljudje sposobni za čustvovanje, a je ta sposobnost mnogokrat slabše razvita. V skupinskem (= timskem) delu, takšnem, kot ga poznamo v procesih obvladovanja zapletenih problemov, je čustvena inteligenca tista človeška lastnost, ki izboljša medsebojno razumevanje in pozitivno razreševanje nastalih konfliktov.

Ob koncu bi radi opozorili še na lastna pričakovanja in pričakovanja drugih, ki so večinoma večplastna in zajemajo razumevanje, obzirnost, strpnost, zmožnost za življenje in pozornost, kar so pomembni atributi tudi v procesih obvladovanja problemov. Verjetno tudi ni treba posebej poudarjati, kako pomembna je dovolj celovita angažiranost spleta/sistema vseh predstavljenih sestavin čustvene inteligence in možnosti za njeno izkoriščanje v obliki ustvarjalne moči oz. potenciala, tj. kompetenc posameznika. Slednje nas namreč »delajo« uspešnejše, tj. inovativnejše od drugih.

3.4 Kako z uporabo dialektičnega omrežnega razmišljanja aktivirati čim več (skritega) potenciala kompetenc ljudi?

Pri proučevanju organizacijskih in poslovnih sistemov lahko ugotovimo, da v njih ljudje vsak dan razrešujemo (obvladujemo) bolj ali manj zapletene probleme, in to na zelo različne načine. Ti so odvisni od številnih vplivnih dejavnikov, npr. od kompetenc ljudi - razreševalcev problemov, raznih drugih virov (= resursov), vrste problemov, obdobja njihovega pojavljanja, časa, ki ga imajo za razrešitev na razpolago, urejenosti organizacij in njihove kulture itd. In zakaj to počnejo? Odgovor je zelo preprost: *ker to želijo/to*

radi počnejo/je izziv in ker morajo/je treba/je nujna. Uspeh, dosežen z razreševanjem problemov, dela ljudi ustvarjalne, jih osrečuje in dodatno motivira. V izjemnih primerih pomeni rešitev problema ohranjanje kakovosti življenja ali celo preživetje.

Procesa razreševanja problemov si po metodologiji dialektičnega omrežnega razmišljanja (DOMR) ne moremo in ne smemo predstavljati kot strogo sekvencialni (= zaporedni), ampak kot iterativni (= ponavljalni) proces. Proces razreševanja začnemo pri identifikaciji problema(tike), stopamo korakoma naprej k določanju povezav - soodvisnosti, nadaljujemo z izdelavo vodstvenih/upravljalnih ukrepov (= možnosti), presojanjem možnih razrešitev problema(tike) in na koncu predlagamo uporabo problemske razrešitve. Če ugotovimo, da npr. identifikacija problema(tike) ni bila zadostna (= dovolj celovita), se vrnemo v izhodiščni korak. Od tam pa imamo dokaj odprte možnosti, saj ni vedno nujno, da ponovno preizkusimo vse korake zaporedoma, ampak lahko izbiramo (naprej in nazaj v krogotoku) za dano problemsko situacijo le najprimernejše (več o tem v Rosi 2004, 2008).

Ugotovili smo, da uporabo metodologije DOMR pri obvladovanju različnih problemov kreira *človek s svojimi lastnostmi in sposobnostmi*. Pri tem ima velik pomen upoštevanje hierarhije zaporedja in soodvisnosti, ki določa, da so *zelo važna izhodišča* (objektivna in subjektivna) posameznikovega pristopa k razreševanju poslovnih problemov. Vemo, da je *od pravilne izbire subjektivnih izhodišč, ki so podlaga za sprejemanje in dojetje objektivnih izhodišč*, odvisna učinkovitost in uspešnost nadaljnjega dela, še zlasti, če je to povezano z obvladovanjem kompleksne problematike. Da človek lahko to opravlja dovolj celostno, mora biti sposoben in voljan medstrokovno sodelovati, tj. se strokovno dopolnjevati. To *interdisciplinarno izkoriščanje sinergije znanj, vednosti, talentov, vrednot, čustev in možnosti - sestavin in povezav med IQ in EQ* je ena izmed pomembnih lastnosti DOMR.

Seveda pa za dovolj celovit uspeh v procesih razreševanja problemov ni dovolj samo *inteligenca* (IQ) posameznikov, ampak je treba znati aktivirati tudi veliko mero *čustvene inteligence* (EQ). Ob tem se moramo zavedati, da DOMR zaradi svojih mehkosistemskih lastnosti omogoča boljše aktiviranje in izrabo pozitivnih sinergijskih učinkov obeh, IQ in EQ. Slednje se kaže v učinkovitem in uspešnem interdisciplinarnem sodelovanju problemskih razreševalcev in zato večji kakovosti dobljenih razrešitev problemov.

4 Družbeno odgovorno razreševanje problemov

Glede na ugotovitev, da med seboj večplastno povezane aktivnosti za razreševanje problemov prežemajo podjetje in zagotavljajo njegov obstoj, so podjem, podvig, ki zahteva jasen proces, da bi uspel in bil družbeno odgovoren. *Družbena odgovornost* je danes neizogiben dejavnik konkurenčnosti in pogoj za dobre poslovne rešitve. Pojem družbene odgovornosti vključuje stalen, pa vendar dinamičen odnos med osebnimi potrebami, interesi, vre-

dnotami, prepričanji, odnosi in obnašanjem vsakega posameznika in skupnostmi, v katerih posameznik (so)deluje, oz. družbo (Lukan 2005, str. 13). Ne glede na to, kako se v podjetjih lotevajo razreševanja problemov, konfliktov in/ali kriz, družbene odgovornosti ne smejo zanemariti.

Na smiselnost upoštevanja družbene odgovornosti kot pomembnega družbenega dejavnika vseh (družbenih, ekonomskih, gospodarskih) subjektov nas opozarja mnogo avtorjev, med drugimi tudi Knez - Riedlova (2006, str. 5), ki pravi: »Družbena odgovornost je v bistvu povezana z reševanjem skupne ekonomske, okoljske in socialne problematike, in to prostovoljno, s poslušom za težave drugih, a z znanjem, premišljeno in ustvarjalno.«

Družbena odgovornost je splet ekonomske, okoljske in družbene odgovornosti. Na to prepletenost kaže tudi definicija Svetovnega gospodarskega sveta za trajnostni razvoj iz leta 1999, po kateri gre za »nenehno zavezanost družb k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh« (Watts in Holme 1999, str. 3, povzeto po Merčur 2007, str. 8). V skladu s tem se omenja pet prednostnih področij: (1) **človekove pravice**, (2) pravice zaposlenih, (3) varstvo okolja, (4) vključevanje v skupnost in (5) odnosi z dobavitelji. To so hkrati tudi tisti pomembni dejavniki, na katere razreševalci problemov pri svojem delu ne smejo pozabiti.

Mulej (2007, str. 10) pravi, da se je pojem družbene odgovornosti uveljavil po letu 2000 v mednarodnih dokumentih, ki so jih izdali Združeni narodi, Evropska unija in tudi nekatere skupine podjetij. Pojem družbene odgovornosti:

- zahteva konec zlorabe zaposlenih, poslovnih partnerjev, širše družbe in naravnih razmer za življenje ljudi,
- krepi poslovno odličnost in
- omogoča mir.

Največkrat se srečujemo s pojmom družbena odgovornost podjetij oz. organizacij. Družbena odgovornost je zmožnost organizacije, da v praksi uporabi znanje o družbeni odgovornosti v svoji dejavnosti. Je eden ključnih dejavnikov graditve uspešnosti in ugleda modernega podjetja. Podjetje je odgovorno za svoja dejanja oz. razreševanje problemov, ki vplivajo na ljudi ter na **širšo poslovno** in družbeno okolico. Tudi podjetja si družbeno odgovornost interpretirajo na različne načine, odvisno od ciljev in vrednot posameznega podjetja ter kulture vodilnega menedžmenta. Slednji mora biti usmerjen k ljudem (zaposlenim, sodelavcem) in družbenemu okolju ter organizaciji. Ne smemo pa spregledati tudi zakonskih določil, ki vplivajo na družbeno odgovorna dejanja podjetij.

Vzroke za povečanje pomena družbeno odgovornega poslovanja podjetij lahko iščemo predvsem v spremenjenih odnosih javnosti do vloge podjetja v skupnosti. To se kaže v zahtevah skupin ali posameznikov, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev podjetja, po višjih standardih, ki jih morajo podjetja upoštevati, in s čedalje pogostejšimi zahtevami

o prispevkih podjetij k razvoju boljše družbe. Podjetja, ki želijo preživeti na izredno konkurenčnem trgu, morajo upoštevati zahteve potrošnikov po višji kakovosti izdelkov in storitev, skladnih z družbenimi in ekološkimi standardi (Krmavnar 2002, str. 4).

*Tudi razreševalci problemov morajo nujno delovati družbeno odgovorno,*²³ če želijo učinkovito in uspešno rešiti problemsko situacijo. Pri tem se pojavi vprašanje, kaj sploh je družbeno odgovorno ravnanje. Družbeno odgovorno ravnanje v splošnem lahko opredelimo na več načinov. Knez - Riedlova (2006, str. 6) pravi, da se beseda odgovornost nanaša na naše vedenje, za katero smo dolžni odgovorjati. Vsi odrasli, torej tudi razreševalci problemov, smo odgovorni zase in hkrati soodgovorni za dogajanje v naši ožji ali širši okolici.

V začetku smo omenili, da so problemski razreševalci ljudje, ki se obvladovanja problemov lotevajo različno in z različno uporabo razumske ter čustvene inteligence. Glede na veliko vlogo družbene odgovornosti, ki jo ta igra pri vsakem posamezniku in pri vsakem podjetju, lahko to definicijo dopolnimo: »*Problemski razreševalci so ljudje, ki se obvladovanja problemov lotevajo različno in z različno uporabo razumske ter čustvene inteligence, a vendar delujejo družbeno odgovorno z izpolnjevanjem svoje dolžnosti do družbe.*«

5 Sklepne ugotovitve

V različnih obdobjih se je izkristaliziralo mnogo različnih metod za razreševanje *sistemskih* (= iz zapletenosti celote izhajajočih, ne le delnih) *problemov* (= /neugodnega/spleta /= sistema/problemov oz. problematik, konfliktov in kriz). Razlike med njimi se pojavljajo predvsem zaradi konkretizacije oz. njihove večje ali manjše uporabnosti pri razreševanju raznih skupin sistemskih problemov. Vemo pa, da mnoge različne obravnave izhajajo iz (zelo) podobnih temeljnih postavk, ki izkoriščajo (zelo) podobne modele in se med seboj dopolnjujejo.

Zaradi vsega tega procesa vedno novega nastajanja problemov, konfliktov, kriz in katastrof kratko malo ne moremo preprečiti, pa naj uporabljamo še tako izpopolnjene, kakovostne in celovite metodološke pripomočke, orodja, prijeme itd. Lahko pa z njihovim poznavanjem, ustvarjalno in celovito (tj. pravilno) uporabo nastajanje problemov laže in zato (dovolj) pravočasno identificiramo, jim zato pra-

²³ V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 1996) je odgovornost definirana kot:

- dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo; družbeno odgovorna oseba izpolnjuje svoje dolžnosti do družbe;
- lastnost, značilnost človeka, ki si prizadeva zadovoljevati norme, izpolnjevati zahteve, dolžnosti; družbeno odgovorna oseba se do družbenega dogajanja in udejstvovanja v njem čuti »obvezana«;
- naloga ali obveznost;
- odnos, pri katerem mora kdo dajati pojasnilo, utemeljitev za svoje delo, ravnanje;
- lastnost, značilnost tega, kar zaradi pomembnosti, posledic zahteva veliko znanje, skrbnost; družbeno odgovorna oseba potrebuje znanje in veščine, da lahko deluje na ta način.

vilneje prilagodimo razreševalne aktivnosti, sestavo razreševalnih timov in postavimo realnejše cilje razrešitev. Skratka, z angažiranjem čim več notranjih sposobnosti ljudi (IQ in EQ) smo jih sposobni bolj celostno obvladovati že neposredno v pojavnih izhodiščih, kar nam kasneje zagotavlja večji nadzor v celotnem življenjskem ciklu njihovega zapletenega učinkovanja, takšnega, kot ga npr. srečujemo v organizacijskih in poslovnih procesih.

Ugotovili smo, da je *razmišljanje veščina*, ki žal ni dana vsem enako, lahko pa si jo pridobimo/se je naučimo s poznavanjem in uporabo ustreznih metod in metodologij, kakršna je npr. DOMR. *Razmišljanje* je treba (znati in hoteti) razumeti kot *usmerjen proces*, ki pri razreševanju (poslovnih) problemov zahteva, da si razreševalec najprej zamisli eno ali več možnih razrešitev za zaznane (resnične) probleme, definira cilj(e), naloge in postopke, ki jih skuša doseči na čim bolj enostaven, učinkovit in uspešen način. V razrešitvi mislec, v našem primeru razreševalec problema, poveže elemente problemske situacije (si kreira omrežje). Bolj ko je pri tem delu ustvarjalen, bolj ko je sposoben uporabljati EQ in IQ, bolj izvirne, redke in kakovostne rezultate svojega dela lahko pričakuje. Če mu jih uspe še *sinergijsko združiti/oplemeniti* z npr. željami, potrebami in izkušnjami ljudi - jih naredi (dokazano) *koristne*, je ustvaril *inovacijo*.

Družbeno odgovorno moramo delovati prav vsi, tudi podjetja in druge organizacije. Seveda pa ni dovolj le individualna odgovornost, potrebna je tudi skupinska odgovornost. Kako doseči, da družbena odgovornost postane ključna vrednota tako subkultur kot tudi organizacijske kulture, je odvisno od vsakega posebej. Napak bi bilo, če bi to prepustili zgolj nekim naključjem ali (bolj ali manj) motiviranim posameznikom. Družbena odgovornost mora prežemati poslovanje sodobnih organizacijskih in poslovnih sistemov. To pomeni, da moramo družbeno odgovorno reševati tudi probleme, saj v nasprotnem primeru naše rešitve ne bodo dovolj celostne - povzročili bomo škodo sebi in drugim (so) udeležencem.

Seveda so mnoge omenjene lastnosti mnogokrat prikrite oz. nekje globlje v človeku, zato jih ni mogoče enostavno prebuditi, kaj šele aktivirati. Treba jih je znati (in hoteti) razumeti, da bi jih lahko bolje izrabili. Pri tem se moramo zavedati velikega nabora možnosti, ki jih imamo v odnosu do sebe in drugih, kajti samo tako bomo sposobni najboljše izrabiti naše razumske in **čustvene sposobnosti**. Z uporabo slednjih bodo lahko razreševalci problemov bolj prilagodljivi in realnejši pri prepoznavanju nastajanja problemov. DOMR jim je lahko pri tem v veliko pomoč.

6 Uporabljeni viri in literatura

- Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Druga dopolnjena izdaja. Maribor: Mer Evrocenter, Založba mer.
- Birkenbihl, V. F. (1994). *Trening uspešnosti, Ustvarjajte si svojo resničnost sami*. Žalec: SLEDI.
- Bugdahl, V. (1991). *Kreatives Problemlösen*. Würzburg: Vogel Buchverlag.
- Duh, M., Š. Kajzer (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
- De Bono, E (1992). *Tečaj mišljenja*. Ljubljana: GANEŠ (Zbirka Praktična misel).
- De Bono, E. (2010). Zapis predavanj dr. Edwarda De Bona na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Zbrala in uredila Nastja Mulej, New Moment.
- Ečimovič, T., M. Mulej, R. Mayur (2002). *Systems Thinking and Climate Change System (Against a Big »Tragedy of the Commons« of All of Us)*. SEM Institute for Climate Change, Korte.
- Gomez, P., G. Probst (1987). *Die Orientierung (Nr. 89) - Vernetztes Denken im Management*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Gomez, P., G. Probst (1997). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*. 2. überarb. Aufl., Bern-Stuttgart-Wien: Verlag Paul Haupt.
- Handy, C. (1991). *Age of Unreason*. 2. edition. London: Harvard Business School Press.
- Kajzer, Š. (1983). Resnični in navidezni problemi, *Naše gospodarstvo*, 29, št. 2.
- Knez - Riedl, J. (2006). Družbena odgovornost integralni del izobraževalnih programov. Obvestila EPF, št. 3-4. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Krmavnar, V. (2002). Družbena odgovornost v slovenski industriji. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani. Dosegljivo: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/krmavnar713.pdf [9. 2. 2010].
- Lukan, M. (2005). Poslovna etika in družbena odgovornost. Diplomsko delo, Fakulteta za management, Koper. Dosegljivo: http://www.ediplome.fm-kp.si/Lukan_Mojca_20070704.pdf [9. 2. 2010].
- Merčun, T. (2007). Družbeno poročanje v Sloveniji. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana. Dosegljivo: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/mercun27-B-07.pdf> [2. 2. 2010].
- Mulej, M. (2007). Pravica do uporabe zlorabe. Revija MQ, št. 12. Dosegljivo: http://www.zdruzenje-manager.si/storage/6244/4_Pravica_do_uporabe.pdf [12. 2. 2010].
- Mulej, M. in soavtorji (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ossimitz, G. (1999). *Einführung und Kommentar zum Lehrplankapitel »Untersuchung vernetzter Systeme«*. Klagenfurt: Universität Klagenfurt, Institut für Mathematik.

19. Rosi, B. (2004). Prenova omrežnega razmišljanja z aplikacijo na procesih v železniški dejavnosti. *Doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Rosi, B., M. Mulej (2005a). Z več dialektično-omrežnega razmišljanja lahko postane slovenski železniški prometni sistem evropsko konkurenčnejši, *Organizacija*, let. 38, št. 4.
21. Rosi, B., M. Mulej (2005b). Dialectical network thinking - methodology supportive of requisitely holistic creativity. IDIMT-2005, *Proceedings*. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.
22. Rosi, B., M. Mulej (2006a). Kako celoviteje prepoznati, preprečevati in obvladovati probleme. *Organizacija (Kranj)*, let. 39, št. 1.
23. Rosi, B., M. Mulej (2006b). The dialectical network thinking - a new systems theory concerned with management. *Kybernetes*, vol. 35, no. 7/8.
24. Rosi, B. (2008). *Ali ste pripravljeni dialektično omrežno razmišljati*. Maribor: Robo.
25. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Senčar, P. (1996). *Analiza konkurenčnosti tehnologij*. Maribor: EPF - MBA.
27. Tavčar, I. M. (2002). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
28. Weisbach, C., U. Dachs (1999). *Mehr Erfolg durch Emotionale Intelligenz*. München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH. Slovenski prevod: *Kako razvijemo čustveno inteligenco - Razmišljajmo s srcem*. Ljubljana: DZS.

Doc. dr. **Bojan Rosi**, MBA in univerzitetni diplomirani organizator, je visokošolski učitelj na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru, habilitiran za predmetno področje Tehnologija v logistiki. Je avtor in recenzent številnih člankov, učbenikov, knjig in drugih publikacij. Preden se je zaposlil na Univerzi v Mariboru, je bil 20 let zaposlen na Slovenskih železnicah in 5 let v organih v sestavi Ministrstva za promet kot svetovalec Vlade RS. Je član številnih mednarodnih in domačih strokovnih združenj ter predstojnik Centra za razvoj kakovosti v logistiki na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru.

Assistant Professor **Bojan Rosi** has a PhD in business science and is a lecturer in Technology of Logistics at the Faculty of Logistics at the University of Maribor. He is the author of a number of scientific papers, textbooks, and books as well as various other publications. He previously worked at the Slovenian Railways for twenty years and as a counsellor for the Government of the Republic of Slovenia in the Ministry of Transport for five years. He is a member of several significant associations in the field of transport and logistics at both the national and international levels and head of the Centre for Development of Quality in Logistics at the Faculty of Logistics, University of Maribor.



Maja Rosi je diplomirala iz univerzitetnega programa smeri Podjetništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru, kjer nadaljuje izobraževanje na bolonjskem doktorskem programu.

Maja Rosi has a Bachelor of Science degree in entrepreneurship from the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor. She is currently completing the economic and business sciences doctoral programme in the Faculty of Economics and Business.

HANDBOOK OF MULTICRITERIA ANALYSIS

Constantin Zopounidis, Panos M. Pardalos (urednika)

Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2010, 455 str.

Knjigo iz serije uporabne optimizacije (angl. applied optimization) v letu 2010 so napisali vodilni evropski in ameriški znanstveniki na področju večkriterijske analize: avtorji, izboljševalci in spodbujevalci uporabe metod za analizo večdimenzionalnih realnih odločitvenih problemov. Predstavljene so najnovejše izboljšave metod za izražanje preferenc, odločanje pri nepopolnih informacijah, analiza robustnosti, skupaj z aplikacijami pri ocenjevanju poslovanja, v finančah in trženju. Knjiga je zbir opisov in razlag sodobnih napredkov na tem področju, vključno z večkriterijsko optimizacijo, ciljnim programiranjem, metodami za razvrščanje in razdružitvenimi tehnikami. Urednika Constantin Zopounidis in Panos M. Pardalos že v predgovoru opozorita na nujnost odločanja po več kriterijih hkrati, razložita temeljne pojme večkriterijske odločitvene analize in podata zgodovinski pregled tega področja. Aktualna poglavja, ki so bila - tudi po referencah sodeč - posodobljena še tik pred izidom, sta razvrstila v štiri dele: problematika podpore odločanju, metodologija za večkriterijsko podporo reševanja diskretnih večkriterijskih problemov, večkriterijska optimizacija in aplikacije.

Izbrane teme podpore odločanja začenja Bernard Roy z Université Paris-Dauphine z robustnostjo, ki se ji pri večkriterijskem odločanju najpogosteje izogibamo. Ne poda definicije robustnosti, ampak jo na str. 4 opiše z različnih vidikov. Avtor je kritičen do preverjanja robustnosti s pomočjo najslabšega scenarija po enem kriteriju. Njegovi predlogi so, da presežemo koncept scenarija, upoštevamo način eksplicitnega obravnavanja različic, poiščemo različne definicije robustnih rešitev in težimo h konstruiranju robustnih sklepov. Robustni sklep definira kot sklep, ki v trditvi vsebuje množico pogojev, s katerimi je dokazana njegova veljavnost (str. 18); za popolno, približno in lažno robustnost navaja primere in odgovarja, kako lahko dobimo robustne sklepe. V drugem poglavju Gilberto Montibeller (London School of Economics, Department of Management) in Alberto Franco (University of Warwick, Warwick Business School) obravnavata uporabo večkriterijske odločitvene analize za podporo strateškemu odločanju, predvsem v obliki strateških delavnic. Predlagata številne prilagoditve standardne večkriterijske odločitvene analize za uporabo na strateški ravni; ilustrirata jih z realnimi primeri, pri katerih sta sodelovala kot analitika. Iztočnica je upoštevanje tehničnih in družbenih vidikov pri strateškem odločanju in pomanjkanje uporabe večkriterijskih odločitvenih metod za podporo strateškim delavnicam, kajti: »Glavni vir odločitvene kompleksnosti je, da so izbire v medsebojnem razmerju.« (str. 27). Za modelira-

nje strateških odločitev pri negotovosti predstavita tradicionalni pristop, s katerim se študentje analize odločanja spoznajo že na začetku študija: z odločitvenimi drevesi in z večatributno funkcijo koristnosti. Predpostavke, na katerih temelji tradicionalni pristop (1. izidi se medsebojno izključujejo ter vsebujejo vse možne posledice v prihodnosti; 2. zanesljivo in točno je mogoče predvideti verjetnosti posledic; 3. uporaba pravila pričakovane vrednosti kot načina izbire najboljše alternative), težko vzdržijo pri strateških odločitvah (str. 30-31). Kot alternativo argumentirano izpeljeta načrtovanje scenarijev, ki jih označujeta kot močno orodje za povečanje zavedanja o prihodnjih negotovostih in spodbujanje ustvarjalnosti v razmišljanju o možnih strategijah. Vprašujeta se, kako s pomočjo analize scenarijev zaznati in oblikovati kakovostne strategije in kako upoštevati več strateških ciljev hkrati. V odgovor na slednje vprašanje predlagata večatributno vrednostno analizo, ciljno programiranje in metode za razvrščanje. Uporabita Montibellerjev pristop s poudarkom na robustnosti strategij: ker scenarijem ni mogoče prisoditi verjetnosti, tudi ni mogoče izračunati pričakovane končne vrednosti za vsako strategijo, zato namesto optimalnosti uporabljata - v tej knjigi močno poudarjen - koncept robustnosti. Na str. 36 navajata številne metode za strukturiranje problemov. Pripominjamo, da je to področje t. i. Problem Structuring Methods / Soft Operations Research, ki je v vzponu in si je svoje sekcije izborilo tudi na letošnji evropski konferenci iz operacijskih raziskav EURO XXIV. Avtorja pokažeta na vzajemno pomoč mehkih in tradicionalnih pristopov pri reševanju problemov. Priporočata tudi računalniške programe za uporabo pristopov, vključno s spletnimi stranmi (str. 38). Obravnavata predvsem dolgoročne posledice kot pomemben element večkriterijskega odločanja, ki je pri strateškem odločanju velikokrat odločilen, in sicer z analizo neto sedanje vrednosti in modeli sistemske dinamike. Opažamo, da so podpoglavja organizirana po elementih odločanja, s posebnim poudarkom na tistih, ki so ključni pri strateškem odločanju. Avtorja ponujata širok pregled tematike, obravnavata najsodobnejše napredke pri razvoju metod in priporočata razpoložljive programske rešitve. Ker je knjiga namenjena tudi spodbujevalcem uvajanja teh metod v praksi, na osnovi bogatih izkušenj uvajanja teh metod v realnem življenju predstavljata pogoje za tovrstno podporo in predlagata okvir za vključitev večkriterijske odločitvene analize za podporo strateškemu odločanju v strateški delavnici. Bralca usmerjata na kar 87 enot literature, tako osnovne kot še ne izšle, v seznamu na koncu poglavja.

Za uporabnike večkriterijske odločitvene analize v realnem življenju je z metodološkega vidika izjemno dobrodošel drugi del knjige. V tretjem poglavju priznani evropski znanstveniki Jose Rui Figueria (Technical University of Lisbon, Center for Management Studies), Salvatore Greco (The University of Catania, Faculty of Economics), Bernard Roy in Roman Slowinsky (Poznan University of Technology, Institute of Computing Science; pred dvema letoma smo ga lahko poslušali kot vabljenega predavatelja na konferenci o operacijskih raziskavah KOI v Pulju) obravnavajo glavne značilnosti in najnovejše razvojne dosežke ožje skupine metod za razvrščanje, znane z imenom ELECTRE. Uporabnikom, ki jih ne zanimajo točne numerične ravni pomembnosti in preferenc, ampak jih zanima le, katera alternativa je boljša od druge, bo dobrodošlo podpoglavje o programski opremi (str. 61-62). Le-to so razvrstili glede na temeljne funkcije uporabe: izbiro, razvrščanje in sortiranje.

Najobsežnejše, četrto poglavje sta napisala avtor metod analitičnega hierarhičnega procesa - AHP in analitičnega mrežnega procesa - ANP Thomas L. Saaty (University of Pittsburgh) in gostujoča študentka Mariya Sodenkamp. Ti dve »psihofizični teoriji merjenja«, kot imenujeta metodo AHP in posplošitev le-te za odvisnost in povratno zvezo ANP, sta namenjeni meritvam otipljivih kriterijev in izpeljavi prioritete za neotipljive kriterije. Nazorno razložita temeljne pojme metod, kot so primerjave po parih, razmerna skala, lastni vektorji, doslednost in homogenost. Dobrodošla novost za uporabnike verbalnega načina primerjanja po parih pri izražanju sodb o pomembnosti kriterijev in preferenc do alternativ so opisi sodih stopenj numerične lestvice (str. 95). Ponujata rešitev pogoste zadrege uporabnikov, ko razmerja presegajo devet stopenj, in sicer z napotkom o oblikovanju skupin (str. 102). Avtor metod Saaty ne le da sledi sodobnim trendom vse bolj uveljavljenega področja mehkih operacijskih raziskav in metod za strukturiranje problemov, ampak jih je tudi zasnoval in jih s sodelavci znanstveniki, doktorandi in zaposlenimi v praksi izpopolnjuje. Izhajajoč iz domneve, da je strukturiranje kompleksne odločitve najpomembnejša naloga v procesu dodeljevanja prednosti, sta avtorja zapisala napotke za strukturiranje hierarhije s 13 vprašanji (str. 105-106). Uveljavitev napredkov sta ilustrirala z aplikacijami v realnem življenju: od bolnišničnega primera za strukturiranje hierarhije, pristopa Kitajske k Svetovni trgovinski organizaciji za uporabo pristopa »koristi - priložnosti - stroški - tveganja«, do ocenjevanja tržnega deleža za strukturiranje mreže in razvoj supermatrik ter sintezo po metodi ANP. Po podrobnem opisu korakov metode ANP sta uporabo le-te prikazala na primeru novega Disneyjevega tematskega parka in na primeru visokega tveganja - nacionalne raketne obrambe. Da bi zaokrožila predstavitev uporabe obeh metod, sta iz svojih prejšnjih objav oblikovala tudi poglavje o skupinskem odločanju, in sicer za namen agregiranja individualnih sodb na podlagi geometrične sredine in za namen oblikovanja skupinske izbire iz posamičnih izbir. Na str. 166 opozorita na brezplačni program Super Decisions za analiziranje kompleksnih odločitev predvsem z ANP, ki je na razpolago na svetovnem spletu, skupaj s pri-

ročnikom in opisom aplikacij. Siceršnji poznavalci metod, katerih število tudi v Sloveniji z vključitvijo v učne načrte odločitvenih predmetov univerzitetnih in visokošolskih študijskih programov in z aplikacijami v realni ekonomski, poslovni in okoljski praksi narašča, utegnejo pogrešati pogostejše in bolj raznovrstno sklicevanje na uporabljeno literaturo in vire.

V petem poglavju lahko uporabniki vsaj enega od računalniških programov za večkriterijsko odločanje pri nepopolnih informacijah, ki so na voljo na svetovnem spletu, najdejo celovit, a kratek in jedrnat pregled preferenčnega programiranja. Avtorja poglavja Ahti Salo in Raimo P. Hamalainen (Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory) sta hkrati tudi avtorja številnih metod preferenčnega programiranja in ustrezne računalniške podpore. Preferenčno programiranje je splošni izraz za metode, ki izpolnjujejo vsaj dva od naslednjih treh pogojev: temeljijo na dominantnosti in odločitvenih pravilih, odločevalca vodijo skozi iterativne faze izražanja preferenc, odločevalceve preference, ki so pogosto nepopolne informacije o parametrih, pa so transformirane v hierarhične modele z utežmi. Po predstavitvi temeljnih značilnosti preferenčnega programiranja podata strukturiran tabelarični pregled izbranih metod (ARIADNE, HOPIE, PAIRS, PRIME, RICH, intervalski SMART/SWING, Smart Swaps, RPM) z navedbo avtorjev in s posebnim poudarkom na izražanju preferenc o točkah in utežeh in na posebnih značilnostih posamezne metode (str. 171). Izražanje preferenc presega tisto pri konvencionalnih metodah odločitvene analize; odločevalci lahko podajo npr. intervalske ocene namesto natančnih in jasnih numeričnih ocen. Po predstavitvi ključnih pojmov dominantnosti, odločitvenih pravil (ki jih sicer za določanje vrednosti alternativ poznamo iz osnov teorije iger v širšem smislu ali teorije odločanja pri popolni negotovosti, za določanje uteži kriterijev pa iz statistike), upravljanja nedoslednosti in problema spremembe rangov navedeta primere in orodja odločitvene podpore. Pri navedbi WINPRE, RINGS, PRIME Decisions, RICH Decisions, Even Swaps, VIP Analysis in RPM Decisions so še sprotne opombe na spletni strani; menimo, da bi avtorja dosegla večjo preglednost, če bi z njimi dopolnila tabelo metod (str. 178-179). Metode preferenčnega programiranja zahtevajo več izračunov kot konvencionalni pristopi, zato je razpoložljivost ustreznih programskih orodij nujen prvi pogoj za njihovo uporabo. S temi metodami je torej mogoče transformirati nepopolne informacije o preferencah v hierarhične modele, ki temeljijo na določanju uteži, in jih sintetizirati v odločitvene predloge. Na osnovi izkušenj iz aplikacij jih priporočata za zmanjševanje tveganj in za povečanje stroškovne učinkovitosti s pretvorbo velike množice alternativ na manjšo množico nedominiranih alternativ. Poglavje priporočamo ne le sedanjim in nekdanjim študentom - današnjim ekonomistom in poslovnežem, ki že poznajo na svetovnem spletu razpoložljiv računalniški program Web-HIPRE, temveč tudi vsem tistim odločevalcem, ki potrebujejo računalniško podprte odločitvene podlage pri nepopolnih informacijah.

V šestem poglavju Yannis Siskos (University of Piraeus, Department of Informatics) in Evangelos Grigoroudis (Technical University of Crete, Decision Support Systems Laboratory) predstavita nove smernice združitvenih in razdružitvenih pristopov. To so uporabnikom manj znani pristopi, ki temeljijo na linearnem programiranju, regresijski in grafični analizi, zato je dobrodošel zgodovinski pregled razvoja: od zgodnjih začetkov razdružitvenega principa z uporabo ciljnega programiranja do multiple linearne in nelinearne regresijske analize in kriterijev, ki temeljijo na ordinalni lestvici. Predstavljata osnove družine metod za obravnavanje koristnosti UTA (angl. utility additive) in izboljšane različice UTASTAR. Iz imena izhaja, da tudi ta družina metod temelji na aditivnem modelu. Predstavljene so aktualne raziskovalne teme, ki jim je v zadnjem času v literaturi posvečena posebna pozornost: postoptimalna analiza, analiza robustnosti in skupinsko odločanje. Ugotavljamo, da je mogoče predstavljena diagrama poteka za analizo robustnosti (str. 198) in za odstranjevanje nedoslednosti (str. 199) ter diagram poteka za preferenčni razdružitveni pristop za kolektivno odločanje (str. 208) z nekaj posplošitvami uporabiti tudi za druge metode večkriterijskega odločanja. Zaradi naraščajočega zanimanja za integracijo razdružitvene analize, statističnega učenja in podatkovnega rudarjenja je namen sedmega poglavja preiskati povezave, poudariti podobnosti in razlike ter analizirati potencial te integracije za izboljšano analitično podporo. Michael Doumpos in Constantin Zopounidis (Technical University of Crete, Department of Production Engineering and Management) ugotavljata, da so razdružitvene metode postale priljubljene v večkriterijski odločitveni analizi tudi za izražanje preferenc; v ta namen se osredinita na tehniki, podobni regresijskim. Čeprav izhajata iz aditivne vrednostne funkcije, omenita razširitev te preproste oblike vrednostne funkcije na splošne oblike preferenčnega modeliranja, ki dopuščajo upoštevanje interakcij med kriteriji, npr. v zadnjem desetletju vse bolj uporabljan Choquetov integral. Avtorja napotujeta bralca na spoznavanje posameznih metod in njihovih skupin s sklicevanjem na literaturo, katere seznam je obsežen, saj vsebuje kar 150 enot, in ažuren, saj vključuje tudi literaturo iz leta 2010, v katerem je knjiga izšla. Tako izpodbijata mit, da so knjige zastarele. Poglavje ponuja širok pregled osnov in njihove temeljne razlage in navaja najnovejše raziskave, pogošamo pa realne primere.

V tretjem delu knjige je obravnavana večkriterijska optimizacija. V osmem poglavju Milan Zeleny (Fordham University, Graduate School of Business) podaja preproste osnove, vključno z učinkovitostjo po Paretu, s katerimi začenjamo predavanja iz odločitvene analize tudi na diplomskih študijskih programih. Prepričan je, da bodo rezultat finančne in ekonomske krize značilne paradigmatske spremembe pri poslovanju, kreiranju vrednosti in odločitvah. Koncept »pridobiti - izgubiti« bo nadomeščen s konceptom »pridobiti - pridobiti« (str. 262); zato je treba namesto iskanja najboljše alternative oblikovati najboljše sisteme, da bi izpeljali alternative: potrebenje premik od op-

timizacije danega do oblikovanja optimalnega. To omogoča tudi večkriterijsko programiranje De Novo z možnimi aplikacijami pri kompromisnem programiranju, upravljanju rizika, reševanju konfliktov in dodani vrednosti. V devetem poglavju Pekka Korhonen in Jyrki Wallenius (Helsinki School of Economics, Department of Business Technology) predstavljata interaktivne metode v večkriterijskem programiranju, kjer odločevalec sodeluje z analitikom v bistvenih korakih procesa reševanja. Obravnavata osnovne pristope izražanja preferenc in navajata primere metod, ki ilustrirajo temeljne zamisli interaktivnosti. Na str. 274 navajata značilnosti dobrega večkriterijskega sistema za podporo odločanju; navedeni kriteriji so dobrodošel pripomoček kreatorjem večkriterijskih sistemov za ocenjevanje le-teh. V sklepu opozorita na številne raziskave novega področja evoliucijske večkriterijske optimizacije. Tako bralca uvedeta v deseto poglavje, v katerem Dalila B. M. M. Fontes (University of Porto, Faculty of Economics) in António Gaspar-Cunha (University of Minho, Department of Polymer Engineering) po ponovni obširni razlagi osnov večkriterijske optimizacije predstavljata večkriterijske evoliucijske algoritme. Potencialnemu uporabniku utegnejo pomagati našteje aplikacije v tehniki, industriji, gospodarstvu in menedžmentu (npr. optimizacija portfelja, upravljanje tveganj, upravljanje gozda) in na drugih področjih. V 11. poglavju Jacinto González-Pachón in Carlos Romero (Technical University of Madrid) podajata kritični pregled ciljnega programiranja vse od začetnega Charnesovega in Cooperjevega dela proti koncu petdesetih let prejšnjega stoletja pa do t. i. teorije omejene racionalnosti. Specifično 12. poglavje Alexandra Engaua (University of Colorado, Department of Mathematical and Statistical Sciences) je namenjeno vsem, ki želijo preštudirati osnove interaktivnih dekompozicijsko-koordinacijskih metod za kompleksne odločitvene probleme; za poglobljen študij, spodbujanje zanimanja in uporabe je v seznamu literature navedenih kar 215 enot.

Četrty del knjige je namenjen izključno aplikacijam, ki jim urednika že v predgovoru prisodita enako pomembnost kot teoretičnim napredkom. V 13. poglavju Stéphane André in Bernard Roy, oba z Université Paris-Dauphine, predstavljata uporabo pristopa EPISSURE za ocenjevanje nefinančnega izvajanja sponzoriranja s hierarhično množico indikatorjev. Za vmesno sintezo je uporabljena tudi ordinalna metoda ELECTRE TRI. Avtorja predstavljata testiranje pristopa in njegovo uvajanje v različnih podjetjih za ocenjevanje sponzorskih projektov. Naslednja poglavja so naravnana vsebinsko, s poudarkom na področju uporabe. Marc B. J. Schauten in Jaap Spronk, oba z Erasmus University, v 14. poglavju obravnavata tipično ekonomsko-poslovno področje aplikacij - optimalno strukturo kapitala. Odločanje o kapitalski strukturi enačita z upravljanjem kapitalске strukture v času. Pokazeta, da je odločanje o kapitalski strukturi lahko zasnovano kot večkriterijski odločitveni problem, ki ga lahko rešimo s široko razpoložljivimi večkriterijskimi odločitvenimi podpornimi orodji (str. 411-420). Ugotavljamo, da je odločanje o kapitalski strukturi zanimivo tudi za finančno, organizacijsko in me-

nedžersko področje. To ni le optimalna kapitalna struktura, pač pa avtorja obravnava tudi druge cilje in vidike, ki jih nanizata glede na razvoj odločanja o kapitalni strukturi: od maksimizacije vrednosti za deležnika, vpliva na interese deležnikov, odnosa med upravljavskimi interesi in kapitalno strukturo do vodenja in nadzora družbe. Ekonomske kriterije kapitalne strukture določita na podlagi neoklasične teorije (str. 412), druge pa na podlagi novih teorij, med njimi Myersove organizacijske teorije (str. 417). Zadnje poglavje, ki so ga napisali Stelios Tsafarakis, Kleanthi Lakiotaki in Nikolaos Matsatsinis (vsi s Technical University of Crete, Department of Production and Management Engineering), je namenjeno kot podpora raziskovalcem za uporabo večkriterijskih odločitvenih metod pri trženju in spletni trgovini, da bi lahko razvijali svoje zamisli. Pri trženjskih aplikacijah se ukvarjajo z merjenjem, analiziranjem in opisovanjem potrošnikovih preferenc o proizvodih in storitvah in z modeliranjem in napovedovanjem nakupovalnega obnašanja potrošnikov. Nabor kriterijev, ki naj bi jih uporabljali potrošniki, da bi ocenili proizvod, utemeljujejo s teorijo koristnosti utemeljiteljev teorije iger von Neumana in Morgensterna, ocenjevanje alternativ z instrumentoma vprašalniki in intervjuji pa temelji predvsem na razvrščanju alternativ - proizvodov. Tudi podpoglavje o modeliranju potrošnikovega obnašanja je utemeljeno s Kotler-Kellerjevim »srcem modernega strateškega trženja« (str. 429). Historično povzamejo razlago osnovnih trženjskih pojmov, nakar naredijo pregled uporabe večkriterijskih metod: za tržno segmentiranje na primeru razvoja novega proizvoda iz olivnega olja s Krete izpostavijo večkriterijske preferenčne združene metode, med

njimi predvsem v šestem in sedmem poglavju obravnava metodo UTASTAR; za določanje ciljne skupine priporočajo kombinacijo razvrščanja in uporabe mer normalne porazdelitve ter analize skupin, da bi dobili informacije o preferencah neodločenih potrošnikov in razvili učinkovito strategijo. V podpoglavju o aplikacijah v spletni trgovini, ki ga avtorji začnejo z zgodovinskim pregledom in razlago pojmov, izdelajo sistem priporočil za uporabo združene metode UTASTAR pri izbiri filma in za sistem načrtovanja potovanj. Za odločanje o izbiri proizvodov v spletnem okolju pa priporočajo uporabo v četrtem in petem poglavju obravnavanih metod AHP in SMART glede na znanje spletnih potrošnikov o proizvodu. Ocenjujejo tudi zbir za splet pripravljene računalniške programe Decisionarium. Avtorji tega poglavja ugotavljajo, da so večkriterijske odločitvene analize pomembne in veliko uporabljane v tržnih raziskavah.

Urednika sta poglavja nanizala tako, da si vsebinsko povezano sledijo, a je mogoče vsako brati tudi kot samostojen sestavek. Knjiga tako poleg pregleda najsodobnejših metod večkriterijskega odločanja omogoča zainteresiranim dodiplomskim in podiplomskim študentom ter uporabnikom v praksi, da proučijo teoretične osnove posamezne metode ali skupine metod, spoznajo sistematične načine uporabe na poenostavljenih študijskih primerih in uporabno vrednost metod na realnih praktičnih, predvsem poslovnih primerih. Priporočamo jo tudi zahtevnejšim raziskovalcem, ki se ukvarjajo z razvojem posamičnih metod, saj prikazuje najnovejše metodološke dosežke in ocenjuje njihove razvojne možnosti.

Izr. prof. dr. Vesna Čančer

NAVODILA AVTORJEM

Revija »Naše gospodarstvo« objavlja izvirne in pregledne znanstvene članke, strokovne članke, razprave in prikaze knjig iz vseh področij ekonomije in poslovnih ved. Avtorje vabimo, da v uredništvo revije pošljejo originalne prispevke, ki še niso bili objavljeni oziroma poslani v objavo drugi reviji. Avtorsko pravico do objavljenih člankov ima izdajatelj revije, avtorji pa v celoti odgovarjajo za vsebino prispevka. Objavljamo samo članke, ki dobijo pozitivno oceno recenzentov.

Članekje lahko napisan v slovenskem, angleškem ali nemškem jeziku. Na posebni strani navedite ime avtorja, njegov polni habilitacijski in znanstveni naziv ter ustanovo, kjer je zaposlen. Prva stran naj vsebuje naslov, izvleček (maksimalno 650 znakov) in ključne besede, vse troje v slovenskem in angleškem jeziku. Dodajte tudi trimestno kodo JEL klasifikacije, ki jo najdete na http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html.

Za besedilo članka uporabljajte praviloma pisave Times, Times New Roman CE, SL Dutch in podobne v velikosti od 10 do 12 pik (points). V tabelah in slikah obvezno uporabljajte pisavo brez serifov (Helvetica, Arial, Arial CE, SL Swiss ali podobno). Za poudarke v besedilu uporabljajte poševni tisk, ne krepkega ali podčrtanega tiska.

Morebitne tabele in slike naj bodo oštevilčene ter naslovljene nad, opombe in viri pa pod tabelo oziroma sliko. V tabelah uporabljajte enojne okvirje, debeline pol pike (1/2 point). Sprotno opombe naj bodo oštevilčene in navedene pod tekstom pripadajoče strani. Oštevilčite tudi morebitne enačbe.

Vire v tekstu navajamo v oklepajih: »Drugi grafični način določanja stacionarnosti časovnih serij je korelogram avtokorelacijske funkcije (Gujarati 1995).« ali »Engle in Granger (1987) navajata kritične vrednosti še za druge teste kointegracije.«

Viri na koncu besedila naj bodo navedeni na naslednji način (bodite pozorni na ločila in poševni tisk):

- Knjiga:
Gujarati, Damor N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Članek v reviji:
Engle, Robert F. in Clive W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica* 55 (2): 251-276.
- Poglavlje v knjigi, prispevek v zborniku:
MacKinnon, James (1991). Critical Values for Cointegration Tests. V: *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration*, ur. R.F. Engle in C.W. J. Granger. Oxford: University Press.
- Elektronski vir:
Esteves, J., J. A. Pastor in J. Casanovas (2002). *Using the Partial Least Square (PLS) Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Dosegljivo: <http://erp.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=2321>.

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. V besedilu se sklicujte na avtorja ali institucijo, ki je objavila spletni vir, in ne na celotne internetne naslove.

Prispevek naj ne bo daljši od eno avtorskih pol (30.000 znakov). Stran naj bo velikosti A4, s tridentimetskimi robovi in oštevilčenimi stranmi. Izpis naj bo v enem stolpcu z 1,5 razmika med vrsticami. Dva natisnjena izvoda prispevka v MS Word-u pošljite na naslov:

Naše gospodarstvo, UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Razlagova 14, SI-2000 Maribor

Identično elektronsko verzijo članka pa po elektronski pošti na naslov: nase.gospodarstvo@uni-mb.si

S prispevkom pošljite za avtorja in vse soavtorje še celotni naslov, elektronski naslov in telefonsko številko ter kratek življenjepis (v slovenskem in angleškem jeziku), ki naj obsega od 500 do 550 znakov (s presledki) v enem odstavku ter sliko v jpg ali primerljivi drugi obliki.

GUIDELINES FOR CONTRIBUTORS

The review »Our Economy« publishes original scientific papers, review and professional papers, discussions, book reviews, and student contributions covering all areas of economics and business. Authors are invited to send original unpublished articles which have not been submitted for publication elsewhere. Authors are completely responsible for the contents of their articles. Only articles receiving a favorable review are published. The publisher retains the copyrights for all published articles.

Manuscripts may be written in Slovene, English, or German. The cover page should include the author's name, academic title or profession, and affiliation. The first page must contain the title, an abstract of no more than 650 characters, and key words, all in English. Add also three-character codes of JEL classification (http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

Manuscripts should be prepared on a word processor in a font such as Times, Times New Roman CE, or SL Dutch in size 10 to 12 points. Tables and figures are to be presented in fonts without serifs (Helvetica, Arial, Arial CE, SL Swiss or similar). Emphasized parts of the text should be in italics, not bold or underlined.

Figures and tables should be numbered with a title above and notes and sources below. Figures should be in Y_j point single-line frames. Footnotes should be numbered consecutively and placed at the bottom of the relevant page. Equations should also be numbered.

References in the text should be stated in parentheses: »Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati 1995).« or »Engle and Granger (1987) present critical values also for other cointegration tests.«

The list of references should be formatted as follows (please note punctuation and italics):

- Book:
Gujarati, Damor N. (1995). *Basic Econometrics*. New York : McGraw-Hill.
- Journal article:
Engle, Robert F. and Clive W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica* 55 (2): 251-276.
- Book chapter, article from conference proceedings:
MacKinnon, James (1991). Critical Values for Cointegration Tests. In: *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration*, ed. R.F. Engle and C.W. J. Granger. Oxford : University Press.
- Web source:
Esteves, Jose, Joan A. Pastor and Josep Casanovas (2002). *Using the Partial Least Square (PLS) Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Available: <http://erp.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=2321>.

The size of the article should not exceed 30,000 characters. Print the article twice on A4 paper with 3 cm. margins and numbered pages. The text should be in single column layout, with 1.5 line spacing. Send the printed article with an identical electronic version in MS Word (floppy disk and e-mail) to the following address:

Naše gospodarstvo, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia
nase.gospodarstvo@uni-mb.si

For the author and co-authors please add their postal address, e-mail address, telephone number as well as their CV (which range from 500 to 550 characters including spaces) in one paragraph and photo in jpg or other comparable form.

LETNIK
VOLUME **57**