



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta



NG

3-4
2014

NAŠE GOSPODARSTVO
Revija za aktualna ekonomska in poslovna vprašanja

NAŠE GOSPODARSTVO

Revija za aktualna ekonomska in poslovna vprašanja

Letnik 60, št. 3-4, 2014

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 (Università 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 (Karl Franzens Universität Graz, Avstrija),
Jure Šimović (Sveučilište u Zagrebu, Hrvaška).

Glavni in odgovorni urednik:

Vesna Čančer

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, EconLit in
ProQuest ter vključena v EBSCO in Ulrich's Periodicals bazo.



OUR ECONOMY

Journal of Contemporary Issues in Economics and Business

Vol. 60, No. 3-4, 2014

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 (Università 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 Šimović (University of Zagreb, Croatia)

Editor-in-Chief:

Vesna Čančer

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, EconLit and
ProQuest. It is included in EBSCO and Ulrich's Periodicals
Directories.

Lektorji: mag. Darja Gabrovšek Homšak in ServiceScape Incorporated

Dtp: NEBIA, 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

Revija sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

VSEBINA • CONTENTS

IZVIRNI ZNANSTVENI ČLANKI – ORIGINAL SCIENTIFIC PAPERS

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | <p>Aleša Saša Sitar, Katarina Katja Mihelič</p> <p>Strategije odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini</p> <p><i>Strategies for Overcoming Barriers to Knowledge Sharing Between Headquarters and Subsidiaries Abroad</i></p> | 3 |
| 2 | <p>Jasmina Mavrič, Polona Tominc, Vito Bobek</p> <p>Qualitative Indicators for Measuring the Performance Development of Selected Cities</p> <p><i>Kvalitativni indikatorji merjenja uspešnosti razvoja izbranih mest</i></p> | 13 |
| 3 | <p>Kirti Sharma</p> <p>Empirical Study of Factors Affecting the Value of Telecom Services:
Exploring Telecom Services Value Model</p> <p><i>Empirična študija dejavnikov, ki vplivajo na telekomunikacijske storitve:
vrednostni model telekomunikacijskih storitev</i></p> | 26 |
| 4 | <p>Ula Mejaš, Mitja Ruzzier, Miha Škerlavaj</p> <p>Stereotipi o medgeneracijskem sodelovanju v podjetjih: študija primerov slovenskih podjetij</p> <p><i>Stereotypes about Intergenerational Cooperation in Companies: Case studies of Slovene companies</i></p> | 34 |

PREGLEDNI ZNANSTVENI ČLANKI – REVIEW PAPERS

- | | | |
|---|--|----|
| 5 | <p>Dejan Pecko, Samo Bobek, Simona Sternad Zabukovšek</p> <p>Analiza spreminjanja vloge vodilnih menedžerjev informatike v podjetjih</p> <p><i>The Analysis of Chief Information Officers' Changing Roles in Enterprises</i></p> | 46 |
| 6 | <p>Tanja Zdolšek, Karin Širec</p> <p>Proučevanje vpliva podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere študentov:
pregled dosedanjih empiričnih raziskav</p> <p><i>Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intentions of Students:
A review of empirical research</i></p> | 55 |
| 7 | <p>Karmen Marguč</p> <p>Filozofski vplivi na avstrijsko subjektivistično šolo ekonomije</p> <p><i>Philosophical Influences on the Austrian School of Economics</i></p> | 65 |
| 8 | <p>Luka Fajfar, Sabina Taškar Beloglavec</p> <p>Univerzalni temeljni dohodek</p> <p><i>Universal Basic Income</i></p> | 81 |

Zahvala

Docentu dr. Igorju Vrečku, glavnemu in odgovornemu uredniku revije Naše gospodarstvo od leta 2013 in dolgoletnemu pomočniku glavnega in odgovornega urednika te revije, se uredniški odbor in Ekonomsko-poslovna fakulteta kot izdajatelj iskreno zahvaljujeta za njegovo predanost in dosežke.

Acknowledgement

The Editorial Board of the journal Naše gospodarstvo / Our economy and the Faculty of Economics and Business as the publisher extend sincere thanks to Assistant Professor Dr. Igor Vrečko, the previous Editor-in-Chief and the long-standing Co-editor of this journal, for his dedication and achievements in advancing the journal Naše gospodarstvo / Our Economy.

STRATEGIJE ODPRAVLJANJA OVIR PRI PRENOSU ZNANJA MED MATIČNIM PODJETJEM IN PODRUŽNICAMI V TUJINI

Strategies for Overcoming Barriers to Knowledge Sharing Between Headquarters and Subsidiaries Abroad

Aleša Saša Sitar

*Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si*

Katarina Katja Mihelič

*Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
katja.mihelic@ef.uni-lj.si*

Izveček

Znanje se v podjetjih prenaša na različne načine, pri čemer lahko zaposleni naletijo na številne ovire. Te lahko v splošnem razvrstimo med individualne in organizacijske, multinacionalna podjetja pa se pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini običajno srečujejo še z dodatnimi ovirami. Te izhajajo iz časovnih razlik in geografskih razdalj, jezikovnih ter kulturnih razlik. Avtorici v prispevku najprej opredelita prenos znanja, povzameta najpogostejše prepoznane ovire pri prenosu znanja in ovire, ki so prisotne pri prenosu znanja v multinacionalnih podjetjih. Nato se osredotočita na različne strategije, ki so jih multinacionalna podjetja razvila za odpravljanje ovir. V empiričnem delu na podlagi polstrukturiranih intervjujev z menedžerji treh podjetij s podružnicami v tujini predstavita ovire in strategije za njihovo odpravljanje za zagotavljanje uspešnega prenosa znanja.

Ključne besede: ovire pri prenosu znanja, strategije za odpravljanje ovir, multinacionalna podjetja, kvalitativna analiza

Abstract

Employees encounter several barriers to knowledge sharing in organizational settings. Barriers can be classified as individual or organizational. Multinational corporations usually encounter additional barriers related to time differences and geographic distance as well as language and cultural differences. The authors of this paper first define knowledge sharing, addressing barriers to knowledge sharing and focusing specifically on barriers when knowledge is shared between headquarters and subsidiaries abroad. Second, approaches to overcoming those barriers are explained in detail. Finally, in the empirical part, based on semi-structured interviews with managers of three Slovenian companies with subsidiaries abroad, barriers and approaches to overcoming barriers to knowledge sharing are presented.

Keywords: barriers to knowledge sharing, strategies for overcoming barriers, multinational corporations, qualitative analysis

1 Uvod

Zmožnost prenašanja znanja med različnimi enotami v podjetjih je ključna za razvoj konkurenčnih prednosti. Obravnavana tematika je še posebej pomembna v podjetjih, ki delujejo na globalnem trgu, v različnih državah, na različnih kontinentih, v različnih časovnih pasovih, saj se srečujejo z izzivom prenašanja znanja med organizacijskimi enotami v različnih državah ob hkratnem zasledovanju ciljev učinkovitosti in nenehnega učenja (Bartlett, Ghoshal in Beamish 2008). Eden glavnih razlogov za obstoj multinacionalnih podjetij (MNC) je

Prejeto/Received:
December 2013

Popravljeno/Revised:
Junij 2014

Sprejeto/Accepted:
Julij 2014

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 60, No. 3-4, 2014

pp. 3-12

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.01

UDK: 334.726: 005.94:303.7

JEL: D83, F23

prav v tem, da so zmožna prenašati znanje preko meja nacionalnih držav (Gupta in Govindarajan 2000). Razpršenost namreč podjetjem prinese priložnost pridobiti široko zunanje znanje ter povezati bogato notranje znanje, kar koristi pri razvoju novih proizvodov, izkoriščanju dobrih praks in uporabi inovacij v različnih delih podjetja (Mäkelä, Andersson in Seppälä 2012).

Avtorji v literaturi ugotavljajo, da obstaja veliko različnih ovir, ki preprečujejo prenos znanja med zaposlenimi (Riege 2005, Sharma, Singh in Neha 2012). MNC, ki poslujejo v različnih državah, na različnih celinah, v različnih kulturah in različnih časovnih pasovih, pa se običajno srečujejo še z dodatnimi ovirami. Ovire za prenos znanja v MNC izhajajo iz časovnih razlik in geografskih razdalj, iz jezikovnih in kulturnih razlik. Geografska razpršenost je tako vir za ustvarjanje novega znanja, hkrati pa prinaša tudi slabost, in sicer otežen prenos znanja (Mäkelä idr. 2012).

Namen članka je pomagati menedžerjem MNC razumeti razloge, zakaj ni prenosa znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini, in s predstavitvijo nekaterih možnih rešitev prispevati k njihovem razreševanju v slovenskih podjetjih. Temeljni cilj članka je obravnavati ovire v prenosu znanja med zaposlenimi v MNC in predstaviti strategije odpravljanja ovir, ki so v literaturi najpogostejše omenjene. Oba cilja zasleduje tudi empirični del, ki je zasnovan na primerih treh na tujih trgih delujočih slovenskih podjetij.

Struktura poglavij sledi ciljem. Najprej je opredeljen sam prenos znanja in najpogostejše prepoznane ovire pri njegovem prenosu v podjetjih. Nato so predstavljene posebnosti prenosa znanja v MNC in ovire pri prenosu med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini, ki so v literaturi najpogostejše omenjene. Navedene so različne strategije, ki so jih MNC razvili za odpravljanje teh ovir. V empiričnem delu na podlagi metode analize poslovnih primerov in polstrukturiranih intervjujev z menedžerji podjetij sledi predstavitev ovir in strategij za odpravljanje teh ovir in s tem zagotavljanje uspešnega prenosa znanja v slovenskih podjetjih s podružnicami na tujih trgih.

2 Načini prenosa znanja in najpogostejše ovire pri prenosu

Prenos znanja je komunikacijski proces, s katerim oseba (pošiljatelj) sporoča svoje znanje in s tem vpliva na znanje druge osebe (prejemnika). Gre za prenos znanja od strokovnjaka do novinca (Argote 1999) in pomeni sodelavcem priskrbeti informacije in znanje, povezano z njihovimi nalogami, pa tudi sodelovanje s sodelavci pri reševanju problemov, razvoju novih idej ali uresničevanju politike podjetja (Cummings 2004). Pomeni tako prenos zapisanih informacij o proizvodih, tehnologiji, kupcih kot tudi implicitnih prepričanj, izkušenj in dobrih praks (Möller in Svahn 2004). Prenos znanja predstavlja enega od korakov procesa učenja v podjetjih (Sitar 2012). Učenje v podjetjih lahko opredelimo kot proces, v katerem se ustvarja novo znanje posameznika in skupno znanje podjetja, vključuje pa pridobivanje,

kodiranje in shranjevanje, prenos in uporabo znanja. Ti koraki v ospredje postavijo tako posameznike, ki se učijo, kot tudi njihovo medsebojno povezanost in odvisnost, saj je treba pridobljeno znanje prenesti na sodelavce.

Na prenos znanja vplivajo številni dejavniki (Wang in Noe 2010). Wang in Noe povzemata ugotovitve številnih raziskav, ki dejavnike razvrščajo v pet skupin. Najprej so to značilnosti organizacije (podpora menedžerjev, sistem nagrajevanja, organizacijska struktura, organizacijska kultura, vodenje itd.), potem medosebne značilnosti in značilnosti tima (raznolikost članov tima, procesi v timu, socialna omrežja itd.), značilnosti nacionalne kulture (jezik, kolektivizem itd.), značilnosti posameznika (izobrazba, delovne izkušnje, osebnost, samozavedanje itd.) ter motivacijski dejavniki (prepričanje o lastništvu nad znanjem, predvidevanje stroškov in koristi, medsebojno zaupanje, odnos do dela itd.). Ti dejavniki vplivajo tako na sam prenos znanja kot tudi na posameznikovo pripravljenost, da znanje prenaša, ter pripravljenost, da bo prenos znanja spodbujal tudi pri drugih. Zlasti na prvo skupino dejavnikov imajo velik vpliv menedžerji podjetij. V podjetjih morajo vzpostaviti ustrezno organizacijo za prenos znanja, organizacijo je treba planirati, uveljavljati prenos znanja z motiviranjem in komuniciranjem ter kontrolirati posameznike. Že pred tem je na ravni podjetja treba planirati prenos znanja in na koncu kontrolirati njegovo uresničevanje. Te aktivnosti so del aktivnosti menedžmenta znanja, katerega naloga je zagotavljanje smotrnega učenja v podjetju, torej tudi prenosa znanja (Rozman in Sitar 2007).

V praksi se podjetja soočajo z različnimi ovirami, ki preprečujejo prenos znanja med zaposlenimi (Leistner 2010, Riege 2005, Sharma idr. 2012). Številne izmed njih izhajajo iz prej omenjenih dejavnikov, ki vplivajo na prenos znanja, oz. so z njimi povezane. Riege (2005) ovire za prenos znanja razvrsti v tri skupine: individualne, organizacijske in tehnološke. Ovire na ravni posameznika izhajajo iz (nepovezanega) posameznika, ovire na ravni organizacije pa se nanašajo na razmerja oz. medsebojno delovanje posameznikov v podjetjih. Tehnološke ovire izhajajo iz nujno potrebne uporabe informacijske tehnologije (IT) za prenos znanja. Prenos znanja je s pomočjo IT enostavnejši in bolj učinkovit, vendar le, če je dosežena usklajenost med sistemom in potrebami posameznikov (Riege 2005). Ker lahko ovire pri uporabi IT razdelimo na tiste, ki izhajajo iz posameznika, ter probleme na ravni organizacijskih rešitev, je pravzaprav smiselna delitev le na dve ravni ovir: raven posameznika in raven organizacije.

Ovire na ravni posameznikov izvirajo iz vedenja, aktivnosti posameznikov ter njihovega dojemanja sebe in drugih v podjetju. Avtorji kot glavno oviro najpogostejše navajajo pomanjkanje časa oz. dejstvo, da prenos znanja ni prioriteta zaposlenih (Leistner 2010). Zaposleni morajo biti za prenašanje znanja namreč motivirani. Pri prenašanju implicitnega znanja je ključna notranja motivacija, za prenos eksplicitnega znanja pa se lahko uporabljajo tudi različne nagrade, ki služijo kot zunanja motivacija (Osterloh in Frey 2000). Sledi

strah pred izgubo zaposlitve ob delitvi znanja, pomanjkanje zavedanja o lastnem znanju in o koristnosti tega znanja za sodelavce, pomanjkanje socialne interakcije in komunikacije, pomanjkanje socialnega omrežja in slabe komunikacijske veščine. V raziskavah tako ugotavljajo, da nizka stopnja interakcije (komunikacije, skupinsko delo, sestanki) med ljudmi zmanjšuje možnosti za prenašanje znanja (Noorderhaven in Harzing 2009). Učinkovito in uspešno prenašanje znanja pa je odvisno od vedenja, stališč in zmožnosti razpršiti znanje tistega, ki ga prenaša (Minbaeva in Michailova 2004), ter od absorpcijske zmožnosti prejemnika. Med kognitivnimi dejavniki, ki predstavljajo oviro pri prenosu znanja, avtorji omenjajo kognitivno razdaljo, ki lahko izhaja iz različnih znanj, izkušenj in stopnje izobrazbe, konflikte interesa med imetnikom znanja in prejemnikom (Grandori 2001) ter sovražno nastrojenost do delitve znanja. Razlogi za sovražnost so lahko močni občutki »osebne lastništva« nad s trudom pridobljenim znanjem, nenaklonjenost temu, da posameznik porablja čas za delitev znanja (in ne za druge, produktivne dejavnosti), strah pred »paraziti« (posamezniki, ki ničesar ne vlagajo v lastni razvoj in hočejo hitro priti do znanja), izogibanje temu, da bi jih ocenjevali sodelavci, negotovost, povezana z morebitnim negativnim odzivom prejemnika znanja, visoka raven spoštovanja hierarhije in formalne moči (Husted in Michailova 2002). Dodatne ovire pa so lahko še razlike v starosti in spolu ter nerealna pričakovanja zaposlenih o zmožnostih IT in odpor do uporabe IT-sistemov zaradi nepoznavanja in pomanjkanja izkušenj.

Ovire na ravni organizacije predstavljajo slabosti v podjetju, ki se nanašajo na njegovo organizacijo ter proces menedžmenta. Mednje sodijo nejasna povezanost strategije menedžmenta znanja (KM – knowledge management) s cilji in strateškimi usmeritvami podjetja, neustrezno vodenje, ki ne poudarja koristi prenosa znanja, pomanjkanje občutka skupinske identitete. Sledi pomanjkanje transparentnega sistema nagrajevanja za prenos znanja, saj če je sistem nagrajevanja v organizaciji individualistično naraven in ne vključuje organizacijske potrebe po prenašanju znanja, zaposleni ne bodo najbolj pripravljeni deliti svojega znanja (Miao, Choe in Song 2011). Tudi neustrezna organizacijska kultura prispeva k odločitvi za prenos znanja med zaposlenimi ali proti temu (Chow, Deng in Ho 2000). Z vidika norm velja poudariti, da spodbujanje tekmovalnega duha in kulture v organizaciji vodi k povečevanju tekmovalnosti med delovnimi skupinami in timi ter posledično k pojavu neformalnih mej znotraj oddelka in zadrževanju znanja znotraj timov (Goh 2002). Dovzetnost za prenos znanja med ljudmi v timih in oddelkih je odvisna tudi od vrednot, ki jih organizacija šteje za pomembne in jih udejanja. Raziskave s tega področja kažejo, da če organizacija med vrednotami ne izpostavlja dialoga v oddelku in med oddelki, to negativno vpliva na delitev znanja (Michailova in Minbaeva 2012). Med drugimi ovirami so navedene še nezavzetost za ohranjanje znanja strokovnjakov v podjetju, pomanjkanje ustrezne infrastrukture, pomanjkanje virov, ki bi omogočali prenos znanja, formalne omejitve v komunikaciji, hierarhična organizacijska struktura z visoko for-

malizacijo in centralizacijo odločanja (Willem in Buelens 2009), nizka stopnja povezanosti delovnega procesa (Noorderhaven in Harzing 2009), neprimerno delovno okolje in ureditev delovnih površin, prevelike enote, pomanjkanje tehnične podpore in vzdrževanja IT-sistemov, slaba povezanost IT-sistemov, nekompatibilnost različnih IT-sistemov in procesov, neujemanje med potrebami posameznikov in dovoljenim dostopom, pomanjkanje usposabljanja za uporabo IT-sistemov, pomanjkanje predstavitev o prednostih novih sistemov itd. (Riege 2005).

3 Prenos znanja v MNC ter ovire pri prenosu med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini

Proučevanje prenosa znanja je bilo deležno precejšnje pozornosti v kontekstu MNC (Mäkelä idr. 2012), saj je sposobnost za uspešen prenos znanja temelj za hitro internacionalizacijo podjetij (Fletcher in Prashantha 2011) in ohranjanje njihove konkurenčne prednosti. Po Bartlett-Goshalovi tipologiji (Bartlett idr. 2008) lahko MNC razdelimo na globalna, multinacionalna, internacionalna in transnacionalna podjetja. Prenos znanja predstavlja temelj konkurenčne prednosti zlasti internacionalnih in transnacionalnih podjetij (Bartlett in Ghoshal 1998), v katerih se znanje pretaka tako iz matičnega podjetja v podružnico kot tudi nazaj. Ključen je tudi za konkurenčnost in uspeh globalnih in multinacionalnih podjetij, v katerih je tok znanja še pretežno enosmeren, iz matičnega podjetja v podružnico. Ključna znanja, ki jih je pri internacionalizaciji treba prenašati, pa so odvisna od potreb in vrste podružnice v tujini (npr. predstavništvo, proizvodno podjetje, razvojni center). Ta znanja so torej lahko tehnološka znanja (raziskave, razvoj, proizvodnja), znanja, vezana na popravila in kontrolo kakovosti, znanja o proizvodih (novosti, marketinško znanje, dobre prakse trženja), menedžerska znanja, znanja o kulturi podjetja, znanja o ravnanju z zmožnostmi zaposlenih (HRM; Chang, Gong in Peng 2012, Monteiro, Arvidsson in Birkinshaw 2008), pa tudi znanja o samem poteku uspešne internacionalizacije podjetja (Fletcher in Prashantham 2011). Vodilni menedžerji v tem procesu delujejo kot posredniki na vrhnji ravni in skrbijo za povezanost in pretok znanja med posameznimi deli podjetja (Patriotta, Castellano in Wright 2013). V raziskavah ugotavljajo, da se znanje pogosto ne prenaša enakomerno v vse podružnice MNC, saj se pri prenosu pojavljajo različne ovire.

V MNC so poleg v predhodnem poglavju naštetih ovir prisotne še nekatere druge specifične ovire, ki jih povzroči proces internacionalizacije. Kot ključni dejavnik prenosa znanja v MNC so bile v raziskavah prepoznane medsebojne podobnosti med zaposlenimi, in sicer podobnosti v nacionalnem ozadju, kulturi, jeziku in statusu v podjetju (Mäkelä, Kalla in Piekkari 2007). To so neformalne skupne točke posameznikov, ki sprožijo pojav homofilije, ta pa vodi v večjo nagnjenost h komunikaciji in prenosu znanja. Tako se verjetneje pojavijo povezave med ljudmi, ki so si geografsko blizu, imajo podobno kulturo, so pripadniki iste nacionalnosti, rase, religije, so si podobni v vedenju, po izobrazbi, poklicu, socialnem razredu, položaju, sposob-

nostih, odnosu, vrednotah itd. (Mäkelä idr. 2012). Raznolikost zaposlenih vpliva na prenos znanja preko socialnega kapitala (Mäkelä idr. 2012). Prenos znanja je vzporedni produkt interakcije; več ko je interakcije, večja je priložnost za prenos znanja. Interakcija pa je povezana s strukturnim (obseg interakcije), relacijskim (medsebojno zaupanje) in kognitivnim (skupni kognitivni temelji) socialnim kapitalom. Ista nacionalnost vodi v več interakcij (strukturni socialni kapital) in zato v večji prenos znanja. Isto funkcijsko ozadje pa vodi v boljše kognitivno razumevanje (kognitivni socialni kapital) in zato v večji prenos znanja.

Raznolikost zaposlenih in njen vpliv na prenos znanja se bolj proučuje v zadnjih letih. V raziskavah so navedene različne vrste raznolikosti in iz njih izhajajoče ovire za prenos. Po prvi delitvi so razvrščene na raznolikosti v komuniciranju (lingvistična raznolikost), površinske (demografske) raznolikosti (v družbenih kategorijah, kot so spol, starost, rasa) in globlje raznolikosti (v spretnostih, vrednotah; Lauring in Selmer 2013). Po drugi delitvi so razlike razdeljene na jezikovne razlike ter na razlike v socialnih kategorijah in v informacijah (znanju; Lauring in Selmer 2013). Po tretji so ovire/razlike razdeljene na strukturne (različne enote, poslovne funkcije), ki so lahko prisotne v vseh podjetjih, ter geografske, kulturne in jezikovne, ki so značilne za globalno poslovanje (Mäkelä idr. 2012). Nekatere raziskave še ugotavljajo, da je vpliv kulturnih/jezikovnih (nacionalne) in funkcijskih (organizacijske) ovir močnejši od demografskih značilnosti (spol, rasa, poklic, hierarhični status), saj so demografske razlike v globalnih podjetjih pričakovane, veliko jih je in so relativno razpršene (Mäkelä idr. 2012).

Razlike v socialnih kategorijah se nanašajo na spol, raso in starostno skupino; povzročijo kategorizacijo, ki zmanjša interakcijo, kar posledično zmanjša prenos znanja, zlasti implicitnega, poleg tega zaposleni ne vedo več, kdo katero znanje ima. Razlike v znanju in kognitivnih shemah odločanja zmanjšajo pripravljenost posameznikov za prenos znanja, ker primanjkuje skupnega znanja. Skupno znanje ima pomemben vpliv na odločanje. Hkrati razlike v znanju povečajo možnost za izkoriščanje notranjih in zunanjih virov znanja, vendar le, če je odnos do razlik pozitiven in je v skupini pozitivno vzdušje (Lauring in Selmer 2013). Geografske ovire, torej poslovanje v različnih časovnih pasovih in geografska razdalja, so ob sodobni IT manjša ovira. Podjetja vedno bolj uporabljajo IT tudi zaradi krize in zniževanja potnih stroškov. Z geografsko razdaljo pa se poglobijo strukturne, funkcijske (organizacijske) ovire med različnimi oddelki, funkcijskim ozadjem, ko posamezniki prihajajo iz različnih enot in poslovnih funkcij. Znanje je specializirano in razpršeno po oddelkih, ki so poleg tega tudi geografsko ločeni, zato ga zaposleni še težje delijo med seboj (Mäkelä idr. 2012).

Geografska razpršenost vodi tudi v jezikovne ovire. Jezikovne razlike se nanašajo na razlike v znanju jezika, v besednem zakladu, izgovarjavi in lahko povzročijo, da so posamezniki izolirani od izmenjave znanj, ki poteka v podjetju. Zaradi razlik v jeziku težje oblikujejo predstavo o referencah, o znanju sodelavcev. Izolirani posamezniki

ki ne vedo, kdo ima katero znanje, in potrebnega znanja ne znajo najti. Jezikovne razlike prispevajo tudi k počasnejšemu oblikovanju skupine in medsebojnega zaupanja med člani, kar vpliva na pripravljenost posameznikov, da znanje drugih uporabijo pri reševanju problema (Lauring in Selmer 2013). Nekatere študije ugotavljajo zlasti negativen vpliv jezikovne raznolikosti na delitev znanja in uspešnost timov (Fredriksson, Barner-Rasmussen in Piekari 2006), medtem ko je pri drugih viden pozitiven vpliv (Lauring in Selmer 2011). Geografska razpršenost vodi še v razlike v nacionalnih kulturah. Zaradi različnih vedenjskih norm, razlik v implicitnem pomenu in pravilih, ki so globoko zasidrani v komunikaciji, se pojavijo težave pri komuniciranju. Prisotne so razlike v nacionalnih vrednotah, običajih, navadah glede prenosa znanja in s tem pričakovani posameznikov (Chow idr. 2000), razlike v prevladujočem mnenju, nazoru in kulturnem obnašanju, kar lahko povzroči manj prijetno vzdušje in večje težave v komuniciranju, pa tudi razlike v načinu razmišljanja ter v ocenjevanju potencialne koristnosti prenesenega znanja (Li 2010).

4 Strategije odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami

Zagotavljanje prenosa znanja v podjetjih, ki delujejo v različnih kulturah, zahteva najprej analizo ovir, nato pa oblikovanje strategij za odpravljanje teh ovir. Ena od strategij za odpravljanje ovir pri prenosu znanja, ki izhajajo iz raznolikosti zaposlenih, je oblikovanje pozitivnega odnosa do heterogenosti, odprtosti za sprejemanje raznolikosti, dobrega ozračja v skupini (Lauring in Selmer 2013). Globalno delovanje zahteva od menedžerjev zmožnost razumeti različne poglede na svet, ki jih delijo predstavniki posamezne skupnosti (Pauleen 2007). Skupine, ki imajo toleranten odnos do jezikovnih razlik, enostavneje dosežejo skupne predpostavke in vzorce interakcije, potrebne za prenos znanja. Pomaga tudi uporaba enotnega jezika za komuniciranje. Odprtost do razlik v spolu, starosti in rasi omogoči interakcijo in s tem prenos znanja. Odprtost za različne poglede raznolikih sodelavcev pozitivno vpliva na sposobnost, upreti se mnenju večine, in da možnost divergentnemu razmišljanju za razlago kodiranega znanja z različnih vidikov, kar lahko pripelje do oblikovanja novega znanja, novih alternativnih rešitev problemov (Lauring in Selmer 2013). Odprtost do razlik v znanju in načinih odločanja ljudi z različnim funkcijskim ozadjem omogoči, da se poslušata tudi mnenje manjšine in s tem dobi širši pogled na problem. Prav tako je pomembno oblikovanje enotne kulture podjetja, vrednot in norm o pomenu prenosa znanja.

Prenosu znanja so s tehničnega vidika v pomoč različni sistemi in orodja menedžmenta znanja, torej uporaba sodobne IT. Enako pomembne, če ne še bolj, pa so investicije v medsebojne odnose med zaposlenimi, ki povečujejo socialni kapital. Pristopi so različni, od pretoka zaposlenih na mednarodni ravni, kar povečuje strukturni socialni kapital, pošiljanje menedžerjev v enote v tujini in izmenjave zaposlenih do investicij v boljše razumevanje ciljev, pogledov in izzivov drugih enot in poslovnih funkcij, kar povečuje kognitivni

socialni kapital (Mäkelä idr. 2012). Dandanes se od menedžerjev, ki gredo na delo v tujino, pričakuje tako uresničitev ciljev korporacije kot tudi aktivna vključenost v razvoj lokalnih zaposlenih ter skrb za prenos relevantnih znanj in spretnosti iz matičnega podjetja (Minbaeva in Michailova 2004). Avtorji ugotavljajo, da večje število menedžerjev iz matičnega podjetja pozitivno vpliva na pogostost prenosa znanja iz matičnega podjetja v podružnice (Miao idr. 2011). Prav tako je pomembna vloga vodilnih menedžerjev, saj zagotavljajo potrebno koordinacijo med posameznimi podružnicami. Pri svojih dnevniških aktivnostih se vodilni menedžerji srečujejo z znanjem na različnih ravneh in lokacijah, pri čemer je ključno, da vedo, kje je relevantno znanje, kdo ga poseduje in kako lahko različne nosilce znanja med seboj povezujejo. Tako z formalnimi in neformalnimi mehanizmi skrbijo za odpravljanje funkcionalnih in geografskih ovir, ki onemogočajo prenašanje znanja (Patriotta idr. 2013).

Prenos znanja je mogoč, če so menedžerji, ki delujejo globalno, sposobni prepoznati posebnosti nacionalne kulture, zapuščino preteklih ter vpliv obstoječih političnih in verskih režimov, ustaljene notranje skupine, ki vplivajo na delovanje njenih članov in dojemanje nečlanov, ter implicitne načine komuniciranja med člani (Pauleen 2007). Na ključna vodilna mesta je treba postaviti osebe z visoko toleranco, občutljivostjo, empatijo ter izkušnjami z delovanjem v različnih kulturah. Nameniti pa je treba tudi dovolj časa za postopno oblikovanje zaupanja in medsebojnih odnosov med predstavniki različnih kultur (Möller in Svahn 2004). Ključno je, da so menedžerji sposobni zgraditi tesne medsebojne odnose, se vključiti v notranje skupine in si pridobiti zaupanje njihovih članov, kar omogoči prenos bogatega implicitnega znanja, ki je vedno skrito v kontekstu. Za hiter pretok znanj morajo menedžerji dogodke za pretok znanja formalno načrtovati, zagotoviti zapis implicitnega znanja ter graditi ustrezno kulturo za učenje (Fletcher in Prashantham 2011), hkrati pa morajo spodbujati timsko delo, decentralizirati odločanje in uporabljati neformalno usklajevanje (Willem in Buelens 2009).

Zlasti za spodbujanje pozitivnega odnosa do raznolikosti na vseh ravneh z namenom večjega pretoka znanja med matičnim podjetjem in podružnicami lahko globalna

podjetja vpeljejo različne strategije. Med njimi podjetja najpogosteje uporabljajo oblikovanje virtualnih timov s člani iz različnih nacionalnih kultur, učenje in usposabljanje za delo v raznolikem timu, usposabljanje za medkulturno komuniciranje in razvijanje medkulturnih kompetenc (tečaji in usposabljanja v tujini), načrtovanje medkulturnih mentorstev, zaposlovanje in usposabljanje za delo v tujini ter oblikovanje organizacijske klime, ki je naklonjena medkulturnemu povezovanju, oblikovanju skupinske identitete in ustvarjanju psihološke varnosti. Podjetja pogosto uvedejo tudi delovno mesto menedžerja raznolikosti. Običajno je ta vloga dodeljena enemu od glavnih menedžerjev podjetja, kar da jasno sporočilo zaposlenim, da je raznolikost ena od konkurenčnih prednosti, ki ustvarjajo dodano vrednost in na katerih podjetje gradi.

5 Raziskava o strategijah odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini

5.1 Metodologija raziskave

Za praktično preverjanje teoretičnih spoznanj o ovirah in strategijah odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini je bil izbran kvalitativni pristop na osnovi analize poslovnih primerov. Pristop je bil prepoznan kot primeren zlasti z vidika kompleksnosti in edinstvenosti poslovnih situacij v vseh podjetjih, ki so odvisna od posameznikov in okoliščin, v katerih delujejo (Saunders, Lewis in Thornhill 2009). Raziskava je bila narejena v skladu s priporočili za kvalitativno proučevanje (Yin 1993). V literaturi sicer prevladujejo kvantitativne raziskave o dejavnikih, ki vplivajo na prenos znanja v globalnih podjetjih, in ovirah, ki se pri tem pojavljajo (Chang idr. 2012, Lauring in Selmer 2013, Mäkelä idr. 2012), primanjkuje pa poglobljenih kvalitativnih raziskav na podlagi enega ali nekaj poslovnih primerov, ki sicer dajo boljši vpogled v konkretne razloge, zakaj se določene ovire pri prenosu znanja sploh pojavijo (Fletcher in Prashantham 2011, Monteiro idr. 2008, Willem in Buelens 2009). Za analizo in primerjavo so bila izbrana tri slovenska podjetja, ki poslujejo globalno in imajo vsaj eno svojo enoto v tujini (tabela 1). Podjetja prihajajo iz različnih panog.

Tabela 1: Osnovni podatki o podjetjih iz raziskave

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C
Panoga	programska oprema	sanitarna tehnika	vodne turbine in hidroenergetska oprema
Št. zap. v Sloveniji	45	200	420
Št. zap. v tujini	20	15	55
Predstavništva	Nemčija, Singapur, Kitajska, ZDA (ekskluzivni distributer)	Nemčija (enota), Italija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Madžarska, Romunija	Kanada (hčerinsko podjetje), Češka (hčerinsko podjetje), Egipt, Islandija
Status	samostojno podjetje	član večjega koncerna	član večjega koncerna
Globalni položaj*	4. mesto v panogi	5. mesto v panogi	4. do 5. mesto v panogi
Glavni trgi	Zahodna Evropa, ZDA, Azija	Evropa, Bližnji vzhod, Izrael, Severna Afrika, Rusija	Evropa, Severna Amerika, Latinska Amerika, Severna Afrika, Azija

* Globalni položaj predstavlja subjektivno oceno menedžerjev o globalnem tržnem deležu podjetja v panogi v primerjavi s konkurenti.

Viri: Intervjuji z menedžerji podjetij A, B in C, spletne strani podjetij A, B in C.

Podjetje A se ukvarja z razvojem programske opreme, podjetje B z razvojem in proizvodnjo sanitarne tehnike, podjetje pa C z razvojem, projektiranjem, vgradnjo in servisiranjem vodnih turbin in hidroenergetske opreme.

S predstavniki podjetij, ki so bili izbrani glede na njihovo neposredno vpletenost v prenos znanja na globalni ravni, so bili opravljeni polstrukturirani intervjuji, ki so trajali od 90 do 120 minut. Vprašanja za intervju so bila odprtega tipa in so poleg splošnih informacij o globalnem delovanju obsegala teme o načinih prenosa znanja v matičnem podjetju ter med matičnim podjetjem in podružnicami, o znanjih, ki jih je najpomembneje prenašati, o ovirah pri prenosu znanja, ki so prisotne v podjetju, ter o strategijah odpravljanja ovir. Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti so bili vsi intervjuji posneti, narejene pa so bile transkripcije, kar je omogočilo natančno analizo podatkov. Pridobljeni podatki so bili razvrščeni v posamezne teme in kategorije ter primerjani s podatki v obstoječi teoriji področja.

5.2 Kvalitativna analiza prenosa znanja in ovir pri prenosu med matičnim podjetjem in podružnicami izbranih podjetij

V podjetju A prenos znanja v matičnem podjetju poteka predvsem v osebni in telefonski pogovoru, po elektronski pošti, na sestankih, v neformalnem druženju ter na petkovih predavanjih, ko enkrat na 14 dni obdelajo določeno temo, predstavijo novosti; termin srečanja je določen vnaprej. Prenos znanja na globalni ravni pa poteka večinoma po telefonu, na videokonferencah, s komunikacijskimi orodji (Skype, Webinars, Go-to-meeting), ki omogočajo prenos računalniške predstavitve, žive slike in pogovora. Poleg tega zaposleni uporabljajo še nekatera druga orodja (Sharepoint, Newslit). Vsaj enkrat letno organizirajo tudi globalne sestanke vseh zaposlenih za vzpostavitev in ohranjanje živega stika. Najpomembnejše znanje, ki ga je treba prenašati med matičnim podjetjem A in njegovimi podružnicami v tujini, je znanje o izdelku, novostih, trgu, strankah, marketinškem nastopu in prodajni strategiji (intervju z menedžerjem podjetja A).

V podjetju A so glavne ovire za prenos znanja na ravni posameznikov pomanjkanje časa, pomanjkanje zavedanja o koristi znanja za sodelavce, zlasti med oddelki, različne izkušnje, pomanjkanje interakcije, slabe komunikacijske spretnosti, včasih tudi pomanjkanje medsebojnih stikov in motivacije nekaterih zaposlenih. Hkrati je prisoten tudi odpor do uporabe določenih IT-sistemov in orodij, ker njihove prednosti v podjetju A še niso bile predstavljene. Ovir na ravni organizacije je v podjetju A nekaj manj, trenutno je še nejasna povezanost strategije ravnanja z znanjem s cilji in strateškimi usmeritvami podjetja, prenos znanja pa zavira tudi slaba povezanost IT-sistemov, ker ima vsako predstavništvo svoj sistem, med seboj pa niso povezani (intervju z izvršnim direktorjem podjetja A). Ovire za prenos znanja med matičnim podjetjem in podružnicami izhajajo iz jezikovnih razlik. V podjetju A komunicirajo v angleščini, zato se del sporočila v prevodu tudi izgubi. Problem jezikov se

pojavi že v Evropi, saj kljub visokotehnološki panogi, v kateri delujejo, vsi partnerji ne znajo angleščine. Predvsem narodi, kot so Nemci, Francozi, pričakujejo komunikacijo v svojem jeziku. Razlike so tudi med kulturami, saj je vsak navajen komunicirati na svoj način. Tako npr. za Azijo in Evropo velja, da se partnerji radi srečajo v živo in spoznajo, v ZDA pa je delo na daljavo običajno. Bolj kot razlike v kulturi ovirajo pretok znanja v podjetju A razlike v znanju, ki zmanjšajo pripravljenost posameznika, da bi sodeloval pri prenosu. Kot problem se je v podjetju A pokazala tudi organizacijska struktura, ker so bile enote na začetku preveč samostojne in niso zasledovale ciljev matičnega podjetja. Prisotne so še geografske ovire pri usklajevanju enot v Aziji, Evropi in ZDA, saj predstavljajo tri različne časovne pasove. Pri tem menedžer ugotavlja, da razdalja sama po sebi ni tolikšen problem, lahko pa poglobi že prisotne ovire (intervju z menedžerjem podjetja A).

V podjetju B prenos znanja v matičnem podjetju poteka predvsem v osebni pogovoru, na sestankih in pri tišnem delu. Najučinkovitejši so prav sestanki in tiško delo. Telefonski pogovor in e-pošta sta manj pomembna. V ta namen organizirajo letne, polletne in četrletne sestanke in konference blizu matičnega podjetja. Takrat predstavijo strategije, cilje in aktivnosti. V sklopu sestankov poteka tudi izobraževanje prodajne službe, in sicer predvsem način predstavljanja podjetja/blagovne znamke ter vaje v nastopanju in retoriki. Uporabljajo tudi sodobna komunikacijska orodja (Link, Skype), vendar manj pogosto, telefonske konference predvsem na menedžerskem nivoju in še uradno dokumentacijo, ki je shranjena v sistemu SAP, ter CRM-sistem, v katerem zbirajo podatke o ciljnih skupinah. Najpomembnejše znanje, ki ga je treba prenesti, je filozofija blagovne znamke in prenos strategije trženja – organizacija prodajne mreže, aktivnosti potnikov, oprema prodajnega mesta ipd. (intervju z menedžerjem podjetja B).

V podjetju B je ovira za prenos znanja na ravni posameznikov predvsem pomanjkanje časa. Ko je polovica ekipe na poti, se težko usklajujejo. Tudi značilnosti posameznika, kot so odprtost, zaupanje vase in pripravljenost deliti znanje, vplivajo na prenašanje znanja. Prodajna ekipa je načeloma zelo odprta in povezana, manj pa je izmenjave znanja z drugimi oddelki. Pojavlja se tudi odpor do uporabe IT-sistemov zaradi nepoznavanja in pomanjkanja izkušenj. Sistemi sicer niso primaren način prenosa znanja, vendar zaradi premalo usposabljanja in premalo predstavitev prednosti sistemov ti niso v celoti izkoriščeni, kar pa sodi že med ovire na ravni organizacije. Poleg tega je prisotno še pomanjkanje komunikacije med oddelki, pomanjkanje ustreznih formalnih in neformalnih prostorov za prenos znanja. Deloma je prisotna neustrezna kultura (zavedanje) ter tog sistem nagrajevanja. Ovire pri prenosu znanja onstran nacionalnih meja izhajajo iz jezikovnih razlik. Znanje lokalnega jezika je na posameznih trgih prednost, zato mora biti ekipa na terenu lokalna, hkrati pa je potrebno znanje angleščine za komunikacijo z matičnim podjetjem. Komunikacije matičnega podjetja s predstavništvom je bilo

zlasti v preteklosti premalo, sedaj se to sistematizira in izboljšuje (intervju z menedžerjem podjetja B).

Prenos znanja v matičnem podjetju podjetja C poteka po elektronski pošti, na koordinacijskih sestankih, ki jih organizirajo štirikrat na leto, in z uradno delovno dokumentacijo. Nekaj znanja zaposleni izmenjujejo tudi neformalno, primanjkuje pa sistemske izmenjave znanja, izkušenj, dobrih in slabih rešitev, bolj je odvisno od posameznika, ali bo znanje delil ali ne. Prenosa znanja globalno med matičnim podjetjem in podružnicami ni. Čeprav delajo pri skupnem projektu, se znanje ne pretaka in se ne učijo iz izkušenj drugih. Operativna komunikacija poteka po elektronski pošti, na telefonskih konferencah, z orodjem Skype, uporabljajo tudi klicni center Webex, nekaj pa je še pošiljanja dopisov po pošti. Uradna projektna dokumentacija je v elektronski različici, poleg tega imajo projektni vodje še delovno dokumentacijo, ki jo dopolnjujejo, vpisujejo komentarje in podobno, zato je v fizični obliki dostopna sodelavcem. Najpomembnejše znanje, ki ga je treba prenašati globalno, je vodenje projektov, razumevanje želja kupcev in poznavanje zahtev posameznih trgov (intervju z menedžerjem podjetja C).

V podjetju C se ovire za prenos znanja, ki se pojavljajo na ravni posameznikov, nanašajo predvsem na strah pred izgubo zaposlitve zaradi zmanjšanja lastne konkurenčne prednosti. Poleg tega primanjkuje zavedanja o koristi znanja za sodelavce, medsebojne komunikacije in notranje motivacije za prenos tihega znanja. Prisoten je odpor do uporabe IT-sistemov zaradi nepoznavanja in pomanjkanja izkušenj. Zaposleni že leta delajo enako in ne želijo sprememb. Ovire na ravni organizacije ne dopuščajo, da bi se prenos znanja sistematiziral. Organizacija podjetja je izrazito hierarhična, formalna, funkcijsko naravnana, kar otežuje delo pri projektih. Vodje koristi od prenosa znanja ne poudarjajo, primanjkuje tudi formalnih in neformalnih prostorov za prenos. Prenosa znanja ne vidijo kot ključnega za uresničevanje strateških ciljev. Velik izziv je tudi sistem nagrajevanja, ki ne nagradi rezultatov dela. Kultura je neustrezna, saj se prenos znanja ne pričakuje, zaposleni so zelo nenaklonjeni spremembam. Med podružnicami v skupini je močna tekmovalnost, vsaka podružnica zase želi prikazati čim boljše rezultate, namesto da bi pri skupnem projektu sodelovali za čim boljši skupni rezultat. Primanjkuje torej skupinske identitete in dialoga med oddelki za doseganje skupnega cilja. Poleg tega je problem tudi slaba povezanost IT-sistemov, saj vsaka podružnica uporablja svoj sistem. Ovire za prenos znanja, ki izhajajo iz jezikovnih razlik, imajo v podjetju manjši vpliv. Komunikacija poteka v angleščini, ki je pogoj že pri zaposlovanju. Razlike v vrednotah in kulturi vplivajo v neformalnem delu komunikacije in pogosto jih zaposleni podcenjujejo. Spoznavanje običajev posameznih kultur ni sistemsko urejeno, temveč je od posameznika odvisno, kako se bo prilagodil. Med podružnicami so opazne tudi strukturne, funkcijske (organizacijske) ovire, saj ni kolektivnega razumevanja odgovornosti, ni kolektivne zavesti. Prisotne pa so še geografske ovire, predvsem z vidika časovnega usklajevanja komunikacije s Kanado (intervju z menedžerjem podjetja C).

5.3 Kvalitativna analiza strategij odpravljanja ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami izbranih podjetij

V podjetju A so za odpravljanje ovir pri prenosu znanja med matičnim podjetjem in podružnicami oblikovali različne strategije. Problem jezika rešujejo tako, da zaposlijo ljudi z znanjem angleščine in znanjem jezika države, v kateri je podružnica. Za partnerje pripravijo gradiva v njihovem jeziku. Pomaga tudi pozitiven odnos in sprejemanje raznolikosti. Za organizacijske probleme so rešitev našli v matrični strukturi poročanja, ki jo še oblikujejo. Tako zaposleni iz posameznih poslovnih funkcij in tehnične podpore poročajo globalnemu vodji, za lokalne stranke pa lokalnemu vodji. Poleg tega so vzpostavili več vodoravne komunikacije med podružnicami. To so podprli z investicijami v medsebojna razmerja med zaposlenimi, zato ob formalnih srečanjih dvakrat letno organizirajo tudi neformalno druženje, poleg tega pa ima vsak oddelek še svoje srečanje za grajenje tima. Problem časovnih con rešujejo s časovnim usklajevanjem videokonferenc. Pomembno je še, da vodilni menedžer globalnemu usklajevanju namenijo veliko svoje pozornosti in da osebno prevzame pobudo za prenos znanja (intervju z menedžerjem podjetja A).

Strategije, s katerimi v podjetju B premagujejo jezikovne ovire, so v zaposlovanju posameznikov z znanjem angleščine, ki je njihov interni pogovorni jezik. Četrtnetne konference tako potekajo v angleščini, v tem jeziku pa so na strežniku objavljeni tudi vsi skupni dokumenti. V podjetju gradijo in ohranjajo pozitiven odnos do heterogenosti, ki ga imamo Slovenci precej, zlasti zaradi izkušenj z drugimi narodi iz nekdanje Jugoslavije in zaradi majhnosti, zaradi katere se je treba ves čas prilagajati velikim. Prenos znanja dosežejo v osebnih, vnaprej določenih četrtnetnih srečanjih, kar pripomore k večji identifikaciji s celo ekipo. Poleg formalnih srečanj so pomembne tudi investicije v medsebojna razmerja na neformalnih srečanjih za grajenje timov (teambuilding), ki pa so še vedno precej omejena. Temu bi bilo smiselno v prihodnosti nameniti še več sredstev. V tujino svojih menedžerjev trenutno še ne pošiljajo, v prihodnosti pa načrtujejo tudi to. V podjetju se zavedajo, da je pri spodbujanju prenosa znanja ključna vloga vodilnih menedžerjev. Menedžerji zagotavljajo potrebno koordinacijo in motivacijo zaposlenih za usklajeno nastopanje na globalnem trgu. To po mnenju sogovornika razlikuje uspešne ekipe od manj uspešnih (intervju z menedžerjem podjetja B).

Tudi v podjetju C so nekaj strategij odpravljanja ovir že vpeljali. Rešitve za jezikovne ovire so našli v zaposlovanju mladih z znanjem angleščine, kaže pa se tudi potreba po znanju nemščine in francoščine. Razlike v kulturah spoznavajo predvsem zaposleni sami, učijo se zlasti od kupcev, s katerimi je zelo odprt pretok znanja in informacij, izkušenj in dobrih praks preteklih projektov. Drugih oblik za spodbujanje pretoka znanja med matičnim podjetjem in podružnicami še niso oblikovali, zato na tem področju vidijo še precejšnje možnosti za izboljšave (intervju z menedžerjem podjetja C).

6 Sklep

Pri prenosu znanja se v podjetjih pojavljajo različne ovire tako na ravni posameznikov kot tudi na ravni organizacije. Multinacionalna podjetja, ki poslujejo v različnih državah, se srečujejo še z dodatnimi ovirami, ki izhajajo iz časovnih razlik in geografskih razdalj, jezikovnih in kulturnih razlik. Podjetja vpeljujejo različne strategije odpravljanja teh ovir, ki so v praksi bolj ali manj uspešne. Mednje sodijo oblikovanje pozitivnega odnosa do heterogenosti, odprtosti za sprejemanje raznolikosti, dobrega ozračja v skupini, investicije v medsebojna razmerja, različni sistemi in orodja za menedžment znanja, pretok zaposlenih na mednarodni ravni ter aktivno angažiranje vodilnih menedžerjev.

Menedžerji v raziskavi proučevanih podjetij enotno ugotavljajo, da je treba za prenos znanja vzpostaviti osebni stik in omogočiti medosebno komunikacijo med zaposlenimi iz matičnega podjetja in podružnic vsaj nekajkrat letno. Zaznavajo, da smo Slovenci pri prenosu znanja bolj zaprti in znanja ne delimo med seboj, vendar pa smo hkrati odprti do različnih kultur in se zato znamo prilagoditi drugim narodom. Vsi trije menedžerji ugotavljajo prisotnost jezikovnih ovir pri prenosu znanja, zato vsa tri podjetja angleščino uporabljajo kot pogovorni jezik. Poleg tega opažajo, da se pojavljajo problemi v komunikaciji z velikimi narodi, tudi v Evropi, ki se ne prilagajajo in pričakujejo komunikacijo v svojem jeziku. Menedžerji še ugotavljajo, da je za delo na različnih trgih, v različnih kulturah potrebno načrtno usposabljanje zaposlenih, česar pa v Sloveniji primanjkuje.

Med strategijami za odpravljanje ovir pri prenosu znanja so se v proučevanih podjetjih izkazale kot najbolj učinkovite naslednje: načrtno vzpostavljanje vodoravne komunikacije med podružnicami, grajenje medsebojnih razmerij, osebna formalna in neformalna druženja, povečevanje skupinske identitete in zavedanja o pomenu prenosa znanja v skupini, časovno usklajevanje videokonferenc, aktivna podpora in vloga vodilnih menedžerjev v prenosu znanja. Čeprav nobeno od proučevanih podjetij v tujino ne pošilja svojih menedžerjev, se zavedajo pomena te strategije za premagovanje ovir pri prenosu znanja, zato v prihodnosti načrtujejo tudi to.

Kot vse raziskave ima tudi ta nekatere omejitve. Glavne omejitve izhajajo iz uporabljenega kvalitativnega pristopa, saj ugotovitev ni mogoče posplošiti na širšo populacijo globalnih podjetij, poleg tega so v ospredju analize le slovenska podjetja. Za pridobitev širšega vpogleda v problematiko prenosa znanja med matičnimi podjetji v Sloveniji ter podružnicami v tujini bi bilo smiselno raziskavo v prvi vrsti razširiti na več slovenskih podjetij, narediti primerjavo med strategijami odpravljanja ovir pri prenosu znanja med različnimi panogami in med različnimi lokacijami podružnic. Zaradi morebitne subjektivnosti v odgovorih intervjuvancev bi bilo smiselno v raziskavo vključiti več posameznikov iz istega podjetja, zlasti bi bilo treba v intervjuje vključiti menedžerje podružnic in pridobiti njihov pogled na ovire pri prenosu znanja ter na uspešnost matičnega podjetja pri njihovem odpravljanju.

Kar zadeva priporočila, bi bilo v proučevanih podjetjih smiselno večjo pozornost nameniti razvijanju medkulturnih kompetenc, usposabljanju za delo v raznolikih timih in načrtovanju medkulturnih mentorstev. To bi pripomoglo k večji učinkovitosti timov, ki jih sestavljajo člani iz različnih kulturnih okolij, in s tem k zmanjšanju ovir pri prenosu znanja. Ti pristopi bi v podjetju pomagali gojiti klimo, naklonjeno medkulturnemu povezovanju, ki bi spodbujala prenos znanja med matičnim podjetjem in podružnicami v tujini.

Literatura

1. Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
2. Bartlett, C. A. in S. Ghoshal (1998). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
3. Bartlett, C. A., S. Ghoshal in P. W. Beamish (2008). *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. Chang, Y.-Y., Y. Gong in M. W. Peng (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal* 55 (4): 927–948. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0985>
5. Chow, C. W., F. J. Deng in J. L. Ho (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research* 12: 65–95. <http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.65>
6. Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science* 50 (3): 352–364. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
7. Fletcher, M. in S. Prashantham (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (3): 475–501. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001111155673>
8. Fredriksson, R., W. Barner-Rasmussen in R. Piekkari (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (4): 406–423. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280610713879>
9. Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of knowledge management* 6 (1): 23–30. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210417664>
10. Grandori, A. (2001). Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the

- firm. *Journal of Management and Governance* 5 (3–4): 381–399. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1014055213456>
11. Gupta, A. K. in V. Govindarajan (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal* 21 (4): 473–496. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)-1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)-1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)
12. Husted, K. in S. Michailova (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics* 31 (1): 60–73. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00072-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00072-4)
13. Intervju z menedžerjem podjetja A, 22. april 2013.
14. Intervju z menedžerjem podjetja B, 23. april 2013.
15. Intervju z menedžerjem podjetja C, 24. april 2013.
16. Luring, J. in J. Selmer (2011). Multicultural organizations: Common language, knowledge sharing and performance. *Personnel Review* 40 (3): 324–343. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111118649>
17. Luring, J. in J. Selmer (2013). Diversity attitudes and group knowledge processing in multicultural organizations. *European Management Journal* 31 (2): 124–136.
18. Leistner, F. (2010). *Mastering Organizational Knowledge Flow: How to Make Knowledge Sharing Work*. Hoboken, N. J.: Wiley.
19. Li, W. (2010). Virtual Knowledge Sharing in a Cross-Cultural Context. *Journal of Knowledge Management* 14 (1): 38–50. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011015552>
20. Mäkelä, K., U. Andersson in T. Seppälä (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. *International Business Review* 21 (3): 439–451. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.05.003>
21. Mäkelä, K., H. K. Kalla in R. Piekkari (2007). Interpersonal similarity as a driver of knowledge sharing within multinational corporations. *International Business Review* 16 (1): 1–22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.11.002>
22. Miao, Y., S. Choe in J. Song (2011). Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. *Journal of Knowledge Management* 15 (3): 478–496. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137448>
23. Michailova, S. in D. B. Minbaeva (2012). Organizational Values and Knowledge Sharing in Multinational Corporations: The Danisco Case. *International Business Review* 21 (1): 59–70. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.11.006>
24. Minbaeva, D. B. in S. Michailova (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations* 26 (6): 663–679. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450410562236>
25. Möller, K. in S. Svahn (2004). Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. *Industrial Marketing Management* 33 (3): 219–228. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.011>
26. Monteiro, L. F., N. Arvidsson in J. Birkinshaw (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science* 19 (1): 90–107. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0264>
27. Noorderhaven, N. in A.-W. Harzing (2009). Knowledge-sharing and Social Interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies* 40 (5): 719–741. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2008.106>
28. Osterloh, M. in B. S. Frey (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science* 11 (5): 538–550. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
29. Patriotta, G., A. Castellano in M. Wright (2013). Coordinating knowledge transfer: Global managers as higher-level intermediaries. *Journal of World Business* 48 (4): 515–526. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.007>
30. Pauleen, D. (2007). *Cross-cultural perspectives on knowledge management*. [N.p.]: Libraries Unlimited.
31. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management* 9 (3): 18–35. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602746>
32. Rozman, R. in A. S. Sitar (2007). *Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management*. Paper presented at the 23rd EGOS Colloquium, Vienna, Austria. <http://egosnet.org/>
33. Saunders, M., P. Lewis in A. Thornhill (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow (England): Prentice Hall.
34. Sharma, B. P., M. D. Singh in Neha (2012). Knowledge sharing barriers: An approach of interpretive structural modeling. *IUP Journal of Knowledge Management* 10 (3): 35–52.
35. Sitar, A. S. (2012). *Vpliv organizacije na povezano učenje posameznikov v združbah*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
36. Spletna stran podjetja A, obiskana 20. aprila 2013.
37. Spletna stran podjetja B, obiskana 20. aprila 2013.
38. Spletna stran podjetja C, obiskana 24. aprila 2013.
39. Wang, S. in R. A. Noe (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20 (2): 115–131. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
40. Willem, A. in M. Buelens (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management* 29 (2): 151–160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.06.004>
41. Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park: SAGE Publications.



Dr. Aleša Saša Sitar je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot asistentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje organizacije in ravnanja, raziskovalno pa se ukvarja s proučevanjem učenja v združbah, ravnanja z znanjem, omrežji znanja in analizo organizacije. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V preteklih letih je z različnimi prispevki sodelovala na številnih mednarodnih konferencah s področja organizacije in učenja v združbah.

Aleša Saša Sitar, Ph.D., is a teaching assistant in the Academic Unit for Management and Organization at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She lectures in courses on organization and management. Her main research interests are organizational learning and knowledge management, knowledge networks, and organizational design. She received her Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She regularly attends international conferences on organizations and organizational learning.



Dr. Katarina Katja Mihelič je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje vedenja ljudi v organizacijah, njeno raziskovalno področje pa obsega konflikte med profesionalnim in zasebnim življenjem, etično vedenje in determinante individualnega uspeha. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Redno se udeležuje domačih in mednarodnih konferenc s področja menedžmenta. Svoje prispevke objavlja v mednarodnih revijah s faktorjem vpliva.

Katarina Katja Mihelič, Ph.D., is an assistant professor in the Academic Unit for Management and Organization at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She teaches courses in the field of management. Her main research interests lie in the areas of work-family interface, individual determinants of job performance, and ethical behaviour. She received her Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. She regularly attends international conferences in management. She has published her work in SSCI-ranked international journals.

QUALITATIVE INDICATORS FOR MEASURING THE PERFORMANCE DEVELOPMENT OF SELECTED CITIES

Kvalitativni indikatorji merjenja uspešnosti razvoja izbranih mest

Jasmina Mavrič

*PhD student at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor
jasmina.mavric@krs.net*

Polona Tominc

*Faculty of Economics and Business, University of Maribor
polona.tominc@uni-mb.si*

Vito Bobek

*Faculty of Economics and Business, University of Maribor
vito.bobek@uni-mb.si*

Abstract

Recognizing that cities are becoming generators of economic development and a source of growth for the national economy, researchers are increasingly identifying the stages of development and positioning of cities upon which the adequate preparation of strategic and development guidelines is dependent. The comparison of the level of their development efficiency calls for indicators measuring the performance of cities that are representative and comparable between countries. In the case of medium-sized cities, we consequently have to question the applicability of the methodology and indicators used mostly in cases of large, global cities by internationally recognized institutions. With the established set of qualitative indicators and assistance from a computer program for multiparameter decision-making processes (DEXi), this paper also seeks to compare the performance development of selected European cities.

Keywords: city, region, measurement systems, descriptive indicators, city-ranking, sustainable development, urbanization, quality of life

Izveček

Ob spoznanju, da postajajo mesta generator gospodarskega napredka in vir rasti nacionalnega gospodarstva, se poraja potreba po prepoznavanju stopnje razvoja ter umeščanja mest, od katerih je odvisna priprava ustreznih strateških in razvojnih smernic. Primerjava mest po stopnji razvojne uspešnosti narekuje razvoj indikatorjev merjenja, reprezentativnih in primerljivih med posameznimi državami. Posledično se moramo v okviru proučevanja srednje velikih mest vprašati o uporabnosti metodologije in indikatorjev, ki jih na primerih velikih, globalnih mest največkrat uporabljajo mednarodno priznane institucije. Z oblikovanim naborom kvalitativnih kazalnikov ob uporabi računalniškega programa večkriterijskega odločanja (DEXi) želijo avtorji v prispevku primerjati uspešnost razvoja izbranih evropskih mest.

Ključne besede: mesto, regija, sistemi merjenja, deskriptivni indikatorji, razvrščanje mest, trajnostni razvoj, urbanizacija, kakovost bivanja

1 Introduction

Existing methodologies for comparing a city's performance and the quality of an urban city structure affect more or less a wider field of urban and regional disparities, wherein specific approaches cover only limited areas. Nijkamp (1986)

Prejeto/Received:
Februar 2014

Popravljeno/Revised:
Maj 2014

Sprejeto/Accepted:
Junij 2014

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 3-4, 2014

pp. 13-25

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.02

UDK: 711.4:502.131.1

JEL: R11, O18

focused exclusively on infrastructure impacts, whereas Callois and Aubert (2007) empirically analysed the impact of social capital on regional development. Singh et al. (2009, pp. 189–212), Slottje (1991), and Somarriba and Pena (2009) provided an overview of sustainable development indicators, but failed to interpret the quality of life indicators. In the field of competitiveness, Winter (2010) presented a synopsis of indicators measuring urban competitiveness on a European scale, while Parris and Kates (2003) indicated the multi-layered nature of sustainable development and consequently incompleteness of a measuring indicator's clear definition. Missing thematic indicators can also be found in the context of measuring regional disparities at the broader level of the European countries (Oliveira Soares et al., 2003; Tausch et al., 2007). Comparing cities by using indicators representing diverse aspects of urban life is only possible with the meaningful formation of a structured system; simply adding many indicators to obtain a single index might result in a criticism of uncertainty. Similar effects can also be achieved by using a larger set of non-aggregated indicators; therefore, the identification of an appropriately small number of relevant indicators is crucial. In the process of system formation, the inclusion of indicators with a higher impact on the general differences between selected cities in different countries is necessary, along with an additional assumption of environmental, human, and social capital as well as the integration of the demographic perspective.

This article presents the concept of measuring the urban development, based on different theoretical background and applied practices (Chapter 2), through which the most appropriate tailored concept (European Common Indicators [ECI]) is introduced as the baseline for the study, considering the specific criteria (city selection in Chapter 3), followed by a selection of the qualitative, descriptive performance development indicators (Chapter 4). Based on the structure and categorization of the gathered data (by survey, taken in five EU cities, introduced in Chapter 5), the applied DEXi method (Chapter 6) is introduced as one option in the multi-criteria decision-making process (city management). The method's case applicability is further discussed based on the results and their interpretation (Chapter 7).

2 Theoretical background and applied practice

In accordance with the Charter on European Sustainable Cities and Towns, Voula (1996) listed six key areas of sustainable development and urban transformation: the active city/town, beautiful town, green city/town, town with a better environment, cooperation for a better city, and the town catalogue. The strategy of urban sustainability consequently includes urban performance indicators, such as: 1) local involvement (citizens' participation), 2) employment, 3) city deficit, 4) economic growth, 5) urban mobility, 6) urban metabolism, resources, consumption, 7) environment and social expenditure, 8) urban safety, 9) public health, 10) social justice, and 11) global change.

Indicators of sustainable development highlight the complex and dynamic structure of the urban surroundings. After the adoption of Agenda 21 (1992), this type of indicator has been used by many institutions (e.g., United Nations–Urban Indicators Program, World Health Organization, 2009) as the analytical tools for studying the quality of life in the urban environment. The wider set also represents the SUD-LAB European Commission project's indicators with an extended database of European cities, where indicators are divided into the following categories: a) air quality, b) composed environment, c) cultural endowments, d) social disparities, e) transportation quality, f) urban administration, and g) waste management (Bănica, 2010, p. 340). Bănica (2010) defined the index of local development as an integrated indicator, including the importance of individual elements (weights)—namely, the category of infrastructure (4), followed by the economy (3), local community (2), and public administration (1):

$$I_{di} = [(I_i \times 4) + (I_e \times 3) + (I_{mc} \times 2) + (I_{ap} \times 1)] / 10, \quad (1)$$

meaning:

I_{di} – local development index

I_i – infrastructure index: utilities, transport and health infrastructure, natural resources

I_e – local economy index: financial services and insurance, labour, and public budget

I_{mc} – local community index (community spirit): safety of citizens, tourist attractions, cultural/sports facilities, and cultural/historical heritage

I_{ap} – public administration index: services and support to small and medium-sized enterprises, urban planning, communication, and information dissemination

3 Selection of cities

The methodology for the comparison of medium-sized cities includes the selection of an appropriate sample, defined by location (criterion 1: European cities), inclusion in the databases (criterion 2: city's inclusion in the Urban Audit database), definition in terms of a smart city (criterion 3: city in the Smart Cities database), comparability in terms of the urban size (criterion 4: population size ranging from 100.000 to 200.000 inhabitants), and regional significance (criterion 5: capital of the region or an important regional centre). The cities that fulfilled these criteria and, thus, were included in our research are Maribor (Slovenia), Pleven (Bulgaria), Linz (Austria), Erfurt (Germany), Trieste (Italy), and Brugge (Belgium).

4 Selection of indicators

The selection of qualitative indicators results from a conceptual understanding of urban sustainability indicators, based on the ECI first established during 1999–2003 under the guidance of the Ambiente Italia research institute. Among more than 1.000 indicators, reflecting trends in urban development in accordance with the principles of

the social inclusion, local governance and democracy, local/global city integration, local economy, environment, cultural heritage, and quality of the institutional environment, and in the context of ECI 10 key indicators, the following pointers of sustainable development of European cities were selected (Ambiente Italia, 2003; Riga City Council, 2005):

- area 1: citizens' satisfaction with the local community—indicator 1: average satisfaction with the local community
- area 2: local contribution to global climate changes—indicator 2: CO₂ emissions per capita
- area 3: local mobility and transportation—indicator 3: percentage of trips by private motorized transport
- area 4: availability of local public open areas and services—indicator 4: percentage of people, living within 300 metres of a public open area > 5000 m²
- area 5: quality of the local ambient air—indicator 5: emissions of particulate matter (PM₁₀)
- area 6: children's journeys' to and from school—indicator 6: percentage of children going to school by car
- area 7: sustainable management through the local authorities and local enterprises—indicator 7: percentage of environmental certificates with reference to the total of enterprises
- area 8: pollution (noise)—indicator 8: percentage of the population exposed at night to noise levels >55 dB
- area 9: sustainable land use—indicator 9: percentage of protected areas
- area 10: products promoting sustainability—indicator 10: percentage of population favouring sustainable products

The quoted methodology that we found to be suitable for the study's baseline was developed according to a bottom-up approach, involving local authorities as the main actors in the process and improving synergies with the existing set of indicators. This showed, on the one hand, the extent to which the ethos (fundamental values peculiar to a specific person, people, culture, or movement) was actually based upon understanding of the real needs of municipalities and, on the other, the possibilities of achieving policy objectives for actions that shall bridge more than one level of governance. The indicators' initiative was focused on monitoring urban sustainability at the local level, with the aim of helping a local authority interested in beginning to monitor the progress in terms of the quality of its urban environment. Towns and cities can adapt the proposed set of 10 indicators to suit local circumstances. Respondents' distribution (from 14 EU countries) covered all classes of urban dimension (cities or aggregations of cities): 13 large (population > 350.000), 18 medium-sized (100.000 < population < 350.000) and 11 small (population < 100.000) cities.

For countries and their cities (especially on a European scale, in transition countries and, consequently, Slovenian cities) with a smaller population settlement, measurement concepts, as presented in the introduction (Chapter 1), can be partially or wholly inadequate. The selection of meaningful indicators, tailored to a specific city sample (e.g., medium-sized, European), situation, and decision-making problem (city management), depends on the defined focused areas of city development. Thus, the selection of appropriate indicators to allow for the narrow, specific measurement of future development's effectiveness from this perspective proves to be relevant.

The ECI concept was used in the study due to its successful implementation and effective city policy development's purpose. Based on its principles (the measurement method, definitions, and scale values will be presented in Chapter 6), and by introducing the five specific areas, qualitative performance indicators of urban development were selected for this study (Table 1).

5 Data structure and categorization

In the cities Maribor, Pleven, Linz, Erfurt, Trieste, and Brugge, a survey¹ based on a questionnaire implementing the computer-assisted web-interviewing (CAWI) method (using the application from KWIK Surveys [SOZ 2011]) was conducted. The size of a representative sample was calculated using the standard deviation of the observed variable for statistical population, as determined from previous studies and the predicted confidence interval base (Bastič, 2006). The standard deviation's (σ) value for the studied variable in the statistical population is 3,607, error probability is 0,5, and value of the variable t at $t_{0,05}$ is 1,96. The calculation of the sample size n ($n = 199,92 \cong 200$) was determined as $\sqrt{n} = 1,96 * 3,607 / 0,5$. Sampling was conducted according to the principle of non-random quota sampling and judgement sampling, as well as partly to random using a social network.

In $n = 200$, we obtained 184 correctly completed questionnaires, representing the sampling fraction:

$$p = (184/200 = 0,92); SE \text{ (standard error of estimate)} = (\sqrt{0,92(1-0,92)/200}) * 100 = 1,9 \quad (2)$$

Considering the error probability, the z -value (standard score z at the selected error probability) was calculated:

$$\alpha = 1-0,95 = 0,05; \alpha/2 = 0,025; z_{\alpha/2} = z_{0,975} = 1,96 \quad (3)$$

At the standard error of the estimated SE (without correction factor) of 1,9 percent, the lower confidence limit was determined:

$$8\% - 1,96 * 1,9\% = 2,4 \quad (4)$$

¹ By planning the survey, the recommendations of the sample survey approach were followed (see Tominc, 2006, p. 10).

Table 1: *City Performance Indicators: Qualitative and descriptive*

Indicator	Scale value			
Perception of local community				
The overall level of satisfaction with the local community	very satisfied	moderately satisfied	unsatisfied	
Public transport	easy accessible	difficult to access	inaccessible	
Social and health services	appropriate	acceptable	unacceptable	
Quality of the institutional environment	high	solid	unsatisfactory	
Education (number of educational facilities in your city)	1	1–5	more than 5	
Accommodation options and accessibility	high	medium	Low	
Employment opportunities	frequent	occasional	Rare	
Local mobility				
Systematic displacements (home–school and home–work)	private transport	public transport	non-motorized	
Number of daily trips (per capita), unsystematic	1–5	to 10	more than 10	
Access to basic services (bakeries, public transport, health facilities)	in the range of 300 m	in the range of 2 km	more than 2 km	
Accessibility to educational institutions (schoolchildren, students)	by foot, bicycle	public transport	private transport	
Enterprises				
Enterprises (sectoral)	mainly service sector	balanced industrial and service sector	mainly industrial sector	
Enterprises R&D	1–5	6–9	≥ 10	
SMEs and large enterprises	mainly SMEs	balanced SMEs and large enterprises	mainly large enterprises	
Environment				
Noise exposure	55–64 dB	65–74 dB	≥75 dB	
Environmental protection (opinion)	good	average	satisfactory	
Preference for eco-products	my preference	high costs	occasionally available, diverse habits	I don't trust them
QOL				
Subjective perception of poverty (local environment)	high	moderate	low	
Subjective perception of safety (local environment)	completely safe environment	stable environment	lower safety	

Source: KWIK Surveys Questionnaire (2011)

The questionnaire included 20 closed questions, to which respondents (aged 20 to more than 60 years, wherein this range did not predefine the target group) replied with a choice from anticipated, mutually exclusive answers. If a single-case dichotomous question (of two completely opposite directions type; e.g., male, female) had been used, a selection of multiple answers would have been possible. The Likert scale used allowed respondents to express their level of agreement/disagreement to various viewpoints. A semantic differential was not included.

For the perception of poverty indicator, 66,7 per cent of respondents from the survey sample ($n = 200$) indicated alternative b) moderate. If the results are generalized to the population, in accordance to the sample size, we will be able to predict with 95 per cent probability that between 60,1 and 73,3 per cent of the population believes in the existence of a moderate perception of poverty. The aim of the survey is not to project the results to the entire population in particular cities, but to create a database for setting up a DEXi decision model (a case study of the qualitative database's processing possibilities using artificial intelli-

gence decision-making methods). In qualitative research, it is necessary to consider the limitations of subjectivity and perception; the results yield the respondents' answers (subjective, reflecting their self-image, which is not inevitably consistent with objective indicators), and attention must be drawn also to the social desirability of responses (overvalued shares).

6 Multi-attribute decision-making using the DEXi program

Using the established system of descriptive city performance development indicators, the authors seek to enable qualitative decision-making in a systematic way by using a multi-attribute model in complex situations with a large number of factors and variables. According to Grünig and Kühn (2005, p. 7), problem solving can be done in several ways: intuitively, routinely (by adopting formerly employed procedures), or randomly based on the selection and systematic rational thinking, supported by relevant information. The general approach of the decision analysis originates from the axioms of game theory by John von Neumann and

Oskar Morgenstern (1953). Its main steps represent structuring the problem, estimating the likelihood of possible outcomes, determining their utility, and evaluating alternatives as well as selecting strategies (Belton & Stewart, 2002; Čančer, 2007; Čančer & Mulej, 2005).

In this study, we decided to use the Decision Expert (DEXi) multi-attribute decision method, developed at the Jožef Stefan Institute (based on the methodology of DECKMAK [DECision MAKing]), which includes a result analysis of the evaluated variants (Bohanec & Rajkovič, 1990; Bohanec & Rajkovič, 1995; Špendl, Rajkovič & Bohanec, 1996). DEXi uses discrete and qualitative criteria whose values are described in general words, such as good, excellent, and unacceptable—unlike the analytic hierarchy process's (AHP) numerical method, which uses weights to determine the importance of the criteria (e.g., the Saaty Rating Scale, 1990). Like AHP, the DEXi method is based on the decomposition of the decision problem to the hierarchical structure of criteria, where instead of words, intervals of numerical values can be used. The difference is noticeable also at the lower-level criteria aggregation functions in the final assessment, where the program uses decision rules of the “if-then” type instead of weights. DEXi allows for the evaluation of variants in the case of their incomplete and inaccurate information (Bohanec, 2011).

In the first phase of the study, we identified the criteria, hierarchically reordered in a tree of attributes for building the decision model. Following this purpose, for each attribute (basic and aggregate), description and scale values were determined. Basic criteria represent the perception of the local community, local mobility, enterprises, environment, and quality of life (QOL).

Area 1

Satisfaction with the local community

An important component of a sustainable society characterizes the general welfare of its members or living conditions, which include safe and affordable housing, the availability of basic services (schools, health, etc.), interesting and satisfying work, and opportunities to participate in local planning and decision making. This indicator has no validated goals, only a general recognition that the welfare of citizens and their satisfaction with the local community are important elements of sustainability (European Commission, 2002).

Public transport (accessibility)

The indicator public transport (accessibility), adopted from the models of sustainable urban development, is related to accessibility, the availability of transport/transportation, social connectivity, access to motor vehicles, and travel perceptions. Integrated accessibility is defined as the spatial distribution of potential destinations as well as the quality and characteristics of the involved activities (Handy & Niemeier, 1997; Zahavi et al., 1981). According to Wegener et al. (2000), accessibility is defined as a construct

of two functions: one representing the activities and opportunities, and the other representing effort, time, distance, or the costs of achieving them:

$$A_i = \sum_j g(W_j) \cdot f(c_{ij}), \quad (5)$$

where A_i represents the accessibility of area i , W_j activity W on area j , and c_{ij} the cost of reaching area j from area i . Functions $g(W_j)$ and $f(c_{ij})$ are defined as activity functions.

Among the indicators of area 1, the study also included social and health services, accommodation options and accessibility, and employment opportunities, based on the Eurobarometer (2009) survey “Perception survey on quality of life in European cities 2009”, which indicated significant variations in the level of satisfaction with health services among EU cities. In Western European cities, an 80 per cent majority of residents indicated moderate or very satisfied, while the level of satisfaction in many Southern and Eastern European cities was significantly lower (Eurobarometer, 2009). Considering the methodologies of the Eurobarometer survey and the Urban Audit Perception Survey (Urban Audit, 2004), two indicators—accommodation options and accessibility as well as employment opportunities—were selected for our study. The results of the stated surveys show a pessimistic view of the labour market, with the expected inverse relationship between the availability of jobs and the availability of accommodation options.

Area 2

The local mobility indicators include 1) systematic displacements (home–school and home–work); 2) the number of daily trips (per capita), unsystematic, 3) access to basic services (bakeries, schools, public transport, health facilities); and 4) accessibility to educational institutions. The set of indicators was derived from theoretical principles of ECI, where the indicators of local mobility and transport include the percentage of trips by private motorized transport. Systematic trips (per capita) represent daily displacements to work/school and back, whereas unsystematic trips are made for other reasons (e.g., shopping, recreation). The model of citizens' local mobility in the urban context is important in terms of quality of life (promoting alternative modes of transport; public transport, cycling). Access to basic services (bakeries, schools, public transport, health facilities) in a sustainable community is vital for the quality of life and performance of the local economy. The selection of this indicator is based on the headline indicator availability of public open areas and services (see ECI). Accessibility is defined as a percentage of people living within 300 metres of a public open area or other basic services and collective transport routes that—at least for part of a normal business day—operate on a minimum frequency (half-hourly service); public school (compulsory education); and bakery, greengrocery, and primary public health services. The European Environment Agency, Directorate-General for Regional Policy and ISTAT (*Istituto nazionale di statistica* [Italian National Bureau of Statistics]) apply

the concept “within 15 minutes by foot” for determining accessibility. The absence of stores selling fresh fruits and vegetables is an indicator of social exclusion and health risk (European Commission, 2002). Methodological principles of the indicator accessibility to educational institutions are also found in the context of ECI indicators, where the headline indicator of the area “children’s journeys to and from school” represents the percentage of children going to school by car. The value of the attribute in the study refers to the modes of transport used for children’s journeys to and from school (public and private transport), including also the possibility to “walk, bike” (European Commission, 2002). A sustainable society is namely one which, in terms of the traffic safety and crime, seems safe enough that parents feel comfortable allowing their children to walk or cycle along the streets as well as use public transport.

Area 3

Indicators of area 3 (enterprises) are represented by enterprises (sectoral), enterprises R&D, and SMEs and large enterprises. The selection of indicators is based on the study “The Economic Map of Urban Europe” (Laakso & Kostianen, 2007), which in the context of the city’s economic structure emphasizes the importance of the service and manufacturing sector. The results of the study highlight the specialization of the service sector (concentration of administrative functions), which in some capitals (e.g., Vienna) includes the dominant share of employment. In other capitals (e.g., Barcelona), a markedly closer balance between service and manufacturing sector was noted (Laakso & Kostianen, 2007). Production in the European Union on average employs 25 per cent of the workforce, despite the fact that de-industrialization plays an important role in the economy of many European urban regions. Industrialized European cities are seldom cities in economic decline; on the contrary, some of them are among the most dynamic and economically robust cities in Europe (Laakso & Kostianen, 2007, p. 14). Considering the importance of the service and manufacturing sector in the formation of decision rules for cities, the equilibrium principle (balanced service sector and industry) is preferred in our study. The SMEs and large enterprises indicator as well as the enterprises R&D indicator was selected based on the ECORYS (2012) research and the Eurostat Database (2013). The results of the research show that, despite the euro crisis and the strained economic situation, SMEs in the EU represent an important role in the union’s economy. According to the 2012 data, 20,7 million SMEs contributed 67 per cent of the total employment and 58 per cent of the total gross value added (ECORYS, 2012). The Small Business Act (SBA) for Europe (updated in 2011) recognizes the importance of SMEs’ role in the EU economy in striving to strengthen it in terms of reducing the administrative barriers, accessing new markets, ensuring free competition, promoting R&D, and supporting SMEs in the regional and environmental context of the Europe 2020 key objectives: smart, sustainable, and inclusive growth. Many SMEs are faced with “non

-recruitment growth” (or “jobless growth”), but dynamic companies, despite the delicate economic environment, have demonstrated increased EU activity in high-tech and knowledge-based industries and services. According to the EU-27 area’s Eurostat data, on average, micro enterprises and SMEs as well as large enterprises have made an almost balanced contribution to the added value. Considering these starting points regarding the role of SMEs and large companies and their added value, the decision rules (SMEs and large companies indicator) in our study are related to their balanced distribution in the urban environment of medium-sized cities. The importance of the high-technology sector and knowledge-based services leads to a preference for a higher number of R&D enterprises in selected urban areas.

Area 4

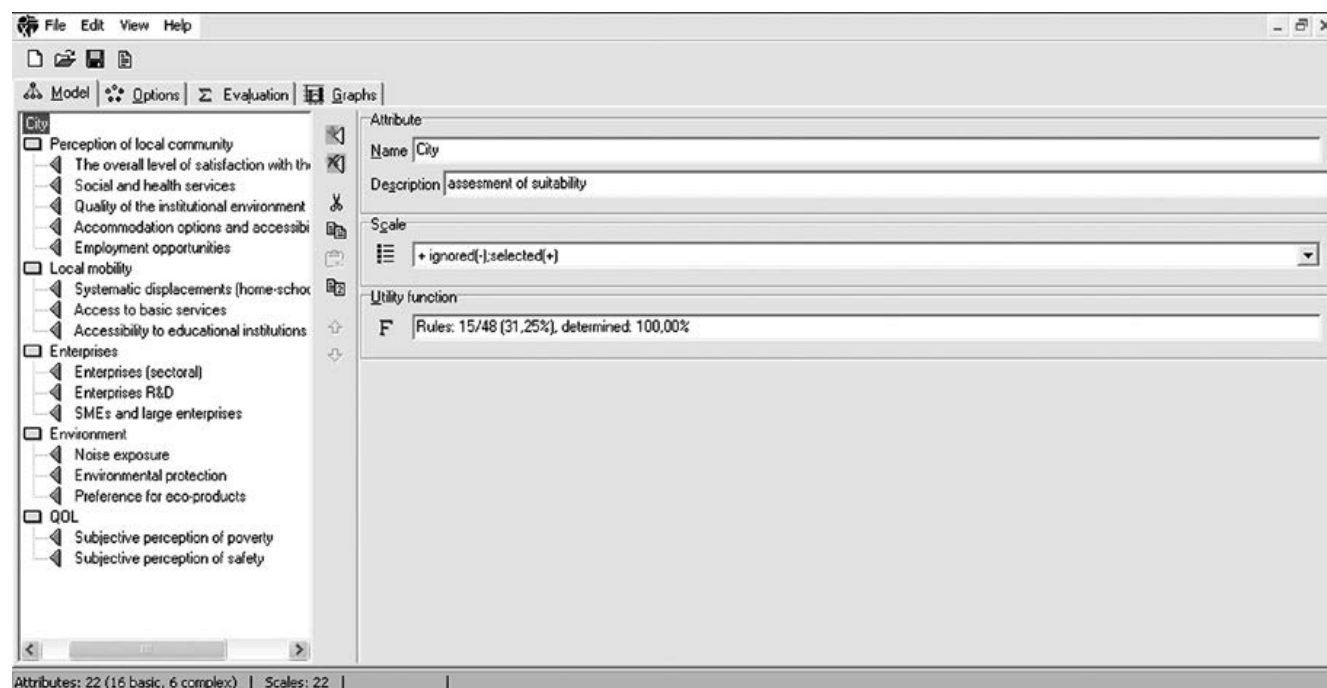
Area 4 relates to the environment and includes three indicators: 1) exposure to noise, 2) environmental protection (opinion), and 3) preference for eco-products. Selection results from the ECI set were used to cover the area of noise pollution (Ambiente Italia, 2003; European Commission, 2002), where the headline indicator represents the percentage of the population exposed to noise L_{night} (at night) > 55 dB(A).² On the quoted basis, the noise exposure indicator’s scale values of 55–64 dB, 65–74 dB, and ≥ 75 dB (noise level), which do not relate to a specific time of day (e.g., by day, by night), were used in the study. A sustainable society should combine urban functions such as housing, work, and mobility without exposing residents to excessive noise. The selection of the environmental protection (opinion) indicator was based on the Urban Audit Perception Survey (Urban Audit, 2004), which in the context of the local perception of QOL measurement in 31 European cities uses an indicator of a clean city. Interestingly, between cities, where most of the population believes that the city is clean, the majority of the population also feels completely safe. The baseline of the indicator preference for eco-products represents the ECI (Ambiente Italia, 2003) in the field of sustainability-promoting products (namely, the headline indicator percentage of people buying sustainable products). The indicator includes eco-labelled products, organic products, energy-efficient products, Fairtrade Labelling Organizations (FLO) fair trade products, and eco-products (e.g., Blauer Engel/Germany, the Nordic Swan/Scandinavian countries, and the EU-Ecolabel/European Union).

Area 5

Indicators of area 5, QOL, are represented by a) the subjective perception of poverty (the local environment) and b) the subjective perception of safety (the local environment). The subjective perception of poverty is based on a Eurostat Database (2011) indicator: population at risk of poverty or exclusion: NUTS2. The selection of the subjective perception of safety was based on the Urban Audit

² Abbreviation for DeciBels Adjusted, dB(A): the noise power calculated in dB.

Figure 1: Model Page of the DEXi Model Window



Source: DEXi processing of collected data

Figure 2: Decision Rules for Attribute Environment

Decision rules				
	Noise exposure	Environmental protection	Preference for eco-products	Environment
	41%	36%	22%	
1	more than 75 dB	*	*	Ignored
2	<= 65-74 dB	satisfactorily	*	Ignored
3	<=65-74 dB	<=average	<=occasional available	Ignored
4	*	satisfactorily	<=high costs	Ignored
5	*	<=average	<=diverse habits	Ignored
6	*	*	<=I don't trust	Ignored
7	>=65-74 dB	>=average	>=high costs	Selected
8	>=65-74 dB	Good	>=diverse habits	Selected

Source: DEXi processing of collected data

Perception Survey (Urban Audit, 2004) about the local perception of QOL in European cities.

The decision model consists of 22 attributes (Figure 1): 16 basic and 6 aggregate. In the next phase of our study, an adequate value, which in DEXi consists of words or numerical intervals (Jereb, Bohanec & Rajkovič, 2003), is assigned to each attribute. The “if-then” method is used by DEXi in the table rows, which represent the utility function or decision rules. By setting the first (representing the worst options' combination) and the latest (best value) rules using Function Editor and by setting appropriate weights, the program automatically calculates other values which, if found to be unacceptable, can still be properly edited.

When interpreting the decision rules for the attribute environment (Figure 2), in the case of noise exposure, greater than 75 dB, regardless of the scale value³ referring to the attributes environmental protection and preference for eco-products, the decision for the city selection is not taken. Decision rules are formed with reference to previously presented European Union environmental policy, wherein the headline indicator represents the percentage of the population exposed to night noise levels > 55 dB(A). Correspondingly, a still acceptable daily noise level of up to 75 dB was considered in the study.

³ * represents any value.

Figure 3: Options' Evaluation Results

Option	Maribor	Pleven	Linz	Erfurt	Trieste	Brugge
City	ignored	ignored	selected	ignored	ignored	ignored
Perception of the local community	ignored	ignored	selected	solid	ignored	selected
The overall level of satisfaction with the local community	moderately satisfied	moderately satisfied	very satisfied	very satisfied	moderately satisfied	very satisfied
Social and health services	acceptable	acceptable	appropriate	appropriate	appropriate	appropriate
Quality of institutional environment	solid	solid	high	solid	solid	high
Accommodation options and accessibility	medium	medium	medium	medium	medium	medium
Employment opportunities	rare	frequent	frequent	occasional	occasional	frequent
Local mobility	selected	selected	selected	selected	ignored	selected
Systematic displacements (home–school and home–work)	private transport	public transport	private transport	private transport	private transport	public transport
Access to basic services	<i>in the range of 300 m</i>	<i>in the range of 300 m</i>	<i>in the range of 300 m</i>	in the range of 2 km	in the range of 2 km	<i>in the range of 300 m</i>
Accessibility to educational institutions	<i>by foot, bicycle</i>	<i>by foot, bicycle</i>	<i>by foot, bicycle</i>	<i>by foot, bicycle</i>	public transport	<i>by foot, bicycle</i>
Enterprises	ignored	selected	selected	selected	selected	ignored
Enterprises (sectoral)	mainly services	balanced industrial and service sector	balanced industrial and service sector	mainly services	balanced industrial and service sector	balanced industrial and service sector
Enterprises R&D	1–5	1–5	more than 10	more than 10	6–9	1–5
SMEs and large enterprises	mainly SMEs	balanced SMEs and large enterprises	balanced SMEs and large enterprises	mainly SMEs	balanced SMEs and large enterprises	mainly SMEs
Environment	ignored	Selected	selected	selected	selected	ignored
Noise exposure	65–74 dB	55–64 dB	65–74 dB	55–64 dB	65–74 dB	55–64 dB
Environmental protection	average	average	good	Good	average	average
Preference for eco-products	I don't trust them	high costs	my preference	diverse habits	high costs	diverse habits
QOL	ignored	ignored	ignored	ignored	ignored	ignored
Subjective perception of poverty	moderate	moderate	low	moderate	low	moderate
Subjective perception of safety	stable environment	stable environment	stable environment	stable environment	stable environment	stable environment

Source: DEXi processing of collected data

Figure 4: Comparison of Options Maribor–Linz

Comparison of options

Attribute	Maribor	Linz
City	ignored	selected
Perception of local community	ignored	selected
— The overall level of satisfaction with the local community	moderately satisfied	very satisfied
— Social and health services	acceptable	appropriate
— Quality of the institutional environment	solid	high
— Accommodation options and accessibility	medium	
— Employment opportunities	rare	frequent
Local mobility	selected	
— Systematic displacements (home–school and home–work)	private transport	
— Access to basic services	<i>in the range of 300 m</i>	
— Accessibility to educational institutions	<i>by foot, bicycle</i>	
Enterprises	ignored	selected
— Enterprises (sectoral)	mainly services	balanced industrial and service sector
— Enterprises R&D	1–5	≥10
— SMEs and large enterprises	mainly SMEs	balanced SMEs and large enterprises
Environment	ignored	selected
— Noise exposure	65–74 dB	
— Environmental protection	average	good
— Preference for eco-products	I don't trust them	my preference
QOL	ignored	
— Subjective perception of poverty	moderate	low
— Subjective perception of safety	stable environment	

Source: DEXi processing of collected data

The selection was confirmed in the case of the attribute scale value of 65–74 (weight of 41 per cent), environmental protection with a scale value of good, and preference for eco-products with a scale value of diverse habits. After entering attribute values (Figure 3) for all options (Maribor, Pleven, Linz, Erfurt, Trieste, Brugge), obtained by completed survey questionnaires (value selection is determined by the percentage majority), the study included an evaluation of alternatives. The option with the highest evaluation is generally considered the best, but an analysis based on mutual comparisons is essential to ensure that reasonable, proven solutions are identified (Jereb et al., 2003, p. 14).

7 Results and their interpretation

A comparison of the options (cities) Maribor (unselected) and Linz (selected) showed the parallel values of both cities—namely, values according to weights and decision rules for Maribor illustrate moderate satisfaction with the local community, the acceptability of health services, solid quality of the institutional environment, predominant services and SMEs, 65–74 dB of noise exposure, average environmental protection, distrust of eco-products, moderate subjective perception of poverty, and a stable en-

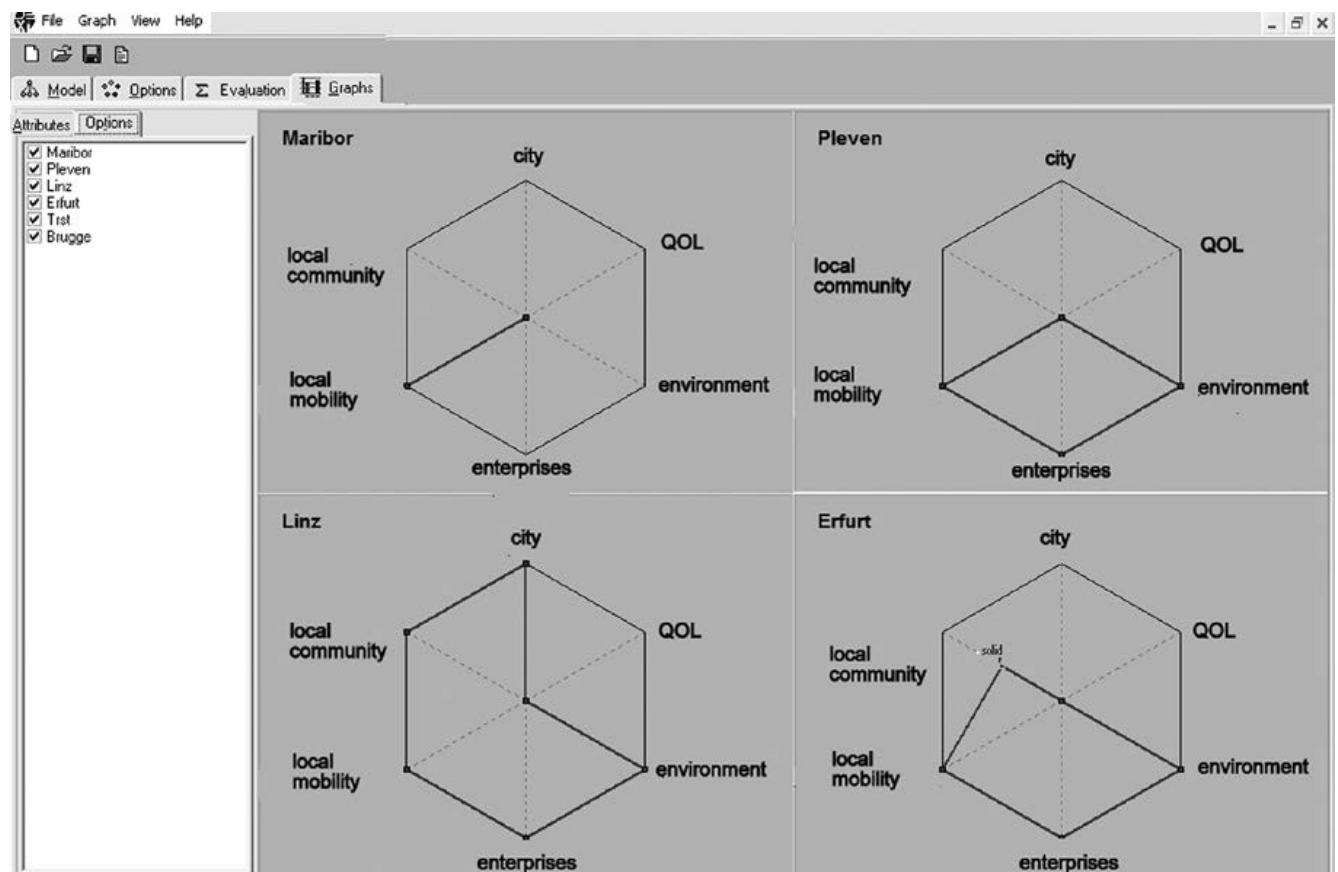
vironment (median values, positioned in neither the critical nor selection interval).

Determinant values for the city's non-selection include rare employment opportunities and the extremely small number (up to 5) of R&D enterprises (the importance of this weight amounts to 47 per cent), as non-selected also characterizes the common combination of aggregate criteria values. Values favourably affecting the choice include private transport within the systematic mobility (the latter is independent from the use of public transport), rapid access to basic services, and the availability of educational institutions (proximity to schools). For the city of Linz, all listed values express maximal selection influence (Figure 4).

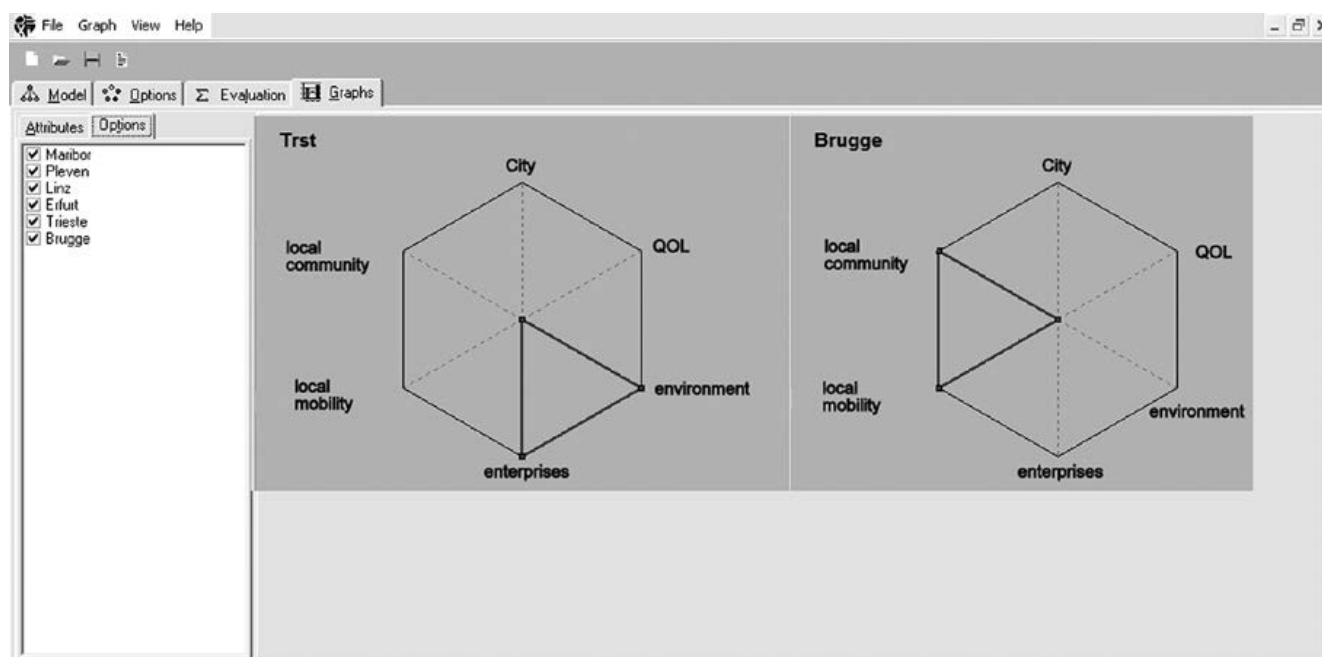
Based on the size of the star plot radar chart (Figure 5) and the pursuance of the weights, the selection's decision criteria are met only by the city of Linz. The bottom option represents the city of Maribor with the best evaluation of the attribute local mobility. The evaluation results can be interpreted more clearly in a graphic form with a star diagram (Figure 5), taking into consideration the extent of the surface area (star) or criteria's importance.

The city of Erfurt is better than Pleven in the area of local community perception (solid), while the plot areas of

Figure 5: Radar Chart (star plot)—Comparison of options' (cities) attributes



Source: DEXi processing of collected data

Figure 6: Radar Chart (star plot)—Comparison of options' (cities) attributes

Source: DEXi processing of collected data

Trieste and Brugge are identical (Figure 6), with the difference being that Trieste is better evaluated for enterprises and environment and Brugge for local community perception and local mobility. It is interesting to note the QOL in terms of the subjective perception of poverty and safety under the assumption of strict selection decision rules—namely, the option (city) is chosen only in the case of imperceptible poverty and stable environment or imperceptible poverty and completely safe environment (QOL expresses an important attribute of evaluation), whereby the decision rules of this attribute are not met by any city included in our study.

8 Conclusion

The purpose of our study is to compare the performance development of chosen European cities according to an established set of qualitative indicators with the assistance of a computer program for multiparameter decision-making processes by using ECI methodology in a sample of nationally and internationally (European) comparable cities whose selection followed certain criteria. The determination of appropriate measurement indicators, closely related to the evaluation of well-known methodological concepts (ECI indicators, urban status and sustainability indicators) and collected relevant databases (questionnaire, KWIK Survey) resulted in a useful tool: a list of selected descriptive indicators, reasonably divided into five areas and measurement categories, allowing for the selection of the most suitable option (city). By using a multi-attribute decision-making process and a supporting software tool DEXi for the qualitative data analysis, the decision model of the city selection consisted of 22 criteria, including 16 basic and 6 aggregate factors. The

evaluation of options offered clarity in the multi-criteria decision-making process in accordance with the specified hierarchy and the importance of decision criteria (decision model, rules, and option evaluation). Achieving the best possible decision often requires a trade-off between perfect modelling and usability of the model.

Meanwhile, the multi-criteria decision-making program DEXi allowed for verbal assessment (scale values: ignored, selected) and offered a graphical user interface (the star diagrams to compare the options' attributes). It is also reasonable to draw attention to the trend of combining other methods—namely, in addition to the use of DEXi in the decision-making phase of method selection, programs such as DEXiTree and Vredana can be employed. The latter uses mixed qualitative and quantitative evaluation, giving options in addition to qualitative and numerical assessment (numerical interval), thereby allowing for differentiation even within a single qualitative value.

References

1. Ambiente Italia. (2003). *European Common Indicators (ECI). Final project report*. Retrieved December 4, 2010, from http://ec.europa.eu/environment/urban/pdf/eci_final_report.pdf
2. Bănica, A. (2010). Sustainable urban development indicators case study: Târgu Ocna town. *Present Environment and Sustainable Development*, 4, 346–347.
3. Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

4. Belton, V., & Stewart, T. J. (2002). *Multiple criteria decision analysis: An integrated approach*. Boston: Kluwer Academic Publishers. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-1495-4>
5. Bohanec, M. (2011). *Program for multi-attribute decision making: User's manual, version 3.03*. Ljubljana: Jožef Stefan Institute.
6. Bohanec, M., & Rajkovič, V. (1990). DEX: An expert system shell for decision support. *Sistémica*, 1(1), 145–157.
7. Bohanec, M., & Rajkovič, V. (1995). Večparametrski odločitveni modeli. *Organizacija*, 28(7), 427–438.
8. Callois, J. M., & Aubert, F. (2007). Towards indicators of social capital for regional development issues: The case of French rural areas. *Regional Studies*, 41(6), 809–821. <http://dx.doi.org/10.1080/00343400601142720>
9. Čančer, V. (2007). Okvirni postopek za večkriterijsko odločanje. *Organizacija*, 40(5), A160–A167.
10. Čančer, V., & Mulej, M. (2005). *The roles of creative thinking and decision making tools for building knowledge societies*. Retrieved July 10, 2013, from JAIST Repository: <https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/3962/1/20005.pdf>
11. European Commission. (2002). *Približevanje lokalnemu trajnostnemu profilu–skupni evropski indikatorji*. Retrieved December 3, 2010, from http://ec.europa.eu/environment/urban/pdf/methodology_sheet_sl.pdf
12. Eurobarometer. (2009). *Perception survey on quality of life in European cities*. Retrieved January 15, 2011, from http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_277_en.pdf
13. ECORYS. (2012). *EU SMEs in 2012: At the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*. Retrieved September 28, 2012, from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf
14. Eurostat. (2011). *European cities–Demographic challenges*. Retrieved March 20, from http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/European_cities_demographic_challenges
15. Eurostat. (2013). *Business economy-size class analysis*. Retrieved July 5, 2013, from http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Business_economy_size_class_analysis
16. Grünig, R., & Kühn, R. (2005). *Successful decision-making: A systematic approach to complex problems*. Berlin: Springer.
17. Handy, S. L., & Niemeier, D. A. (1997). Measuring accessibility: An exploration of issues and alternatives. *Environment and Planning A*, 29(7), 1175–1194. <http://dx.doi.org/10.1068/a291175>
18. Jereb, E., Bohanec, M., & Rajkovič, V. (2003). *DEXi–Računalniški program za večparametrsko odločanje*. Kranj: Moderna organizacija.
19. KWIK Surveys Questionnaire. (2011). Retrieved from <http://kwiksveys.com/>
20. Laakso, S., & Kostianen, E. (2007). The economic map of urban Europe: A comparative study of 45 European metropolises. *Statistics*, 42, 12–16.
21. Nijkamp, P. (1986). Infrastructure and regional development: A multidimensional policy analysis. *Empirical Economics*, 11(1), 1–21. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01978142>
22. Oliveira Soares, J., Lourenço Marquês, M. M., & Ferreira Monteiro, C. M. (2003). A multivariate methodology to uncover regional disparities: A contribution to improve European Union and governmental decisions. *European Journal of Operational Research*, 145(1), 121–135. [http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00146-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00146-7)
23. Parris, T. M., & Kates, R. W. (2003). Characterizing and measuring sustainable development. *Annual Review of Environment and Resources*, 28(1), 559–586. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.energy.28.050302.105551>
24. Riga City Council. (2005). *Sustainability trends in Riga based on European Common Indicators*. Retrieved April 3, 2012, from University of Latvia, Faculty of Geography and Earth Sciences: http://www.agenda21riga.lv/upload_file/RigaBook_EngPrint.pdf
25. Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48, 9–26. [http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-I](http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I)
26. Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9(2), 189–212. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolind.2008.05.011>
27. Slottje, D. J. (1991). Measuring the quality of life across countries. *The Review of Economics and Statistics*, 73(4), 684–693. <http://dx.doi.org/10.2307/2109407>
28. Somarriba, N., & Pena, B. (2009). Synthetic indicators of quality of life in Europe. *Social Indicators Research*, 94(1), 115–133. <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-008-9356-y>
29. SOZ. Slovensko združenje oglaševalskih agencij. (2011). *Raziskave v tržnem komuniciranju*. Retrieved November 15, 2011, from Slovenski oglaševalski kodeks: http://www.soz.si/uploads/pdf/Raziskave_v_trznem_komuniciranju.pdf
30. Špendl, R., Rajkovič, V., & Bohanec, M. (1996). *Primerjava kvalitativnih in kvantitativnih odločitvenih metod: DEX in AHP pri ocenjevanju projektov*. Retrieved March 3, 2013, from Jožef Stefan Institute, Department of Knowledge Technologies: <http://www-ai.ijs.si/MarkoBohanec/pub/DEXAHP1996.pdf>

31. Tausch A., Heshmati, A., & Bajalan, C.S.J. (2007). *On the multivariate analysis of the Lisbon*. Retrieved April 3, 2009, from Institute for the Study of Labor: <http://ftp.iza.org/dp3198.pdf>
32. Tominc, P. (2006). *Metodologija v teorijah podjetništva. Učno gradivo pri predmetu Teorije podjetništva*. Maribor: EPF.
33. United Nations. (1992). *Agenda 21*. Retrieved January 19, 2013, from <http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
34. Urban Audit. (2004). *Urban Audit perception survey*. Retrieved January 12, 2011, from http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_156_en.pdf
35. Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behaviour*. Retrieved January 11, 2011, from https://archive.org/stream/theoryofgamesand030098mbp/theoryofgamesand030098mbp_djvu.txt
36. Voula, M. (1996). Our city, our future: Towards sustainable development in European cities. *Environment and Urbanization*, 8(1), 133–154. <http://dx.doi.org/10.1177/095624789600800111>
37. Wegener, M., Eskelinen, H., Fürst, F., Schürmann, C., & Spiekermann, K. (2000). *Geographical position. Study programme on European spatial planning, working group 1.1, final report, part 1*. Dortmund: Institute of Spatial Planning at the University of Dortmund (IRPUD).
38. Winter, A. (2010). *Competitiveness of the city of Graz in the knowledge-based economy*. Graz: FHJ.
39. World Health Organization. (2009). *Urban indicators guidelines: Better information, better cities*. Retrieved January 19, 2013 from http://www.who.int/kobe_centre/publications/urban_indicators_unhabitat/en/
40. Zahavi, Y., Beckmann, K. J., & Golob, T. F. (1981). *The UMOT/Urban interactions*. Washington, DC: US Department of Transportation.



Jasmina Mavrič, MSc, is a Ph.D. candidate at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor. As a project manager employed at the Economic Institute Maribor, she actively participates in international projects, including REGIOLAB, SME CONNECT, REUSE (Slovenia-Austria), IR-OVE (IPA; Slovenia-Croatia), and BESST (Leonardo da Vinci; mobility program). Her thematic research also includes socio-economic analyses of the Podravje region, client-oriented market analyses (competition, customers, market trends, future prospects), and consulting services for potential entrepreneurs (medium and small enterprises).

Mag. Jasmina Mavrič je doktorska študentka na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Kot vodja projektov, zaposlena na Ekonomskem inštitutu Maribor, aktivno sodeluje v mednarodnih projektih: REGIOLAB, SME CONNECT, REUSE (Slovenija - Avstrija), IR-OVE (IPA; Slovenija - Hrvaška), BESST (Leonardo da Vinci; programi mobilnosti). Njena tematska raziskovanja vključujejo socialno-ekonomsko analizo podravske regije, h kupcu usmerjene tržne raziskave (konkurenca, odjemalci, tržni trendi, vidiki prognoze) in storitve svetovanja potencialnim podjetnikom (malim in srednjim podjetjem).



Polona Tominc, Ph.D., is a full-time professor in the Department of Quantitative Economic Analysis at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor. Her research is focused on statistical methods in economics and lectures in methodology of entrepreneurial theories. She has participated in more than 35 scientific and professional conferences and is the author of chapters in books and articles in scientific and professional journals published in Slovenia and abroad. She is participating in the DIANA network analysing female entrepreneurship and in the research program Entrepreneurship for Innovative Society. She is also a team member of the Global Entrepreneurship Monitor Slovenia and the Slovenian entrepreneurship observatory.

Prof. dr. Polona Tominc je redna profesorica za področje kvantitativnih ekonomskih analiz na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer med drugim predava statistične metode ter metodološki del podjetniških teorij. Sodelovala je na več kot 35 znanstvenih in strokovnih tujih in domačih konferencah, je avtorica ali soavtorica poglavij v tujih in domačih znanstvenih monografijah ter znanstvenih in strokovnih člankov, objavljenih v uveljavljenih tujih in domačih revijah. Aktivno sodeluje v mednarodni mreži za proučevanje ženskega podjetništva DIANA. Sodeluje tudi v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo in je članica raziskovalnih timov Global Entrepreneurship Monitor Slovenija ter Slovenski podjetniški observatorij.



Vito Bobek, Ph.D., is active in the field of economic consultancy, particularly in EU common foreign trade policy support mechanisms as well as local and regional development in recent years. He teaches at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor, and the University of Applied Sciences Joanneum in Graz, Austria. He serves as a member of the Supervisory Board of KBM Infond, regional editor for Central and Eastern Europe of the *European Journal of International Management* (USA, Austria), a member of the editorial board of the *International Journal of Global Trade* (USA, Italy) and a member of the science board of the journal *Imago Europae* (Florence, Italy). His work includes research as a leader or researcher in the context of national and international research projects.

*Prof. dr. Vito Bobek je aktiven na področju svetovanja gospodarstvu, v zadnjih letih predvsem na področju podpornih mehanizmov skupne zunanjetrgovinske politike EU in lokalnega ter regionalnega razvoja. Zaposlen je na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in na Univerzi uporabnih znanosti Joanneum v Gradcu v Avstriji. Hkrati deluje kot član nadzornega sveta KBM Infond DZU, kot regionalni urednik za Srednjo in Vzhodno Evropo revije *European Journal of International Management* (ZDA, Avstrija), kot član uredniškega odbora *International Journal of Global Trade* (ZDA, Italija) ter kot član znanstvenega odbora revije *Imago Europae* (Firence, Italija). Deluje tudi raziskovalno kot vodja oz. raziskovalec v okviru nacionalnih in mednarodnih raziskovalnih projektov.*

EMPIRICAL STUDY OF FACTORS AFFECTING THE VALUE OF TELECOM SERVICES: EXPLORING TELECOM SERVICES VALUE MODEL

Empirična študija dejavnikov, ki vplivajo
na telekomunikacijske storitve: vrednostni
model telekomunikacijskih storitev

Kirti Sharma

*Management Development Institute, Gurgaon, India
Kirti.Sharma@mdi.ac.in*

Abstract

This exploratory study investigated the evolution and changing definition of value proposition in the Indian telecom sector. Mobile phone users who had changed their mobile connection in the recent past were surveyed. The results indicated that, although the price in terms of call and SMS rates was previously regarded as dominant factors leading to consumer satisfaction, the definition of value has evolved with network connectivity, resulting in followed schemes emerging as the most influential factors. This paper proposes a value model and concludes with a discussion of contributions and proposed ideas for future studies in this area.

Keywords: Value proposition, customer value, customer satisfaction, factor analysis

Izvleček

V raziskavi sta bila proučena razvoj in spreminjanje opredelitve vrednosti za stranke na področju telefonskih operaterjev v Indiji. Usmerjena je bila v uporabnike mobilnih telefonov, ki so zamenjali mobilnega operaterja. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je bila do nedavnega cena telefonskih klicev in SMS-sporočil prevladujoči dejavnik zadovoljstva strank, v zadnjem času pa postajata prevladujoča dejavnika zadovoljstva strank povezanost z omrežjem in značilnosti programov ponudbe. V članku predlagamo vrednostni model mobilnih operaterjev in analiziramo njegove vplive.

Ključne besede: vrednost, vrednost za stranko, zadovoljstvo strank, faktorska analiza

1 Introduction

The dawn of computer-based communication technologies and communication networks has become an important factor in global interactions. Telecommunication, for example, provides the basis for social interactions among individuals as well as linkages both within and among nations. Deutsch (1953) mentioned this as "a web of nations". Today's development of communication technology ignores global borders, turning the world into a "global village" (McLuhan, 2000). This reform of the communication technology has since been expanded to include the transformation of the traditional voice telecom network, resulting in an enhanced information infrastructure capable of communicating all forms of information content (Melody, 2003). Today, it is the electronic infrastructure for transmitting all kinds of information, such as voice, data, graphics, video, and music, and remains a rapidly growing medium of communication throughout the world.

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 3-4, 2014

pp. 26-33

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.03

UDK: 654:658.8:005.52

JEL: M31

The telecommunication system has been the fastest growing medium of communication, rejuvenating global interface interactions. Currently, the telecommunication sector is experiencing a paradigm shift, with the liberalization and privatization of the sector further intensifying the competition (Beard & Hartmann, 1999) and opening up an ocean of opportunities that enable customers to enjoy versatile choices among service providers. The Indian telecom sector has undergone several reforms in the last two decades. The Telecom Policy Reform in India (Singh, Soni, & Kathuria, 2006) discusses the evolution and development of the telecom industry in India, describing the existent structure of the telecom sector. This era has seen major developments, including a shift from the existing licence fee system to one based on one-time entry fees combined with revenue-sharing payments in 1998, opening domestic long distance voice communication to competition since January 2000. The nature of today's competition in the global telecommunications industry seems to centre on market activities aimed at gaining competitive advantages through strategic combinations of resources and presences in multiple products and geographical areas (Chan-Olmsted & Jamison, 2001). Due to incredible competition, telecom service providers offer innovative services at very competitive prices to meet customers' requirements and expectations in price and service quality (Melody, 2001).

In the context of the telecom sector, India is second largest among the emerging economies of Asia and in terms of the number of wireless connections. Over the years, India has witnessed phenomenal growth in the use of telecommunication facilities. This development has become a catalyst for the growth of the nation's commercial and industrial sectors, contributing much to the nation's economic development. According to the Telecom Regulatory Authority of India (TRAI), the number of telephone subscribers based in the country reached 706,37 million as of August 30, 2010, an increase of 10,71 per cent from 638,05 million in April 2010, and is estimated to cross the 1 billion mark by 2014 as quoted by Pricewaterhouse Coopers report titled, 'Indian 3G broadband subscribers'. As a result, the overall teledensity (telephones per 100 people) has reached 59,63 per cent. The wireless subscriber base increased to 670,60 million at the end of August 2010, up from 601,22 million in April 2010, registering a growth of 11,54 per cent. As far as broadband connections (≥ 256 kbps) are concerned, India currently has a subscriber base of 9,45 million, which is seen to be significantly under-penetrated, mainly due to factors like insufficient wire line infrastructure, fragmented local cable operators network, lack of a broadband policy to regulate the pricing of rental and usage rates, and delays in awarding spectrum to wireless broadband deployments. The same is estimated to reach about 275 million by 2015 as submarine cable capacity is likely to increase significantly with the adoption of Wireless Broadband Access (Assocham, Frost, & Sullivan, 2010). Growth has remained robust in the GSM mobile space, growing its subscriber base to 457 million and contributing approximately 70 per cent of the total in-

cremental subscriber addition for the entire Indian telecom market. There are primarily 9 GSM and 5 CDMA operators providing mobile services in 19 telecom circles and 4 metro cities, covering 2000 towns across the country.

This phenomenal growth of the Indian telecom industry during the past few years has been backed by a confluence of factors, such as progressive regulatory regime, favourable demographic features, and a conducive business environment. Tariff reduction and decline in handset costs has helped the segment grow in scale. The cellular segment has revolutionized the telecommunications system in India. Due to increased mobility and the emergence of a complex business environment, people are moving from one place to another and increasingly taking decisions for business and other purposes based on their movement. Therefore, they want to talk with connected people to ensure the right decision at the right time during their movement. People are interested in maintaining communication with their business partners, friends, and families around the clock, which is very difficult to achieve via fixed or land phones. Mobile or cell phones are a vehicle that made communication easier. Moreover, the cellular segment plays an important role in the industry by making itself available in rural and semi-urban areas, where teledensity is lowest.

2 Literature Review

Customer value saw its evolution as an integral concept to the marketing activities of any business organization in the early 1990s. This concept is considered to be one of the most significant factors in the success of an organization and has been pointed to as an important source of competitive advantages for firms (Mizik & Jacobson, 2003; Spiteri & Dion, 2004; Woodruff, 1997). Customer value has been recognized as the fundamental basis in every marketing activity (Holbrook, 1996, 2009) and has been envisioned as a critical strategic weapon in attracting and retaining customers (Lee & Overby, 2004; Wang, Lo, Chi, & Yang, 2004). In the Indian context of technological advancements and market liberalization, the cost of providing telecom services has reduced substantially, yet the extent of these cost reductions has not been fully reflected in lowering prices and market structure. The operators have to resort to non-pricing competition strategies to retain customers and provide value in terms of various calling schemes designed to suit the needs and preferences of a varied group of customers. Even in the context of other sectors of the service industry, it has been found that the players mainly focus on the content packaging and distribution stages of value change and aggregate the supply and demand in the industry to collect, organize, evaluate, and disperse information, thereby stressing the value-creating activities and their returns across the sectors (Aguila-Obra, Padilla-Melendez, & Serarols-Tarres, 2007).

Recognition of the relevance of the concept of value has generated important research focused on the study of its composition and its relationship with other concepts

of interest to marketers, such as customer satisfaction, service quality, trust, and loyalty. Customer satisfaction is an output, resulting from the customer's pre-purchase comparison of expected performance with perceived actual performance and incurred cost (Churchill & Surprenant, 1982). However, Parasuraman et al. (1994) put forward a simple and clear definition for satisfaction, suggesting that it is influenced by service quality, product quality, and price. They researched satisfaction at the transaction level, implying that overall satisfaction is a function of transactions. Yi (1990) asserted that customer satisfaction operates in two different ways: transaction-specific and general overall. The transaction-specific concept concerns customer satisfaction as the assessment made after a specific purchase. Overall satisfaction refers to the customer's rating of the brand, based on all encounters and experiences (Johnson & Fornell, 1991).

Despite the significant body of knowledge about the concept of customer value, the research is rather fragmented to the extent that heterogeneity of the various studies has created a dispersed, sometimes confusing and still-inconclusive base of knowledge about customer value. As Wang et al. (2004) contended, different points of view about the meaning of value are advocated in the literature, with no widely accepted way of pulling views together. In this same sense, Ulaga (2001, p. 318) concluded that "the fundamental question of how to conceptualize value still merits further investigation". Moreover, relevant studies have not yet yielded any unambiguous interpretations of the nature of customer value. Inconsistency still pervades the terminology used, confusing the meaning of the concept and, thus, its conceptual component parts. Studies on mobile phone usage patterns by Gebreab (2002), Madden and Coble-Neal (2003), and Ward and Woroch (2004) have shown that the demographic factors are important in the analysis of consumption pattern of the households and individuals. Rodini, Ward, and Woroch (2002) studied the mobile phone usage pattern by considering the demographic information of the household in terms of the age and gender of the head of household, and various studies by Eldridge and Grinter (2001), Igarashi Tasuku et. al. (2005), analysed young mobile phone consumers along with the gender variation to understand their usage patterns. The review of all these papers indicates that value creation and sustenance in service industry are critical phenomena. Keeping this in mind, we have undertaken an exploratory research of the value phenomenon in service industry—namely, a telecom sector case study. The study focuses on exploring the value phenomenon in the service industry using the illustrations of the telecom sector.

3 Objectives and Research Methodology

The objective of the study is to investigate the value proposition in the Indian telecom sector. The study objective also includes proposing a value model for customers of the telecom sector. The prevailing satisfaction regarding the telecom service provider is also studied. A questionnaire-

based survey was administered among mobile phone users from the Delhi-NCR region who had changed their mobile connection in the recent past, and the data gathered were analysed to study the relative importance of various factors which could define customer satisfaction in terms of the mobile services industry.

In order to analyse the changing definition of value proposition in the Indian telecom industry, a structured questionnaire was developed and administered to the targeted population. The form instrument was specifically designed to assess customer satisfaction and provide implications to telecom service providers for formulating future strategies. For the purpose of this study, the respondents were chosen to include mobile phone users who had switched connections in the recent past. The questionnaire was based on 13 variables, which we believe have an impact on customer satisfaction with regard to mobile service providers. The respondents were asked to rate these variables on a 5-point Likert scale for both their past as well as present perception of mobile service providers. In addition, we asked respondents to rate their overall satisfaction with the current service provider and tried to model the same as a function of the various independent variables identified for the purpose of this study. The draft questionnaire was administered on a sample of 15 individuals to assess its design and clarity, and the final questionnaire was redesigned and distributed to more than 150 respondents in the Delhi-NCR region. Due to constraints like incomplete data, complete responses were received from only 108 respondents. The data gathered were analysed using the SPSS statistical software package and various tools like *t*-tests, multiple regression, and exploratory factor analyses.

4 Data Analysis and Interpretation

The data gathered were checked for reliability using the reliability coefficient (Cronbach's alpha). As proposed by Nunnally (1978), the value should be above 0.7 for satisfactory results. Thus, the obtained 0.782 can be considered satisfactory for the purpose of the analysis.

Table 1: Reliability Analysis of Data

Reliability Analysis			
		N	%
Cases	Valid	108	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	108	100.0
Reliability	Cronbach's alpha	No of Items	
	0.782	38	

The responses pertaining to customers' past and present perceptions of the various attributes related to customer satisfaction were used to conduct a paired sample *t*-test to check the null hypothesis of no difference in the mean level of satisfaction between customers' past and present

perceptions with regard to the factors. Table 2 demonstrates that the mean scores for all variables were higher in the context of the present perception than the past perception, and the difference in the mean scores was found to be significant at the 95 per cent level of confidence for most factors.

In order to check for the evolution of value proposition, we conducted a factor analysis on consumers' past and present perceptions. The Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy was found to be satisfactory for both the past and present perceptions with regard to satisfaction on various attributes. This measure was used to ascertain

Table 2: Paired Samples t-test

Paired Samples Test						
Pairs	Variables	Paired Differences				
	Variables	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t-statistic	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Past Perception of Network - Present Perception of Network	-.43519	1.09607	.10547	-4.126**	.000
Pair 2	Past Perception of Call Rates - Present Perception of Call Rates	-.10185	1.01337	.09751	-1.044	.299
Pair 3	Past Perception of SMS Rates - Present Perception of SMS Rates	-.33333	1.26047	.12129	-2.748**	.007
Pair 4	Past Perception of Roaming Charges - Present Perception of Roaming Charges	-.61111	1.26663	.12188	-5.013**	.000
Pair 5	Past Perception of Voice Quality - Present Perception of Voice Quality	-.27778	1.14250	.10994	-2.526*	.013
Pair 6	Past Perception of Ease of Availability - Present Perception of Ease of Availability	-.12037	1.07406	.10335	-1.164	.247
Pair 7	Past Perception of Brand Image - Present Perception of Brand Image	-.20370	1.15814	.11144	-1.827	.070
Pair 8	Past Perception of Flexibility of Plans - Present Perception of Flexibility of Plans	-.69444	1.21869	.11727	-5.922**	.000
Pair 9	Past Perception of Customer Care Service - Present Perception of Customer Care Service	-.57407	1.20903	.11634	-4.934**	.000
Pair 10	Past Perception of G3 Service - Present Perception of G3 Service	-.96296	1.49094	.14347	-6.712**	.000
Pair 11	Past Perception of Internet Services - Present Perception of Internet Services	-1.13889	1.48801	.14318	-7.954**	.000
Pair 12	Past Perception of Caller Tunes - Present Perception of Caller Tunes	-.37963	1.24343	.11965	-3.173**	.002
Pair 13	Past Perception of CDMA-GSM Preferences - Present Perception of CDMA-GSM Preferences	-.28704	1.28289	.12345	-2.325*	.022

** Value Significant at 99% level of confidence with 107 degrees of freedom

* Value Significant at 95% level of confidence with 107 degrees of freedom

Table 3: KMO and Bartlett's Test of Sphericity for Determining Appropriateness of Factor Analysis

Past Perception of Consumers			Present Perception of Consumers		
KMO and Bartlett's Test			KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.711	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.705
	Approx. Chi-Square	395.961**		Approx. Chi-Square	467.294**
Bartlett's Test of Sphericity	df	78	Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	0.000		Sig.	0.000

** Value Significant at 99% level of confidence

** Value Significant at 99% level of confidence

Table 4: Factor Loadings on Consumers' Past Perceptions

FACTOR 1		FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4	
Variables	Loadings	Variables	Loadings	Variables	Loadings	Variables	Loadings
3G Services	0.873	Network	0.637	Call Rates	0.725	Voice Quality	0.816
Internet Connectivity	0.848	Brand Image	0.598	SMS Rates	0.834	Ease of Availability	0.689
Value Added Services	0.711	Flexibility of Plans	0.727	Roaming Rates	0.612		
CDMA-GSM Preferences	0.55	Customer Care	0.663				

	Initial Eigen Value	Explained Variance	Proposed Name
Factor 1	3.435	26.43%	Other Factors
Factor 2	2.271	43.90%	Support Factors
Factor 3	1.346	54.25%	Cost Factors
Factor 4	1.101	62.72%	Convenience Factors

the appropriateness of the factor analysis on the given data. A value of 0.5 or higher indicates that factor analysis is appropriate. After having ascertained the appropriateness of factor analysis, we proceeded with the Bartlett's test of sphericity, which is a test statistic used to check the null hypothesis of no correlation between the variables. The test statistic was found to be significant at the 99.999 per cent level of confidence for the data pertaining to both past and present perceptions. We therefore proceeded further with the dimension reduction of variables.

While conducting the factor analysis, we used a principal component analysis with varimax rotation and Kaiser nor-

malization to generate factors. The optimal number of factors was based on the Eigen-value criteria (i.e., only those factors having eigen-values greater than one were to be retained). Table 4 shows that, in the case of consumers' past perceptions, we were able to group the 13 variables into 4 broad factors able to explain 62.72 per cent of the total variation.

In contrast, the analysis of the present perceptions revealed five broad factors into which the variables were grouped, with network connectivity emerging as an independent factor explaining 8.3 per cent of the variation in absolute terms. The five factors explained 72.65 per cent of the variation in consumers' present perceptions.

Table 5: *Factor Loadings on Consumers' Present Perceptions*

FACTOR 1		FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4		FACTOR 5	
Variables	Loadings	Variables	Loadings	Variables	Loadings	Variables	Loadings	Variables	Loadings
3G Services	0.879	Call Rates	0.715	Brand Image	0.857	Voice Quality	0.736	Network	0.852
Internet Connectivity	0.898	SMS Rates	0.826	Flexibility of Plans	0.625	Ease of Availability	0.574		
Value Added Services	0.676	Roaming Rates	0.754	Customer Care	0.576	CDMA-GSM Preferences	0.728		

	Initial Eigen Value	Explained Variance	Proposed Name
Factor 1	3.843	29.57%	Other Factors
Factor 2	2.145	46.07%	Cost Factors
Factor 3	1.220	55.45%	Support Factors
Factor 4	1.156	64.35%	Convenience Factors
Factor 5	1.079	72.65%	Network Connectivity

Table 6: *Output of Multiple Regression on Customers' Present Perceptions*

Model Summary				
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
.796	.634	.620	.66438	1.604

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F-statistic	Sig.
Regression	78.859	4	19.715	44.664**	.000
Residual	45.465	103	.441		
Total	124.324	107			

** Value Significant at 99% level of confidence

Predictor Variables: Network Rate, Schemes Offered, Call Rates & SMS Rates

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients (Beta)	t-statistic	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	-.387	.350		-1.106	.271
Network Connectivity	.402	.051	.480	7.938**	.000
Schemes Offered	.223	.063	.263	3.551**	.001
Call Rates	.231	.073	.240	3.176**	.002
SMS Rates	.167	.060	.205	2.789**	.006

** Value Significant at 99% level of confidence

Dependent Variable: Current Level of Customer Satisfaction

Regression Method: Enter

As the summary of data in the tables indicates, compared to past perceptions, present perceptions about mobile service providers experienced a phenomenal change, with network evolving as an independent factor. This fact is also supplemented by the descriptive statistics of the data, where we can see that, in the past, call rates had the highest mean score followed by network connectivity (4.23 and 4.19 on a scale of 5, respectively), while in the present, network connectivity dominated all other factors (mean of 4.63).

While conducting the analysis, we also tried to model customers' overall satisfaction as a function of the independent variables associated with customer satisfaction, as taken in this research. Accordingly, a multiple regression analysis was conducted to check for the null hypothesis that the independent variables had no relation to overall customer satisfaction. We conducted a stepwise regression first and identified the variables which significantly explain the change in the dependent variable; we then carried out a regression analysis using the enter method with these variables.

The model summary shows that the R-square value is 0.634, implying that a 63.40 per cent variation in the dependent variable can be explained by the variation in the independent variables. The Durbin-Watson statistic has a value of 1.604, which indicates that no problem of autocorrelation exists in the given dataset. The ANOVA summary reflects that the proposed value model is significant. Table 6 shows the results of the multiple regression, where the call rates, network connectivity, SMS rates, and the schemes offered are seen to have their regression coefficients (β) significant at the 99 per cent level of confidence, with network connectivity having the highest β value (0.48, significant at the 99 per cent level of confidence), followed by schemes offered, call rates, and SMS rates, respectively.

Based on this analysis, the following value model can be proposed:

$$\begin{aligned} \text{Customer Satisfaction} = & 0.48 \text{ Network Connectivity} + \\ & + 0.26 \text{ Schemes Offered} + 0.24 \text{ Call Rates} + \\ & + 0.205 \text{ SMS Rates} \end{aligned}$$

5 Conclusion

As it can be seen from the analysis of the responses gathered, the customer's value proposition with regard to satisfaction from mobile service providers has experienced a paradigm change, with network connectivity evolving as a dominant factor determining a customer's level of satisfaction. A significant amount of this change could be attributed to the increased competition among various telecom service providers. The increased competition has led to heavily reduced call rates and service providers no longer competing in terms of the price charged for the service. Roaming fees, which used to be another charge, is now free. Although in the past customers were required to pay for activating roaming abilities, today auto-roaming is provided free, as are local calls. Increased competition has taken its

toll to such an extent that the operators are now earning normal profits in the business, and the potential source of revenue now comes from different value-added services offered. But for this potential source to be productive, they have to ensure customer loyalty towards their service offering, which can be achieved by providing excellent service so that customers stay loyal and committed towards their mobile service providers. By strengthening the core offering (i.e., network connectivity), companies would be able to retain the existing customer base while simultaneously attracting new customers, as evidenced from the results of the current analysis. Network connectivity has, indeed, evolved as the single dominant factor significantly affecting overall customer satisfaction with mobile service. Companies should therefore ensure better connectivity to retain customers in order to generate profits by offering various value-added services.

With the world becoming a global village, connectivity among individuals is of prime importance, and there is increased emphasis on information sharing. Information and its communication drive all activities in the world today. Thus, better network connectivity would ensure the transmission and receipt of information in a smooth and effective manner, thereby resulting in better customer satisfaction.

In addition, with the changing demographics of the Indian populace, higher literacy rates, and migration across the globe for work and travel, mobile service providers have to ensure that the varying demands of various target sets of customers are duly met through the various schemes being offered. For example, some mobile subscribers might prefer a scheme in which local call rates are reduced whereas others might want reduced rates for international calls and still others prefer reduced call rates during off-peak hours. Hence, the various schemes offered, which significantly affect overall customer satisfaction, must be designed to meet target customers' expectations. Call rates and SMS rates still have a significant impact on overall customer satisfaction, but network connectivity and the schemes and services offered have clearly superseded them.

In light of the empirical evidence highlighted through this study, managers can have a better understanding of the concept of value, thereby enabling organizations to diagnose subscribers shifting behaviours. Furthermore, with the changing regulations in the telecom sector, marketing decisions and strategies should be made after conducting sound marketing research.

6 Limitations

Although the empirical evidence shows the evolution of value proposition in the context of the telecom service, this study cannot be considered exhaustive or generalized due to the following limitations. First, the survey was confined only to the Delhi-NCR region, and the results could not be generalized to the entire population. Individuals' responses across various states might vary, given the differences in the level of service and the level of customer expectations,

as the latter is a function of the level of competition and the number of players operating in the given area. Second, the survey findings could not be extended to the rural areas because of the differences in the level of development and the coverage area between the rural and urban areas. Although the rural area is developing, the definition of value can still vary between the two areas. Third, although managerial implications could be drawn from the study, with the advent of 3G services—which have yet to make a mark in the Indian telecom industry—we cannot comment on the relative importance of the identified factors in modelling customer satisfaction. Finally, with the phased implementation of mobile number portability, the value proposition is expected to experience further changes that cannot be inferred from this study.

References

1. Águila-Obra, A.R., Padilla-Meléndez, A., & Serarols-Tarrés, C. (2007). Value creation and new intermediaries on Internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators. *International Journal of Information Management*, 27(3), 187-199. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.12.003>
2. Beard, C., & Hartmann, R. (1999). European and Asian telecoms—Their role in global sustainable development. *European Business Review*, 99(1), 42–54. <http://dx.doi.org/10.1108/09555349910245432>
3. Deutsch, K. (1953). *Nationalism and social communication: An inquiry into the foundations of nationality*. Cambridge: MIT Press.
4. Gebreab, F. A. (2002). *Getting connected: Competition and diffusion in African mobile telecommunications markets*. Policy Research Working Paper Series 2863. Washington, DC: The World Bank
5. Grinter, R. E. and M. Eldridge. (2001): 'y do tngrs luv 2 txt msg?', in W. Prinz, M. Jarke, Y. Rogers, K. Schmidt and V. Wulf (eds.): *Proceedings of the Seventh European Conference on Computer-Supported Cooperative Work ECSCW '01*, Bonn, Germany. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 219-238.
6. Igarashi, Tasuku, Jiro Takai and Toshikazu Yoshida (2005), "Gender differences in Social Network Development via mobile phone text messages: A longitudinal study", *Journal of Social and Personal Relationships*. 22:691-713. <http://dx.doi.org/10.1177/0265407505056492>
7. Johnson, W. C., and Sirikit, A. (2002). Service quality in the Thai telecommunication industry: A tool for achieving a sustainable competitive advantage. *Management Decision*, 40(7), 693–701. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740210438526>
8. Lee, E.-J., & Overby, J. W. (2004). Creating value for online shoppers: Implications for satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17, 54.
9. Madden, G. G., & Coble-Neal, G. (2003). Internet use in rural and remote Western Australia. *Telecommunications Policy*, 27(3-4), 253-266. [http://dx.doi.org/10.1016/S0308-5961\(02\)00101-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0308-5961(02)00101-5)
10. McLuhan, M. (2000). Understanding media: The extensions of man. In P. Levinson (Ed.), *McLuhan and media ecology* New York: Mentor.
11. Melody, W. H. (2003). Preparing the information infrastructure for the network economy. In E. Elgar (Ed.), *World telecommunications markets: International handbook of telecommunications economics* (Vol. III, p. 27). Edward Elgar Publication, Camberley (UK).
12. Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), 63–76 <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.1.63.18595>
13. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
14. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Re-assessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, 111–124. <http://dx.doi.org/10.2307/1252255>
15. Rodini, M., Ward, M., & Woroch, G. (2003). Going mobile: Substitution between fixed and mobile access. *Telecommunications Policy*, 27, 457–476. [http://dx.doi.org/10.1016/S0308-5961\(03\)00010-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0308-5961(03)00010-7)
16. Sánchez, R., Iniesta, M. A., & Holbrook, M. B. (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51(1), 93–113.
17. Kathuria Rajat, Vardhana Singh Harsha, Soni Anita, (2006). *Telecom policy reform in India*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/15082/2697110India0and0the0WTO01paper.txt?sequence=2> last accessed on 28th August 2014.
18. Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675–687. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.03.005>
19. Ulaga, W. (2001). Customer value in business markets: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 1–7. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00151-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00151-1)

20. Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2/3), 169–182. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520410528590>
21. Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02894350>
22. Yi, Y. (1990). Critical review of consumer satisfaction. *Review of Marketing*, 68–123.



Dr. Kirti Sharma holds a Ph.D. in marketing management. She has been an academic for 12 years and is currently at the Management Development Institute, Gurgaon. Her current research interests include consumer perception, customer value, loyalty and retention, consumers' switching behaviours, and service strategies. She has published several articles in journals worldwide. She has been involved in case research studies and has two cases registered with the European case clearinghouse The Case Centre. She has taught courses in consumer behaviour, marketing practices and implementation, international marketing, and advertising management.

Dr. Kirti Sharma ima doktorat znanosti iz trženjskega menedžmenta. Z akademskim delom se ukvarja dvanajst let. Trenutno je zaposlena na 'Management Development Institute' v Gurgaonu. Raziskovalno se ukvarja s percepcijami strank, vrednostjo za stranke, lojalnostjo in retencijo, spremenljivim obnašanjem strank in storitvenimi strategijami. Objavila je številne članke v mednarodnih revijah. Vključena je v raziskovanje študijskih primerov. Dva primera je registrirala pri European case clearing house 'The Case Centre'. Predava o vedenju strank (consumer behavior), marketinških praksah in implementaciji (marketing practices and implementation), mednarodnem marketingu (international marketing) in menedžmentu oglaševanja (advertising management).

Prejeto/Received:
Marec 2014

Popravljen/Revised:
Junij 2014

Sprejeto/Accepted:
Julij 2014

STEREOTIPI O MEDGENERACIJSKEM SODELOVANJU V PODJETJIH: ŠTUDIJA PRIMEROV SLOVENSКИH PODJETIJ

Stereotypes about Intergenerational
Cooperation in Companies:
Case studies of Slovene companies

Ula Mejša

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
ula.mejsa@fm-kp.si

Mitja Ruzzier

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
mitja.ruzzier@fm-kp.si

Miha Škerlavaj

BI Norwegian Business School, Oslo, Norveška in
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
miha.skerlavaj@bi.no

Izvleček

Na trgu dela so danes štiri generacije in nanje so vplivali zelo različni dogodki. Teoretična izhodišča o stereotipih in generacijah, ki so prikazana v prispevku, nam služijo kot osnova za kvalitativno raziskavo, ki smo jo naredili na osnovi teoretičnih spoznanj o generacijah, stereotipih in medgeneracijskih stereotipih. Raziskavo smo izvedli v različnih podjetjih v Republiki Sloveniji. V prispevku prikazujemo rezultate raziskave, v okviru katere smo proučevali tri generacije, aktivne na trgu dela. Preverili smo, ali zaposleni v podjetjih (podrejeni in nadrejeni) zaznavajo razlike med generacijami in kakšne so te razlike. Rezultate smo primerjali s predstavljenimi stereotipi o generacijah in preverili, ali stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami, ki so jih izpostavili intervjuvanci v naši raziskavi. Na osnovi ugotovitev raziskave so podana priporočila za prakso in za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: stereotipi, stereotipi o generacijah, generacije, medgeneracijsko sodelovanje, slovenska podjetja

Abstract

Four generations are currently present in the labour market, and different events have affected their evolution. Theoretical backgrounds of stereotypes and generations, as presented in this paper, serve as the basis for our qualitative research based on theoretical knowledge about generations, stereotypes, and intergenerational stereotypes. The research was carried out in different companies in Slovenia. In this paper, we present results of a study in which we examined three generations in the labour market. We explored whether the employees (subordinates and leaders) perceive the differences between the generations and what kinds they perceive. We compared the results with presented stereotypes and examined if stereotypes of generations exceed the actual differences between the generations raised by the interviewees in our study. Based on the findings, recommendations for practice and for further research are given.

Keywords: stereotypes, stereotypes of generations, generations, intergenerational cooperation, Slovene companies

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 60, No. 3–4, 2014
pp. 34–45
DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.04

UDK: 005.1:316.4.051.6(497.4)
JEL: M12, M14, M51, M54

1 Uvod

Na trgu dela so štiri različne generacije, ki so odraščale v različnih okoliščinah, nanje pa so vplivali različni dogodki. Te štiri generacije so generacija veteranov, generacija otrok blaginje, generacija X in generacija Y. Različno ozadje generacij pelje do različnih ozadij in različnega odnosa do dela posamezne generacije. V družbi se danes pojavlja mnogo različnih stereotipov o generacijah, njihovem odnosu do dela in medgeneracijskem sodelovanju.

Generacija veteranov vidi delo kot privilegij. Njihova močna delovna etika, disciplina, stabilnost in izkušnje jih delajo neprecenljive (AARP 2007, 8). Sledi jim generacija otrok blaginje (angl. baby boom generation), ki med delovno silo prevladuje in ima sedaj v njej pomembno vlogo (Hart 2008). Sledi generacija X, ki se nagiba k temu, da se zanaša nase ter uživa pri doseganju merljivih rezultatov, racionalizaciji procesov in sistemov (AARP 2007, 12). Generacija Y je zrasla v naročju informacijske tehnologije in že od malega doživlja eksplozijo informacij in dražljajev (Brečko 2005, 49). Te »značilnosti« generacij so po našem mnenju stereotipi o generacijah, ki se pojavljajo ne samo v osebnem življenju, ampak pogosto tudi v podjetjih. Pomembno se je zavedati, da smo obkroženi s stereotipi in da se jim poskušamo izogniti, ko medgeneracijsko sodelujemo.

Po pregledu literature smo ugotovili, da niti v teoriji niti v praksi še ni bilo raziskano, kaj pomenijo stereotipi o generacijah za podjetje in kako nanje gledajo vodje in njegovi podrejeni v istem podjetju. Nesporazumi med različnimi generacijami zaposlenih naraščajo in so problematični (Zemke idr. 2000), saj imajo generacije različne delovne vrednote (Gursoy idr. 2008, Lancaster in Stillman 2002). Razlik med generacijami je veliko, vključno z vprašanji o pozicijah posameznikov na delovnem mestu in o potrebi po priznanju (značilno za mlajše zaposlene), z vprašanji o zavzetosti in tudi idealizmu na delovnem mestu (Bush idr. 2008). Ne glede na to, da je bila starostna raznolikost vključena v skoraj eno tretjino študij (Jackson idr. 2003), je bilo malo pozornosti posvečene neposredno vprašanju, zakaj ima lahko starostna raznolikost vpliv na medsebojno delovanje zaposlenih (Sessa idr. 2003). Z raziskavo smo zato preverili, kako dojemajo stereotipe o generacijah vodje in podrejeni iz različnih generacij, katere stereotipe o generacijah poznajo in kako to vpliva na delo in podjetje. Z empirično raziskavo želimo ugotoviti, kako dojemajo stereotipe o generacijah zaposleni v podjetju, tako podrejeni kot tudi nadrejeni. Poleg tega želimo ugotoviti, ali zaposleni stereotipe pravzaprav prepoznajo in kateri so tisti, ki jih prepoznajo. Zadnji cilj naše raziskave je ugotoviti, kateri stereotipi o generacijah vplivajo na podjetje na več različnih področjih (npr. vodenje in vodje, timsko delo ipd.).

Članek je razdeljen na štiri dele. V drugem poglavju so predstavljena teoretična izhodišča in raziskovalna vprašanja, v tretjem poglavju metodologija raziskave, v četrtem delu članka so prikazani rezultati raziskave po področjih, članek pa se zaključi z diskusijo, prikazom omejitev in priporočil za nadaljnje raziskovanje.

2 Teoretična izhodišča in raziskovalna vprašanja

V literaturi najdemo mnogo posplošenih značilnosti (stereotipov) o štirih generacijah, ki so še prisotne in zaposlene v podjetjih. Walter Lippman je leta 1922 v svojem delu *Javno mnenje* (angl. *Public Opinion*) v socialno psihologijo uvedel pojem stereotip. Stereotipe je označil kot selektivne, samoizpolnjujoče in etnocentrične sodbe, ki vodijo v zoženo, nepopolno in pristransko predstavo o svetu. Postavil je tezo, da za realno gledanje na svet ni bližnjic in nadomestkov in tako je stereotip rezultat poenostavljanja, ki služi obvladovanju kompleksne stvarnosti in kot sredstvo za oblikovanje predsodkov (Lippmann 1961, 81). Pri stereotipih gre za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti. Če ljudi zaznavamo in ocenjujemo na osnovi njihove skupinske pripadnosti, jih tipično obravnavamo tako, da so bolj podobni članom svoje skupine in bolj različni od članov drugih skupin kot v resnici. Zaznavanje skupin je nujno pristransko in diskriminatorno, saj smo nagnjeni k prepričanju, da je skupina, ki ji pripadamo, boljša kot tista, ki ji ne pripadamo (Nastran-Ule 1997).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (geslo *generacija*) so generacija »ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore; rod«. V slovenskih podjetjih so na trgu dela trenutno štiri generacije in tri (generacija otrok blaginje, generacija X in generacija Y) so aktivne; med seboj sodelujejo, zato se moramo ukvarjati ne samo z zgoraj navedenimi stereotipi, ampak tudi s stereotipi, ki veljajo za posamezno generacijo. Generacija veteranov se s trga dela umika, t. i. generacija Z bo nanj vstopila v naslednjih nekaj letih. V raziskavi smo se osredotočili na tri aktivne generacije, ki so prisotne na trgu dela; generacije veteranov nismo vključili, saj se s trga dela počasi umika. V obširni literaturi se pojavlja več različnih delitev generacij. Glavna razlika med delitvami je časovna opredelitev posamezne generacije. Vsaka generacija se oblikuje z dogodki, ki potekajo v času njenega oblikovanja. Različne zgodovinske izkušnje so oblikovale določene značilnosti, ki jih imajo ljudje celo življenje (Fishman 2008, 1). Odločili smo se, da bomo predstavili delitev generacij po Zemkeju, Rainesovi in Filipczaku (2000), saj se njihova delitev pogosto pojavlja v mnogih virih.

Generacije tako delimo na (Zemke idr. 2000, 3): a) *generacijo veteranov* (ljudje, rojeni med letoma 1922 in 1943 oz. rojeni pred 2. svetovno vojno; mednje se uvrščajo tisti, katerih zgodnji spomini in vplivi so povezani s tem dogodkom), b) *generacijo otrok blaginje* (angl. *baby boom generation*; ljudje, rojeni med letoma 1943 in 1960 oz. med ali drugo svetovno vojno ali po njej in so bili vzgojeni v času drastičnega optimizma, priložnosti in napredka), c) *generacijo X* (ljudje, rojeni med letoma 1960 in 1980 oz. po izbruhu »baby boom« generacije, postarali so se v senci »bumerjev« in ob vzponu azijskih tigrov) in d) *generacijo Y* (ljudje, rojeni med letoma 1980 in 2000 oz. tisti, ki

imajo starše iz generacije otrok blaginje in zgodnje generacije X in so bili rojeni v sedanjih časih visoke tehnologije in modernega optimizma). Mejniki slovenskih generacij so zelo podobni splošnim mejnikom, ki so opredeljeni zgoraj, in sicer: generacija otrok blaginje (t. i. bumerji) je bila rojena med letoma 1943 in 1960, generacija X med letoma 1961 in 1980, generacija Y pa med letoma 1981 in 2000 (Erjavšek 2005, 58–59). Rojstne letnice, ki določajo generacije, sicer niso nepremične. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let (Novak 2007, 32).

Pred začetkom izvajanja intervjujev, ki so temelj naše raziskave, smo si postavili raziskovalna vprašanja, zasnovana na teoretičnih izhodiščih, v katerih smo predstavili mnogo različnih stereotipov o generacijah. Medgeneracijske razlike, prikazane v prilogi (tabela 2), kažejo na precejšnje vedenjske razlike pri mlajših generacijah. Da imajo delavci enak odnos do življenja, dela ali učenja kot njihovi nadrejeni (Hart 2008), ni več mogoče misliti. Z raziskovalnimi vprašanji bomo preverili, ali zaposleni v podjetjih (podrejeni in nadrejeni) zaznavajo razlike med generacijami in kakšne so te razlike, ter to primerjali s stereotipi, ki veljajo za posamezno generacijo. Tako bomo preverili, ali predstavljeni stereotipi o generacijah presegajo dejanske razlike med generacijami, ki jih zaznavajo intervjuvanci. Prav tako si bomo z raziskovalnimi vprašanji pomagali tudi pri odgovoru na vprašanje, zakaj je tako. Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski (Novak 2007, 30). Zato smo raziskovalna vprašanja strukturirali na več področjih, ki se dotikajo medgeneracijskih razlik pri delu.

Na podlagi teoretičnih osnov (Hammil 2005) smo si postavili raziskovalni vprašanji, ki se nanašata na vodenje in vodje posamezne generacije. Ker naj bi glede na večino teoretičnih ugotovitev generacija X jemala delo kot zahteven izziv, smo se odločili, da si postavimo naslednje raziskovalno vprašanje: »*Katero skupino oz. generacijo ljudi je najlažje voditi in zakaj?*« Pri drugem delu smo se osredotočili na to, kateri vodja je najbolj primeren za vodenje in iz katere generacije naj bo. Generacije imajo različne poglede na to, kakšen naj bo njihov vodja, zato so možne razlike tako pri vodenju kot pri vodji iz različnih generacij. Raziskovalno vprašanje, ki smo ga zasnovali na teoriji in stereotipih, ki se pojavljajo v vsakodnevem življenju, je: »*Kateri vodja je najbolj primeren glede na starost oz. generacijo in zakaj?*«

Goldman in Schmalz (2006, 160–161) trdita, da so vrednote veteranov trdo delo, dolžnost, predanost, žrtvovanje, varčnost, hitro delo, upoštevanje pravil, dolžnost pred užitkom in čast. Vrednote otrok blaginje so osebna izpolnitev, optimizem, timska naravnost, vključenost, osebna zadovoljitev, upoštevanje pravila kupi sedaj – plačaj kasneje in učinkovito delo. Vrednote generacije X so raznolikost, tehnična pismenost, zabava in neformal-

nost, zaupanje vase, vtikljivost oz. mešanje v tuje zadeve, negotovost, osredotočenje nase, upoštevanje pravila živi za danes, varčuj, varčuj, varčuj, eliminiraj nalogo. Vrednote generacije Y so optimizem, občutek državlanske dolžnosti, zaupanje, usmerjenost k dosežkom, spoštovanje raznolikosti, pokazati se, zaslužiti za trošenje, narediti točno tisto, kar zahtevajo. V teoriji se pojavlja veliko različnih opredelitev vrednot generacij, zato želimo preveriti, katere so tiste vrednote posamezne generacije, ki so za intervjuvance pomembne in jih bodo poudarili. Na podlagi tega smo postavili naslednje raziskovalno vprašanje: »*Katere so po vašem mnenju tri glavne vrednote posamezne generacije?*«

Na osnovi stereotipov o tem, da starejša generacija, generacija otrok blaginje, ni za timsko delo in sodelovanje in da mlade, generacijo Y, že v šolah pripravljajo na boljše sodelovanje in delo v timih, saj je učni proces, v katerega so vključeni, zasnovan drugače kot včasih, želimo preveriti, kako intervjuvanci gledajo na generacije in njihovo pripravljenost na timsko delo ter kakšne izkušnje imajo s timskim delom in sodelovanjem različnih generacij v podjetjih. Postavili smo si naslednje raziskovalno vprašanje: »*Kakšna je pripravljenost zaposlenih za timsko delo in sodelovanje glede na generacije?*«

Glede na razvoj informacijske tehnologije v zadnjih tridesetih letih, njen vpliv na generacijo Y (AARP 2007, 13) in na mnoge spremembe stereotipno velja, da mladi živijo s spremembami in so jim bolj naklonjeni, jih zato lažje in hitreje sprejemajo. Starejša generacija naj bi se spremembam bolj upirala kot jih sprejemala, a tudi to je le eden izmed pojavljajočih se stereotipov. Glede na to, da so spremembe v podjetjih vedno pogostejše, želimo preveriti, kako v podjetjih gledajo na to, kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe in ali obstaja razlika pri sprejemanju teh sprememb. Na podlagi tega smo si postavili naslednje raziskovalno vprašanje: »*Kako posamezne generacije odreagirajo na spremembe?*«

Veterani komunicirajo bolj formalno in individualno, saj naj bi vse potekalo po vnaprej določenih pravilih. Pri otrocih blaginje je komunikacija bolj formalna, a timska ter osredotočena na proces komunikacije. Pri generaciji X je že neformalna, bolj v podjetniškem slogu in strokovna, pri generaciji Y pa vsakdanja, zelo neposredna in sodelovalna. Ker avtorji v teoriji (Hammil 2005, AARP 2007, Gursoy idr. 2008) razlikujejo sloge komunikacije med generacijami in ker običajno slišimo, da so mladi zaletavi pri komunikaciji in da ne premislijo, preden spregovorijo, po drugi strani pa starejši govorijo samo, ko so vprašani, in samo tisto, kar so vprašani, želimo z raziskovalnim vprašanjem »*Kako posamezne generacije komunicirajo?*« preveriti, kako intervjuvanci vidijo komunikacijo različnih generacij.

Različni raziskovalci (Hammil 2005, AARP 2007; v prilogi) menijo, da je za veterane nagrada že samo priznanje, za otroke blaginje denar, za generacijo X svoboda in za generacijo Y izpolnjujoče delo. Tudi na področju nagraje-

vanja se pojavljajo različni stereotipi, npr. da mladi želijo samo denarno nagrado, in to takoj po dobro opravljenem delu, smo si na podlagi tega postavili naslednje raziskovalno vprašanje: *»Kako se generacije razlikujejo pri nagrajevanju?«* Z njim želimo preveriti, kako intervjuvanci vidijo nagrajevanje različnih generacij.

Glede na to, da je stereotipov o generacijah zelo veliko in da generacije opredeljujejo kot zelo različne, želimo preveriti, kako prisotnost različnih generacij vpliva na delo v podjetju, zato smo si postavili naslednje raziskovalno vprašanje: *»Kako prisotnost generacij vpliva na delo v podjetju?«* In poleg tega bi radi preverili še, ali se zaradi tega v podjetju pojavljajo nesoglasja, zato smo si postavili še zadnje raziskovalno vprašanje: *»Ali prihaja do nesoglasij zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju?«*

V empiričnem delu, ki sledi, bomo predstavili namen in metodologijo raziskave ter ugotovitve našega raziskovanja. V nadaljevanju bomo skušali odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja in na vprašanje *»Zakaj?«*.

3 Metodologija raziskave

Namen naše raziskave je ugotoviti, kako vodje in njihovi podrejeni iz različnih generacij vidijo vodenje različnih generacij zaposlenih, kateri stereotipi po njihovem mnenju veljajo za posamezno generacijo, kakšen je odnos do dela zaposlenih iz različnih generacij in kako različno se različne generacije odzovejo na spremembe v podjetju.

Pri zbiranju podatkov smo uporabili kvalitativno raziskovalno metodologijo, da smo pridobili poglobljene informacije, saj smo skušali odgovoriti na vprašanje, zakaj. Malhotra (2002, 168) kot glavne značilnosti kvalitativnih raziskav navaja, da je njihov namen pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih razlogov in motivov, da je vzorec utemeljen na majhnem številu nereprezentativnih enot, da je zbiranje podatkov nestrukturirano, da analiza podatkov ne temelji na uporabi statističnih metod in da je rezultat analize pridobitev osnovnega razumevanja proučevanja problema. Uporabili smo kvalitativno raziskovalno metodo, ki temelji na informacijah, izraženih z besedami opisi, sodbe, mnenja, občutki (Walliman 2006, 129), in sicer polstrukturirani globinski intervju. Za uporabo polstrukturiranega globinskega intervjuja smo se odločili zato, ker je ta metoda zelo primerna za izvedbo raziskave takrat, ko moramo intervjuvanca izprašati o naravi določenega procesa in imamo še vedno možnost za postavljanje dodatnih vprašanj, ki se nam kot spraševalcu pojavijo med intervjujem.

Polstrukturirani intervju, ki smo ga uporabili za raziskavo, smo oblikovali na osnovi teoretičnih izhodišč, ki so predstavljena zgoraj. Določili smo sedem področji, ki smo jih želeli raziskati v povezavi s stereotipi o generacijah, zato smo oblikovali sedem vprašanj odprtega tipa; ob izvajanju posameznega intervjuja smo jih glede na odgovore in zaradi boljšega razumevanja dopolnili s podvprašanji. Opomnik za intervju je vseboval sedem vprašanj in nekaj podvpra-

šanj v povezavi s posameznim področjem, na katero smo se osredotočili (vodenje in vodje generacij, vrednote generacij ipd.), na podlagi katerih smo dobili rezultate raziskave, ki so predstavljene v nadaljevanju. Vprašanja v opomniku smo zastavili tako, da smo zajeli glavne teme, ki so nas v raziskavi zanimale in nam omogočile razkriti ozadje pojmov, zelo pomembno za boljše rezultate raziskave. Poleg tega nam je opomnik pomagal, da smo pridobili enake informacije od vseh sodelujočih v raziskavi.

Podatke za raziskavo smo zbirali junija in septembra 2012. V vzorec raziskave smo vključili šestnajst zaposlenih oseb, polovico nadrejenih in polovico podrejenih, saj smo intervjuje opravljali v paru. Intervjuvali smo podrejenega in nadrejenega iz istega podjetja. Izbirali smo tako, da so bili intervjuvanci med seboj različni glede na generacijo, ki ji pripadajo. Podjetja, v katerih so zaposleni intervjuvanci, se ukvarjajo z zelo različnimi dejavnostmi in so v večini družbe z omejeno odgovornostjo. V vzorec smo vključili tudi en javni zavod in eno delniško družbo.

Vzorec intervjuvancev je sestavljalo osem predstavnikov moškega spola (50 %) in osem predstavnic ženskega spola (50 %) različne starosti. Vzorec intervjuvancev glede na generacije je tak: vključeni so bili štirje iz generacije otrok blaginje (25 %), dva iz generacije X (12 %), tri osebe, ki so na meji med generacijo X in generacijo Y (19 %), ter sedem oseb iz generacije Y (44 %).

4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju so predstavljene glavne ugotovitve in rezultati naše raziskave, v kateri smo raziskovali stereotipe o generacijah. Vsi intervjuvanci opažajo razlike in stereotipe, ki veljajo za tri proučevane generacije. Predstavili bomo sistematični pregled rezultatov raziskave, na podlagi katerih bomo tudi predlagali možnosti za nadaljnje raziskovanje. Glavne ugotovitve so predstavljene glede na posamezno vprašanje, ki smo ga zastavili intervjuvancem. Razdelili smo jih na področja, in sicer na vodenje in vodje, vrednote, timsko delo in sodelovanje, spremembe, komunikacija, nagrajevanje, prisotnost generacij in vpliv na podjetje ter nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij.

Intervjuji, ki smo jih opravili, so pokazali, da dejanske razlike med zaposlenimi iz različnih generacij obstajajo in jih intervjuvanci tudi zaznavajo. Intervjuvanci, ki so postavili konflikte med generacijami, v večini menijo, da so konflikti dobra osnova za razvoj, saj lahko podjetje napreduje le tako. Pokazalo se je tudi, da so dejanske razlike, ki jih intervjuvanci opažajo, manjše kot razlike, prikazane v stereotipih o posameznih generacijah. Poudarili so, da je delitev na generacije umetna dilema in da nas to, kdaj smo se rodili in v katero generacijo spadamo, ne definira popolno, odvisno je tudi od tega, v katerem življenjskem obdobju smo in kaj je ta trenutek za nas pomembno. Vsa vprašanja, ki smo jih zastavili, so bila enaka za vse intervjuvance z izjemo prvega vprašanja, ki se je razlikovalo glede na to, ali smo intervjuvali vodjo ali podrejenega.

Vodenje in vodje različnih generacij

Odgovori na vprašanje o vodenju posamezne generacije niso bili enoznačni in ne kažejo na to, da stereotip, da je najlažje voditi generacijo X, velja. Posamezni vodje so izpostavili razlike med vodenjem posameznih generacij. Nekateri menijo, da je vodenje mlajših generacij (predvsem generacije Y) lažje, saj so lažje vodljivi, bolj prilagodljivi, bolj sproščeni in delo jemljejo resno. Eden izmed intervjuvancev pravi: *»Zdi se mi, da je mlajša generacija (generacija Y) bolj vodljiva, ker je veliko manj samostojna zaradi novega načina življenja. Lahko jih držiš pod kontrolo.«* (Oseba J). Nekaj jih je poudarilo tudi, da je delitev na generacije umetna dilema. Niso se strinjali, da je vodenje povezano s samimi generacijami, ampak da je to odvisno od posameznikov in ne od tega, kateri generaciji posameznik pripada. Na drugi strani so nekateri intervjuvanci poudarili, da je vodenje mlajše generacije težje v primerjavi z vodenjem starejših generacij. Menijo, da je lažje voditi generacijo X kot generacijo Y, saj z njimi lahko sprejemajo kompromise in imajo drugačne vrednote kot mlajše generacije. Noben intervjuvanec ni posebej izpostavljal generacije otrok blaginje in načina vodenja te generacije, saj je večina njihovih podrejenih, s katerimi imajo izkušnje, iz generacij X in Y.

Odgovori na vprašanje o vodjih niso bili enoznačni in ne kažejo na to, da stereotip, da je najprimernejši vodja tisti iz generacije otrok blaginje, velja. Na eni strani so menili, da so vodje iz starejše generacije (otroci blaginje) primernejši za vodenje, saj imajo izkušnje, avtoriteto, pozicijo v organizaciji in so lahko vzor. *»Mlajši so bolj fleksibilni, v koraku s časom. Na drugi strani imajo starejši toliko več izkušenj in so lahko vzor.«* (Oseba G). Na drugi strani so nekateri izpostavili, da so za vodenje primernejši vodje iz generacije X in tudi iz Y, saj so bolj fleksibilni, napredni v razmišljanju, potrpežljivi in v koraku s časom. *»Generacija X ali Y. Predvsem zato, ker znajo razmišljati drugače in se prilagajati.«* (Oseba M). Intervjuvanci so poudarili tudi, da je to, kdo je primeren vodja, odvisno od vrste dela oz. dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, in predvsem to, da niso leta tisto, kar pri vodji šteje, ampak da štejejo druge kvalitete tistega posameznika, ki opravlja delo vodje.

Vrednote generacij

Odgovori kažejo, da vrednote, ki naj bi jih stereotipno imela posamezna generacija, niso enake vrednotam, ki so jih navajali intervjuvanci. V tabeli 1 so predstavljene najpogostejše izpostavljene (od vsaj dveh intervjuvancev) vrednote za posamezno generacijo tako pri delu kot tudi na splošno.

Večina je menila, da je vrednote težko posploševati za celotno generacijo in da vseh ne moremo metati v isti koš. Vrednote so odvisne od posameznika in ne od tega, v katero generacijo spada. Gre za življenjski cikel oz. obdobje, v katerem je trenutno posameznik, in kaj ga v življenju zaposluje.

Tabela 1: Najpogostejše izpostavljene vrednote za posamezno generacijo

GENERACIJA OTROK BLAGINJE	GENERACIJA X	GENERACIJA Y
družina	delo	zabava
varnost zaposlitve	moč, vpliv	individualizem
poštenje	zadovoljstvo pri delu/v službi	svoboda
delavnost	družina	fleksibilnost
stalna služba	uspeh	prosti čas
odgovornost	usklajevanje zasebnega in službenega življenja (angl. work-life balance)	slava/uspeh
prosti čas		znanje

Timsko delo in sodelovanje pri generacijah

Odgovori so bili enoznačni in kažejo, da stereotipi o timskem delu in sodelovanju posameznih generacij veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci na tem področju zaznavajo dejanske razlike med generacijami.

Intervjuvanci so se osredotočili na mlajšo generacijo Y in starejšo generacijo otrok blaginje. Menimo, da se na generacijo X niso osredotočili, saj je vmesna generacija, ki pri timskem delu in sodelovanju posebej ne izstopa oz. intervjuvanci z njo niso imeli posebnih pozitivnih ali negativnih izkušenj. Večina se je strinjala, da je mlajša generacija bolj pripravljena za timsko delo kot starejša. Pomemben faktor, ki so ga poudarili, je motivacija za timsko delo. Mlajšo generacijo je treba motivirati in potem z veseljem sodeluje in dela v timu. Zanimiv je tudi pogled enega izmed intervjuvancev na to, kaj posamezno generacijo motivira, da dela v timu in sodeluje in kakšen je odnos generacij do timskega dela: *»Generacija otrok blaginje sodeluje iz lojalnosti, so pripravljeni pomagati, iščejo avtoriteto ali poskušajo biti avtoriteta. Na pravo timsko delo niso pripravljeni, saj razmišljajo hierarhično. Generacija X ob gradnji kariere in pridobivanja moči in materialnega nimajo časa za sodelovanje. Sodelujejo le, če je res nujno in drugače ne gre. Generaciji Y je timsko delo način življenja. Težko zdržijo v smeri delovnih ciljev, ker jih vleče navada.«* (Oseba P). To razmišljanje zelo dobro povzame to, kar je bilo najpogostejše izpostavljeno pri odgovorih na vprašanje o timskem delu in sodelovanju. Večina se je strinjala s tem, da je mlajša generacija veliko bolj pripravljena na timsko delo in sodelovanje kot drugi dve generaciji in da ima generacija otrok blaginje zaradi načina dela iz preteklosti probleme pri vključevanju v timsko delo.

Spremembe glede na generacije

Odgovori so bili enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o reakcijah na spremembe za posamezno generacijo veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci na tem področju zaznavajo dejanske razlike med generacijami.

Večina intervjuvancev je poudarila, da so mlajši (generacija Y) bolj dovzetni za spremembe kot starejši (generacija otrok blaginje). Trije intervjuvanci menijo, da je reakcija na spremembe odvisna od posameznika in ne od generacije: *»Mislim, da je to odvisno od posameznika in kako je navajen. Težko je govoriti na našem primeru, saj se konstantno nekaj spreminja. Da kdo ne bi bil pripravljen na spremembe, že skoraj ne bi mogel tukaj delati.«* (Oseba F). Eden glavnih razlogov za mnenje intervjuvancev o tem, da so mlajši bolj dovzetni za spremembe, je, da živijo v času hitrih sprememb in da so spremembe stalnica v njihovem življenju: *»Mladi smo bolj fleksibilni in lažje sprejemamo spremembe. Starejši so navajeni delati po ustaljenih tirnicah in jim je fino, če tako delajo in se težje privadijo na novosti.«* (Oseba L). Mnenje intervjuvancev je, da generacija otrok blaginje teže sprejema spremembe, saj nanje ni navajena, so bolj rigidni in potrebujejo dalj časa, da spremembo sprejmejo in jo vključijo v svoje delo ali delovni proces. Poleg tega se tudi teže učijo novih stvari in zanje je stresno, ko se uvajajo spremembe v podjetju. Generacija otrok blaginje čaka na upokožitev in si ne želi, da bi se na delovnem mestu dogajale velike spremembe. Za generacijo X trdijo, da so nekje vmes med mlajšo in starejšo generacijo, vendar so bolj podobni generaciji otrok blaginje in sprememb ne sprejemajo tako dobro kot mlajša generacija.

Komunikacija glede na generacije

Odgovori na to vprašanje so bili za generacijo otrok blaginje in generacijo Y enoznačni in kažejo na to, da stereotipi o komunikaciji posamezne generacije veljajo tudi v podjetjih in da intervjuvanci zaznavajo dejanske razlike med generacijami. Večina intervjuvancev se strinja, da je generacija Y neposredna, bolj odprta ... Poudarili so, da mlajši ne premislijo, preden začnejo govoriti o določeni stvari, tudi če o njej nimajo veliko znanja. Menijo, da je komunikacija mlajših bolj neformalna, bolj direktna, kar pomeni, da direktno izveš, kaj si mislijo. Včasih govorijo tudi, če niso prepričani in ne vedo, kaj želijo: *»Pri generaciji Y je komunikacija bolj sproščena. Generacije Y ne bremenijo tudi, če udari mimo. Komunikacija je bolj odprta.«* (Oseba C). Generacija otrok blaginje je tista, za katero mislijo, da raje premisli, preden govori o določeni stvari. Starejši znajo presoditi, kdaj je treba biti formalen oz. kdaj so v komunikaciji lahko neformalni. Raje so tiho, če o stvari niso prepričani. Intervjuvanci menijo, da je generacija otrok blaginje bolj vljudna, vika in je mirna v komunikaciji.

Nagrajevanje glede na generacije

Odgovori niso bili enoznačni in kažejo na to, da se intervjuvanci s stereotipom, ki naj bi veljal za generaciji X in Y, ne strinjajo, saj so izpostavili druge vrste nagrad, ki so zanje pomembne. Pri generaciji otrok blaginje so poudarili, da stereotip, ki ga navajamo, velja. Poudarili so, da je za generacijo Y nagrada zelo pomembna, da mora biti denarna in da jo dobijo takoj oz. čim prej po opravljeni nalogi, za katero jim je bila obljubljena. Menili so tudi,

da je za generacijo Y zelo pomembna tudi pohvala, vendar je denar še vedno na prvem mestu. Večkrat so poudarili, da je nagrajevanje, denarno in nenedenarno (pohvala), pomembnejše za generacijo Y, saj so bili pri vzgoji večkrat deležni pohval kot drugi dve generaciji in so navajeni na to, da so pohvaljeni. Razlog za to je tudi, da je generacija Y bolj osredotočena sama nase in pohvala posameznikom da dodatni zagon za delo: *»Navajeni (generacija Y) so bili na sistem pohvale in to sedaj tudi rabijo. Pri čemer je bila predhodna generacija v Sloveniji prikrajšana, kar se pohvale tiče.«* (Oseba O). O odnosu do nagrajevanja za generacijo X nismo dobili veliko odgovorov, saj so se intervjuvanci predvsem osredotočili na mlajšo in starejšo generacijo in ju primerjali. Tisti, ki so omenili generacijo X, so poudarili, da je pripravljena dlje časa čakati na zaslužen nagrado kot generacija Y. Kot najboljši način nagrajevanja so omenili denar, poleg tega tudi pohvalo, ki je generacija X naj ne bi pričakovala. Za generacijo otrok blaginje so intervjuvanci izpostavili, da jim je bolj kot denar pomembna pohvala in da so na nagrado, denarno ali nenedenarno, pripravljeni čakati dlje kot generacija Y. Menili so tudi, da je zanje pomembna pravična nagrada, da jim nagrada zelo veliko pomeni, da ni pomembno, kakšna je njena vsebina. Večina intervjuvancev je poudarila, da so med generacijami razlike v nagrajevanju, pomembnosti, vsebini in času nagrad, ki jih dobivajo. Poudarili so, da se nagrade zdijo pomembne vsem generacijam in da jih različno cenimo.

Vpliv prisotnosti različnih generacij na delo in podjetje ter nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij

Odgovori na to vprašanje kažejo na to, da stereotipi o vplivu prisotnosti različnih generacij na delo v podjetju veljajo in da intervjuvanci zaznavajo dejanske vplive različnih generacij na delo. Petnajst od šestnajstih intervjuvancev se je strinjalo, da ima prisotnost različnih generacij vpliv na delo in podjetje. En intervjuvanec se s tem ni strinjal, vendar razlogov za to ni navedel. Odgovori tistih, ki so se strinjali, da vpliv je, so navajali pozitivne in negativne vplive na delo in podjetje. Razlog za to, da je dobro imeti v podjetju zaposlene iz različnih generacij, so različni: *»Zagotovo prisotnost vseh generacij pomeni večje število konfliktov, vendar je to dobro, če znamo te konflikte reševati. Ker konflikti so možnost za razvoj in napredek.«* (Oseba O). En intervjuvanec je menil, da je pomembno, kako oblikujemo time, saj se v mešanih timih učimo drug od drugega. Dva intervjuvanca sta omenila negativne vplive prisotnosti generacij na delo in podjetje. Prvi je poudaril problem pri uvajanju sprememb, saj se lahko pojavijo težave, ko je treba nekaj hitro narediti in pri starejših lahko to traja dlje časa kot pri mlajših, mladi pa so lahko nezadovoljni, saj imajo večje zahteve (npr. pametni telefoni ...) kot starejši, in če jim tega ne zagotovimo, niso motivirani za delo. Drugi pa je poudaril, da se lahko pojavijo težave z avtoriteto, v smislu, da starejši na mlajše gledajo zviška in si mislijo, da mlajši ne vedo, kaj počnejo, in da jih je treba spoštovati, ker so starejši.

Odgovori na to vprašanje so bili enoznačni. Kažejo na to, da stereotipi o nesoglasjih zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju veljajo in da intervjuvanci zaznavajo dejanska nesoglasja zaradi prisotnosti različnih generacij v podjetju, poudarjajo pa, da se nesoglasja pojavljajo tudi zaradi drugih vzrokov. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da se nesoglasja v podjetju pojavljajo, vendar je večina zatrdila, da to zagotovo ni samo zaradi generacij, ampak zaradi različnih osebnosti in osebnostnih lastnosti zaposlenih v podjetju: »Do nesoglasij včasih prihaja. Razlika ni zaradi generacij, ampak zaradi različnih karakterjev.« (Oseba J). En intervjuvanec je izpostavil, da je lahko problem zaradi različnih navad starejše in mlajše generacije. S svojim odgovorom je potrdil, da imajo generacije različne navade in da se nesoglasja pojavljajo prav zaradi tega. Opisana situacija dokazuje, da se nesoglasja lahko pojavljajo zaradi prisotnosti različnih generacij, in kaže na to, da je problem v miselnosti, npr. »Jaz sem starejši«, in sicer, da starejši teže sprejemajo kritiko od članov mlajše generacije.

5 Diskusija, omejitve in priporočila

Pomembno je, da se v podjetjih zavedajo, da so na trgu dela prisotne štiri različne generacije (od teh so tri aktivne), za katere veljajo določeni stereotipi in hkrati med njimi obstajajo medgeneracijske razlike. Za vodstvo v podjetju je nujno, da se teh razlik zaveda in jih ne zanika, da jih zaznava in skušati upravljati. To pomeni, da zaposlene obravnava kot posameznike in ne kot pripadnike določene generacije, za katero velja določen stereotip. Hkrati mora vodstvo paziti, da si ne ustvari stereotipov o generacijah, ki presegajo dejanske razlike med generacijami. Ugotoviti morajo, kakšne so dejanske razlike med generacijami, da pri svojem delu in odločanju ne upoštevajo že ustvarjenih stereotipov, ki so jih pripisali posamezni generaciji. V podjetjih so prav vsi zaposleni obkroženi s stereotipi, ki se jim je dobro izogniti še posebej pri medgeneracijskem sodelovanju. V prvi vrsti je nujno, da vodstvo podjetja ozavešči, da stereotipi o generacijah obstajajo, da so prisotni v vsakodnevnem življenju in da smo s stereotipi obkroženi. Ko se tega zavedajo, je priporočljivo, da se jim pri vodenju podjetja izogibajo in podjetje vodijo tako, da zaposleni vedo, da stereotipi za vodje niso pomembni in v podjetju niso prisotni. Poleg tega je pomembno, da vodstvo podjetja pri vodenju upošteva različnost med generacijami in njihovo različno zgodovino in ozadje. Menimo, da če k različnim generacijam pristopijo na različne načine, je lahko komunikacija med vodstvom in zaposlenimi veliko boljša, kot če so stereotipi prisotni. Za vodstvo podjetja je pomembno tudi, da ve, da imajo generacije različne vrednote. Če se vodje tega zavedajo in z zaposlenimi sodelujejo v skladu s svojimi in tudi njihovimi vrednotami, je lahko sodelovanje v podjetju bolj kakovostno in uspešno. Za vodstvo podjetja je pomembno in priporočljivo, da medgeneracijske razlike in z njimi povezane stereotipe pozna, jih pri vodenju podjetja upošteva in da se ne odloča na osnovi teh razlik, ampak upošteva različnost posameznikov, saj smo v raziskavi

ugotovili, da intervjuvanci menijo, da je veliko razlik prav na ravni posameznikov in ne na ravni generacij.

Značilnosti posamezne generacije so posplošene predstave oz. ugotovitve o generacijah, ki so jih raziskovalci (Zemke idr. 2000) pridobili v raziskavah. Glede na to, da gre pri stereotipih za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti (Nastran-Ule 1997), lahko rečemo, da so posplošene predstave o generacijah pravzaprav stereotipi o generacijah. Poznavanje in zavedanje, da so stereotipi, tako splošni kot tudi drugi, v tem primeru generacijski, lahko prisotni v delovnem okolju, je pomembno za različne skupine v podjetju. Za podjetje je pomembno, da ima zaposlene posameznike različnih generacij, saj s tem dosega raznolikost, ki je lahko izjemnega pomena za izmenjevanje izkušenj in pogledov na določeno področje.

Rezultati raziskave so razdeljeni po posameznih področjih, na katera smo se osredotočili. Na področju vodenja in vodij smo ugotovili, da imajo intervjuvanci različen pogled na to, kdo je najbolj primeren vodja ter katero generacijo je najlažje voditi in zakaj. Vodje iz različnih generacij imajo lahko različna ozadja in okoliščine, v katerih so se strokovno razvijali, in tudi to vpliva na njihovo vodenje, ki lahko nekaterim ustreza, drugim pa ne. Težko je opredeliti, katera generacija je lažje vodljiva, saj ima vsaka določene prednosti in slabosti v povezavi z delom. Intervjuvanci zaznavajo razlike tudi pri vrednotah posamezne generacije. Toda na oblikovanje posameznikovih vrednot lahko zelo vplivajo vzgojni stil njegovih staršev in sporočila, ki jih je prejemal, zato je pomembno podariti, da vrednote niso odvisne samo od generacije, ampak lahko rečemo, da na izoblikovanje vrednot zelo vplivajo drugi dejavniki. Generacija Y je bolj pripravljena na timsko delo in sodelovanje kot generacija otrok blaginje, generacija X pa je nekje vmes. Menimo, da se to dogaja tudi zato, ker se timskega dela včasih ni zelo poudarjalo in mu nismo posvečali toliko pozornosti kot danes. Menimo, da je razlog za mnenje intervjuvancev o tem, da je generacija Y bolj dovzetna za spremembe kot generacija otrok blaginje, hiter razvoj informacijske tehnologije in družbe v zadnjih desetletjih. Razlike med generacijami pri komunikaciji se lahko pojavljajo zato, ker je danes komunikacija med posamezniki iz generacije Y zelo neformalna in večinoma poteka prek družbenih omrežij, kjer ni nobenih strogih formalnih omejitev v komunikaciji kot pri drugih generacijah. Težko je zanikati, da se nekaterim generacijam denarna nagrada ne zdi pomembna. Menimo tudi, da je za generacijo Y zelo pomembna tudi pohvala, saj so nanjo veliko bolj navajeni kot drugi dve generaciji, saj so je bili deležni pri vzgoji in jo zato potrebujejo tudi pri delu. Lahko rečemo, da prisotnost generacij vpliva na delo in podjetje, saj so medgeneracijski timi veliko uspešnejši od timov, v katerih ni različnih generacij, vendar so vplivi lahko tako pozitivni kot tudi negativni. Razlogov za nesoglasja v podjetju je po našem mnenju zagotovo več. To, da je v podjetju prisotnih

več generacij, ni edini razlog za nesoglasja, drugi razlogi so lahko tudi različne osebnostne lastnosti posameznikov.

Glede na dobljene rezultate raziskave lahko rečemo, da intervjuvanci razlike med generacijami zaznavajo in jih opažajo. Velikokrat so poudarili, da je delitev na generacije umetna dilema in da se razlike med posamezniki ne pojavljajo samo zaradi pripadnosti generaciji, ampak tudi zaradi osebnosti in osebnostnih razlik. Razlike pri posameznikih se lahko pojavljajo tudi zaradi različnih vzgojnih stilov, ki so jih imeli njihovi starši, zaradi sporočil, ki so jih v času razvoja prejeli, ker smo ljudje v različnih razvojnih obdobjih in so za nas pomembne različne stvari.

Pri pisanju članka bi bilo treba upoštevati tudi kulturološki element, kar je omejitev, ki jo je treba izpostaviti. Generacije v različnih kulturah so si lahko že v osnovi različne in njihov razvoj je v različnih kulturah lahko drugačen. Če bi za primerjavo vzeli Slovenijo in Japonsko, bi verjetno že na začetku ugotovili, da imajo generacije določene podobnosti, hkrati pa je med njimi tudi veliko razhajanj. Za širšo sliko problema bi bilo torej nujno treba vključiti in upoštevati kulturološke razlike pri določanju generacijskih značilnosti in stereotipov. Druga omejitev, s katero smo se srečali v naši kvalitativni raziskavi, je majhno število intervjuvancev – v našem vzorcu jih je bilo samo 16. Takšen vzorec ni reprezentativen in ne omogoča posploševanja, vendar nam lahko pomaga pri snovanju nadaljnjih kvalitativnih in kvantitativnih raziskav, saj nam rezultati takšne raziskave pokažejo smeri, v katere bi bilo smiselno zapeljati prihodnje raziskave. Te bi morali zastaviti tako, da bi polstrukturirane globinske intervjuje izvedli še na večjem vzorcu, da bi najprej dobili širšo sliko za razumevanje osnovnih razlogov in motivov, s tem pa tudi širši pogled na osnovno razumevanje proučevanja problema. Iz rezultatov takšne raziskave bi lahko sestavili vprašalnik in izvedli še kvantitativno raziskavo na področju medgeneracijskega sodelovanja v podjetjih. Nadaljnje raziskave bi nam omogočile boljši vpogled v stereotipe in dejanske razlike med generacijami ter vpogled v medgeneracijsko sodelovanje v podjetjih. Poleg tega bi nam dale odgovor na vprašanje, zakaj je tako, na vseh področjih, ki smo jih raziskovali v naši raziskavi.

Literatura in viri

1. AARP (2007). Leading a Multinational Workforce. Dosegljivo 17. aprila 2012 na spletnem naslovu http://assets.aarp.org/www.aarp.org/_articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf.
2. Hart, J. (2008). Understanding Today's Learner. Dosegljivo 8. maja 2012 na spletnem naslovu <http://c4lpt.co.uk/articles/images/understandinglearners.pdf>.
3. Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM* 3 (10): 48–55.
4. Lippman, W. (1961). *Public Opinion*. New York: The Macmillan.
5. Nastran-Ule, M. (1997). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
6. Generacija. V: *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Dosegljivo 8. maja 2012 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=-GENERACIJA&hs=1.
7. Fishman, A. A. (2008). Candidates From Three Very Different Generations Will Produce Their Next President. PRWeb. Dosegljivo 9. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.prweb.com/pdfdownload/753104.pdf>.
8. Zemke, R., C. Raines in B. Filipczak (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.
9. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri* 14 (XI): 58–59.
10. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 5 (17): 30–34.
11. Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. Dosegljivo 6. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.
12. Goldman, K. D. in K. J. Schmalz (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Viva la (Generational) Difference!. *Health Promotion Practice* 7: 159–161. <http://dx.doi.org/10.1177/1524839906286595>
13. Malhotra, N. K. (2002). *Basic Marketing research: Applications to Contemporary Issues*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Walliman N. (2006). *Social research methods*. London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849209939>
15. Morgan, A. in C. Lynch (2008). Leading & Motivating a Multi-Generational Workforce. *Lead Star, LLC*. Dosegljivo 1. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.leadstar.us/pdfs/leading_motivating_a_multi.pdf.
16. Rich, P. (2007). Engaging the Multi-Generational Workforce. *HR Management*, 6. Dosegljivo 1. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.hrmreport.com/article/Engaging-the-Multi-generational-Workforce/>.
17. Scheef, D. in D. Thielholdt (2003). Engaging Multiple generations among Your Workforce. Dosegljivo 1. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.keepem.com/pdf/Engaging%20Multiple%20Generations%20among%20Your%20Workforce.pdf>.
18. SHRM (2009). The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success. Dosegljivo 1. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/09-0027_rq_march_2009_final_no%20ad.pdf.

19. Gursoy, D., A. Maier C. in Chi (2008). Generational Differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27: 448–458. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
20. Lancaster, L. C. in D. Stillman (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Business.
21. Sessa, V., R. Kabacoff, J. Deal in H. Brown (2007). Generational Differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal* 1 (10): 47–74. <http://dx.doi.org/10.1080/10887150709336612>
22. Bush, P., K. Venkitachalam in D. Richards (2008). Generational Differences in Soft Knowledge Situations: Status, Need for Recognition, Workplace Commitment and Idealism. *Knowledge and Process Management* 1 (15): 45–58. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.298>

Priloge

Tabela 2: Medgeneracijske razlike pri delu

	VETERANI	OTROCI BLAGINJE	GENERACIJA X	GENERACIJA Y
Delovni stil	Veterani želijo pravičen in konsistenten pristop k delu z jasno smerjo, pričakovanji in dolgoročnimi cilji. Imajo močno delovno etiko in disciplino. Cenjeni želijo biti zaradi svoje starosti in izkušenj. Lahko imajo stabilizacijski vpliv, še posebej, ko so v timu z zaposlenimi iz generacije Y. Neodločni so pri nestrinjanjih in ne marajo konfliktov.	Otroci blaginje imajo močno delovno etiko, dobre komunikacijske sposobnosti in čustveno zrelost. So močni timski igralci, vztrajajo, da so vključeni v odločitve, in vplivajo na usmeritve organizacije. Pri konfliktih jim je neprijetno in ne želijo biti proti svojim vrstnikom. Proces lahko postavljajo pred rezultate.	Ljudje generacije X raje delajo samostojno in po svojih najboljših močeh, ko jim zadajo cilj, a jim ne povedo, kako ga doseči. Namesto da bi ostali zvesti podjetju, so bolj predani delu in ljudem, s katerimi delajo. So skeptični, prevzemajo tveganje in na delovnem mestu želijo zabavo. Iščejo ravnotežje med delom in življenjem.	Ljudje generacije Y lahko opravljajo več del hkrati in pričakujejo, da bodo lahko mrežili na delovnem mestu. Raje delajo v timih, vendar morda potrebujejo nadzor in strukturo. Zavračajo koncept »plačevanja obveznosti« (angl. <i>paying dues</i>) in prispevek pričakujejo takoj. Želijo prilagodljivost pri tem, kdaj in kje delajo in kdaj bodo delo začeli, da lahko sledijo svojim zunanjim interesom.
Delovne vrednote	• trdo delo • spoštovanje avtoritete • dolžnosti pred zabavo • spoštovanje pravil	• delovna učinkovitost • osebna izpolnitev • kakovost dela	• zmanjšanje števila nalog • skeptičnost • struktura in usmeritve	• večopravilnost • tolerantnost • ciljna usmerjenost
Delo je	obveznost	pustolovščina	zahteven izziv	izpolnitev
Jaz potrebujem	spoštovanje	status	povratno informacijo/avtonomijo	strukturo prispevati
Stil vodenja	ukazovalen	iskanje konsenza	vso so enaki, iskanje vzrokov	*
Stil komunikacije	individualen, formalen, protokol	timski, formalen, proces	podjetniški, neformalen, strokoven	participativen, vsakdanji, neposreden
Način komunikacije	formalno, dopisi	osebno	neposredno, takojšnje	e-pošta
Tehnologija	Mnogi se ob njej ne počutijo dobro, a večina se jih želi naučiti delati z njo.	Skrbi jih, da tehnologija nadomešča sodelovanje ljudi in da jih bomo pustili zadaj.	So tehnološko pismeni, vendar jih skrbi, da bi jih mlajši kolegi prehiteli.	So tehnološko iznajdljivi, včasih so lahko nepotrpežljivi s starejšimi, ki niso tako iznajdljivi.
Nagrade	zadovoljstvo z dobro opravljenim delom	denar, nazivi	svoboda	izpolnjujoče delo
Nagrada/motivacija	• priznanje • strokovno znanje • oprijemljivi simboli zvestobe • predanost • plakete in priznanja	• simboli dosežkov / napredovanj • osebno spoštovanje • spodbujanje • priznanje	• profesionalen razvoj • prilagodljivost • prosti čas • nadgradnja virov • možnost za razvoj • certifikati, ki jih lahko dodajo k svojemu življenjepis	• prilagodljivost • rast • nagrade • potrdila • oprijemljiv dokaz o njihovi verodostojnosti
Vodenje	s hierarhijo	s soglasjem	s kompetencami	z dosežki in sodelovanjem
Vedenje/odnos do dela	»Opravimo delo.«	»Imejmo sestanek in se o stvareh pogovorimo.«	»Jaz bom naredil svoj del, ti svojega – dobiva se kasneje.«	»Zmorem, bom – samo pusti me.«
Raje delajo za vodje, ki imajo naslednje lastnosti	• so direktni in jasno opredelijo smer • imajo logičen pristop • določijo dolgoročne cilje • so pošteni in dosledni • jasno pojasnijo pričakovanja na delovnih mestih • so spoštljivi	• so pripravljeni sprejemati kompromise in podrejene obravnavajo kot enakovredne • imajo demokratičen pristop • skupaj s skupino opredelijo poslanstvo • pokažejo toplino in skrb • podrejenim zagotovijo, da delajo razlike	• so kompetentni, direktni in pošteni • pristni • podrejenim postavljajo roke • neformalni • izkazujejo podporo za usposabljanje in razvoj • so prilagodljivi • usmerjeni na rezultate	• se izobražujejo in poznajo osebne cilje podrejenih • so pozitivni • se dobro počutijo na treningih in izobraževanjih in pri tem podpirajo tudi podrejene • so sodelovalni • so organizirani in ustvarijo primerno strukturo • so motivacijski • so motivacija
Delovna etika	žrtvovanje	gnati se	ravnotežje	povezovanje
Odnos do avtoritete	vzdržati čast in spoštovanje	Zamenjaj jih, oporekanje vodjem – nikoli ne zaupaj nikomur, ki je starejši od 30 let.	Ne meni se za vodje.	Vodje te morajo spoštovati. Izberi si svojega šefa.

Vir: AARP, *Leading a Multigenerational Workforce* 2007, 7–17; G. Hamill, *Mixing and Managing Four Generations of Employees*, 2005; K. D. Goldman in K. J. Schmalz, *Builders, Boomers, Busters, bridgers: Vive la (Generational) Difference!*, 2006, 160–161; A. Morgan in C. Lynch, *Leading & Motivating a Multi-Generational Workforce*, 2008, 5; P. Rich, *Engaging the Multi-Generational Workforce*, 2007; D. Scheef in D. Thielfold, *Engaging Multiple generations among Your Workforce*, 2003; SHRM, *The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success.*, 2009; D. Gursoy, A. Maier in C. Chi, 2008, *Generational Differences: A n examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, 448–458.



Ula Mejaš se je po končanem dodiplomskem in podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani leta 2013 vpisala na doktorski študij na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je zaposlena kot mlada raziskovalka. Na fakulteti sodeluje tudi kot asistentka za področje podjetništva. Njeno raziskovalno področje obsega trajnostni razvoj malih in srednjih podjetij, internacionalizacijo in inovativnost.

Ula Mejaš, after finishing undergraduate and postgraduate studies at the Faculty of Economics, University of Ljubljana, enrolled in doctoral studies in 2013 at the Faculty of Management, University of Primorska, where she is working as a young researcher and an assistant in the field of entrepreneurship. Her research fields include sustainable development in small and medium-sized companies, internationalization, and innovation.



Mitja Ruzzier je profesor podjetništva in vodja Katedre za podjetništvo na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Njegova raziskovalna področja so internacionalizacija, mednarodno trženje, inovativnost, MSP ter podjetništvo. Ima veliko delovnih izkušenj iz prakse. Poleg dela na fakulteti opravlja tudi delo svetovalca za številna podjetja iz gospodarstva. Njegovi članki so bili objavljeni v znanstvenih revijah, kot so *Entrepreneurship and Regional Development*, *Transformations in Business and Economics*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *Managing Global Transitions* in *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Napisal je veliko knjig, zadnja izdana ima naslov »Marketing for Entrepreneurs and SMEs: a global perspective«, ki jo je izdal s soavtorjema Robertom D. Hisrichem in Majo Konečnik Ruzzier. Več o avtorju in njegovem delu na spletni strani www.mitjaruzzier.com.

Mitja Ruzzier is a professor of entrepreneurship and head of the Department of Entrepreneurship at the Faculty of Management, University of Primorska. His main research topics are internationalization, international marketing, innovativeness, SMEs, and entrepreneurship. In addition to working at the faculty, he serves as a consultant for numerous companies in the economic sector. His articles have been published in scientific journals such as Entrepreneurship and Regional Development, Transformations in Business and Economics, Canadian Journal of Administrative Sciences, Managing Global Transitions, and Journal of Small Business and Enterprise Development. He has written many books, the latest of which is Marketing for Entrepreneurs and SMEs: A global perspective, which he co-authored with Robert D. Hisrich and Maja Konečnik Ruzzier. More about the author and his work can be found on the website www.mitjaruzzier.com.



Miha Škerlavaj je izredni profesor za področje vodenja in organizacijskega vedenja na BI Norwegian Business School v Oslu ter za področje menedžmenta na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njegovi raziskovalni interesi vključujejo organizacijsko učenje, ustvarjalnost, inovativnost, družbena omrežja, organizacijsko kulturo in menedžment znanja. Njegova raziskovalna dela so bila večkrat nagrajena in objavljena v mednarodnih znanstvenih revijah, kot so *Academy of Management Journal*, *European Management Review*, *Journal of Information Technology*, *Leadership*, *International Journal of Production Economics* in *Journal of International Management*. Več informacij na <http://www.mihaskerlavaj.net>.

Miha Škerlavaj is an associate professor of leadership and organizational behaviour at the BI Norwegian Business School in Oslo and in the field of management at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. His main research topics are organizational learning, creativity, innovation, social networks, organizational culture, and knowledge management. His research work has been repeatedly awarded and published in international scientific journals, such as Academy of Management Journal, European Management Review, Journal of Information Technology, Leadership, International Journal of Production Economics, and Journal of International Management. More about the author and his work can be found on the website www.mihaskerlavaj.net.

Prejeto/Received:
December 2013

Popravljen/Revised:
April 2014

Sprejeto/Accepted:
Maj 2014

ANALIZA SPREMINJANJA VLOGE VODILNIH MENEDŽERJEV INFORMATIKE V PODJETJIH

The Analysis of Chief Information Officers' Changing Roles in Enterprises

Dejan Pecko

*Magistrski študent na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru
Dejan.Pecko@gmail.si*

Samo Bobek

*Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Samo.Bobek@uni-mb.si*

Simona Šternad Zabukovšek

*Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Simona.Sternad@uni-mb.si*

Izvleček

Sodobno poslovanje od vodilnih menedžerjev (direktorjev) informatike zahteva vse več poslovnih znanj in idej o tem, kako z informacijskimi rešitvami podjetjem pomagati do boljšega in učinkovitega poslovanja. Informacijska tehnologija ni več zgolj podporna funkcija, temveč lahko samostojno ali v navezi z drugimi poslovnimi procesi v podjetju ustvarja vrednost. Sodobni direktor informatike mora razumeti, kje in kako lahko informatika pripomore k izboljšanju poslovanja podjetja ter na kakšen način jo vključiti v doseganje strateških ciljev podjetja. V članku analiziramo razumevanje fenomena direktorja informatike (angl. chief information officer – CIO) in napovedanih sprememb.

Ključne besede: upravljanje informatike, direktor informatike, spreminjanje vloge, odgovornosti, znanja

Abstract

Modern business is requiring more and more business skills and ideas from Chief Information Officers (CIOs) in terms of how to use IT solutions to help companies achieve better and more efficient operations. Information technology is no longer just a support function; it can be used alone or in conjunction with other business processes in the company to create value. Modern CIOs need to understand where and how IT can contribute to the improvement of the company and how to integrate it into achieving the company's strategic goals. This article analyses the CIO phenomenon and changes reported in studies.

Keywords: IT governance, CIO, changing roles, responsibilities, skills

1 Uvod

Fenomen vodilnega menedžerja – direktorja – informatike se je v literaturi pojavil pred nekaj leti in je še vedno deležen precej pozornosti, v podjetjih pa ga razumejo zelo različno. Direktor informatike, pogosto imenovan tudi izvršni direktor za informatiko, je po opredelitvi W. Synnotta in W. H. Gruberja iz leta 1981 (Hawkins 2004):

- član najvišje uprave organizacije,
- vodja tehnologije in drugih informacijskih virov,
- posameznik, odgovoren za načrtovanje informatike,
- individualno odgovoren za razvoj novih sistemov,

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 3–4, 2014

pp. 46–54

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.05

UDK: 005.3:659.2:004

JEL: L86

- individualno odgovoren za politiko razvoja podjetja,
- udeleženec v skupini za strateško načrtovanje poslovanja podjetja.

Po drugi strani smo priča mnogim menedžmentskim konceptom na področju informatike, ki skušajo sistematično opredeliti področja menedžmenta informatike ter z njimi povezane vloge in odgovornosti. Sodobni menedžmentski koncepti na področju informatike vplivajo na pričakovanja, ki jih imajo podjetja do direktorjev informatike in opredeljujejo njihovo vlogo. Ne glede na to je fenomen direktorja informatike širši in večplasten in zahteva – če ga želimo razumeti v vsej širini – obravnavo in analizo več različnih vidikov. Za celovito razumevanje fenomena direktorja informatike je treba proučiti njegovo vlogo in odgovornost v kontekstu sodobnih menedžmentskih konceptov na področju informatike, potrebna znanja in spretnosti, seveda pa tudi njegove želene osebnostne značilnosti.

V članku bodo analizirani pomembnejši vidiki fenomena direktorja informatike; ti vidiki so predmet raziskav in trendi na tem področju, ki jih napovedujejo raziskovalci in raziskovalne organizacije.

2 Direktor informatike v sodobnih menedžmentskih konceptih informatike

Sodobni menedžmentski koncepti na področju informatike (angl. *IT governance*) se osredotočajo na informacijsko tehnologijo (IT) in informacijske sisteme (IS), predvsem s stališča njihove učinkovitosti, varnosti in zanesljivosti, ter na tveganja, povezana z njimi. Področje menedžmenta informatike postaja vse bolj pomembno, saj narašča zavedanje, da informatika ni sama sebi namen, temveč gre za orodje, ki lahko ključno pripomore k doseganju poslovnih ciljev in konkurenčne prednosti podjetja (DSI 2012). Ti koncepti omogočajo oblikovanje in usklajevanje informacijskih virov podjetja z njegovo poslovno strategijo ter zagotavljanje, da informatizacija podpira doseganje poslovne strategije, hkrati pa omogočajo primerne načine merjenja učinkov informatizacije za vse deležnike (Schwartz 2007).

Glavna področja menedžmenta informatike lahko razdelimo na pet delov (Schwartz 2007):

- *strateška usklajenost* (angl. *strategic alignment*): določa strateško vlogo in usklajeno povezanost IT s poslovanjem;
- *zagotavljanje vrednosti* (angl. *value delivery*): opredeljuje, kako organizirati in upravljati informatiko, da postane sredstvo ustvarjanja dodane vrednosti, zato je pomembno zagotoviti mehanizme korporativnega upravljanja, ki se nanašajo na sprejemanje odločitev o vlaganjih v informatiko, nadzora in kontrole izvajanja projektov;
- *upravljanje virov* (angl. *resource management*): organizaciji omogoča boljše izvajanje poslovnih procesov, jasno preglednost in kontrolo nad svojimi viri, boljše načrtovanje, iskanje, dodeljevanje in prerezporejanje potrebnih virov ter njihovo optimalizacijo;

- *upravljanje tveganj* (angl. *risk management*): je sestavni del upravljanja korporativnih tveganj, s katerimi ocenjujemo izpostavljenost organizacije različnim tveganjem pri uporabi informatike v poslovanju; pri tem se določijo načrti upravljanja tveganj, njihova spremljava, nivo tveganj, njihov vpliv na poslovanje in poslovne procese ter kontrole in poročanja;
- *vrednotenje* (angl. *performance measures*): predstavlja metrike, s katerimi lahko kakovostno in količinsko ocenimo uspešnost izvajanja raznih informacijskih procesov, pri čemer lahko zelo natančno merimo zmogljivost informatike kot poslovne funkcije.

V sodobnih menedžmentskih konceptih informatike ima pojem direktorja informatike osrednjo vlogo. Oznaka CIO se v svojem izvirnem pomenu nanaša na direktorja informatike, ki je član uprave podjetja.

Različni avtorji podobno opredelijo pojem direktorja informatike:

- direktor informatike je naziv osebe v podjetju, odgovorne za IT in računalniške sisteme, ki podpirajo cilje podjetja (Rouse 2008);
- direktor informatike je, formalno gledano, glavni informatik, menedžer IT, ravnatelj IT in še bi lahko našli izraze, s katerimi bi opisali pomen tega naziva; je vodja tima informatikov in običajno podrejen direktorju oz. predsedniku uprave, pogosto pa je tudi član uprave podjetja (Jakupović 2005);
- direktor informatike je direktor, odgovoren za razvoj, izvajanje in delovanje politike IT podjetja; nadzira vse infrastrukture IT v organizaciji, odgovoren je za določanje standardov in povezovanje informacij za lažje upravljanje nadzora nad vsemi poslovnimi viri (Business Dictionary 2013).

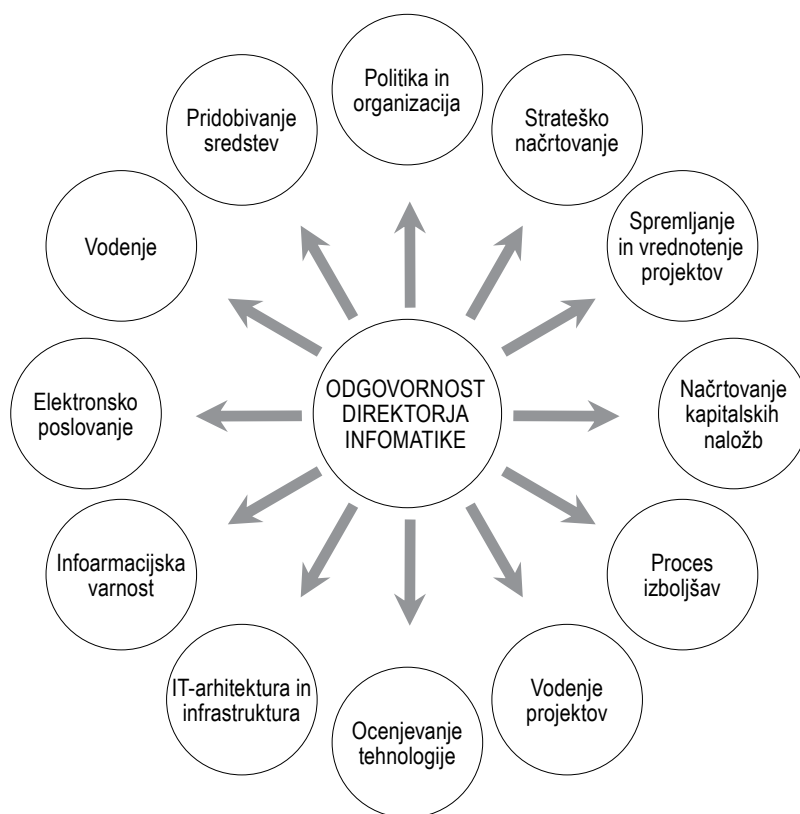
3 Analiza vloge, odgovornosti in potrebnih znanj direktorja informatike

3.1 Razsežnosti vloge in odgovornosti direktorja informatike

Pri analizi vloge direktorja informatike je treba izhajati iz dejstva, da kompleksna pozicija v organizaciji, kakršno ima direktor informatike, po navadi vključuje veliko nalog, ki se včasih označujejo kot funkcije. Značilno je, da so kompetence splošni opisi znanj, veščin in sposobnosti, potrebnih za izvedbo določene vloge v organizaciji. Kompetence se običajno zgradijo sčasoma z izkušnjami. Kompetence je običajno mogoče opisati na tak način, da jih je mogoče tudi meriti. Očitno je, da ima sodobna vloga direktorja informatike več vlog in odgovornosti, saj mora imeti ta direktor širok spekter sposobnosti, ki so ključnega pomena za opravljanje tega poklica (Lane in Koronois 2007). Vloge in odgovornosti so prikazane na sliki 1.

Ob naraščanju pomena IT in IS pri poslovanju pridobiva pomen tudi direktor informatike, ki postaja eden ključnih deležnikov pri oblikovanju strateških ciljev organizacije.

Slika 1: Vloge in odgovornosti direktorja informatike



Vir: Gravatt 2008.

3.2 Potrebna znanja in spretnosti direktorja informatike

Peter High, avtor knjige *World Class IT* (Heller 2012), omenja, da med direktorji informatike še vedno prevladujejo osebe z vsaj dodiplomsko izobrazbo s področja računalništva ali inženirstva, direktorji informatike z družboslovno izobrazbo pa so v manjšini. Za uspešno opravljanje poklica direktorja informatike v podjetju po njegovem mnenju ni bistvena dolga kariera v IT, pač pa so ključne izkušnje z upravljanjem funkcije IT, sploh v današnjih časih dinamičnih sprememb. Med osnovna znanja direktorja informatike spadajo (Heller 2012):

- izkušnje z vodenjem prodaje, osnovna znanja o tem, kako izvajati in prekinjati pogodbe s partnerji;
- dobro razumevanje upravljanja IT je ključno za ravnanje s kompleksnimi skupinami notranjih in zunanjih virov podjetja;
- strokovno znanje s področja financ, razumevanje donosnosti naložb v tehnologijo;
- vodstvene sposobnosti ter obkrožanje s sposobnimi sodelavci.

Med drugimi znanji in sposobnostmi direktorja informatike so še (Heller 2012):

- zaželena podiplomska izobrazba s področja poslovanja in organizacije (MBA), saj prinese potrebna poslovna znanja, ki so poleg tehničnih znanj za opravljanje poklica direktorja informatike ključna;

- direktor informatike mora imeti izkušnje oz. mora biti pripravljen na podjetniške vzpone in padce, prevzeme in umike;
- imeti mora sposobnost za vpeljavo inovacij v poslovanje, svetovalne izkušnje ter trden nabor orodij za ravnanje v težkih situacijah.

Debra H. Allison (2011) po pomembnosti na prva tri mesta potrebnih znanj in veščin uspešnega direktorja informatike postavlja:

- prilagodljivo komunikacijo,
- učinkovito sodelovanje s partnerji ter
- strateško vizijo.

Poleg teh znanj in veščin so pomembni tudi (Allison 2011):

- zajemanje priložnosti,
- čustvena inteligenca,
- finančno upravljanje,
- operativno upravljanje,
- organizacijske inovacije,
- institucionalna perspektiva in razumevanje,
- načelno pogajanje,
- upravljanje prodaje,
- projektno vodenje,
- upravljanje tveganj in
- zaupanja vredni odnosi.

Kot se spreminjajo in razvijajo poslovne prednostne naloge, se spreminjajo in razvijajo tudi pričakovanja podjetja do direktorja informatike in organizacije IT (Rowsell-Jones 2008). V povzetku raziskave, ki je predstavljen v članku *The Top Skills for Successful CIOs* je zapisanih deset najpogostejše omenjanih spretnosti, ki naj bi jih imel dober direktor informatike. Po mnenju ameriških direktorjev informatike, ki so sodelovali v raziskavi, je najpomembnejša spretnost uspešnega direktorja informatike obvladovanje sprememb na področju poslovnih procesov, organizacijskega prestrukturiranja in novih strateških usmeritev, saj so to ključne spremembe, ki lahko, če niso dobro vodene in načrtovane, oslabijo podjetje (Heller 2007). Na drugo mesto je postavljena spretnost organizacijskega vodenja, sledi vzpostavljanje dobrih odnosov med različnimi oddelki v podjetju ter poznavanje poslovanja, saj je med drugimi naloga direktorja informatike tudi to, da dele podjetja in njegove procese integrira v celoto ter v to vključi tudi vse zaposlene (Heller 2007).

3.3 Priporočene osebnostne lastnosti direktorja informatike

Uspešen direktor informatike potrebuje pri svojem delu ustrezna menedžerska znanja, poleg tehničnih znanj pa mora imeti tudi ustrezna poslovna znanja in veščine, kar pomeni odlično poznavanje poslovnih procesov in poslovanja podjetja, razumevanje njegovih finančnih izkazov, veščine vodenja in motiviranja, reševanje konfliktnih situacij, znanje s področja vodenja projektov, znanja s področja pogajanj in upravljanja človeških virov itd.

Art Langer je v članku *The Personal Attributes of Successful CIOs* (slo. *Osebnostne lastnosti uspešnega direktorja informatike*) izpostavil nekaj podobnih osebnostnih lastnosti, ki naj bi jih imeli uspešni direktorji informatike (Langer 2012):

- *Izjemne spretnosti komuniciranja*: brez dobrih komunikacijskih spretnosti direktor informatike ne more vplivati na poslovanje ali posegati v strateške cilje podjetja in jih predstavljati.
 - *Stremljenje k odličnosti*: direktor informatike si mora prizadevati za stalno odličnost na svojem delovnem mestu ter prevzemati tudi odgovornosti, ki so zunaj običajnih funkcij IT.
 - *Izogibanje »političnim« zapletom*: direktor informatike ne sme pretirano poudarjati moči politike organizacije in jo izkoriščati za doseg svojih ciljev, pač pa mora biti s svojimi sodelavci običajno povsem neposreden.
 - *Neustrašnost v težkih odločitvah*: direktor informatike mora v kritičnih trenutkih storiti vse, kar je potrebno in je v njegovi moči za nemoten potek dela med sodelavci in v sami organizaciji.
 - *Sposobnost za soočanje z negotovimi razmerami in slabo opredeljenimi problemi*, ki so stalnica dela direktorja informatike.
 - *Sposobnost za prevzemanje tveganj*: direktor informatike ne more doseči uspeha, ne da bi se ukvarjal s projekti, ki vsebujejo dejavnike tveganja.
 - *Sposobnost za vodenje brez avtoritete*: direktor informatike mora biti sposoben kot vodja vplivati na obnašanje drugih brez uporabe in poudarjanja moči svojega položaja, saj je s tem njegov vpliv veliko trajnejši.
 - *Samokritičnost*: direktor informatike si mora prizadevati, da bi bil najboljši na svojem področju, in prevzeti odgovornost za svoja dejanja.
 - *Sposobnost prisluhniti*: direktor informatike se mora naučiti poslušati povratne informacije, ki jih prejme, ter slišati dejanske potrebe ljudi v organizaciji.
 - *Odmik do povprečnosti*: v današnjem konkurenčnem svetu si mora direktor informatike prizadevati za popolnost ter s svojim delom in delom organizacije, v kateri je zaposlen, dokazati najboljše, saj je to ključnega pomena za uspeh.
- Bistvene osebnostne lastnosti, ki odlikujejo uspešne direktorje informatike, so po besedah Petra Higha (Waxer 2012):
- *Poslovni čut*, ki omogoča produktivno združevanje tehničnega znanja, ki je po besedah Petra Higha pogosto ključno za položaj direktorja informatike, s poslovanjem podjetja. Danes naj bi bili tako najbolj iskani ravno takšni direktorji informatike, ki že imajo nekaj izkušenj iz poslovnega okolja, v katerem so opravljali npr. delo svetovalcev.
 - *Fleksibilne tehnične spretnosti* omogočajo prilagodljivost v načinu razmišljanja in zmožnost hitrega, samostojnega delovanja.
 - *Sposobnost za gradnjo odnosov* je ključnega pomena za uspešno vodenje IT in posameznih projektov v okviru tega v organizaciji. Direktor informatike mora znati zgraditi odnose v organizaciji z vsemi deležniki.
 - *Osebnostna zrelost* zahteva od direktorja informatike precej odprtosti navzven (ekstravertiranost), saj je pomembna za gradnjo pravih odnosov; tradicionalno gledano, naj bi bilo IT-osebje, ki je zelo zazrto v svet tehnologije, velikokrat precej vase zaprto (introvertirano).
 - *Komunikacijske veščine* so zaradi večjezičnosti za kariero direktorja informatike zelo pomembne.
 - *Vsestranskost* je za direktorja informatike zelo pomembna lastnost, saj kot vodja IT-oddelka deluje kot neke vrste »povezovalce« celotne organizacije.
- Večino direktorjev informatike bi lahko imeli za tehnologe, ki obvladajo umetnost vodenja. So voditelji, ki imajo tehnični čut, hkrati pa tudi razumejo, kako izboljšati poslovanje podjetja, kako vplivati na druge, kako doseči želene rezultate ter kako v podjetju izpeljati strateške spremembe. Žal naj bi bila večina direktorjev informatike v podjetjih dobra, ne pa odlična. Ocene raziskav kažejo, da ima le 10 % direktorjev informatike razvitih vseh pet ključnih lastnosti: značaj, vzpostavljanje medosebnih odnosov, strokovno podkovanost, usmerjenost k doseganju rezultatov in vpliv na spreminjanje poslovne strategije (Cramm 2010).

4 Analiza sprememb vloge direktorja informatike

4.1 Raziskava družbe Forrester Consulting

Družba *Forrester Consulting*, ki je specializirana za svetovanje na področju poslovnih strategij ter izvedbo ekonomskih analiz, je januarja 2013 objavila izsledke raziskave *Bridging The Gap Between Technology And Business Needs – The Changing Role Of The CIO* (slo. *Premostitev razkoraka med tehnologijo in poslovnimi potrebami – Spreminjajoča se vloga direktorja informatike*; Forrester Consulting 2013). Spletna raziskava je bila izvedena med 400 organizacijami v Belgiji, na Nizozemskem, v Veliki Britaniji, Franciji, Nemčiji, Španiji, Švici in Italiji.

Eno od vprašanj se je nanašalo na odnos med IT-oddelki ter poslovanjem podjetij. Rezultat je pokazal, da se več kot polovica vseh vprašanih direktorjev informatike strinja, da IT-oddelki potrebujejo večje razumevanje poslovanja podjetij ter boljši dialog med obema področjema v podjetjih. V prihodnosti naj bi torej direktor informatike poskrbel za boljšo komunikacijo med IT-oddelkom in poslovnimi oddelki podjetja ter poudarjal prednosti tehnologije v povezavi s strateškimi cilji podjetja, sploh tam, kjer vodstva še niso v celoti uvidela koristi, ki jih lahko za poslovanje podjetij zagotovi tehnologija (Forrester Consulting 2013).

Drugo vprašanje se je nanašalo na znanja, ki jih potrebuje direktor informatike pri svojem delu. Večina direktorjev informatike je kot najpomembnejša pri opravljanju svojega dela ocenila poslovna znanja. V današnjih časih naj bi se nekdanja tradicionalna vloga direktorja informatike kot tehnologa izgubljala, pri njegovem delu postajajo vse bolj pomembna poslovna znanja (Forrester Consulting 2013).

Tretje vprašanje je bilo povezano s težavami v podjetju, ki ogrožajo izvajanje nalog direktorja informatike. Glavna težava, ki so jo poudarili direktorji informatike in jo označujejo kot največjo grožnjo uspešnemu delu, je pomanjkanje spodbud vodstva podjetij pri uresničevanju strateških projektov IT.

Četrto vprašanje se je nanašalo na odnos poslovnega vodstva organizacij do uporabe tehnologije. Skoraj polovica direktorjev informatike, ki so sodelovali v raziskavi, se je deloma ali povsem strinjala, da poslovno vodstvo podjetij ne vidi vseh potencialov IT, ki jih ta lahko prinese podjetju.

Iz raziskave je razvidno, da imajo direktorji informatike različna mnenja in poglede na najprimernejšo organizacijsko strukturo informatike v podjetjih. Izbira najustreznejše organizacijske oblike informatike se opazno razlikuje po regijah, velikosti in dejavnostih podjetij. Opazna je jasna regionalna usmerjenost. Več kot 80 % britanskih in švicarskih direktorjev informatike je nagnjenih k decentralizirani organizacijski obliki informatike, večina italijanskih direktorjev informatike pa je najbolj odprtih do centraliziranega, tradicionalnega pristopa – osredotočajo se torej na upravljanje osnovne tehnične infrastrukture (Forrester Consulting 2013).

4.2 Raziskava podjetja Gartner

Podjetje Gartner, eno vodilnih v svetu, ki opravlja globalne raziskave na tehnološko-poslovnem področju, zadnjih 12 let opravlja največjo letno raziskavo med direktorji informatike po vsem svetu (Gartner 2013). S svojimi ugotovitvami prispeva pomembne napotke direktorjem informatike, kako uravnovežiti poslovanje, torej strateške, tehnične in vodstvene naloge.

Poročilo raziskave iz leta 2013 vsebuje ugotovitve, ki izhajajo iz ankete, študije primerov, strokovnih analiz, notranjih vpogledov v delo direktorjev informatike, medsebojnih primerjav njihovih strategij in dejavnosti ter prednostnih nalog in ukrepov, vse z namenom, da bi dobili vpogled v to, kaj prinaša prihodnost za delo direktorja informatike. Ugotovitve raziskave v celoti tvorijo temelj za letne izvedbene programe direktorjev informatike.

V Gartnerjevo raziskavo za leto 2013 so vključena stališča 2053 direktorjev informatike iz 36 različnih panog v 41 državah sveta, kar predstavlja več kot 230 milijard dolarjev, ki so namenjeni IT v teh podjetjih ter javnem sektorju (Gartner 2013).

V nadaljevanju so povzeta nekatera ključna spoznanja raziskave za leto 2013, ki se nanašajo tudi na vlogo direktorja informatike.

Direktorji informatike so v preteklem desetletju delovali v okviru omejenih proračunov, omejenih tehnoloških inovacij, ob zmanjševanju stroškov ter zunanjem nadzoru. Ugotovljeno je bilo, da direktorji informatike v povprečju ugotavljajo, da se njihova podjetja zavedajo le 43 % poslovnega potenciala obstoječe tehnologije. Povečanje tega deleža kaže na vse večji pomen IT v vse bolj digitalnem svetu (Gartner 2013).

Med vodilnih pet globalnih poslovnih strategij za leto 2013 raziskava uvršča (Gartner 2013):

1. povečanje rasti podjetja,
2. uresničevanje poslovnih rezultatov,
3. zmanjševanje stroškov podjetja,
4. pritegnitev in obdržanje novih strank,
5. izboljšanje IT-aplikacij in infrastrukture.

Ključno vprašanje ostaja, kako s tehnologijo do večje rasti in poslovnih rezultatov, saj zgolj njena prisotnost ne prinese uspeha. IT se sooča s »tiho krizo«, saj kot kažejo sedanje prakse, načrti ne ustrezajo več prihodnjim razmeram in pričakovanjem. Direktorji informatike bodo morali ponovno proučiti stroške ob povečanem povpraševanju po digitalni tehnologiji. Stroške digitalne tehnologije morajo direktorji informatike obravnavati v medsebojni povezavi strategije, možnosti financiranja in spretnosti ureničevanja (Gartner 2013).

Deset najpomembnejših svetovnih tehnoloških prioritet kaže na vse večji poudarek na navzven usmerjene digitalne tehnologije v nasprotju s tradicionalnimi IT/operativ-

no usmerjenimi sistemi. Direktorji informatike prihod te vrste tehnologije in njen bistveni vpliv na poslovanje vidijo v naslednjih desetih letih. Poslovanje bo zlasti spremenila paleta digitalnih inovacijskih orodij, ki se v osnovi nanašajo na obstoječo IT-infrastrukturo ter omogočajo povečanje dodane vrednosti izdelkov, storitev ter poslovanja (Gartner 2013).

Na podlagi opravljene raziskave je Gartner pripravil seznam izzivov za direktorje informatike za leto 2013, s katerimi se bodo morali soočiti in so potrebni za uspeh.

4.3 Raziskava Univerze v Miamiu

Raziskava, ki jo je izvedla Debra Hust Allison z Univerze v Miamiu, je bila usmerjena v ugotavljanje najpomembnejših spretnosti in kompetenc direktorja informatike v prihodnosti, v okviru tega pa, katera spretnost oz. kompetenca direktorja informatike bo v prihodnosti najpomembnejša. V tabeli 1 so prikazani rezultati raziskave.

V raziskavi so bile opredeljene naslednje spretnosti in kompetence (Hust Allison 2010):

1. prilagodljiva komunikacija,
2. spoznavanje in izkoriščanje priložnosti,
3. prilagodljivost delovanja,
4. učinkovito sodelovanje in partnerstvo,
5. čustvena inteligenca,
6. finančno upravljanje,
7. institucionalni vidik in razumevanje,
8. operativno upravljanje,
9. organizacijske inovacije,
10. načelna pogajanja in upravljanje prodaje,
11. vodenje projekta,
12. upravljanje tveganj,
13. strateška vizija in
14. zaupanja vredni odnosi.

Na prva tri mesta so se uvrstile naslednje spretnosti in kompetence (Hust Allison 2010):

- strateška vizija (51,4 %),
- učinkovito sodelovanje in partnerstvo (42,9 %),
- prilagodljiva komunikacija (40,0 %).

Od štirinajstih naštetih spretnosti in kompetenc so anketiranci za najpomembnejše ocenili učinkovito sodelovanje in partnerstvo (25,7 %), s 17,1 % mu sledi strateška vizija. Zanimivo je omeniti, da noben anketiranec ni opredelil obvladovanja tveganj kot eno izmed osnovnih znanj oz. sposobnosti direktorja informatike (Hust Allison 2010).

4.4 Sklepne ugotovitve obravnave raziskav o spreminjanju vloge direktorja informatike

Vloga direktorja informatike se spreminja. V prihodnosti se bo osredotočil na zapolnitev vrzeli med tehnološkimi in poslovnimi potrebami podjetja. Uspešen prehod na to področje bo lahko izvedel na naslednje načine:

- Poslovne rezultate in cilje podjetja je mogoče doseči s tesnejšim povezovanjem tehnologije s poslovnimi področji in ne le s tehnologijo samo. V vrh globalnih poslovnih strategij se trenutno uvrščajo rast, pridobivanje kupcev ter razširitev tehnologije. Pri razvoju tehnoloških strategij bo moral direktor informatike v prihodnosti v prvi vrsti razumeti in upoštevati poslovno strategijo podjetja. Pri sodelovanju in pogajanjih z vodstvom podjetja bo moral »premakniti« pogovor zgolj o tehnološkem področju na višjo raven, poudariti in opredeliti bo moral zlasti povezavo med tehnologijo in poslovnimi izidi. V prihodnosti bo jasno prispeval k opredeljevanju ciljev, ki jih podjetje želi doseči v določenem času, in načinu doseganja teh ciljev. Jasno bo moral artikulirati pomen tehnolo-

Tabela 1: Ključne spretnosti in kompetence direktorja informatike v prihodnosti

Spretnost, kompetenca	Najpomembnejše tri	Najpomembnejša
prilagodljiva komunikacija	40,0 %	14,3 %
zajemanje priložnosti	11,4 %	0,0 %
menjava zastopnikov	37,1 %	11,4 %
učinkovito sodelovanje in partnerstvo	42,9 %	25,7 %
čustvena inteligenca	2,9 %	2,9 %
finančno upravljanje	11,4 %	0,0 %
institucionalni vidik in razumevanje	37,1 %	5,7 %
operativno upravljanje	8,6 %	2,9 %
organizacijske inovacije	17,1 %	5,7 %
načelna pogajanja in upravljanje prodaje	8,6 %	0,0 %
vodenje projekta	5,7 %	0,0 %
upravljanje tveganj	0,0 %	0,0 %
strateška vizija	51,4 %	17,1 %
zaupanja vredni odnosi	25,7 %	14,3 %

Vir: Hust Allison 2010.

logije in IT-oddelka za poslovanje podjetja, pri čemer bo potreben tesnejši dialog med njim in poslovnimi oddelki. Interakcija, ki jo bosta sposobna vzpostaviti s stranko oddelek prodaje in oddelek marketinga, pa bo povečala tudi prodajne uspehe.

- Direktor informatike bo prevzel več operativnih nalog, s katerimi bo opredelil in podprl poslovne pobude in cilje. Njegova prihodnost bo bolj strateške narave, še bolj bo vplival na odločitve o vlaganju v tehnologijo, ki bo zagotavljala poslovne rezultate. Vse bolj bo poslovno orientiran in dokazoval bo sposobnosti strateškega vodje. Pri tem bo imel nalogo oznanjevalca poslovne tehnologije, njenih možnosti in omejitev pri vodstvu podjetja ter vodjih poslovnih področij. V podjetjih bo nujno treba povečati tehnološki potencial obstoječe tehnologije, še zlasti ob upadanju naložb v IT. V prihodnosti bo imel direktor informatike še pomembnejšo vlogo pri sodelovanju z izvršnim vodstvom in upravljavcih poslovnih področij ter pri opredeljevanju poslovnih in strateških ciljev podjetja. Njegovo prihodnost bo oblikoval organizacijski niz, ki ga bo uvrstil kot posrednika med zahteve poslovnih področij podjetja in ponudnike tehnologije.
- Tesnejša povezava tehnologije in poslovanja bo tudi v prihodnosti za direktorja informatike osrednji izziv. Pri svojem delu bo moral del sredstev, ki jih namenja vzdrževanju obstoječe ravni IT-storitev, nameniti inovacijam ter poudariti njihov pomen. Še vedno bo imel ključno vlogo pri komuniciranju in predstavljanju možnosti, ki jih tehnologija prinaša v podjetje, ob tem bo zlasti pomembno, da bo poslovnežem predstavil jasne, jedrnate, ustrezne in dosegljive cilje, ki jih je moč doseči z uporabo IT-storitev. Ključnega pomena je zlasti zagotovitev, da se vse te pobude in cilji, ki podpirajo poslovno tehnologijo, vključijo v širše poslovanje ter v strateške cilje organizacije same.
- Med tehnološkimi inovacijami, ki bodo zaznamovale prihodnost delovanja direktorja informatike, so mobilne tehnologije, družbena omrežja, obdelava velikih količin podatkov ter računalništvo v oblaku. Od spremljanja inovacij in njihovega uvajanja v podjetje ter njegovega poslovanja bo odvisna tudi uspešnost dela direktorja informatike, toda brez zadostne podpore vodstva, še zlasti pri načrtovanju naložb v IT, ne bo šlo. Bolj ko bodo podjetja sledila inovacijam na tehnološkem področju ter jih vključevala v svoje poslovanje, boljši bodo njihovi poslovni uspehi, s tem pa uspešnejše tudi delo direktorja informatike.
- Ključne kompetence in spretnosti, na katerih temelji prihodnost direktorja informatike, so: strateška vizija, učinkovito sodelovanje in partnerstvo ter prilagodljiva komunikacija, kar kaže zlasti na povečan pomen poslovnih znanj ter osebnostnih lastnosti direktorja informatike.

5 Sklep

Razvoj na področju informatike narekuje, da se bo vloga direktorja informatike, ki so jo oblikovali sodobni menedžmentski koncepti na področju informatike, spremenila in da bo tudi v prihodnje povezana z nenehnimi spremembami na tem področju. V preteklosti je zadoščalo, da je imel direktor informatike dovolj tehničnih znanj, da je nadzoroval investicije v informatiko, ter dovolj vodstvenih znanj, da je vodil IT-oddelek. Danes mora imeti dovolj poslovnih znanj, da vodi svojo organizacijsko enoto in hkrati ustvarjalno usmerja informacijsko preobrazbo podjetja.

Gledano splošno, bo direktor informatike v prihodnje tesno sodeloval z vodstveno ekipo podjetja oz. z upravnim odborom, saj bo samo to zagotovilo strateško usmeritev za tehnologijo in IT-storitve, ki IT-oddelkom omogočajo uspešno delo ter dosego zastavljenih ciljev. Takšen pristop pomaga pri izogibanju medresorskim trenjem in navzkrižju interesov v organizaciji. Tam, kjer podjetja nimajo oddelka za razvoj strategije, bo direktor informatike tisti, ki bo pomagal določiti postopke za boljše razumevanje potreb podjetja. Pravi pristop se skriva v zagotavljanju tehnologije, potrebne za doseganje poslovnih ciljev, ne da bi bilo to samo po sebi opredeljeno kot neke vrste strategija. V sodelovanju z vodstvom podjetja bo direktor informatike vedno moral poudarjati tehnološke zmogljivosti kot poslovno orodje za pomoč pri razvoju poslovanja. Pri tem bo seveda moral izbrati finančna sredstva za nakup primerne IT-tehnologije ter zagotoviti opravljanje IT-storitev, zato je zelo pomembno, da tesno sodeluje s podjetjem, razume in pomaga oblikovati obliko poslovne strategije podjetja in pridobiva največjo korist za uresničitev vseh tehnoloških potencialov. Ob vsem tem je nujno potrebno, da direktor informatike nenehno skrbi za izobraževanje sebe in svojih sodelavcev, za tehnološko podprto strategijo poslovanja ter za razvoj IT-storitev. Samo na tak način lahko uspešno opravlja svoje delo ter utrdi in upraviči svoj položaj v vrhu organizacije.

Literatura

1. Allison, D. H. (2011). Changing CIO Roles, Critical Skills & Competencies. *Acuta Forum for strategic Leadership*. Dosegljivo 10. junija 2013 na <http://www.acuta.org/wcm/acuta/donna2/Orlando2011/SC11AllisonCIO.pdf>.
2. Business Dictionary. (2013). CIO – definition. Dosegljivo 6. junija 2013 na <http://www.businessdictionary.com/definition/chief-information-officer-CIO.html>.
3. Cramm, S. (2010). What makes a great CIO? Dosegljivo 17. junija 2013 na http://www.businessweek.com/managing/content/jun2010/ca20100625_137524.htm.
4. DSI. (2012). Upravljanje informatike. *Dnevi slovenske informatike 2012*. Dosegljivo 3. junija 2013 na <http://www.dsi2012.si/default.aspx?id=63&l1=19&l2=200>.

5. Forrester Consulting (2013). Bridging The Gap Between Technology And Business Needs – The Changing Role Of The CIO : study. Dosegljivo 18. junija 2013 na: http://img.en25.com/Web/Colt/%7Bfe9633bd-55a4-4b28-a391-5f236129b03f%7D_Bridging_the_gap_between_technology_and_business_needs_January_2013.pdf?utm_campaign=CES_UK_Full%20report_Direct_13Q1_CIOForrester%20Webinar&utm_medium=email&utm_source=Eloqua.
6. Gartner (2013). Hunting and Harvesting in a Digital World : Insights From the 2013 Gartner CIO Agenda Report. Dosegljivo 18. junija 2013 na: <http://www.gartner.com/technology/cio/cioagenda.jspg>.
7. Gravatt, A. (2008). The Roles of CIOs and CTOs. Dosegljivo 10. junija 2013 na: <http://www.govloop.com/profiles/blogs/the-roles-of-cios-and-ctos>.
8. Hawkins, B. L. (2004). A Framework for the CIO position. Dosegljivo 6. junija 2013 na: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM0465.pdf>.
9. Heller, M. (2007). The Top Skills for Successful CIOs. Dosegljivo 2. maja 2013 na http://www.cio.com/article/28167/The_Top_Skills_for_Successful_CIOs.
10. Heller, M. (2012). Skills for the CIO Class of 2015. Dosegljivo 17. junija 2013 na http://www.cio.com/article/707188/Skills_for_the_CIO_Class_of_2015.
11. Hust Allison, D. (2010). The Future CIO : Critical Skills and Competencies. Dosegljivo 17. junija 2013 na <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/erb1015.pdf>.
12. Jakupović, E. (2005). Z vlogo informatikov pri nas ne moremo biti zadovoljni. *Finance: Priloga IT informator* 238: 22–23.
13. Lane, M. S. in Koronois, A. (2007). Critical Competencies Required for the Role of the Modern CIO. *18th Australasian Conference on Information Systems*. Dosegljivo 10. junija 2013 na http://eprints.usq.edu.au/3410/1/Lane_Koronios.pdf.
14. Langer, A. (2012). The Personal Attributes of Successful CIOs. Dosegljivo 17. junija 2013 na <http://blogs.wsj.com/cio/2012/10/18/the-personal-attributes-of-successful-cios/>.
15. Rouse, M. (2008). CIO (Chief Information Officer): Definition. Dosegljivo 6. junija 2013 na <http://searchcio.techtarget.com/definition/CIO>.
16. Rowsell-Jones, A. (2008). CIO – odskočna deska. Dosegljivo 24. aprila 2013 na http://www.monitorpro.si/si/_detajl/?id=41041.
17. Schwartz, K. D. (2007). IT Governance Definition and Solutions. Dosegljivo 3. junija 2013 na http://www.cio.com/article/111700/IT_Governance_Definition_and_Solutions#what.
18. Waxer, C. (2012). 6 Must-Have Skills for Aspiring CIOs. Dosegljivo 17. junija 2013 na <http://www.informationweek.com/global-cio/interviews/6-must-have-skills-for-aspiring-cios/232900481>.



Dejan Pecko je diplomiral na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru na smeri Marketing z nalogo *Pomen in vloga blagovne znamke v športu*. Na isti fakulteti je na smeri Management informatike in elektronskega poslovanja končal magistrski študij z nalogo *Spreminjanje vloge direktorja informatike v podjetju*. Zaposlen je v zasebnem sektorju, kjer uspešno uporablja znanja, pridobljena med študijem.

Dejan Pecko is a marketing graduate student who earned his bachelor of science in marketing at the University of Maribor—Faculty of Economics and Business after completing his research entitled The importance of brands management in professional sport. He also completed his master's degree in the field of information systems and e-business management with the research Transformation of Chief Information Officer Roles in Organisations. He is currently employed in the private sector, where he successfully applies the knowledge acquired during his studies.



Samo Bobek je profesor na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Predava predmete s področij e-poslovanja in informacijskega menedžmenta na dodiplomskem, magistrskem in doktorskem študijskem programu. Raziskovalno je dejaven na področjih strateškega menedžmenta informatike, e-poslovanja in poslovnih informacijskih rešitev. Objavil je več knjig in poglavij v knjigah, več kot 200 člankov, referatov in raziskovalnih objav. Je predstojnik katedre za e-poslovanje.

Samo Bobek is a professor of e-business at the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor. He teaches undergraduate, master's-level, and doctoral courses in the areas of e-business and information management. His research areas include strategic information systems management, e-business, and business solutions. He has published several books and books chapters, and his bibliography includes more than 200 articles, conference papers, and research reports. He is the chair of the E-Business Department.



Simona Sternad Zabukovšek je docentka za področje e-poslovanja na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskovalno se ukvarja z informacijsko prenovo poslovnih procesov, celovitimi informacijskimi rešitvami (ERP-rešitvami) in rešitvami e-poslovanja. Njena bibliografija vključuje več kot 70 člankov, referatov, poglavij knjig in raziskovalnih objav. Predava predmete s področij e-poslovanja in informacijskega menedžmenta na dodiplomskem, magistrskem in doktorskem študijskem programu.

Simona Sternad Zabukovšek is an assistant professor of e-business at the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor. Her research areas include business process reengineering, ERP and e-business solutions, and the implementation and maintenance of ERP solutions. Her bibliography includes more than 70 articles, conference papers, book chapters, and research reports. She teaches several courses at the undergraduate, master's, and doctoral levels in the areas of e-business and information management.

**PROUČEVANJE VPLIVA
PODJETNIŠKEGA IZOBRAŽEVANJA
NA PODJETNIŠKE NAMERE ŠTUDENTOV:
PREGLED DOSEDANJIH
EMPIRIČNIH RAZISKAV**

**Impact of Entrepreneurship Education
on Entrepreneurial Intentions of Students:
A review of empirical research**

Tanja Zdolšek

*Doktorska študentka na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru
tanja.zdolsek@gmail.com*

Karin Širec

*Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
karin.sirec@uni-mb.si*

Izvilleček

Stopnja brezposelnosti mladih v EU že več let narašča, zato so v politiki zaposlovanja mladi prioriteta skupina. Podjetniki ustvarjajo številna delovna mesta, zato je pridobitev podjetniških kompetenc in pozitivnih podjetniških namer v podjetniškem izobraževanju izrednega pomena. V članku je predstavljen pregled empiričnih raziskav, ki proučujejo vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere študentov terciarnega izobraževanja. Raziskavam je skupno proučevanje podjetniških namer s sociološko-psihološkega vidika, z uporabo teorije načrtovanega vedenja. Članek zaključujemo s postavitvijo raziskovalnega modela za ugotavljanje vpliva podjetniškega izobraževanja na podjetniške kompetence in podjetniške namere študentov.

Ključne besede: terciarno izobraževanje, podjetniško izobraževanje, podjetniške kompetence, podjetniške namere, teorija načrtovanega vedenja

Abstract

The youth unemployment rate in the EU has been growing for many years, which is why the youth represent the priority group in the employment policy. Entrepreneurs create many jobs, so the acquisition of entrepreneurial competencies and positive entrepreneurial intentions through entrepreneurship education has significant importance. This paper provides an overview of empirical studies focused on the impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intentions of students in tertiary education from a socio-psychological perspective, using the theory of planned behaviour. The paper concludes with a layout of a research model to determine the impact of entrepreneurship education on students' entrepreneurial competencies and intentions.

Keywords: tertiary education, entrepreneurship education, entrepreneurial competencies, entrepreneurial intentions, theory of planned behaviour

1 Uvod

Evropa se sooča z visoko stopnjo brezposelnosti mladih, ki je več kot dvakrat višja od splošne stopnje brezposelnosti, zato so v evropski politiki zaposlovanja mladi prioriteta skupina (Evropska komisija 2013c, Eurostat 2013, MDDSZ in ZRSZ 2013). Podjetništvo je zato temeljnega pomena, saj vpliva na gospo-

Prejeto/Received:
Februar 2014

Popravljeno/Revised:
April 2014

Sprejeto/Accepted:
Junij 2014

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 3-4, 2014

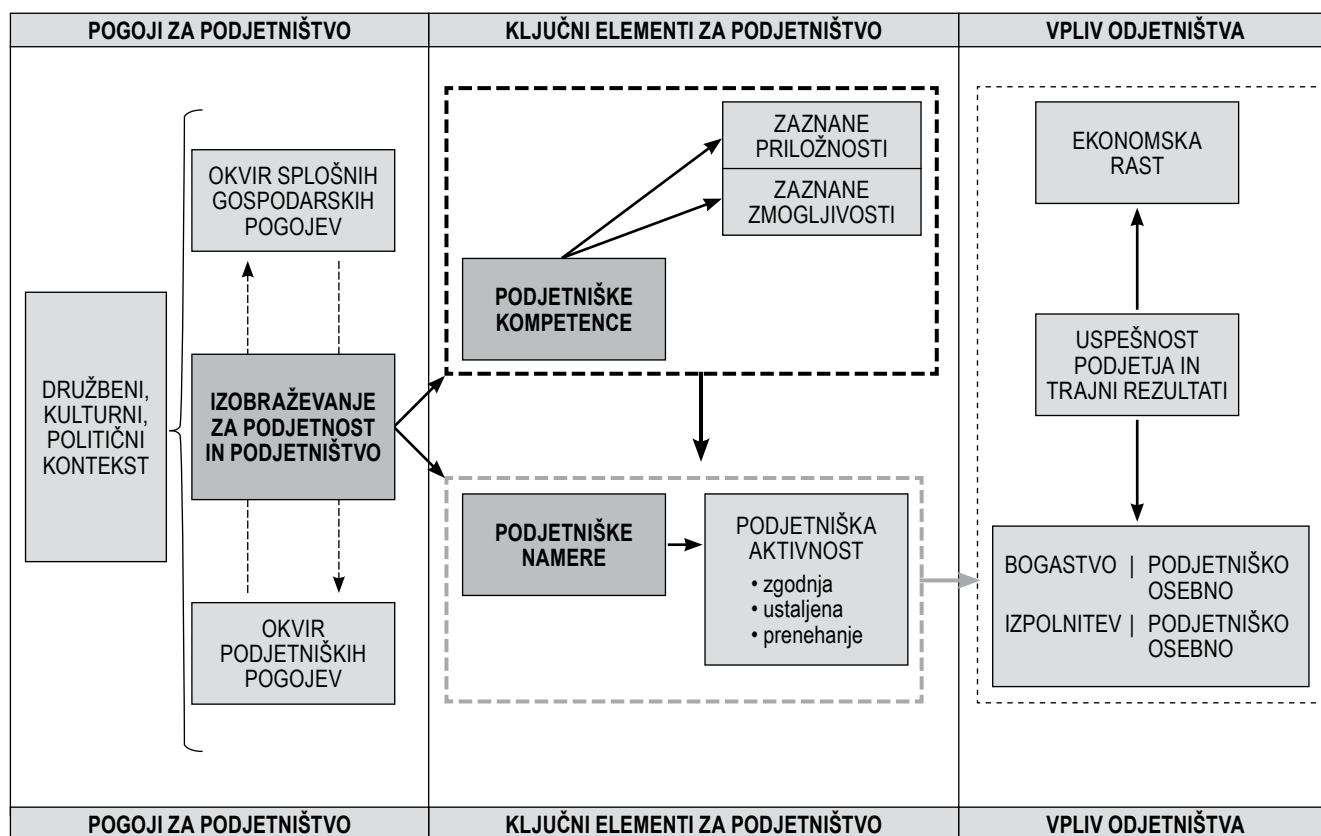
pp. 55-64

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.06

UDK: 378:005.1

JEL: L25, L26

Slika 1: Izobraževanje za podjetnost in podjetništvo ter vpliv na ekonomski razvoj



Vir: prirejeno po Širec in Rebernik (2011)

darsko rast in zaposlovanje – mala in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP) pa ustvarjajo številna delovna mesta (Davidsson in Delmar 2006, Lautenschläger in Haase 2011). Eden ključnih izzivov Evrope je dvig podjetniške aktivnosti članic (Evropska komisija 2013a, Evropska komisija 2013b, NIRAS Consultants 2008), zato je Evropska komisija (2013a) lani objavila akcijski načrt *Podjetništvo 2020*, ki kot glavni cilj navaja ponovno obuditev podjetništva v Evropi. Akcijski načrt predvideva izobraževanje za podjetništvo¹ in podjetniško prakso na formalni ravni, vzpostavitve spodbudnega podjetniškega okolja za rast in promocijo podjetništva ter doseganje različnih specifičnih skupin prebivalstva (ženske, starejši, migranti, brezposelni; Evropska komisija, 2013a). Ključna predpostavka je, da se podjetniških spretnosti in veščin lahko naučimo, ker niso že vnaprej določene osebne značilnosti (Oosterbeek idr. 2010).

2 Izobraževanje za podjetnost in podjetništvo na visokošolski ravni formalnega izobraževanja

Podjetnost je skupek vedenj, spretnosti in lastnosti, ki jih posameznik lahko razvije ali pa tudi ne (Heinonen in

Poikkijoki 2006). Študente vseh visokošolskih zavodov bi zato bilo treba spodbujati k razvoju podjetniških spretnosti; te vsebine bi morale biti del obveznosti v študijskih programih. Tako bi vsak študent lahko razvil podjetniško miselnost ter pridobil izkušnje in podjetniške veščine že med študijem (Rae idr. 2011). Raziskave potrjujejo, da se posameznik za podjetniško pot odloča na osnovi pridobljenega podjetniškega znanja, veščin in spretnosti ter lastne samozavesti, pri čemer gre za rezultat podjetniškega izobraževanja (Tominc 2013). Študente lahko z izobraževanjem za podjetništvo pripravimo na uspešno podjetniško pot in tako dosežemo gospodarsko konkurenčnost, v okviru katere bodo podjetništvo in inovacije resnični gonilci rasti in razvoja (CIHE, NCGE in NESTA 2008). Glede na prepričanje, da je mogoče (vsaj do neke mere) naučiti študente, da postanejo podjetni, je treba prepoznati priložnosti, ki se pri tem odpirajo, in postaviti cilje, ki bi jih lahko dosegli s tovrstnim izobraževanjem (Heinonen in Poikkijoki 2006). Dva pomembna cilja sta *pridobitev podjetniških kompetenc in pozitivnih podjetniških namer* (Evropska komisija 2012a). Za lažje razumevanje povezanosti podjetniškega izobraževanja z ekonomskim razvojem dodajamo sliko 1 (povzeto po Širec in Rebernik 2011), ki prikazuje ključne elemente za podjetništvo in daje osnovo za proučevanje podjetniških namer.

¹ V članku uporabljamo več sopomenk, ki so v rabi v slovenskem jeziku: izobraževanje za podjetništvo, podjetniško izobraževanje, izobraževanje za podjetnost in podjetništvo.

3 Vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere študentov

Podjetništvo je proces učenja, podjetniške namere pa niso spontane narave, pač pa so ustvarjene (Krueger 2000) in nanje je zato možno vplivati. Na drugi strani gre pri podjetništvu za namerni proces, saj se kljub temu da se podjetniki spontano (nenamerno) odzivajo na določene zaznane priložnosti na trgu, podjetje ustanovi po premisleku in ne iz refleksa. Zaradi tega lahko podjetniške namere proučujemo v okviru sociološko-psiholoških teorij oz. kognitivnih procesov (Singh in Raut 2012). Namere so najboljši napovedovalec načrtovanega vedenja (Singh in Raut 2012, Marques idr. 2012). Wang in sodelavci (2001) dodajajo, da so podjetniške namere zato osnova za razumevanje podjetniškega procesa.

Sociološko-psihološke teorije in modeli so se v raziskavah podjetništva začeli uporabljati v devetdesetih letih (van Gelderen idr. 2008). V tabeli 1 so kronološko prikazani modeli, ki proučujejo podjetniške namere (prirejeno po Tung 2011). Najpogosteje uporabljena modela, ki skušata pojasniti povezavo med osebnimi značilnostmi posameznika in njegovimi podjetniškimi namerami, sta model Shaperja in Sokolove (1982), ki se imenuje *model podjetniškega dogodka* (angl. *entrepreneurial event model – EEM*), ter Ajznov (1991, 2002) model *teorije načrtovanega vedenja* (angl. *theory of planned behaviour – TPB*; Krueger in Carsrud 1993, van Gelderen idr. 2008, Serida in Morales

2011, Marques idr. 2012, Singh in Raut 2012). Oba modela sta podprta z rezultati empiričnih proučevanj (Singh in Raut 2012), na osnovi proučene znanstvene literature pa smo se odločili, da bomo naš prispevek gradili na Ajznovi teoriji načrtovanega vedenja (v nadaljevanju TPB), ki je najpogosteje uporabljena zlasti v sodobnejši literaturi (npr. Grassl in Jones 2011, Sieger idr. 2011, Sánchez 2011 in 2013, Marques idr. 2012, Rideout in Gray 2013). TPB je bila zasnovana za predvidevanje in pojasnjevanje človeškega vedenja v različnih specifičnih kontekstih (Ajzen 1991) in pravi, da na posameznikove namere vpliva več dejavnikov, in sicer odnos do vedenja, subjektivne norme in zaznana kontrola vedenja, od njih pa so odvisne reakcije posameznika, torej njegovo vedenje (Ajzen 1991 in 2002, Krueger in Carsrud 1993, Marques idr. 2012, Sánchez 2013). Govorimo torej o dejavnikih, ki vodijo do namere (Ajzen 2002 in 1991). Rideout in Gray (2013) dodajata, da je podjetniško vedenje vedno odvisno od podjetniških namer, na katere pa lahko vplivamo z izobraževanjem. Odnos do vedenja je dejavnik, ki se nanaša na stopnjo, do katere ima neki posameznik pozitivno ali negativno presojo oz. vrednotenje vedenja (Ajzen 1991). V našem primeru gre za odnos do podjetništva – s kakšno pozitivno ali negativno stopnjo bo posameznik ocenil idejo, da postane podjetnik (Marques idr. 2012). Pri dejavniku subjektivne norme gre za sociološki dejavnik, ki se nanaša na zaznavanje pritiska iz okolja in družbe ob izvedbi ali neizvedbi nekega vedenja (Ajzen 1991), v našem primeru udejanjanje podjetniške aktivno-

Tabela 1: Kronološki prikaz pomembnejših modelov za proučevanje podjetniških namer

Vsebina	EEM (Shaper in Sokol 1982)	EIM (Bird 1988)	Revidiran EIM (Boyd in Vozikis 1994)	TPB (Ajzen 1991)	EPM (Davidsson 1995)	SMEI (Luthje in Franke 2003)
Teorija	teorija namer*	teorija ciljev**	teorija ciljev in teorija samoučinko- vitosti***	teorija namer	teorija namer	teorija namer
Zaznavanje posameznika: privlačnost, zaželenost	zaželenost		odnos	odnos do podjetništva	odnos: na splošno in specifično	odnos do podjetništva
Zaznavanje posameznika: sposobnost	zaznana izvedljivost		samoučinkovitost	zaznana kontrola vedenja	obsodba	
Družbene norme ali pritiski iz okolja				subjektivne norme		
Osebnostne lastnosti	zunanj dejavniki, ki na namere vplivajo posredno preko vpliva na odnos	zunanj dejavniki, ki na namere vplivajo posredno preko vpliva na odnos	zunanj dejavniki, ki na namere vplivajo posredno preko vpliva na odnos	zunanj dejavniki, ki na namere vplivajo posredno preko vpliva na odnos		zunanj dejavniki, ki na namere vplivajo posredno preko vpliva na odnos
Nagnjenost k ukrepanju	nagnjenost k ukrepanju					
Kontekst	nenadni dogodek	družbeni, politični in ekonomski	družbeni, politični in ekonomski	zaznana kontrola vedenja (vpliv na namere in vedenje)	trenutni status glede zaposlitve	zaznane ovire in podpora
Področje uporabe	podjetniška (1) praksa in (2) izobraževanje	podjetniška praksa	podjetniška praksa	podjetniška (1) praksa in (2) izobraževanje	podjetniška (1) praksa in (2) izobraževanje	podjetniško izobraževanje

Izrazi v angleščini: *intention theory, **goal-setting theory, ***self-efficacy theory

Vir: prirejeno po Tung 2011.

sti. Gre torej za posameznikovo občutenje pritiska, kar pozitivno ali negativno vpliva na njegovo vedenje (Ajzen 1991). Govorimo o kulturnih in družbenih normah, ki vplivajo na to, ali je podjetništvo v družbi zaželena izbira kariere. Pri motiviranosti študentov za podjetništvo igra pomembno vlogo promocija podjetništva. Univerze bi tako morale hkrati s promocijo samega izobraževanja za podjetnost in podjetništvo promovirati tudi podjetništvo kot možnost izbire karijerne poti (Davey 2010). Dejavniki subjektivne norme meri posameznikovo (v našem primeru študentovo) dojemanje mnenj, ki jih imajo zanj pomembne skupine ljudi (družina, prijatelji ipd.) do podjetništva in do namer za podjetništvo (Marques idr. 2012). Zaznana kontrola vedenja je dejavnik, ki se nanaša na enostavnost ali težavnost za nastop nekega vedenja. Prav tako se predpostavlja kot dejavnik, ki izraža pretekle izkušnje in morebitne ovire (Ajzen 1991). Serida in Morales (2011) dodajata, da se zdi teorija načrtovanega vedenja pravilna izbira ravno zaradi dejavnika zaznane kontrole vedenja, saj ta primerno pojasni in predvidi podjetniško vedenje glede uresničit-

ve priložnosti in priskrbe sredstev, da posameznik potencialni podjetnik ustanovi podjetje. Ajzen (1991) je glede TPB postavil še splošno pravilo, ki pravi, da ugodnejša ko sta dejavnika odnos do podjetništva in subjektivne norme v odnosu do podjetniškega vedenja in večja ko je zaznana kontrola vedenja, močnejše bi morale biti posameznikove namere za nastop podjetniškega vedenja. Serida in Morales (2011) na podlagi proučenih rezultatov empiričnih raziskav ugotavljata, da imajo vsi trije naštetih dejavniki, ki sestavljajo TPB, izrazit vpliv na podjetniške namere, čeprav je dejavnik subjektivne norme edini, pri katerem prejšnje empirične raziskave niso enotno potrdile njegovega vpliva na podjetniške namere. V tabeli 1 prikazujemo pregled empiričnih raziskav.

V tabeli 2 povzemamo pregled pomembnejših empiričnih raziskav, ki proučujejo psihološko-sociološke dejavnike (podjetniške namere) podjetniškega izobraževanja na terciarni ravni formalnega izobraževanja v zadnjih dvajsetih letih in uporabljajo TPB.

Tabela 2: Empirične raziskave podjetniških namer pri študentih podjetniškega izobraževanja

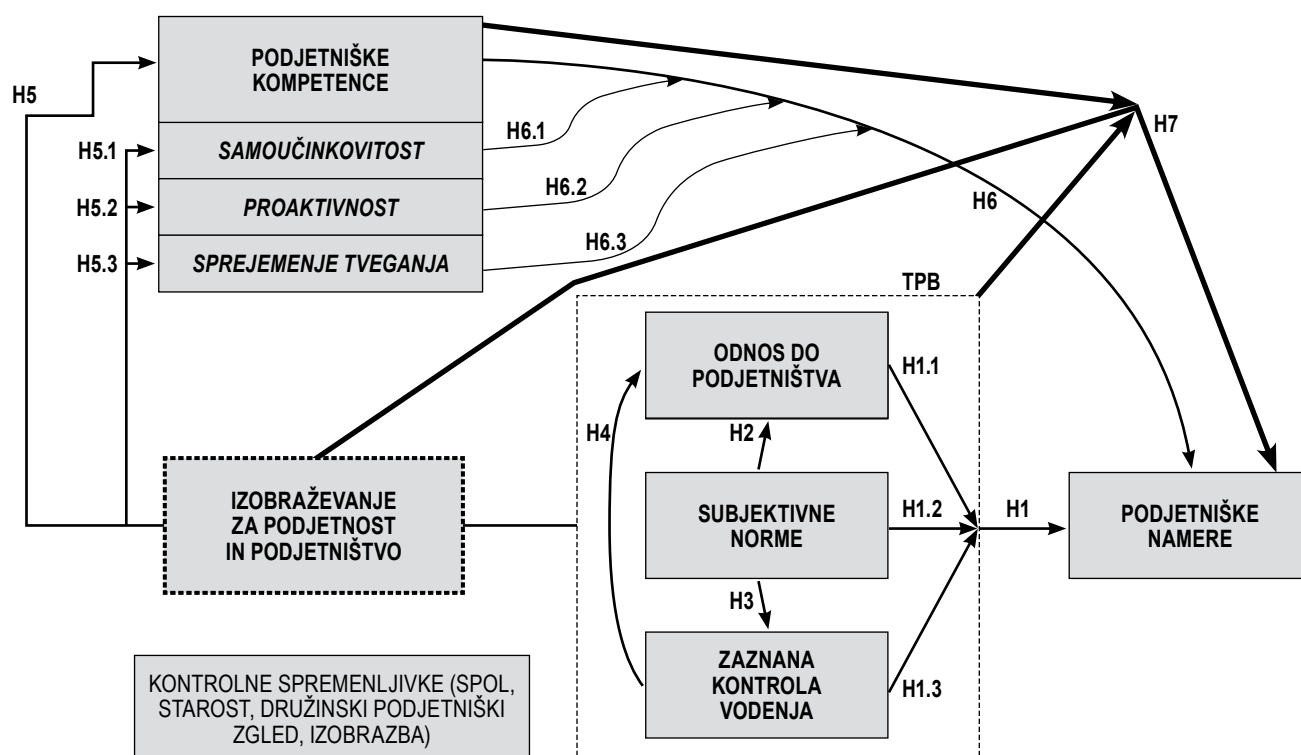
Avtor/-ji, leto	Raziskava	Vzorec	Statistična analiza	Psihosociološki rezultat	Rezultati
Kolvereid (1996)	enojna raziskava na proučevanem vzorcu	dodiplomski študenti poslovnih ved; proučevani vzorec: 128 (Norveška)	korelacijska analiza, analiza glavnih komponent	podjetniške namere in TPB	TPB učinkovito napoveduje podjetniške namere
Chen, Greene in Crick (1998)	predraziskava*, narejena na proučevanem vzorcu in na dveh kontrolnih vzorcih	študenti podjetništva v primerjavi s študenti menedžmenta in študenti psihologije; proučevani vzorec: 34 študentov podjetništva; kontrolni vzorec: 107 študentov menedžmenta in psihologije (ZDA)	regresijska analiza (ANOVA in MANOVA)	namere po ustanovitvi podjetja, samoučinkovitost	višja samoučinkovitost in namere po ustanovitvi podjetja
Tkachev in Kolvereid (1999)	enojna raziskava na proučevanem vzorcu (pred njo izvedena pilotna za potrditev vprašalnika)	študenti medicinske in dveh tehniških univerz; proučevani vzorec: 512; pilotna raziskava: 10 ruskih študentov na norveški poslovni šoli (St. Peterburg, Rusija)	Opisna statistika, korelacijska analiza, regresijska analiza	Podjetniške namere in TPB	TPB učinkovito napoveduje podjetniške namere
Krueger, Reilly in Carsrud (2000)	test in primerjava dveh modelov (TPB vs. SEE ²) na osnovi longitudinalne raziskave na proučevanem vzorcu	študenti poslovnih ved; proučevani vzorec: 97 (država vzorca ni navedena)	regresijska analiza	podjetniške namere, TPB in SEE	močna statistična podpora za oba testirana modela
Autio, Keeley, Klofsten, Parker in Hay (2001)	enojna raziskava na proučevanem vzorcu s kontrolnim vzorcem	študenti tehniških ved in MBA; proučevani vzorec: 3445 študentov tehniških ved (Finska, Švedska, ZDA); kontrolni vzorec: 500 študentov MBA (VB)	regresijska in korelacijska analiza	podjetniške namere in TPB	podjetniško vedenje različno glede na kulturno okolje

² SEE je kratica za model Shapero-Krueger.

Avtor/-ji, leto	Raziskava	Vzorec	Statistična analiza	Psihosociološki rezultat	Rezultati
Audet (2002)	predraziskava* in poraziskava** (18-mesečni interval) na proučevanem vzorcu	študenti poslovnih ved (Kanada)	opisna statistika, t-test, korelacijska analiza	namere po ustanovitvi podjetja skozi čas	čas vpliva na podjetniške namere (s časom, znanjem, izkušnjami se namere večajo)
Lucas in Cooper (2004)	predraziskava* na proučevanem vzorcu in dve poraziskavi** (poraziskava 1 in poraziskava 2) na kontrolnih vzorcih	dodiplomski študij; proučevani vzorec: 218; kontrolni vzorec za poraziskavo 1: 218, za poraziskavo 2: 75 (ZDA in VB)	t-test, regresijska analiza	namere po ustanovitvi podjetja, merjenje 14 spretnosti za start-up podjetja	proučevani vzorec z višjo stopnjo samoučinkovitosti in več spretnostmi, ampak brez dolgoročnega učinka na namere
Veciana, Aponte in Urbano (2005)	enojna raziskava in primerjava dveh vzorcev (Katalonija, Španija vs. Portoriko)	univerzitetni študenti; proučevani vzorec 1: 837 (Katalonija, Španija); proučevani vzorec 2: 435 (Portoriko)	opisna statistika, t-test	podjetniški odnos in podjetniške namere	pozitiven podjetniški odnos, kar pa še ni dovolj za podjetniške namere
Zhao, Seibert in Hills (2005)	predraziskava* in poraziskava** na proučevanem vzorcu s korelacijsko analizo	študenti MBA s petih univerz; proučevani vzorec: 265 (ZDA)	modeliranje strukturnih enačb (SEM)	namere po ustanovitvi podjetja	izpostavljenost podjetniškim temam in samoučinkovitost napovedujeta podjetniške namere
Fayolle, Gailly in Lassas-Clerc (2006)	predraziskava* in poraziskava** na proučevanem vzorcu (eksperiment: vpliv enodnevnega programa podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere študentov)	študenti tehničnih ved; proučevani vzorec: 20 (Francija)	multivariatna statistična analiza	podjetniške namere in TPB	programi podjetniškega izobraževanja imajo vpliv na podjetniške namere
Souitaris, Zerbinati in Al-Laham (2007)	predraziskava* in poraziskava** na proučevanem vzorcu s kontrolnim vzorcem	študenti naravoslovnih in tehniških ved; proučevani vzorec: 124; kontrolni vzorec: 126 (London, VB, in Grenoble, Francija)	opisna statistika, t-test, analiza glavnih komponent, korelacijska analiza, regresijska analiza, enosmerna ANOVA	podjetniške namere in TPB	TPB učinkovito napoveduje podjetniške namere
van Gelderen, Brand, Praag, Bodewes, Poutsma in Gils (2008)	pilotna raziskava in nato enojna raziskava	študenti poslovnih ved; pilotni vzorec: 373; proučevani vzorec: 1.225 (Nizozemska)	opisna statistika, korelacijska analiza in regresijska analiza	podjetniške namere in TPB	spremenljivki podjetniška budnost in finančno jamstvo napovedujeta podjetniške namere
Gird in Bagraim (2008)	enojna raziskava dveh vzorcev	študenti različnih študijskih smeri; proučevana vzorca: 247 (Južna Afrika)	korelacijska analiza in regresijska analiza	podjetniške namere in TPB	TPB učinkovito napoveduje podjetniške namere
Tung (2011)	poraziskava**, narejena na proučevanem vzorcu s kontrolnim vzorcem	študenti različnih študijskih smeri; proučevani vzorec: 201; kontrolni vzorec: 210 (Hongkong, Kitajska)	1. faza: t-test in ANOVA 2. faza: modeliranje strukturnih enačb (SEM)	podjetniške namere, podjetniško zaznavanje (percepcije) in odnos do podjetništva	proučevani vzorec z višjimi podjetniškimi percepcijami (odnos do podjetništva, podjetniške namere)
Sánchez (2011)	predraziskava* in poraziskava** na proučevanem vzorcu s kontrolnim vzorcem	vse vrste in stopnje študija; proučevani vzorec: 404; kontrolni vzorec: 460 (Španija)	t-testi, regresijska analiza	podjetniške namere in podjetniške kompetence	proučevani vzorec zvišal namere in kompetence glede na stanje pred raziskavo in po njej; kontrolni vzorec ni pokazal večjih razlik

*predraziskava – raziskava, izvedena pred začetkom podjetniškega izobraževanja; **poraziskava – raziskava, izvedena po podjetniškem izobraževanju; proučevani vzorec: študenti, vključeni v podjetniško izobraževanje; kontrolni vzorec: študenti brez podjetniškega izobraževanja

Slika 2: Konceptualni raziskovalni model: vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere in podjetniške kompetence študentov



4 Podjetniške namere in podjetniške kompetence: predstavitev konceptualnega modela

Ob predpostavki, da je mogoče študente naučiti podjetnosti, se želimo podrobneje dotakniti že omenjenih dveh ciljev izobraževanja za podjetnost in podjetništvo: prvega predstavljajo *podjetniške kompetence*, drugega pa *podjetniške namere*. Medtem ko gre pri podjetniških namerah za jasen koncept, so podjetniške kompetence kompleksnejše, saj jih lahko razvijemo v podkategorije, ki se največkrat prepletajo in niso samostojne (Heinonen in Poikkijoki 2006, Evropska komisija 2012):

1. *podjetniško znanje* – gre za razumevanje podjetništva;
2. *osvojene podjetniške veščine in sposobnosti* – učijo, kako postati podjetnik;
3. *pozitivna naravnost do podjetništva* – uči, kako biti podjeten, katere osebne lastnosti so potrebne.

Zasledili smo pomanjkanje empiričnih raziskav, ki bi proučevale vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške kompetence v povezavi s podjetniškimi namerami, zato smo na podlagi proučene znanstvene in strokovne literature pripravili konceptualni raziskovalni model, ki vključuje proučevanje obeh ciljev izobraževanja za podjetništvo (slika 2). Za pripravo modela smo izbrali podjetniške kompeten-

ce, kot jih navaja Sánchez³ (2013) in predstavljajo specifične osebne lastnosti: *samoučinkovitost*, *proaktivnost* in *naklonjenost tveganju oz. sprejemanje tveganja*. Zavedamo se, da bi lahko izbrali tudi druge oz. bi lahko izbrali podjetniških kompetenc povečali, vendar gre za prvo različico modela, ki ga je moč na osnovi novih empiričnih raziskav razširiti z dodatnimi podjetniškimi kompetencami.

Model sestavlja osem konstruktov: *izobraževanje za podjetnost in podjetništvo*, *podjetniške namere*, *samoučinkovitost*, *proaktivnost* in *sprejemanje tveganja* (zadnji trije so konstrukti podjetniških kompetenc) ter *odnos do podjetništva*, *subjektivne norme* in *zaznana kontrola vedenja* (konstrukti TPB). Model predstavlja osnovo za postavitve raziskovalnih hipotez. H1, H2, H3 in H4 predstavljajo sklop hipotez v povezavi s TPB in podjetniškimi namerami. Odnos do podjetništva se nanaša na to, ali bo študent idejo, da postane podjetnik, ocenil pozitivno ali negativno. Pri konstrukt subjektivne norme gre za merjenje dojemanja mnenj, ki jih imajo za študenta pomembne skupine ljudi (družina, prijatelji ipd.). Zaznana kontrola vedenja je konstrukt, ki se nanaša na enostavnost ali težavnost nastopa podjetniške aktivnosti. Prav tako nas zanimajo medsebojne

³ Analiza literature je pokazala, da je Sánchez (2011, 2013) edini avtor, ki se ukvarja s proučevanjem vpliva podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere in podjetniške kompetence.

povezave med dejavniki TPB (H1.1, H1.2, H1.3). Pri H5, H6 in H7 gre za proučevanje povezave med podjetniškimi kompetencami (samoučinkovitost, proaktivnost in sprejemanje tveganja) in podjetniškimi namerami: vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške kompetence, vpliv podjetniških kompetenc na podjetniške namere in vpliv podjetniškega izobraževanja, podjetniških kompetenc ter TPB na podjetniške namere.

Menimo, da je s tem modelom možno proučevati vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere in podjetniške kompetence ter ugotavljati povezave med njimi. Vpeljava modela je pomembna, ker omogoča celovito merjenje vpliva podjetniškega izobraževanja. Poudarimo naj, da nekatere države članice EU že izvajajo nacionalne strategije za podjetniško izobraževanje, medtem ko se druge (tudi Slovenija) šele pripravljajo nanjo. To dejstvo predstavlja dodaten argument in potrebo po sistematičnem merjenju vpliva izobraževanja za podjetništvo tako na nacionalni kakor tudi širši evropski ravni (Evropska komisija 2012a).

5 Sklep

Ob naraščanju stopnje brezposelnosti mladih v Evropi so v politiki zaposlovanja mladi prioriteta skupina. Rešitev je spodbujena podjetniška aktivnost, ki bo prispevala k nastajanju novih delovnih mest. Podjetništvo pa se ne kaže le z ustanavljanjem novih podjetij, podjetni so lahko tudi zaposleni posamezniki, ki svojo podjetnost uresničujejo v podjetju, v katerem so zaposleni (Rebernik idr. 2013). Za mlade je zato izrednega pomena pridobitev podjetniških kompetenc in pozitivnih podjetniških namer.

Pomen podjetništva za gospodarsko rast in razvoj ter nujnost ukrepanja proti visoki brezposelnosti mladih predstavlja jasen argument za izpostavitve pomena izobraževanja za podjetnost in podjetništvo na visokošolski ravni. V prispevku je bil analiziran vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere študentov in podan kronološki prikaz pomembnejših modelov za proučevanje podjetniških namer. Po proučitvi znanstvene in strokovne literature nas je prepričal Ajzenov model teorije načrtovanega vedenja (angl. theory of planned behaviour – TPB). V prispevku predstavljamo pregled empiričnih raziskav, ki proučujejo vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere študentov terciarnega izobraževanja v zadnjih dvajsetih letih, kar predstavlja tudi temeljni namen članka. Raziskavam je skupno proučevanje podjetniških namer s sociološko-psihološkega vidika, z uporabo teorije načrtovanega vedenja. Raziskave so potrdile pozitiven vpliv podjetniškega izobraževanja na podjetniške namere. Pregled sodobnejše literature je pokazal na izjemen pomen podjetniških kompetenc, ki so lahko temelj za kasnejše podjetniške namere in jih študenti prav tako lahko pridobijo s podjetniškim izobraževanjem. Kljub pomembnosti povezave *podjetniško izobraževanje – podjetniške kompetence – podjetniške namere* je znanstvene literature, ki bi obravnavala vse tri spremenljivke, izredno malo. Edini avtor, ki se ukvarja z navedeno povezavo, je Sánchez (2011 in 2013),

zato poudarjamo potrebo po znanstvenem raziskovanju tega področja, kar je temeljno sporočilo članka.

Članek zaključujemo s predlogom konceptualnega raziskovalnega modela, ki zajema proučevanje obeh ciljev izobraževanja za podjetništvo – tj. ugotavljanje vpliva podjetniškega izobraževanja na podjetniške kompetence in podjetniške namere študentov.

Literatura in viri

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50: 179–211. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
2. Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology* 32, 4: 665–683. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
3. Audet, J. (2002). A longitudinal study of the entrepreneurial intentions of university students. *Annual meeting of the Babson Kaufmann Entrepreneurship Research Conference, Boulder, CO*.
4. Autio, E., R. Keeley, M. Klofsten, G. Parker in M. Hay (2001). Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies* 2 (2): 145–160. <http://dx.doi.org/10.1080/14632440110094632>
5. Chen, C. C., P. G. Greene in A. Crick (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing* 13: 295–316. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3)
6. CIHE, NCGE in NESTA. (2008). *Developing Entrepreneurial Graduates: Putting entrepreneurship at the centre of higher education*. Dosegljivo 14. februarja 2014 na http://www.ncee.org.uk/publication/developing_entrepreneurial_graduates.1.pdf.
7. Davey, T. (2010). *How can universities influence student motivation for entrepreneurship? A global study of the attitudes of first-year business students*. Master thesis, Fachhochschule Münster University of Applied Sciences.
8. Davidsson, P. in F. Delmar (2006). High-growth firms and their contribution to employment: the case of Sweden 1987–96. V: *Entrepreneurship and the growth of firms* (str. 156–178), ur. P. Davidsson, F. Delmar in J. Wiklund, Združeno kraljestvo: Edward Elgar Publishing Limited.
9. Eurostat. (2013). *Youth unemployment trends*. Dosegljivo 14. februarja 2014 na http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics#Youth_unemployment_trends.
10. Evropska komisija. (2013a). *Entrepreneurship 2020 action plan*. Dosegljivo 12. februarja 2014 na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:-FIN:EN:PDF>.

11. Evropska komisija. (2013b). *Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Dosegljivo 12. februarja 2014 na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm.
12. Evropska komisija. (2013c). *Youth employment*. Dosegljivo 14. februarja 2014 na <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036>.
13. Evropska komisija. (2012a). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*. Dosegljivo 14. februarja na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/effects_impact_high_edu_final_report_en.pdf.
14. Evropska komisija. (2012b). *Entrepreneurship Education at School in Europe*. Dosegljivo 14. februarja 2014 na http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/135EN.pdf.
15. Fayolle, A., B. Gailly in N. Lassas-Clerc (2006a). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training* 30 (9): 701–720. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590610715022>
16. Fayolle, A., B. Gailly in N. Lassas-Clerc (2006b). Effect and counter-effect of entrepreneurship education and social context on student's intentions. *Estudios de Economia Aplicada* 24 (2): 509–23.
17. Gelderen, M. van, M. Brand, M. van Praag, W. Bodewes, E. Poutsma in A. van Gils (2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour. *Career Development International* 13 (6): 538–559. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810901688>
18. Gird, A. in J. Bagraim (2008). The theory of planned behaviour as predictor of entrepreneurial intent amongst final-year university students. *South African Journal of Psychology* 38 (4): 711–724. <http://dx.doi.org/10.1177/008124630803800410>
19. Grassl, W. in J. Jones (2011). *Entrepreneurial intent among students: are business undergraduates different?* Dosegljivo 2. februarja 2014 na http://www.snc.edu/oie/documents/Reports_and_Presentations/Major_Reports/Entrepreneurs_SNC.pdf
20. Heinonen, J. in S. A. Poikkijoki (2006). An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development* 25 (1): 80–94. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710610637981>
21. Kolvereid, L. (1996). Predictions of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 21 (1): 47–57.
22. Krueger, N. F. Jr. in A. L. Carsrud (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development* 5 (3): 315–330. <http://dx.doi.org/10.1080/08985629300000020>
23. Krueger, N. F. Jr. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence, *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (3): 5–24.
24. Krueger, N. F. Jr., M. D. Reilly in A. L. Carsrud (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing* 15: 411–432. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
25. Lautenschläger, A. in H. Haase (2011). The myth of entrepreneurship education: seven arguments against teaching business creation at universities. *Journal of Entrepreneurship Education* 14: 147–161.
26. Lucas, W. A. in S. Y. Cooper (2004). *Enhancing self-efficacy to enable entrepreneurship: The case of CMI's connections*. Dosegljivo 12. februarja 2014 na <http://ssrn.com/abstract=568383>.
27. Marques, C. S., J. J. Ferreira, D. N. Gomes in R. G. Rodrigues (2012). Entrepreneurship education. How psychological, demographic and behavioural factors predict the entrepreneurship intention. *Education + Training* 54 (8/9): 657–672.
28. MDDSZ in ZRSZ. (2013). *Mladi in trg dela*. Dosegljivo 14. februarja 2014 na http://www.ess.gov.si/_files/4809/mladi_in_trg_dela.pdf.
29. NIRAS Consultants, FORA, ECON Pöyry za Evropsko komisijo. (2008). *Survey of Entrepreneurship in Higher Education in Europe*. Dosegljivo 14. februarja 2014 na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/highedsurvey_en.pdf.
30. Oosterbeek, H., M. van Praag in A. Ijsselstein (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review* 54: 442–454. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eurocorev.2009.08.002>
31. Rae, D., A. Penaluna in H. Dhaliwal (2011). *Higher Education and graduate enterprise in the new era: Should every student learn enterprise skills?* *Graduate Market Trends e-newsletter*. Dosegljivo 12. februarja 2014 na http://www.hecsu.ac.uk/assets/assets/documents/gmt/GMT_Winter_2011.pdf.
32. Rebernik, M., P. Tominc, K. Crnogaj, K. Širec, B. Bradač Hojnik (2013). *Nezaznane priložnosti: GEM Slovenija 2012*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Rideout, E. C. in D. O. Gray (2013). Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management* 51 (3): 329–351. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12021>

34. Sánchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship Management Journal* 7: 239–254. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-010-0156-x>
35. Sánchez, J. C. (2013). The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management* 51 (3): 447–465. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12025>
36. Serida, J. N. in O. T. Morales (2011). Using the theory of planned behavior to predict nascent entrepreneurship. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* 46: 55–71.
37. Sieger, P., U. Fueglistaller in T. Zellweger (2011). *Entrepreneurial intentions and activities of students across the world. International report of the GUESSS project 2011*. St. Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG).
38. Singh, I. in R. D. Raut (2012). *Entrepreneurial intent – a review of literature*. Paper presented at Ninth AIMS International Conference on Management, Indija, januar 2012.
39. Souitaris, V., S. Zerbinati in A. Al-Laham (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing* 22 (4): 566–591. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.002>
40. Širec, K. in M. Rebernik (2011). Izobraževanje za podjetnost in podjetništvo. *Didactica Slovenica (Pedagoška obzorja)* 26 (4): 129–145.
41. Tkachev, A. in L. Kolvereid (1999). Self-employment intentions among Russian students. *Entrepreneurship and Regional Development* 11 (3): 269–280. <http://dx.doi.org/10.1080/089856299283209>
42. Tominc, P. (2013). Podjetniško izobraževanje ter podjetniška aktivnost v delu Podonavske regije. *Didactica Slovenica (Pedagoška obzorja)* 28 (2): 118–130.
43. Tung, L. C. (2011). *The impact of entrepreneurial education on entrepreneurial intention of engineering students* Dosegljivo 12. februarja 2014 na http://lbms03.cityu.edu.hk/theses/c_ftt/phd-meem-b40869337f.pdf.
44. Veciana, J. M., M. Aponte in D. Urbano (2005). University students' attitudes towards entrepreneurship: a two countries comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1: 165–182. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-005-1127-5>
45. Wang, C. K., P. K. Wong in Q. Lu (2001). Entrepreneurial intentions and tertiary education. V: *Conference on technological entrepreneurship in the emerging regions of the new millenium*. Singapore.
46. Zhao, H., S. E. Seibert in G. E. Hills (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1265–1272. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>



Tanja Zdolšek je zaposlena na Centru za prenos znanja na področju IT na Institutu Jožef Stefan. Dela pri evropskih raziskovalno-razvojnih projektih. Center upravlja portal VideoLectures.NET. Pred tem se je ukvarjala s prenosom tehnologij, novinarstvom, medijsko produkcijo in odnosi z javnostmi. Diplomirala je na Fakulteti za elektrotehniko, računalništvo in informatiko UM, medijske komunikacije, RTV produkcija. Na doktorskem študiju na Ekonomsko-poslovni fakulteti UM proučuje podjetniške namere in podjetniške kompetence.

Tanja Zdolšek is employed at the Centre for Knowledge Transfer in IT at the Jožef Stefan Institute, working on European R&D projects. The centre also runs the portal VideoLectures.net. Prior to this, she worked in the fields of technology transfer, journalism, media production, and public relations. She graduated from the Faculty of Electrical Engineering and Computer Science, UM, where her studies focused on media communication and broadcast production. In her Ph.D. studies at the Faculty of Economics and Business, UM, she is examining entrepreneurial intentions and entrepreneurial competencies.



Karin Širec je doktorirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Po končanem študiju prve stopnje se je kot mlajša svetovalka zaposlila v gospodarstvu, od leta 1996 pa je zaposlena na Ekonomsko-poslovni fakulteti. Kot članica raziskovalne skupine Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij sodeluje pri dveh longitudinalnih raziskavah s področja podjetništva, in sicer Slovenskem podjetniškem observatoriju in Globalnem podjetniškem monitorju. Hkrati je tudi slovenska predstavica mednarodne raziskovalne skupine za raziskovanje ženskega podjetništva DIANA.

Karin Širec received her Ph.D. in economics from the Faculty of Economics and Business in Maribor (FEB). After graduating, she worked as a young counselor in a business firm. Since 1996 she has worked at the FEB. As a member of the research group of the Institute for Entrepreneurship and Small Business Management at FEB, she has participated on research teams conducting two longitudinal studies in the field of entrepreneurship—namely, the Slovenian Entrepreneurship Observatory and the Global Entrepreneurship Monitor. She is also a Slovenian representative of the international research group on female entrepreneurship research called DIANA.

FILOZOFSKI VPLIVI NA AVSTRIJSKO SUBJEKTIVISTIČNO ŠOLO EKONOMIJE

Philosophical Influences on the Austrian School of Economics

Karmen Marguč

ECHO, d.o.o.
karmen@echo.si

Prejeto/Received:
Julij 2013

Popravljeno/Revised:
Junij 2014

Sprejeto/Accepted:
Julij 2014

Izvleček

Ideje avstrijske subjektivistične šole ekonomije je mogoče razumeti s prepoznavanjem filozofskih vplivov, ki so prispevali k oblikovanju vodilnih misli takratnih ekonomistov. Zaradi omejenosti literature s tega področja bo predstavljen pregled filozofskih vplivov na avstrijsko šolo ekonomije in opravljena analitična raziskava morebitnih medsebojnih vplivov. Rezultati raziskave so pokazali, da so na avstrijsko šolo vplivali številni filozofi, kot so Aristotel, Brentano, Weber, in kritična usmerjenost do logičnih pozitivistov. V osnovnih temeljih ostaja šola zvesta Mengerjevimi principom, zaradi česar je zanimiva za nadaljnjo, bolj analitično študijo.

Ključne besede: avstrijska šola, dedukcija, subjektivizem, individualizem

Abstract

The fundamental idea of the subjectivist Austrian school of economics can be understood by recognizing philosophical influences that have made a significant contribution to the development of leading ideas. Due to the limited literature in this area, the need for research includes both a general overview of philosophical influences and an analytical study of possible interactions. The results of this study have shown that the Austrian school was influenced by many philosophers, such as Aristotle, Brentano, and Weber, as well as its own critical orientation against logical positivists. The underlying fundamentals remain faithful to the basic principles of Menger. As such, it is interesting for further, more analytical study.

Keywords: Austrian school, deduction, subjectivism, individualism

1 Uvod

Vodilna misel avstrijske subjektivistične šole ekonomije se je oblikovala z Mengerjevimi inovativnim teoretičnim pristopom, utemeljenim na aristoteljskih idejah. V nasprotju s klasičnim mehanicističnim pristopom ekonomske in kasneje Keynesove teorije so po avstrijski šoli dogodki v ekonomiji in na finančnih trgih rezultat emocij in človekovega ravnanja. Ker je slednje spremenljivo, ekonomisti ne morejo natančno izmeriti ali napovedati spremembe cen, dogodkov in kvantitativnih sprememb.

Temeljne značilnosti avstrijske šole so: usmerjenost v ponudbo, deduktivna ekonomija, izpeljava metodološkega individualizma iz človeških dejanj ter zavračanje empirizma in politične ideologije. V nasprotju s keynesianizmom in monetarizmom je avstrijska šola usmerjena v proizvodnjo (ponudbo) in ne v povpraševanje. Močan vpliv je imela na področju teorije racionalnih pričakovanj, ponudbene ekonomike, z ekstremno politiko *laissez-faire*, po kateri so države vzrok recesije oz. depresije. Zaradi ponavljajočih se ekonomskih kriz, ki jih »main-stream« ekonomisti ne znajo razložiti, predstavlja avstrijska šola aktualno alternativo. Zato smo danes priča obujanju predvsem moderne avstrijske šole avtorjev, kot so Murray N. Rothbard, Israel M. Kirzner, Ludwig M. Lachmann idr.

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 3-4, 2014

pp. 65-72

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.07

UDK: 37:33:165.81(436)

JEL: B1

Za razumevanje izvora idej in osnovne miselnosti avstrijske šole bo v tem prispevku proučen viden filozofski vpliv na začetne zagovornike avstrijske šole. Aristotelovi vplivi so značilni za prve generacije avstrijske šole, Schumpeter pa se je kasneje bolj opiral na Newtonovo in Machovo matematiko, ki odstopa od subjektivističnega pristopa avstrijske šole. Zaradi prostorske omejenosti bo v tem prispevku večja pozornost namenjena predstavnikom prvih generacij avstrijske šole, v nadaljnjih raziskavah pa bi bilo smiselno predstaviti razliko med njimi in modernejšimi idejami avstrijske šole.

2 Avstrijska šola

Izvor ideologije avstrijske šole sega v 15. stoletje, ko so privrženci Tomaža Akvinskega v Španiji iskali splošno razlago človeških dejanj in družbenih organizacij. Pozni sholastiki so nato razlagali zakone ponudbe in povpraševanja, vzroke inflacije in subjektivno vrednost ekonomske vrednosti (Mises.org). Začetek avstrijske šole je mogoče umestiti v leto 1871, ko je Carl Menger (1840–1921) izdal delo z naslovom *Principi ekonomije* (1871; nem. *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*). V mikroekonomiji se je Menger tako razšel s klasično šolo Adama Smitha in Davida Ricarda, po kateri vrednost blaga določajo proizvodni stroški (delovna teorija vrednosti oz. teorija proizvodnih stroškov). Menger je v nasprotju s klasično šolo zagovarjal, da vrednost določa povpraševanje kupcev. Prav tako je nasprotoval nemški zgodovinski šoli, ki jo je vodil Gustav Schmoller (1838–1917). Konfliktna diskusija med obema predstavnikoma šol je poznana kot »bitke metod« (nem. *Methodenstreit*). Menger je ekonomijo obravnaval kot neponovljivo, zaradi česar v ekonomiji ni mogoče določiti specifičnih splošnih zakonitosti. Po Schmollerju sta družbena in politična teorija možni le ob natančni zgodovinski raziskavi, zato je avstrijsko šolo označil kot opravičilo za napredek dogme sebičnega ekonomskega akterja (Louzek 2011, Nardinelli in Meiners 1988).

2.1 Predstavniki avstrijske šole

Uvrstitev predstavnikov avstrijske šole v posamezna obdobja delovanja je težavna. Nekateri avtorji jih umeščajo v tri obdobja v obliki gibanj. Butler (2010) jih npr. razvršča na naslednja gibanja:

- prvo gibanje: Menger, Böhm-Bawerk, Wieser;
- drugo gibanje: Mises in Hayek,
- tretje gibanje Rothbard, Kirzner, Schumpeter idr.

V okviru tega prispevka menimo, da je posamezne predstavnike avstrijske šole ustrezneje klasificirati na osnovi generacij, ker so na ta način medsebojni vplivi med posameznimi avtorji bolj vidni. Zato je uporabljena klasifikacija, ki jo je uporabil tudi Azad v svojem delu *Avstrijska šola ekonomije* (ang. *The Austrian School of Economics*), in sicer:

- prva generacija: Carl Menger;
- druga generacija: Eugen von Böhm-Bawerk in Friedrich von Wieser;

- tretja generacija: Ludwig von Mises, Joseph Schumpeter, Friedrich von Hayek, Felix Kaufmann, Lionel Robbins, Alfred Schütz, Oskar Morgenstern, Fritz Machlup, Paul N. Rosenstein-Rodan in celo sir John Hicks do časa Keynesove revolucije.

Predstavnike avstrijske ekonomske šole, ki so delovali po Misesu, bi bilo smiselno umestiti v četrto generacijo. V to generacijo bi lahko tako umestili naslednje avtorje: Josepha Schumpetra, Petra Boettkeja, Karen Vaughn, Davida Gordona, Murrayja Rothbarda, Henryja Hazlitta, Richarda Wagnerja, Jamesa Buchanana, Vernona Smitha idr. (Azad 2005).

Carl Menger (1840–1921) je utemeljitelj avstrijske subjektivistične šole ekonomije in soustanovitelj marginalistične revolucije. Revolucionarna analiza marginalne koristi je temelj poglavitne ekonomske teorije še danes. Mengerjeva ideja vključuje metodološki individualizem, po katerem povpraševanje posameznikov predstavlja osnovo ekonomskih fenomenov, kot so ponudba, cena in trg in so tako temelj ekonomske znanosti. Menger je bil poleg tega zagovornik prostih trgov, ki maksimirajo količino, kvaliteto in izbor blaga in storitev.

Eugen von Böhm-Bawerk (1851–1914) in Friedrich von Wieser (1851–1926) sta predstavnika druge generacije avstrijske šole. Tako kot Menger je tudi Böhm-Bawerk zagovarjal deduktivno metodo. Kot meni v delu *Pozitivna teorija kapitala* (ang. *The Positive Theory of Capital*), »ni deduktivna metoda tista, ki si ne zasluži zaupanja, temveč oseba, ki jo napačno uporablja« (Böhm-Bawerk 1930, 118). Böhm-Bawerk je dodelal Mengerjev subjektivistični pristop, ki ga je uporabil na področju obresti in kapitala in odraža časovno preferenco posameznika (Azad 2005, tudi Böhm-Bawerk 1930). Najmočnejši Böhm-Bawerkov vpliv je imela prav *Pozitivna teorija kapitala*. Zagovarjal je varčevalno naravnost in investicije, kar je odločilno za gospodarsko rast. Friedrich von Wieser je enak pristop prevzel v analizi stroškov. Pokazal je, da stroški niso objektivna mera, temveč temeljijo na subjektivnih vrednotah in preferencah posameznikov (Wieser 1927, tudi Ekelund 1927 in Endres 1991).

Kot predstavnik tretje generacije je Ludwig von Mises postal vodilni ekonomist prostega trga v 20. stoletju. Mikroekonomsko teorijo cen in podjetij je integriral v makroekonomsko sfero denarja in bančništva. Mengerjevo teorijo mejne koristnosti, Wicksellovo teorijo naravnih obresti in Böhm-Bawerkovo teorijo kapitala je apliciral v svoji analizi denarja in poslovnih ciklov, v kateri je pokazal nenevtralni vpliv denarja na relativne cene, dohodek in poslovno aktivnost. Prav tako je kot prvi opozoril na neučinkovito alokacijo virov brez cenovnega mehanizma v socialističnih ekonomijah. Poleg tega se je ukvarjal z metodologijo in osnovnimi epistemološkimi problemi, ki jih je opisal v svojem delu *Epistemološki problemi ekonomije* (ang. *Epistemological Problems of Economics*, 1933). V njem je utemeljil abstraktno ekonomsko teorijo, zasnovano na apriornih principih in ideji, da so »vsa človeška dejanja raci-

onalna« oz. »ciljno usmerjena« (Mises 2003, pogl. 1). Mises je na newyorški univerzi močno vplival na Israela Kirznerja in Murraya Rothbarda.

Omeniti je treba tudi eminentnega predstavnika tretje generacije Friedricha Hayeka (1899–1992), ki se je leta 1931 preselil v Londonsko šolo ekonomije in postal kritičen do vplivnega Johna Maynarda Keynesa (Thomas 2009). V tridesetih letih je bil glavni tekmeč keynesianizma. Menil je, da monetarna inflacija napačno usmerja ekonomske vire in ustvarja umetni bum, kar se konča v ekonomskem nazadovanju.

Predstavniki četrte generacije, Joseph Schumpeter, je zanikal avstrijske korenine, zaradi česar ga nekateri sicer ne umeščajo med predstavnike avstrijske šole (Azad 2005). Kot Böhm-Bawerkov učenec se je osredotočal na podjetnika, ki išče inovativne ideje in izboljšave v procesu, imenovanem »kreativna destrukcija«. Podjetništvo je zanj odmak od ravnotežja, za druge predstavnike avstrijske šole pa je podjetnik oseba, ki ekonomijo premika k ravnotežju. Zavnil je Mises-Hayekovo teorijo poslovnih ciklov in se odločil za poslovne cikle, ki temeljijo na inovacijah (Kondratijevi dolgi valovi). Prav tako je opustil teorijo časovnih preferenc in menil, da bo obrestna mera padla na nič v dolgoročnem časovnem ravnotežju. Schumpeter je poleg Jevonsa in Walrasa neodvisni odkritelj principa marginalne koristnosti, ki je osnova za vse ekonomske fenomene (Panayotis in Kostas 2010).

2.2 Temeljne značilnosti

Avstrijska šola se ukvarja z vprašanji o subjektih, razvoju individualnih cen, delovanju celotne ekonomije in nasprotovanju državnim intervencijam. Bistvene značilnosti avstrijske ekonomske šole so opisane v nadaljevanju.

Individualizem in teorija vrednosti

Vsi ekonomski dogodki izhajajo iz posameznikovega vrednotenja, ki izbira dobrine v določenih okoliščinah v določenem času. Vrednosti ni v stvareh, temveč v mislih posameznikov, ki jih vrednotijo. Trženje in cene se pojavijo zgolj zaradi različnega vrednotenja stvari posameznikov (Menger 1985, I-36 in II-45). Iz tega razloga je zasebna last bistvena za doseganje najboljših tržnih rezultatov (Menger 1985 in 2007, III).

Teorija marginalnih koristi predstavlja temelj ekonomske teorije. Ljudje najprej sprejmejo odločitev o nakupu tistih dobrin, ki bodo zadovoljile kar največ nujnih potreb, in šele nato izberejo tiste, ki bodo zadovoljile marginalne potrebe (Menger 2007, I).

Subjektivizem in cenovni sistem

Nov ekonomski koncept, koncept t.i. alternativnih ali oportunitetnih stroškov, je odraz nadgradnje Mengerjevih študentov Böhm-Bawerka in Wieserja (Böhm-Bawerk 1890). Sistem cen daje udeležencem trga relevantne informacije, ki jim pomagajo pri doseganju medsebojnih dobičkov. Cenovni sistem in tržna ekonomija sta razumljena

kot »katalektična« (gr. katallaxia) oz. izmenjava dobrin na trgu popolne neznance spremeni v prijatelje (Boetke, b.l.).

Konkurenčni trg in zasebna lastnina

S prepoznavanjem priložnosti podjetnik ustvarja dobiček. Cenovni sistem in tržna ekonomija vodita posameznike k odkrivanju medsebojnih dobičkov in uporabo redkih virov oz. virov na učinkovit način (Menger 2007, pogl. 2, in Mises 2010).

Vladna intervencija

Kakršen koli nadzor nad kompleksnimi sistemi lahko vodi do katastrofalnih neželenih posledic. Vlada ne more vedeti, kaj posamezniki vrednotijo na trgu. Tržne cene lahko povedo, čemu se je javnost pripravljena odpovedati in kaj si želi (Boetke, b.l.).

Človeško dejanje

Po Hayeku »tržna konkurenca ustvarja določeno vrsto reda – red, ki je produkt 'človeških dejanj, ni človeško oblikovan'. Ta 'spontani red' je sistem, ki nastane z neodvisnimi dejanji različnih posameznikov in nenamerno proizvaja splošne koristi, ki jih izvajalci dejanj pogosto ne predvidijo.« (Klein 2012, 188) Namen posameznikov je zgolj izboljšanje njihovega lastnega življenja, čeprav njihova dejanja posledično vplivajo na rezultat kompleksnega tržnega sistema (Mises 2003).

Deduktivno sklepanje

Avstrijska ekonomija sledi Aristotelovi metodi deduktivnega sklepanja, ki temelji na samoevidentnih prvih principih (lat. *nota per se*).

3 Vplivi filozofije na avstrijsko šolo

V intelektualni zgodovini je navadno zelo težko prepoznati, kdo je vplival na določenega avtorja: pogosto je mogoče pokazati na vzporednice med doktrinami, toda razen izjemnih primerov ne moremo pridobiti nič več kot sugestivne hipoteze. Če avtor sam jasno ne nakaže, da je določen avtor vplival nanj, tovrstnega problema ni, vendar pa je eksplicitno navajanje intelektualnega izvora le redka značilnost mislecev tega obdobja. Predstavljeni vplivi zato niso gotovi, temveč zgolj verjetnostne predpostavke. Nobena zgodovinska interpretacija namreč ni apodiktično resnična.

3.1 Aristoteljanski vpliv in vpliv Franza Brentana

Tedaj je avstrijski filozof poznega 19. stoletja Franz Brentano skupaj s svojimi privrženci nasprotoval hermenevitični obliki fenomenologije; njegov namen je bil razvoj realističnega pristopa. Barry Smith je v prispevku *Avstrijska ekonomija in avstrijska filozofija* (ang. *Austrian economics and Austrian philosophy*) predstavil poglobljene vzporednice Mengerjeve epistemologije in Brentanove ideologije (Smith 1993). Odnos med Mengerjevo in Brentanovo teorijo vrednosti sta predstavila tudi Reinhard Fabian in Peter Simons (Fabian in Simons 1986).

Nasprotno pa Gordon meni, da je avstrijska šola svoje odgovore na hegeljanizem iskala v Aristotelu *per se*. Gordonovo razlikovanje med nemško in Heglovo filozofijo temelji na osnovnih značilnostih obeh šol, in sicer hegeljanske, protiznanstvene in organske ter na drugi strani avstrijske šole, ki je proznanstvena, metodološko individualistična in aristoteljanska (Gordon, b.l). Trdim, da Brentanov vpliv ni zanemarljiv, saj sta bili šoli Brentanove filozofije in Mengerjeve ekonomije medsebojno povezani do te mere, da je Brentanova šola pridobila vzdevek »druga« avstrijska šola vrednosti. Na Brentana je v osnovi vplival nemški metafizik F. A. Trendelenburg, ki je promoviral aristoteljansko mišljenje, razširjeno predvsem na katoliških območjih takratne Avstrije. Po drugi strani so bili protestantski deli nemško govorečega sveta pod močnim vplivom Kanta in njegove kritike metafizike. Menger in Brentano sta torej imela že v osnovi aristoteljansko ozadje.

Esencializem

Po Brentanu temelji svet na bistvih in nujnih zakonih. V svetu obstajajo določena preprosta »bistva«, »narave« ali »elementi«, pa tudi zakoni, strukture ali povezave. Trditve, ki izražajo univerzalne povezave med bistvi, se po Mengerju imenujejo »eksaktni zakoni« (ang. exact laws) in sestavljajo znanstveno teorijo v eksaktnem smislu (Menger 2007, 215). Tovrstni zakoni niso vedno dostopni človeškemu razumu, čeprav so sami po sebi razumljivi. Svet tako obstaja neodvisno od našega mišljenja in izhaja iz materialnih in mentalnih aspektov (ter morda iz dimenzije sui generis, npr. prava in kulture). Cilj Mengerjeve raziskave je determiniranje splošnega bistva in splošnih povezav ekonomskih fenomenov (Menger 1985, pogl. 1, 37). Teoretičnega razumevanja konkretnih fenomenov ni mogoče doseči s seznamom različnih primerov, temveč na osnovi razumevanja fenomenov; ti se pojavljajo v določenem ustaljenem redu, ki ustreza določenemu zakonu (Menger 1985, pog. 1, 44).

Metodološki individualizem

Značilnost Mengerjeve šole je individualistična metodologija, s katero je nasprotoval holizmu in kolektivizmu. Metodološki individualizem se ukvarja s posameznikom, a ne izoliranim in neodvisnim, temveč vključenem v povezavi z drugimi posamezniki glede na različne stopnje kompleksnosti medsebojnih odnosnih sistemov. Aristotel v *Drugi analitiki* meni: »Prvi korak se tako nanaša le na znanje o posameznem, ki ga dobimo z zaznavo; drugi pomeni že splošno znanje brez razlage, ki ga dobimo z izkustvom, in tretje zaobjema splošno znanje z razlago, ki ga dobimo z znanostjo in veščino. Vsak korak temelji na predhodnem in ga hkrati odločilno presega.« (Aristoteles 2012, 229) Po Mengerju družba in njene institucije (vključno s trgov) niso le dodatne strukture, temveč si delijo določene kvalitete posameznikov. Kot meni Menger, takšnih »organskih« struktur ne morejo in ne smejo umetno oblikovati posamezniki (Menger 1985, pogl. 8, 91). Strukture so torej kompleksni sistemi želja, razuma in motivacij posameznikov.

Teorija vrednosti

Začetni vpliv Brentana na avstrijsko subjektivistično šolo ekonomije je mogoče zaslediti že leta 1874 (z njegovimi uvodnimi predavanji na dunajski univerzi). Vrednost kot takšna ne pripada predmetom, temveč predstavlja neločljiv trenutek dejanja vrednotenja vsakega posameznika. Vrednost biva v subjektivnih nagnjenjih, ki kvalificirajo vsebino predstave (nem. Vorstellung; Brentano 1998). Menger teorijo vrednosti opredeli v tretjem poglavju knjige *Principi ekonomije*, v katerem zanika, da se vrednost nahaja intrinzično v predmetu, kot so predpostavljali v tradicionalni ekonomiji. Z ekonomskega stališča je narava vrednotenega predmeta zgolj sredstvo zadovoljstva, h kateremu je pritrjena določena emocija (Menger 2007, pogl. 3, 103 in 108). Poznavanje in določanje vrednosti predmeta zahteva evidentno notranjo občutje, ki vključuje preferenčno dejanje, ki pa je pred drugimi alternativnimi možnostmi. Ta fenomen interesa izhaja iz Aristotelovega subjektivnega fizičnega življenja (gr. orexis; Wieser 1889). Aristotel meni: »Iz tega sledi: če naj bo odločitev dobra, mora biti poudarek resničen in strmeče hotenje (orexis) pravilno in usmerjeno k temu, kar podatek zatrjuje.« (Aristoteles 2002, VI, 2. 1139 a 24)

Prakseologija kot deduktivna metoda

Menger podobno kot Aristotel trdi, da z induktivno metodo ni mogoče pridobiti takšne vrste znanj, ki bi zagotavljala eksaktne zakone, ki sestavljajo znanost, kot je npr. ekonomija. Znanost o dedukciji najdemo v Aristotelovi *Drugi analitiki*, kjer trdi, da se mora celotna znanost začeti s samoumevnim aksiomom. Analogno je Misesovo sklepanje, po katerem se vse skupaj začne z enim ali več samoumevnih aksiomov, na podlagi katerih lahko zasnujemo nadaljnja sklepanja (Mises 2003, 203–204). Z uporabo deduktivne metode je Mises razvil posebno obliko metodologije, t. i. prakseologijo¹, na razvoj katere so vplivale tudi različne Kantove in Webrove teoretične zasnove ter razvoj metodološkega individualizma in Mengerjeve subjektivne teorije.

3.2 Mises, Max Weber in logični pozitivizem

Diskusija z Maxom Webrom je imela na Misesa precejšen vpliv. Po Webro »racionalno« in »vrednostno« vedenje prikazujeta enako strukturo sredstev in cilja (Weber 1949), po Misesu cilj dejanja ni niti racionalen niti neracionalen, ker se racionalnost nanaša zgolj na sredstva. Navaja: »Cilji so vedno iracionalni, to je: niti ne zahtevajo, niti niso zmožni racionalnega upravičenja, toda kar je zgolj sredstvo za določen cilj, mora vedno biti racionalno raziskano.« (Mises 2003, 100) Mises zagovarja, da vsa dejanja vključujejo sredstva za doseganje določenega cilja. Ravno sprejemanje odločitev akterja z ozirom na to, kar vrednoti

¹ Prakseologija je deduktivna študija človeških dejanj, utemeljena na aksiomu dejanja. Izraz je uvedel ekonomist Ludwig von Mises. Po drugi svetovni vojni se je izraz razširil tudi v Ameriki, in sicer z migracijo von Misesa in z zagovarjanjem prakseološkega pristopa njegovega študenta Murraya Rothbanda.

najvišje, je bistvo avstrijske šole in Misesove koncepcije ekonomije. Ekonomija se ne ukvarja s človeškim dejanjem *per se*, temveč zgolj z enim od aspektov človeškega dejanja, ki je »racionalen« in »logičen« (Mises 2003, xxvi). Mises na podlagi tega uvede monetarno kalkulacijo, po kateri je treba prepoznati, katera pot vodi do želenega cilja z najmanjšimi možnimi stroški sredstev (Mises 2003, 166). To je eno najpomembnejših odkritij v ekonomiji. Na osnovi teh ugotovitev je Mises postavil kritiko socializma, utemeljeno na nezmožnosti potrebnih ekonomskih izračunov za organizacijo kompleksnega gospodarstva (Mises 2003, 166). Sklenemo lahko, da po Misesu vsa dejanja – ne glede na to, ali so namerna ali ne – težijo k maksimiranju monetarnega prihodka.

Logični pozitivisti, ki so delovali v okviru filozofskega dunajskega kroga, so trdili, da je znanost empirična, in podpirali uporabo induktivnih metod. Trdili so, da z dedukcijo ni mogoče osvojiti novega znanja o svetu (Wittgenstein 1976). Frege in Wittgenstein skupaj z drugimi zagovorniki logičnega pozitivizma (logičnim atomizmom) dunajskega kroga menita, da so kantovske različice apriorizma preveč ekstremne. Toda v nasprotju z njimi Mises navaja, da »... dojemamo racionalno vedenje na osnovi logičnih struktur našega mišljenja, ki je osnova vsej racionalnosti. Apriorno mišljenje je hkrati tudi apriorno racionalno dejanje.« (Mises 2003, 142) Ekonomija je kot znanost o človeških dejanjih, kot sta logika in matematika, univerzalno veljavna in apriorna. Misesova pozicija temelji na Aristotelovi alternativni Kantove oblike apriorizma. Definicija »človeških dejanj« temelji na logiki in je zato univerzalno veljavna. Mises trdi, da propozicije prakseologije niso izpeljane iz občutij oz. doživljajev (v nasprotju z logičnimi pozitivisti) in so tako kot logične in matematične propozicije apriorne (Mises 2003). Mises se v svoji teoretični zasnovi opira na Kantovo pojmovanje apriornih in sintetičnih sodb, na Aristotelove kategorije in idejo logičnih pozitivistov.

3.3 Filozofski vplivi na Hayekovo miselnost

Friedrich August von Hayek je eden najvplivnejših modernih avstrijskih ekonomistov. Hayek sam omenja zavezanost Machu, idejam Moritza Schlicka in Karla Popperja, čigar knjiga *Logika znanstvena odkritja* (ang. *The Logic of Scientific Discovery*, 1935) predstavlja izziv tudi sodobni šoli logičnega pozitivizma. Hayek je raziskoval tudi dela različnih drugih filozofov, kot so Jeremy Bentham, John Stuart Mill, Saint-Simon in Comte. Prizadeval si je zasnovati zanesljivo osnovo za »družbene znanosti«. Mengerjev metodološki individualizem je Hayeku predstavljal osnovo, na kateri je mogoče zgraditi znanost (po Machovemu razumevanju logičnega pozitivizma). Na področju ekonomije poslovnih ciklov je njegovo idejo zasenčila Keynesova revolucija. Z vidika ekonomije je na Hayeka najbolj vplival Mises, nekoliko tudi Wieser. Filozofski vpliv je mogoče zaznati na področju oblikovanja teorije omejenega znanja in zaznave.

Epikur

Dela grškega filozofa Epikurja so imela na Hayekovo teorijo močan vpliv.² Epikurejska shema zaznave okolja temelji na miniaturnih delcih, ki »napadajo« naš kognitivni mehanizem. Ker se miniaturni delci spreminjajo, naša prepričanja niso nujno vedno enaka (Lucretius 1959). Naše znanje tako ne temelji na racionalnih zasnovah, temveč na konvencionalno sprejetih pravilih, ki so posledica klasifikacije fizičnih impulzov, po katerih pridobimo zaznave. Epikurjev vpliv se kaže v ideji, da znanje ne temelji na racionalnih predpogojih, temveč le na konvencionalnih pravilih. Poleg Hayeka in Marxa sta se za Epikurjevo deloanimala tudi ključna misleca, ki sta močno vplivala na Hayeka, David Hume in Karl Popper.

David Hume

Hayek je sledil Humovi predpostavki, da imajo moralne konvencije, ki se med ljudmi širijo spontano, določene skupne značilnosti oz. si delijo isti principe (Hume 1974). Hayek se je strinjal s Humovim pojmovanjem o stvari navade, ki temelji na Epikurjevem zaznavanju delcev. Z drugimi besedami: kljub različnemu dojetanju narave sveta iste stvari prepoznavamo in klasificiramo enako. Kot meni Hume, je to stvar navade. Hayek njegovo idejo izrazi z razlago »novih mentalnih navad«, ki se pridobijo »v intelektualnem in materialnem podjarmljenju narave« (Hayek 1955, II, pogl. 1, 105). Nagnjenost k empiristični ideji je mogoče zaznati v celotnem Hayekovem delu *Protirevolucija znanosti* (ang. *The Counterrevolution of Science*).

Karl Popper

Popper je vplival na Hayeka s svojo metodo falzifikacije, ki jo je zamenjal za protinaturalistično prakseologijo; to so zagovarjali predhodni predstavniki avstrijske šole. Popperjev hipotetično-deduktivni pogled in kriterij falzifikacije sta mu služila za razlikovanje med znanstvenim in neznanstvenim. Po Popperju je hipoteza znanstvena zgolj, če jo je mogoče ovreči kot napačno (Popper 1998). To doktrino je mogoče opaziti v Hayekovem delu *Monetarna teorija in tržni cikel* (ang. *Monetary Theory and the Trade Cycle*), v katerem meni, da »je možno zgolj v negativnem smislu preveriti hipotezo na osnovi statistike. Četudi lahko statistika prikaže obstoj fenomenov, ki jih teorija ne more zadostno razložiti ali ni zmožna raziskati ..., ne moremo pričakovati potrditve teorije v pozitivnem smislu.« (Hayek 1933, 34) Popperjeva knjiga *Logika znanstvenega odkritja* (1935) mu je dala metodološke temelje na pogled »racionalnosti«, ki je kot takšna osnovna skrb ekonomistov, odkar si ekonomija kot znanost prizadeva za razlago človeškega obnašanja. Obnašanje neracionalnih oseb ne more oblikovati določenega vzorca ponavljajočega se obnašanja, ki gradi »zakone« (Hayek 1955).

² Epikur je imel močan vpliv tudi na Marxa; naslov njegove doktorske teze je bil: *Razlika med Demokritovo in Epikurjevo filozofijo narave* (ang. *The Difference Between the Democritean and Epicurean Philosophy of Nature*).

Ludwig Wittgenstein

Vpliv Ludwiga Wittgensteina (1899–1951) je mogoče opaziti kot vzporednico med Hayekovo knjigo Čutna ureditev (ang. *The Sensory Order*) in Wittgensteinovim *Logično filozofskim traktatom* predvsem na področju Hayekovega sistema idej. Zanimal se je za načine, kako jezik oblikuje naše misli in predstavo o svetu. Ne le človeško družbeno življenje, temveč tudi misli same vodijo pravila, ki jih ne moremo določiti. To pomeni, da obstaja določena meja, ki omejuje razumevanje in določanje določenih zakonov, ki vodijo naše življenje (Hayek 1977).

Ernst Mach

Med študijem filozofije je na Schumpetra imel izredno velik vpliv slavni fizik in filozof Ernst Mach. Njegovo zavračanje metafizike in zagovarjanje logičnega pozitivizma, skupaj z instrumentalistično ekonomsko miselnostjo, je vplivalo na Schumpetrovo specifično idejno miselnost, ki se ni skladala z idejami avstrijske šole ekonomije. Schumpeter si je pridobil večino znanja o metodoloških karakteristikah mehanike kot modelu znanosti iz predavanj Aloisa Hoflerja o raziskavah od Newtona do Macha. Preden se je Schumpeter poglobil v teoretično ekonomijo, je sledil tudi Leopoldu Gegenbauerju in tako z interesom za matematično ekonomijo izoblikoval svojevrstno ekonomsko miselnost (Andersen 2011).

4 Ugotovitve

Avstrijska šola temelji na Mengerjevem subjektivističnem pristopu, v nasprotju z neoklasično šolo zagovarja objektivistični pristop k zaznavi sveta. To je najverjetneje posledica Brentanove epistemološke ideje notranjih zaznav, na kateri temelji teorija vrednosti. Univerzalne ali eksaktne zakone, zasnovane na Aristotelovem esencializmu, je Menger utemeljil na apriornih principih. Z razvojem teoretične ekonomije, katere cilj je določanje splošnega bistva ali zakonitosti med ekonomskimi fenomenami, je realno ekonomijo povezal z abstraktno teorijo. Mises je s prakseološkim metodološkim pristopom, ki temelji na aksiomu svobode, ohranil in dopolnil izvirno Mengerjevo idejo. Na osnovi dodatnih podrejenih postulatov je posplošil celotno znanost človeških dejanj. Viden vpliv je imel Weber, čigar ideja o racionalnem oz. »namernem« človeškem dejanju je vplivala na razvoj Misesove strukture racionalnega vrednotenja sredstev. Na ta način je postavil kritiko kolektivnim in socialističnim družbam.

Zaradi obsega literarnih del in različnih vplivov je težko opredeliti vse vplive na Hayekova dela. Podobno kot predhodniki avstrijske šole se osredotoča na epistemologijo družbe in posameznika. Deduktivno metodo in prakseologijo je Hayek zamenjal s Popperjevo metodo falzifikacije, ki jo je razložil na osnovi spreminjanja človeka kot evolucijskega in racionalnega. Vidno je, da so filozofi takratnega časa močno vplivali na izoblikovanje posameznikove miselnosti v ekonomiji. Medtem ko je na prvotne pripadnike vplivala Aristotelova ideologija, se je Schumpeter opiral

predvsem na matematiko in matematično ekonomijo, kar kaže na odstopanja idej kasnejših generacij od primarne avstrijske šole. Predstavitev vseh filozofskih vplivov na avstrijsko šolo bi presejala okvir tega članka, toda tudi splošen pregled je bistvenega pomena. Skopa literatura s tega področja je namreč posledica aktualnega keynezianškega vpliva in sedaj, v času krize, postaja vse bolj aktualna.

Literatura

1. Andersen, E. S. (2011). *Joseph A. Schumpeter*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
2. Aristotles (2002). *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
3. Aristotles (2012). *Druga analitika*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
4. Azad, A. (2005). *The Austrian School of Economics*. Pridobljeno 23. aprila 2013 s spletne strani: <http://mises.org/journals/scholar/azad2.pdf>.
5. Böhm-Bawerk, E. von. (1890). *Capital and Interest*. Pridobljeno 23. aprila 2013 s spletne strani: <http://library.mises.org/media/Mises%20University%202005/Capital%20and%20Interest%20Eugen%20von%20Bohm-Bawerk.pdf>.
6. Böhm-Bawerk, E. von. (1930). *The Positive Theory of Capital*. Pridobljeno 23. aprila 2013 s spletne strani: <http://library.mises.org/books/Eugen%20von%20Bohm-Bawerk/The%20Positive%20Theory%20of%20Capital.pdf>.
7. Butler, E. (2010). *Austrian Economics: A Primer*. Adam Research Trust. Pridobljeno 23. aprila 2013 s spletne strani: http://www.adamsmith.org/sites/default/files/resources/austrian-primer-text_2.pdf.
8. Brentano, F. (1998). *Nauk o kategorijah*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze, Študentska založba.
9. Ekelund, R. B. (1927). Wieser's Social Economics: A Link to Modern Austrian Theory?. *Austrian Economic Newsletter* (6) 3. Pridobljeno 24. aprila 2013 s spletne strani: https://mises.org/journals/aen/aen6_3_1.pdf.
10. Endres, A. M. (1991). Austrian Capital and Interest Theory: Weiser's Contribution and the Menger Tradition. *The Review of Austrian Economics* 1 (5): 67–90. Pridobljeno 24. aprila 2013 s spletne strani: https://mises.org/journals/rae/pdf/RAE5_1_3.pdf.
11. Fabian, R. in M. P. Simons (1986). The Second Austrian School of Value Theory. V: *Austrian Economics*, W. Grassl in B. Smith. Pridobljeno 25. aprila 2013 s spletne strani http://books.google.si/books?id=5zgO-A A A A Q A A J & pg=PA37&lpg=PA37&dq=Reinhard+Fabian+in+Peter+Simons&source=bl&ots=1xfm4s_wHs&sig=iS-bb=1-YgKOSfhjzSwDP7c52e-gM&hl=sl&sa=X&ei

- wYB-UdKtFoqJtQbe-4G4CA&ved=0CCwQ6AEwAQ#v=onepage&q=Reinhard%20Fabian%20in%20Peter%20Simons&f=false.
12. Gordon, D. (b.l.). *The Philosophical Origins of Austrian Economics*. Pridobljeno 24. aprila 2013 s spletne strani: <https://mises.org/phlorig/main.asp>.
 13. Hayek, F. A. von (1933). *Monetary Theory and the Trade Cycle*. Pridobljeno 25. aprila 2013 s spletne strani: <http://mises.org/books/monetarytheory.pdf>.
 14. Hayek, F. A. von (1955). *The Counterrevolution of Science*. Pridobljeno 25. aprila 2013 s spletne strani: <http://ia600306.us.archive.org/25/items/counterrevolution-030197mbp/counterrevolution030197mbp.pdf>.
 15. Hayek, F. A. (1977). Remembering My Cousin, Ludwig Wittgenstein. *Encounter* 20–22. Pridobljeno 25. aprila 2013 s spletne strani: <http://www.unz.org/Pub/Encounter-1977aug-00020>.
 16. Hume, D. (1974). *Raziskovanje človeškega razuma*. Ljubljana: Slovenska matica.
 17. Klein, P. G. (2012). F. A. Hayek: Austrian Economist and Social Theorist Ch. 12 of Randall Holcombe, ed., *15 Great Austrian Economists*. Pridobljeno 2. aprila 2013 s spletne strani: <http://web.missouri.edu/~kleinp/papers/hayekchp.pdf>.
 18. Louzek, M. (2011). The Battle of Methods in Economics. The Classical Methodenstreit—Menger vs. Schmoller. *American Journal of Economics and Sociology* (70) 2: 439–463. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1536-7150.2011.00780.x>
 19. Lucretius, C. T. (1959). *O naravi sveta*. Ljubljana: Slovenska matica.
 20. Menger, C. (2007). *Principles of Economics*. Pridobljeno 2. aprila 2013 s spletne strani: <http://mises.org/Books/Mengerprinciples.pdf>.
 21. Menger, C. (1985). *Investigations into the Method of the Social Sciences*. Pridobljeno 2. 4. 2013 s spletne strani: <http://mises.org/books/investigations.pdf>.
 22. Mises.org. (b.l.). *What is Austrian Economics?* Pridobljeno 2. aprila 2013 s spletne strani: <http://mises.org/etexts/austrian.pdf>.
 23. Mises, von R. (2003). *Epistemological Problems of Economics*. 3. izdaja. Pridobljeno 2. aprila 2013 s spletne strani: <http://mises.org/books/epistemological.pdf>.
 24. Mises, L. von (2010). *Omnipotent government: The Rise of the Total State and Total War*. Pridobljeno 2. aprila 2013 s spletne strani: <http://library.mises.org/books/Ludwig%20von%20Mises/Omnipotent%20Government%20The%20Rise%20of%20the%20Total%20State%20and%20Total%20War.pdf>.
 25. Nardinelli, C. in R. E. Meiners (1988). Schmoller, the Methodenstreit, and the Development of Economic History. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 3 (144): 543–551.
 26. Panayotis, G. M. in T. Kostas (2010). Tarde's influence on Scumpeter: Technology and social evolution. *International Journal of Social Economics* 37 (5): 361–373. <http://dx.doi.org/10.1108/03068291011038945>
 27. Popper, K. R. (1998). *Logika znanstvenega odkritja*. Ljubljana: Studia humanitatis.
 28. Smith. B. (1993). *Austrian Philosophy and Austrian Economic*. Pridobljeno 22. aprila 2013 s spletne strani: http://mises.org/journals/rae/pdf/RAE7_2_7.pdf.
 29. Thomas, W. (2009). *Primer: The Rise of the Austrian School of Economics*. Pridobljeno 24. aprila 2013 s spletne strani: <http://etherwave.wordpress.com/2009/07/02/hump-day-history-the-rise-of-the-austrian-school-of-economics/>.
 30. Weber, M. (1949). *The Methodology of the Social Sciences*. Pridobljeno 24. aprila 2013 s spletne strani: <http://ia600301.us.archive.org/19/items/maxweberonmethod00webe/maxweberonmethod00webe.pdf>.
 31. Wieser, F. von (1889). *Natural Value*. Pridobljeno 24. aprila 2013 s spletne strani: <http://praxeology.net/FW-NV.htm>.
 32. Wieser, F. von (1927). *Social Economics*. Pridobljeno 2. aprila 2013 s spletne strani: <http://library.mises.org/books/Friedrich%20von%20Wieser/Social%20Economics.pdf>.
 33. Wittgenstein, L. (1976). *Logično filozofski traktat*. Ljubljana: Mladinska knjiga.



Karmen Marguč je doktorska študentka na Fakulteti za komercialne in poslovne vede v Celju. Zanima se za makroekonomska vprašanja in rešitve s področja globalnih podnebnih sprememb, ki jih proučuje tudi z etičnega vidika. To proučuje na Oddelku za filozofijo na Univerzi v Mariboru, kjer se ukvarja s problemom medgeneracijske pravičnosti. V sodelovanju s sodelavci v podjetju Echo, d.o.o., redno objavlja članke o možnosti razvoja visokotehnoloških ekoloških izdelkov.

***Karmen Marguč** is a Ph.D. student at the Faculty of Commercial and Business Sciences, Celje. Her main areas of interest are macroeconomic questions and solutions for global climate change, which she extended into ethical problems regarding intergenerational justice—an area she investigates in the Philosophy Department at the University of Maribor. In collaboration with her co-workers at the company Echo, she publishes articles on the possibilities of developing high-tech ecological products.*

UNIVERZALNI TEMELJNI DOHODEK

Universal Basic Income

Luka Fajfar

*Magistrski študent na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru
luka.fajfar@gmail.com*

Sabina Taškar Beloglavec

*Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
sabina.beloglavec@uni-mb.si*

Prejeto/Received:
November 2013

Popravljeno/Revised:
Julij 2014

Sprejeto/Accepted:
Avgust 2014

Izveček

Univerzalni temeljni dohodek (UTD) je alternativni predlog trenutnemu socialnemu sistemu. Ta predvideva izplačilo temeljnega brezpogojnega dohodka vsakemu državljanu v višini zneska eksistenčnega minimuma oz. praga revščine ne glede na njegov socialni status in ne glede na to, ali je zaposlen ali nezaposlen. Ob teh korenitih spremembah je UTD velikokrat tema, ki vzbuja polemike, saj si je po tolikih letih razprav pridobil tudi veliko kritikov predvsem na račun potencialnih posledic, ki naj bi bile po njihovem škodljive.

Ključne besede: univerzalni temeljni dohodek (UTD), pravičnost, revščina, načelo vzajemnosti, trg dela, socialna politika

Abstract

Universal basic income (UBI) is an alternative proposal to the current social system that provides unconditional basic income to every citizen in the amount of the minimum standard of living, regardless of social or employment status. UBI has become controversial due to the many years of discussion, during which two groups emerged with distinct perspectives of UBI: defenders and opponents. Critics have focused mainly on its potential effects.

Keywords: Universal basic income, justice, poverty, principle of reciprocity, labour market, social policy

1 Uvod

Kapitalizem temelji na principu konkurenčnosti. Ljudje morajo garati za uspeh. Mnogi, ne po svoji lastni krivdi, žal ne morejo dosegati takšnih rezultatov oz. sploh delati zaradi bolezni ali česa podobnega. Če pomislimo, da je narobe, če človeka diskriminiramo na podlagi njegove rase, barve ali spola, zakaj potem toleriramo ekonomsko diskriminacijo na podlagi njegove zmožnosti za delo, akademske sposobnosti ali njegove želje po motivaciji za uspeh ali denar (Basic Income 2000)?

Že na prvi pogled lahko sklepamo, da se osnovna načela predlaganega koncepta bistveno razlikujejo od obstoječega. Gre namreč za drugačen sistem socialne politike, imenovan UTD. To je dohodek, ki ga država zagotavlja slehernemu državljanu ne glede na premoženje ali zaposlenost in predstavlja posamezniku temeljni oz. osnovni dohodek (BIEN 2012). UTD sicer trenutno velja za bolj ali manj teoretični model ene izmed vrst socialne politike, kljub temu pa že obstajajo primeri uveljavitve podobnega sistema, kot je UTD. Prvi tak primer je primer zvezne države ZDA Aljaske, ki je leta 1970 uvedla sklad za ohranitev dohodkov od črpanja nafte.

Cilj članka je podati definicijo univerzalnega temeljnega dohodka, predstaviti njegove različice ter prednosti in slabosti, ki se pojavljajo z njegovo uvedbo. Tako si bodo sledili tudi vsebinski sklopi članka. Predstavili bomo mnenja nekaterih

NG

Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 3-4, 2014

pp. 73-81

DOI: 10.7549/ourecon.2014.3-4.08

UDK: 304:331.2

JEL: G00, H50

zagovornikov UTD in tudi mnenja tistih, ki menijo, da takšna ureditev nikakor ne prinese pozitivnih in boljših rešitev, kot jih imamo danes. Osnovna teza prispevka se nanaša na smotrnost in ekonomske učinke uvedbe UTD v Sloveniji.

2 Definicija UTD

V nadaljevanju podajamo tiste definicije, ki po našem mnenju najbolj odražajo vsebino in kompleksnost tega pojava, hkrati pa so plod raziskovanja in dela vodilnih avtorjev in organizacij. Lahko bi rekli, da je UTD skupek predlogov, mnenj, teorij in razprav, ki so začele nastajati že pred 500 leti in jih lahko časovno razdelimo v tri daljša obdobja, in sicer: (1) prvo obdobje z idejo minimalnega dohodka, ki se je prvič pojavila v začetku 16. stoletja, (2) drugo obdobje z idejo nepogojnega enkratnega zneska, ki se je pojavila konec 18. stoletja, (3) tretje obdobje z idejo nepogojnega temeljnega dohodka, ki je združila vse bistvene elemente prvih dveh skupin, pojavila pa se je v 19. stoletju. Ta velja kot začetek teoretične obravnave UTD, kot ga definiramo danes (več v Taškar Beloglavec in Fajfar 2014).

Tako filozof Philipp Van Parijs (2004, 21), vodilni mislec in avtor na tem področju, z UTD razume dohodek, ki ga država v enotni višini in v rednih presledkih izplačuje vsakemu odraslemu članu družbe. Višina je določena ne glede na to, ali je oseba bogata ali revna, ali živi sama ali z drugimi, je pripravljena delati ali ne.

V svetovni mreži za temeljni dohodek, Združenju BIEN (angl. Basic Income Earth Network, v nadaljevanju BIEN), so sprejeli splošno definicijo UTD, in sicer je to (povzeto po BIEN 2012) dohodek, ki je brezpogojno zagotovljen vsem na individualni ravni, brez preverjanja sredstev ali določenih drugih zahtev in je minimalni zagotovljeni dohodek. Od sedanjih oblik socialnih prejemkov v različnih evropskih državah se razlikuje v treh pomembnih značilnostih: izplačan je posamezniku in ne gospodinjstvu, ne glede na druge vire dohodka in brez zahteve po kakršni koli obliki dela ali zahteve po pripravljenosti, da se to delo sprejme, če je ponujeno.

Tako v teoriji kot tudi praksi obstaja kar nekaj različnih predlogov UTD, ki se razlikujejo glede na višino prejemka, vire financiranja, upravičenost, obliko in stopnjo zmanjševanja oz. ukinitve drugih socialnih prejemkov ter glede na hitrost uvajanja (Boljka 2011, 36). Zato lahko zgoraj navedeni definiciji razširimo z nekaterimi variacijami, sicer konceptualno ožjimi, kot je npr. (Boltin 2008) pogojena upravičenost UTD glede na to, ali ima oseba državljanstvo ali pa samo stalno prebivališče v državi z uveljavljenim UTD, kot tudi določitev prejemka, ki bi se izplačeval periodično, bodisi mesečno ali enkrat letno in bi lahko bil starostno omejen, pri čemer se omenjajo starostne meje 16, 18 in 21 let – polnoletnost, ki je po državah v svetu zakonsko različno določena.

Utopično je pričakovati, da bi lahko ustvarili enoten socialni sistem, ki bi ga uveljavile vse države sveta. Zato

se poleg zamisli UTD pojavljajo tudi druge oblike novih socialnih ureditev, to so *različice UTD*, ki vsaka po svoje ureja socialne probleme in se spopada s problematikami, s katerimi se soočajo države. To so npr. sistem socialne dividende (Fritz 2012, Even 2013), delniška družba (Paine idr. v Van Parijs 2004, 26–27), projekt negativne dohodnine (Friedman 1962 v Allen 2012, Open politics 2013, Van Parijs 2004, 24–26, WiseGeek 2013), participacijski dohodek (Atkinson 1996, 67, Wispelaere 2007, 523–527) in subvencioniranje delovnih mest kot neke vrste alternativa UTD (Van Parijs (2004, 29–32, Phelps 2004, 59–65).

Obstaja pa tudi pobuda za t. i. *globalni temeljni dohodek* (angl. global basic income), ki bi lahko pomenil zmanjšanje migracij in emigracij kot posledice za delno uvajanje UTD v posameznih državah. Tudi na tej ravni avtorji izpostavljajo prednosti in slabosti, ki jih obravnavamo v nadaljevanju, vendar opredeljujejo tudi potrebne osnovne pogoje, ki bi omogočili uvedbo na svetovni oz. globalni ravni (Van Parijs 2002, Heeskens 2011, Barreez 2013).

3 Uveljavitev sistema UTD v praksi

Ko gre za debate o smiselnosti uvedbe UTD ali podobnega koncepta v praksi, gre za razprave, ki se osredotočajo predvsem na vsebinsko smiselnost oz. filozofsko upravičenje tega ekonomsko-socialnega koncepta, in za stroškovni vidik uvedbe. Tu se srečujeta dve miselnosti, miselnost zagovornikov socialne države in nove pravične svetovne ureditve na eni strani ter neoliberalistična miselnost na drugi strani. Razmišljanja in argumentacije za in proti se odvijajo na različnih ravneh, na znanstveni, strokovni, politični in v čisto vsakdanjih soočanjih mnenj in poročanjih v medijih.

3.1 Argumenti za UTD

Da bi čim več ljudi prepričali o pomembnosti sprememb trenutne socialne politike in s tem naredili korak naprej k uveljavitvi UTD v socialni sistem, morajo predlagatelji in podporniki takšnega sistema kar najbolje predstaviti argumente, ki temeljijo na številkah in dejstvih.

V zadnjem času se velikokrat postavlja *vprašanje pravičnosti* pri redistribuciji dobičkov podjetij, ki so mnogokrat ustvarjeni na račun slabih delovnih razmer, zahtev po visoki produktivnosti ter nizkih plačah (Prisluhni 2012). Herbert (2004, 45–47) pri tem opozarja na to, da si naravni kapital celotne družbe prilašča le nekaj posameznikov, opozarja pa tudi na vprašanje socialnega kapitala, ki predstavlja znanje in vključenost v sorodstvene vezi ter medsebojne socialne odnose. Slednje lahko vodi v privilegiran dostop do skupne lastnine v družbi. Van Parijs (2004, 29–32, glej tudi Herbert 2004) tako postavlja pravičnost kot osrednji argument za uveljavitev UTD. Da pa bi zagotovili dejansko svobodo za vse, bi morali vzpostaviti tak sistem, ki bi omogočil družbeno pravičnost. Avtor omenja dva vidika pravičnosti, s čimer se strinja tudi Pribac (RTV 2012), in sicer temeljno pravičnost na podlagi formalne svobode, utemeljeno na strukturi lastninskih pravic in osebnih svoboščin, ter

vrednostno svobodo, razumljeno kot posameznikovo dostopnost do sredstev, ki mu omogočajo osebnostni razvoj, ta pa daje največ prednosti tistim, ki imajo sredstev najmanj. Wispelaere in Stiriton (2004) dodajata, da ima UTD pred drugimi sistemi prednost v tem, da deluje na principu individualnosti, kar pomeni, da prejme temeljni dohodek vsak posameznik in ne gospodinjstvo, s čimer se sredstva razdelijo pravičneje, in da ne diskriminira tistih, ki si zaradi takšnih ali drugačnih razlogov ne morejo ustvariti družine in živijo sami.

Boljka (2004, 184) opredeljuje *revščino* (glej tudi Amnesty international 2012, OPHI 2013, EK 2010, 3–4) kot vedno pomembnejše družbeno vprašanje, na katero je treba odgovoriti. Predstavlja namreč veliko tveganje in resen problem. Raziskave kažejo, da se revščina iz leta v leto povečuje pravzaprav v vseh državah sveta. Hkrati je v tem času, tudi zaradi gospodarske krize, naraslo število brezposelnih predvsem med mladimi. Rekordno število brezposelnih mladih ima Španija, kjer je brezposelnih kar več kot 50 % mladih, delazmožnih in izšolanih ljudi (Futurelab 2012). Trenutne statistike o nezaposlenosti mladih v Evropski uniji kažejo na dejstvo, da je v Sloveniji nezaposlenost mladih pod evropskim povprečjem, ki znaša za leto 2012 23 % za EU, za Slovenijo pa 20,6 %. Stopnje nezaposlenosti mladih so načeloma namreč višje kot skupna nezaposlenost (Eurostat 2013). Parncutt (2012) meni, da bi lahko z uveljavitvijo UTD učinkovito rešili te probleme, če bi država uvedla tak dohodek, ki bi predstavljal eksistenčni minimum. Tudi zaposleni z nizkimi plačami bi dobili dodaten vir dohodka in UTD bi lahko razumeli kot neke vrste kritja ob morebitni izgubi delovnega mesta. Stres, ki je ob tem prisoten, bi bil zagotovo manjši, kar bi pripomoglo k dodatni motivaciji pri osebnem razvoju ter iskanju novega in morda dolgoročno celo boljšega delovnega mesta.

Boltin (2008) ugotavlja, da bi uvedba UTD zagotovo pomenila konec obstoječega sistema socialnih transferjev, ki je po mnenju mnogih preveč zbirokratiziran, zapleten, nepregleden in daje, kot pravi Van Parijs (2004, 19–37), ljudem potuho, da zaradi negotovosti pred izgubo službe raje vztrajajo na rednih in zanesljivih socialnih prejemkih. Boltin (ibid.) zaključuje, da bi z ukinitvijo nekaterih ali – bolje – vseh socialnih transferjev in pravic, ki izhajajo iz njih, spodbudili ljudi k iskanju dela in jim olajšali morebitno izgubo dela. *Državo bi naredili vitkejšo* in stroškovno bolj učinkovito. Transparentnost pa je pomembna predvsem pri raznih potencialnih prevarah, katerih vzrok je želja po dodatnem »lahkem« zasluzku posameznikov, ki se lahko okorišča na račun lažnega socialnega statusa.

Ko omenjamo *sistem*, ki je *socialno prijazen*, je po našem mnenju treba to njegovo lastnost razumeti v kontekstu sistema, ki ima na razpolago orodja, s katerimi lahko podpira različne družbene skupine, ki so v določeni družbi bodisi bolj obremenjene v smislu skrbi za druge člane družine in širše družbe ali pa so ekonomsko bolj na robu. To izvede na transparenten in pravičen način. V nadaljevanju na kratko opredelimo vpliv uvedbe UTD na dve

populaciji, ženske in študente. Predvsem ženske so tiste, tudi v zahodnem svetu, ki so v največji meri odgovorne za skrb za otroke, zaradi česar morajo svoje delovno življenje in načrtovanje kariere prilagajati potrebam družine. Če primerjamo dohodek med ženskami in moškimi, je razlika opazna, kajti ženske v povprečju za enak obseg in zahtevnostno raven dela zaslužijo tudi več kot četrtno manj kot moški (Europa.eu 2012). Z uvedbo UTD se za ta del družbe ne skrivajo kakršne koli pasti v smislu uvedbe pogojev, ki bi omejevali namen porabe dohodka npr. za gospodinske izdatke. Alstott (2004, 79–81) ugotavlja, da bi lahko ženske tako pridobljena finančna sredstva porabile po svoji presoji in zanje, tako Van Parijs (2004, 32), bi to celo lahko pomenilo rešitev večne dileme in razpetosti med družino in kariero, saj bi lahko začasno prenehale z delovno aktivnostjo in se popolnoma posvetile delu doma ali skrbi za otroke. Boltin (2008) dodaja, da bi UTD tudi študentom omogočil lažje razmere. Če bi namreč prav vsi prejeli dohodek, ki bi nadomestil delo ob študiju, bi se bolj posvetili samemu študiju. Naj dodamo še, da bi moralo biti po diplomi poskrbljeno za njihov lažji prehod na trg dela in stalne zaposlitve.

UTD prinaša tudi *pozitivne posledice za trg dela*. V postmoderni družbi prevladujejo predvsem storitvene dejavnosti, ki so še posebej podvržene fleksibilnemu, negotovemu in začasnemu delavniku, razlaga Koroščeva (2010) in pravi, da je med njimi še posebej veliko prekernih, pogodbenih delavcev, primer so tudi samostojni podjetniki. Vsi so bolj ali manj podvrženi nemilosti današnjega sistema moderne socialne države, ki je čedalje slabša pri opravljanju svojih nalog, med katerimi je najpomembnejše varovanje eksistence lastnih državljanov. Birokracija, stres in sistem kot tak so velika ovira za razvoj in konkurenčnost celotne države oz. okolja, v katerem živimo. Za blaženje socialnih stisk se zato na tej ravni zdi kot edini primeren sistem socialne varnosti tak sistem, v katerem eksistenčna varnost ni odvisna od redne zaposlitve za nedoločen čas. Rothschildova (2004, 55) meni, da bi posameznike zaradi izgube negotovosti dodatno spodbudil k večji podjetnosti, Pribac (2009) pa verjame v večanje neprofitnega sektorja, saj bi lahko namesto zaposlitve ljudje našli priložnost za samoizpolnitev s pomočjo sočloveku.

3.2 Kritike UTD

Van Parijs (2004, 33) kot najpogostejši ugovor v zvezi z uvedbo UTD navaja *visoke stroške*. Če zneske, ki jih potrebujemo za mesečna izplačila, pomnožimo s številom upravičencev, lahko ugotovimo, da sistem na prvi pogled res zahteva veliko sredstev. Po nekaterih izračunih bi morale države porabiti ves letni proračun za ohranjanje takšnega sistema. To pa je zelo težko, ker se države soočajo z velikimi proračunskimi primanjkljaji, kar še dodatno omeji možnost uvedbe UTD. Predlagatelji sami se zavedajo, da gre za korenite spremembe na področju socialne politike, ki predvideva popolno reorganizacijo, od davčnih sprememb, ukinitve vseh socialnih transferjev, državno reorganizacijo vse do vzpostavitve novega sistema izplačil UTD. Renner (2004, 154) dodaja, da bi še največ dela in stroškov

zahtevali prilagoditev zakonodaje, dvig davčnih stopenj ter uvedba novih davkov, med njimi obdavčitev mednarodnih finančnih transakcij in mednarodne trgovine z orožjem, nato še dekriminalizacija uporabnikov ter zmanjšanje črnega trga na področju trgovine in distribucije psihoaktivnih substanc z legalizacijo.

Dejstvo, da temeljni dohodek prejme prav vsak, bi po Cohenovem in Rogersovem mnenju (2004, 15) pomenilo kršitev *načela vzajemnosti*, ki pravi, da tisti, ki trdo delajo in prispevajo celotni družbi, ne morejo biti v enakem položaju kot tisti, ki samo izkoristijo ugodnosti sistema in ne delajo praktično nič ter prejemajo dohodek samo zato, ker živijo v državi, ki ga je uvedla. Gre za sistem »jemanja brez dajanja«. UTD naj bi hkrati podpiral svobodo brez odgovornosti, s čimer bi spodkopaval ideal družbene obveze, na katerem je zgrajena socialna država (Anderson 2004, 76). Ravno to, da so do UTD upravičeni prav vsi, tudi tisti, ki jih družba označuje za brezdelneže in lenuhe, je v nasprotju s temeljnim načelom vzajemnosti in ekonomske pravičnosti, navaja Radej (2004, 143–144). Ob tem se na drugi strani poraja tudi vprašanje, čemu dati bogatim še več denarja. Kljub logičnemu odgovoru, da to ni potrebno, BIEN (2012) vendarle ugotavlja, da bi s selekcijo prejemanja UTD stroške samo zviševali. Hkrati pa bi višji davki na premožnejše (Boltin 2008) pomenili, da bi ta sloj dohodek tako ali tako vrnil v davčno blagajno z višjimi davki. To pa dejansko pomeni, da UTD ne bi bili deležni.

Offe (2004, 111–113) zatrjuje, da bi se na trgu dela ob uvedbi UTD pojavili *negativni učinki* tako za delodajalce kot delojemalce. Delodajalci bi se na neki način znašli v podrejenem položaju, saj bi z vzpostavitev sistema UTD zaposleni dobili možnost, da se umaknejo oz. zapustijo delovno mesto. UTD bi delodajalcem otežil najemanje delavcev za slaba delovna mesta in jih na ta način prisilil v povišanje plač, če bi hoteli, da taka dela kdo opravlja še naprej. Prav to bi lahko na drugi strani navedli kot enega izmed pozitivnih argumentov za uvedbo UTD z vidika delojemalcev. Na drugi strani pa bi UTD za delojemalce prinesel višjo stopnjo obdavčitve plač, kar posledično vodi do znižanja neto zaslužkov. Po mnenju Andersonove (2004, 76–77) UTD, kljub zagotavljanju enakega dohodka za vse, ne odpravi dejstva, da zaradi razlik v prirojenih lastnostih, socialnih vlogah in drugih okoliščinah nekateri ljudje pretopijo dohodek v lastno korist lažje in uspešneje kot drugi. Invalidi npr. potrebujejo precej več sredstev, da dosežejo enako mero svobode gibanja, dostopa do informacij kot neinvalidi. UTD torej še najbolj ustreza interesom zdravih odraslih, ki skrbijo samo zase. Ker vzpostavlja enakost na področju dohodka in ne zmožnosti, si UTD kot normo za človeška bitja postavlja perspektivo zdravega sebičnega odraslega.

Galston (2004, 41) pravi, da UTD ni mogoče uvesti v eni sami državi (glej ideje o globalnem UTD). Če bi namreč npr. UTD uvedli v ZDA, v Mehiki pa ne, bi takšno enostransko dejanje zelo verjetno sprožilo *migracijske posledice*, ki bi spodkopale politično in ekonomsko sprejemljivost takšnih

rešitev. Podobno meni tudi Boltin (2008), ki dodaja, da bi mnogo ljudi iz sosednjih držav izkoristilo to priložnost in se preselilo, da bi pobegnili iz revščine in bolje živeli, kajti tam bi jih čakal »vsaj« UTD kot temelj ekonomsko boljšega in bolj neodvisnega življenja. Kritiki imajo glede tega argumenta prav, saj je treba biti pri vprašanjih, ki se tičejo imigracije, zelo previden. Dokler sosednje države ne uvedejo podobnega ali enakega sistema, bi bilo treba prejetje UTD pogojiti bodisi s potrebnim stalnim prebivališčem ali celo državljanstvom. To bi preprečilo pritisk na priseljevanje in ustavilo morebitne nevzdržne ekonomske situacije.

4 Uvedba UTD v Sloveniji

V Sloveniji smo po zaslugi Uroša Boltina in Valerije Korošec dobili prve izračune o smiselnosti uvedbe UTD. Oba avtorja sta z izračuni dokazala, da je ideja UTD v Sloveniji izvedljiva. Pa ne samo to, prinesla bi tudi veliko pozitivnih rešitev gospodarskih in socialnih težav, nižanje proračunskih izdatkov in torej, *ceteris paribus*, bolj vzdržne javne finance.

Boltin (2005) je prvi pripravil svoj predlog ter izračun, in sicer na podlagi uvedbe temeljnega dohodka v kombinaciji z enotno davčno stopnjo. Njegov predlog predvideva različno višino UTD za določene skupine prebivalcev. Tako bi bili otroci deležni UTD v znesku 135 evrov, odrasli pa 270 evrov na mesec. Če bi v mesečnih zneskih želeli določeno prilagajanje, bi ga lahko zagotovili s prilagojeno dohodninsko lestvico ali z dvigom obeh stopenj DDV za eno odstotno točko. Po njegovih ocenah bi z ukinitvijo vseh dohodninskih olajšav in transferjev ter z uvedbo enotne 41-odstotne linearne dohodnine povečali prihodke v proračun za približno štiri milijarde evrov, kar bi omogočilo še večjo fleksibilnost pri določanju zneska UTD. Seveda je avtor pri svojem modelu uporabil številne predpostavke in izračune, ki so razvidni iz izvornika.

Koroševa (2010, 19–42) zagovarja enotni UTD v znesku 300 evrov.¹ Po njenem predlogu bi UTD prejeli vsi državljani in stalni prebivalci Slovenije, ki živijo v Sloveniji 10 let, od tega neprekinjeno zadnjih pet let. Možnost prejemanja bi tako dobili tudi tisti, ki nimajo državljanstva, a v tem okolju živijo in ustvarjajo. Ker je sedanji sistem socialnih prejemkov zelo kompliciran, težko razumljiv, netransparenten in primeren za iskanje morebitnih lukenj, bi bilo z vidika zahtevnosti in stroškovne učinkovitosti bolje, da bi uvedli UTD. Dilema, ki se pri uvedbi pojavlja, je pravzaprav njegova višina. Vprašanje je, kaj pravzaprav nameravamo z uvedbo UTD doseči: ali želimo ljudem zagotoviti eksistenčno varnost, zmanjšati revščino, spodbuditi

¹ Znesek 300 evrov (za leto 2010 ali 280 evrov za leto 2008 ob upoštevanju inflacije) predstavlja sredino med polovico minimalne plače, ki znaša 281,04 evra in tretjino povprečne plače, ki znaša 319 evrov. Pri tem izhaja iz načel, da mora biti UTD materialni temelj, na katerem je mogoče graditi življenje v smislu zagotavljanja eksistenčne varnosti ter ne sme poslabšati finančnega položaja najbolj ogroženih (Korošec 2010, 25).

vlaganje v izobraževanje, spodbuditi podjetniško iniciativnost, zmanjšati dohodkovno neenakost ali ustvariti družbo blaginje. Če želimo zmanjšati revščino, je treba višino UTD vezati na prag revščine, če pa želimo zagotoviti eksistenčno varnost, pa je potreben UTD v višini eksistenčnih stroškov.

UTD bi bil izplačan v obliki denarnega mesečnega prejemka. Koroščeva je omenila tudi idejo o vavčerjih – izobraževalnih ali aktivacijskih, ki bi bili izdani na posameznikovo ime, ljudje pa bi jih lahko unovčili pri različnih izobraževalnih organizacijah. Namesto izplačila celotnega UTD v gotovini bi neki delež UTD dobili v obliki izobraževalnega vavčerja v višini ene šestine UTD, če oseba ne bi bila vključena v izobraževanje, pa bi lahko uporabila aktivacijski vavčer kot obliko prostovoljnega in neprofitnega dela (Korošec 2010, 27). Hiter izračun pokaže, da bi leta 2008 za vse prebivalce Slovenije potrebovali skoraj sedem milijard evrov, od tega za zaposlene približno tri milijarde, za upokoјence približno dve milijardi in za vse druge nekaj več kot dve milijardi.

Kljub visokim zneskom, ki jih zahteva UTD, bi z njegovo uvedbo na letni ravni prihranili kar 75 milijonov evrov. Seveda bi za to morali uvesti naslednje ukrepe in spremembe na področju socialnih transferjev in davčnega sistema (povzeto po Korošec 2005, str. 24–30):

1. UTD nadomesti 16 socialnih transferjev, ki veljajo v trenutnem sistemu.
2. Davčni sistem se poenostavi, kar pomeni prilagoditev progresivne dohodninske lestvice in ukinitve olajšav.
3. Za zaposlene in upokoјence se vpelje sistem glavarine, ki omogoča odpravo zamud pri izplačilih plač. Zamude pri izplačilih plač bi se odpravile zaradi mesečnih izplačil UTD, kar pomeni, da če nekdo ne bi dobil plače 10. v mesecu, bi tega dne v vsakem primeru prejel znesek UTD, kasneje, ob prejemu plače, pa bi se znesek v tej višini vrnil državi. Znesek glavarine bi bil torej enak višini mesečnega zneska UTD.
4. Ukinitve štipendije in olajšave za otroke nadomesti sistem aktivacijskih vavčerjev (glej tabelo 2). Načeloma velja predlog enake višine UTD za vse, kar pomeni, da bi tudi otroci prejeli UTD v višini 300 evrov, vendar le 250 evrov gotovine ter aktivacijski oz. izobraževalni vavčer v vrednosti 50 evrov, ki bi ga unovčili v izobraževalni ustanovi.

4.1 Lastni izračuni za obdobje 2009–2012

Izhodišče izračuna je znesek UTD v višini 300 evrov in letu 2010, pri čemer bo znesek, ki je predmet kalkulacije, inflacijsko prilagojen posameznemu letu. Kot smo že omenili v prejšnjih poglavjih, ta znesek omogoča eksistenčno in finančno varnost posameznika, kar je prikazano v

tabeli 1 kot tudi s statističnimi podatki iz leta 2007 o stanju ravni brezposelnosti in višinah nadomestil.

Z uvedbo ukrepov, ki smo jih povzeli že v prejšnjem podpoglavju, bi se sicer neto prejemki zaposlenih znižali zaradi ukinjene splošne olajšave in drugih posebnih olajšav, vendar bi se v družini z dvema šoloobveznima otrokoma skupni dohodki kljub temu zvišali za približno 150–370 evrov na mesec (glej tabelo 8 v Korošec 2010, 30). V tabeli 3 so prikazani zneski UTD, ki so inflacijsko prilagojeni izhodiščnemu znesku 300 evrov iz leta 2010. Ti zneski bodo uporabljeni pri naslednjih izračunih finančne smotrnosti uvedbe sistema UTD.

V naslednjem koraku sledi izračun porabljenih sredstev po strukturah prebivalstva v različnih obdobjih. Ker si zaposleni in večina upokoјenih sami krijejo višino UTD preko glavarin, ti dve skupini nista relevantni z vidika izdatkov iz državnega proračuna in zato v izračunu nista zajeti. V tabeli 2 je prikazano število prebivalcev, razdeljenih po kategorijah, ki so predmet potrebnih proračunskih sredstev za UTD.

Znani so torej dodatni proračunski stroški, ki nastanejo ob uveljavitvi sistema UTD. Ker pa se na drugi strani predvideva ukinitve nekaterih pravic in socialnih transferjev, pridemo do prihrankov pri proračunskih izdatkih (tabela 3). Transferji vojnim invalidom, veteranom in žrtvam vojne nasilja še naprej ostajajo del izplačil iz proračuna.

Če se ukine sistem uveljavljanja splošne davčne olajšave in davčne olajšave za otroke, lahko s tem pridobimo dodaten priliv v proračun, ki bi se porabil za namene financiranja UTD. Ker nam ni uspelo pridobiti uradnih podatkov oz. ocen, koliko znaša oportunitetni strošek nepobranega zneska splošne davčne olajšave in davčne olajšave za otroke v letih 2009, 2010, 2011 in 2012, smo za izračun uporabili oceno iz leta 2008. Glede na primerjavo virov financiranja in potrebnih sredstev za UTD lahko ugotovimo, ali se uvedba takšnega sistema izplača oz. je finančno vzdržna.

V tabeli 5 je izračun finančne vzdržnosti takšnega sistema, in sicer na način primerjave možnih virov financiranja in potrebnih sredstev za UTD. Rezultat kaže, da se v vseh štirih izbranih obdobjih rezultat izide, kar pomeni, da bi proračunska sredstva privarčevali ter hkrati izboljšali socialni status ljudi. Ob tem je treba dodati, da lahko pridemo do še večjih prihrankov, kajti ob tem se zmanjšajo stroški administracije, poleg tega pa so na razpolago tudi spremembe davčnega sistema in uvedba potencialnih novih davčnih virov.

Tabela 1: Inflacijsko prilagojen znesek UTD po letih

	2009	2010	2011	2012
Letna inflacija (v %)	1,8	1,9	2,0	2,7
Mesečni znesek UTD (v evrih)	294,70	300	306	314,26

Vir: SURS (2013) in lastni izračun mesečnega zneska UTD.

² Metodologija je povzeta po Korošec (2010). Naslednji izračuni temeljijo tudi na njenih izračunih za leto 2008, ki jih jemljemo za izhodišče. Na podlagi tega bomo poskušali ugotoviti, ali je uvedba UTD v letih 2009 do 2012 javnofinančno sprejemljiva.

Tabela 2: Statusna struktura prebivalstva in potrebna sredstva za UTD (v evrih)

	Št. prebivalcev				Potrebna proračunska sredstva za UTD (v evrih) x 12			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Upokojeni*	72.882	76.045	47.560	50.008	124.404.120	133.662.600	109.435.680	50.200.800
5/6 UTD za otroke, vključene v formalno izobraževanje**	327.302	323.045	320.801	326.430	964.558.992	969.135.000	981.651.060	1.025.838.918
Brezposel-ni in drugi	254.248	272.862	261.878	262.650	899.122.627	982.303.200	961.616.016	990.484.668
SKUPAJ	1.964.660	1.967.443	1.969.941	1.967.436	1.988.085.739	2.085.100.800	2.052.702.756	2.066.524.386

Vir: ZPIZ (2013, 2013a, 2013b, 2013c), SURS (2013a, 2013b, 2013c, 2013d, 2013e, 2013f, 2013g, 2013h, 2013i).

Opomba: * povprečno število prejemnikov vseh vrst pokojnin do 300 evrov, ** upoštevana šolska leta 2009/10, 2010/11, 2011/12, 2012/13.

Tabela 3: Prihranek iz naslova ukinitve socialnih transferjev (v evrih)

Šifra	Po namenu	Proračun RS za leto 2009	Proračun RS za leto 2010	Proračun RS za leto 2011	Proračun RS za leto 2012
4110	transferji nezaposlenim	171.486.002	221.877.094	293.631.257	187.213.666
4111	družinski prejemki in starševska nadomestila	579.454.531	644.066.832	616.734.208	599.228.209
4112	transfer za zagotavljanje socialne varnosti	174.831.803	177.275.087	121.666.684	270.692.924
4117	štipendije*	118.574.323	125.107.334	121.666.684	145.752.299
119	drugi transferji posameznikom	153.167.867	130.631.741	164.359.782	142.024.929
	SKUPAJ	1.197.514.525	1.298.958.087	1.380.234.619	1.344.912.027

Vir: Ministrstvo za finance (2010, 2011, 2012).

Opomba: *vse štipendije

Tabela 4: Možni viri financiranja UTD (v evrih)

	2009	2010	2011	2012
Splošna davčna olajšava	666.800.000	666.800.000	666.800.000	666.800.000
Davčna olajšava za otroke	242.200.000	242.200.000	242.200.000	242.200.000
Socialni transferji	1.197.514.525	1.298.958.087	1.380.234.619	1.344.912.027
SKUPAJ	2.106.514.525	2.207.958.087	2.289.234.619	2.253.912.027

Vir: Korošec (2010, 35), Ministrstvo za finance (2010, 2011, 2012) in lastni izračun.

Tabela 5: Primerjava potrebnih sredstev za UTD in možni viri financiranja UTD (v evrih)

	2009	2010	2011	2012
Možni viri financiranja (tabela 4)	2.106.514.525	2.207.958.087	2.289.234.619	2.253.912.027
Potrebna sredstva za UTD (tabela 2)	1.988.085.739	2.085.100.800	2.052.702.756	2.066.524.386
RAZLIKA	118.428.786	122.857.287	236.531.863	187.387.641

Vir: lastni izračun.

5 Sklep

Danes, v času gospodarske krize, se velikokrat ponavlja dejstvo, da so potrebne temeljite reforme trga dela, reforme socialnih pravic itd. UTD ponuja veliko pozitivnih rešitev. Poleg že omenjenih velja kot najpomembnejše znižanje revščine in izboljšanje življenjskega standarda mnogih ljudi, še posebej najbolj ogroženih. Sistem je hkrati tudi

veliko pravičnejši do vseh prebivalcev in daje več svobode, tako v obliki materialnih dobrin kot tudi svobodo lastne izbire. Če se navežemo samo na slovenski primer predloga uvedbe UTD, lahko ugotovimo, da je njegova uvedba smotrna, saj se poleg pozitivnih učinkov na gospodarstvo obeta tudi prihranek v proračunu, s tem pa je potrjena tudi naša teza iz uvoda tega članka. Poleg tega lahko z nekaterimi dodatnimi spremembami davčnega sistema višino UTD prilagajamo – v našem primeru lahko brez posegov v višino davčnih razredov in drugih davkov UTD še zvišamo ter s

tem določimo takšno optimalno višino UTD, ki bo vsem omogočila dostojno in varno življenje.

Literatura in viri

- Ackermann, B. in L. A. Alstott (1999). *The Stakeholder Society - Kirkus Review*. Dosegljivo 2. maja 2013 na: <https://www.kirkusreviews.com/book-reviews/bruce-ac-kerman/the-stakeholder-society/>.
- Allen, T. J. (2012). *The Concise Encyclopedia of Economics: Negative Income Tax*. Dosegljivo 18. julija 2012 na: <http://www.econlib.org/library/Enc1/NegativeIncomeTax.html>.
- Alstott, L. A. (2004). Dober za ženske. V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 79–82.
- Anderson, E. (2004). Dodatne svobode. V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 75–78.
- Atkinson, B. A. (1996). *The Case for a Participation Income*. Dosegljivo 2. maja 2013 na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-923X.1996.tb01568.x/abstract>. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-923X.1996.tb01568.x>
- Barreez, D. (2013). *Global basic income. A quarter of a euro a day for everyone*. Dosegljivo 3. oktobra 2013 na: <http://www.dirkbarreez.be/index.php?page=458&detail=1065>.
- Basic Income* (2000). Dosegljivo 2. julija 2012 na: <http://www.basicincome.com/>.
- BIEN (Basic Income Earth Network) (2012). Dosegljivo 2. julija 2013 na: <http://www.basicincome.org/bien/aboutbasicincome.html>.
- Boljka, U. (2011). *Univerzalni temeljni dohodek: Meje in zmožnosti njegove implementacije*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Doktorska disertacija.
- Boltin, U. (2005). *O enotni davčni stopnji in univerzalnem temeljnem dohodku*. Ljubljana, 7. 2005. Dostopno 2. avgusta 2012 na: <http://www.urosboltin.com/UTD/EDSinUTD.htm>.
- Boltin, U. (2008). *Gibanje za pravičnost in razvoj*. Dosegljivo 5. julija 2012 na: <http://www.gibanje.org/index.php?id=2856>.
- Cohen, J. in J. Rogers (2004). Uvod urednikov. V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 15–16.
- Even, L. (2013). *Michael Journal – The social dividend to all*. Dosegljivo 2. maja 2013 na: <http://www.michaeljournal.org/soufin7.htm>.
- Evropska komisija, EK (2010). *Sporočilo komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij – Evropska platforma proti revščini in socialni izključenosti: evropski okvir za socialno in teritorialno kohezijo*. SEC(2010) 1564 konč. Dosegljivo 1. oktobra 2013 na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0758:-FIN:SL:PDF>.
- Europa.eu. (2012). *Press releases database - Dan enakega plačila: ženske v Evropi zaslužijo v povprečju še vedno 16,4 % manj kot moški* (European Commission - IP/12/211). Dosegljivo 2. oktobra 2013 na: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-211_sl.htm?locale=en.
- Eurostat (2013) *Unemployment statistics – Youth unemployment trends*. Dosegljivo 10. junija 2013 na http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics#Youth_unemployment_trends.
- Fritz, W. (2012). *Intelligent Systems And Their Societies: Social Dividend*. Dosegljivo 18. julija 2012 na: <http://www.intelligent-systems.com.ar/intsys/socdivid.htm>.
- Futurelab. (2012). *Justice through unconditional basic income? A europe@debate on European Social Policy*, Belfast. Dosegljivo 1. avgusta 2012 na: http://www.futurelab-europe.eu/What_we_do/News_post.html?postId=93.
- Galston, A. W. (2004). Kaj pa vzajemnost? V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 41–44.
- Herbert, A. S. (2004). UTD in linearna obdavčitev. V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 45–47.
- Heeskens, R. (2011). *Global Basic Income: a Shared Commitment to End Poverty v: Think Africa Press (online)*. Dosegljivo 3. oktobra 2013 na: <http://thinkafricapress.com/featured-organisation/global-basic-income-shared-commitment-end-poverty>.
- Korošec, V. (2010). *Predlog UTD v Sloveniji – zakaj in kako? Delovni zvezek št. 6/2010, let. XIX (UMAR)*. Dosegljivo 10. julija 2012 na: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2010/dz06-10.pdf.
- Ministrstvo za finance. *Proračun Republike Slovenije za leto 2009*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2009/Sprejeti_prora%C4%8Dun/SP09_SPL.pdf.
- Ministrstvo za finance. *Proračun Republike Slovenije za leto 2010*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2010/10_01_splosni_del_2010.pdf.
- Ministrstvo za finance. *Proračun Republike Slovenije za leto 2011*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2011/11_01_splosni_del_2011.pdf.

26. Ministrstvo za finance. *Proračun Republike Slovenije za leto 2012*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Prora%C4%8Dun/Sprejeti_prora%C4%8Dun/2012/SP2012_II_1.pdf.
27. Offe, C. (2004). Poti od tod. V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 111–115.
28. Open politics (2013). Negative Income Tax. Dosegljivo 2. maja 2013 na: <http://openpolitics.ca/tiki-index.php?page=negative+income+tax>.
29. Oxford poverty and Human Development Initiative – OPHI. 2013. *Policy – A multidimensional approach*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: <http://www.ophi.org.uk/policy/multidimensional-poverty-index/>.
30. Parijs, P. Van (2002). *Does basic income make sense as a world.wide project?* Na: IXth Congress of the Basic Income European Network International Labour Organisation, Geneva, 12-14 September 2002, Closing Plenary Session. Dosegljivo 3. oktobra 2013 na: <http://www.globalincome.org/English/VanParijs-WorldwideBI.html>.
31. Parijs, P. Van (2004). Temeljni dohodek za vse. V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 19–41.
32. Parncutt, R. (2006–2012). *Free enterpride without poverty. Effectively Progressive Income Tax a rational, centrist blend of efficiency, transparency, fairness and freedom*. Dosegljivo 1. avgusta 2012 na: <http://www.uni-graz.at/~parncutt/BIFT2.html>.
33. Phelps, S. E. (2004). Subvencionirajte plače. V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 59–65.
34. Pribac, I. (2009). Univerzalni temeljni dohodek namesto socialnih transferjev. *Razlgedni.net*. Dosegljivo 1. avgusta 2012 na: <http://razlgedni.net/2009/03/26/univerzalni-temeljni-dohodek-namesto-socialnih-transferjev/>.
35. Radej, B. (2004). Univerzalni temeljni dohodek: Subvencionirati lenobo? V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 143–152.
36. Rener, T. (2004). Nasvidenje v Afriki. V: *Brezplačno kosilo za vse? Predlog univerzalnega temeljnega dohodka*, ur. I. Pribac, Ljubljana: Založba Krtina, 153–157.
37. SURS, 2013. *Stopnja inflacije za poljubno obdobje*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/indikatorji_preracun_inflacija.asp.
38. SURS, 2013a. *Vpis študentov na terciarno izobraževanje v študijskem letu 2011/12, podrobni podatki, Slovenija – končni podatki*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4843.
39. SURS, 2013b. *Srednješolsko izobraževanje mladine in odraslih, Slovenija, konec šolskega leta 2011/12 in začetek šolskega leta 2012/13 – končni podatki*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5449.
40. SURS, 2013c. *Osnovnošolsko izobraževanje mladine in odraslih v Sloveniji ob koncu šolskega leta 2011/12 in na začetku šolskega leta 2012/13*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5449.
41. SURS, 2013d. *Srednješolsko izobraževanje mladine in odraslih ob koncu šolskega leta 2010/2011 in ob začetku šolskega leta 2011/2012, podrobni podatki, Slovenija – končni podatki*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5209.
42. SURS, 2013e. *Osnovnošolsko izobraževanje mladine in odraslih v Sloveniji ob koncu šolskega leta 2010/11 in na začetku šolskega leta 2011/12*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4636.
43. SURS, 2013f. *Vpis študentov v terciarno izobraževanje v študijskem letu 2010/11, podrobni podatki, Slovenija – končni podatki*. Dosegljivo 29. septembra 2012 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4081.
44. SURS, 2013g. *Srednješolsko izobraževanje mladine in odraslih, Slovenija, konec šolskega leta 2009/10 in začetek šolskega leta 2010/11 – končni podatki*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3871.
45. SURS, 2013h. *Osnovnošolsko izobraževanje mladine in odraslih v Sloveniji ob koncu šolskega leta 2009/10 in na začetku šolskega leta 2010/11 – končni podatki*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3858.
46. SURS, 2013i. *Vpis študentov v terciarno izobraževanje v študijskem letu 2009/10, podrobni podatki, Slovenija – končni podatki*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3295.
47. Taškar Beloglavec, S. in L. Fajfar (2014). Univerzalni temeljni dohodek. *Davčn.-finanč. praksa* 15 (3): 16–18.
48. *The free dictionary*. 2012. Dosegljivo 14. julija 2012 na: <http://www.thefreedictionary.com/Fourierist>.
49. *The History Guide*. 2012. Dosegljivo 17. julija 2012 na: <http://www.historyguide.org/intellect/marx.html>.
50. ZPIZ. 2013. *Letno poročilo 2009*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: http://www.zpiz.si/wps/wcm/connect/2fc51800440fbad4b13cf9745e837060/letno_porocilo2009.pdf?MOD=AJPERES.
51. ZPIZ. 2013a. *Letno poročilo 2010*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: <http://www.zpiz.si/wps/wcm/connect/5d2f068046562efd9e62fefb319c11ce/Letno+poro%C4%8Dilo+2010.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=5d2f068046562efd9e62fefb319c11ce>.

52. ZPIZ. 2013b. *Letno poročilo 2011*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: <http://www.zpiz.si/wps/wcm/connect/01e75b804b68d57ea16de538628ce7f9/Letno+porocilo+ZPIZ2011.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=01e75b804b68d57ea16de538628ce7f9>.
53. ZPIZ. 2013c. *Letno poročilo 2012*. Dosegljivo 29. septembra 2013 na: <http://www.zpiz.si/wps/wcm/connect/97d039804eb7e618beb7bfb43d5793c8/Letno+poro%C4%8Dilo+2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=97d039804eb7e618beb7bfb43d5793c8>.
54. Wispelaere, J. De (2007). *The Public Administration Case against Participation Income*. Dosegljivo 21. julija 2012 na: <http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=dewispelaere>.
55. Wispelaere, J. De in L. Stirton (2004). The Many Faces of Universal Basic Income. *The Political Quarterly Publishing*. Dosegljivo 1. avgusta 2012 na: <http://www.usbig.net/pdf/manyfacesofubi.pdf>.



Luka Fajfar je podiplomski študent na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, usmeritev Finance in bančništvo. Dodiplomski študij je z diplomskim seminarjem Univerzalni temeljni dohodek 2013 končal na usmeritvi Poslovne finance in bančništvo. Veliko časa posveti tudi delu v družinskem podjetju, v katerem je vpet v vsakodnevno poslovanje. Sicer pa redno spremlja tudi dogajanja na delniških in valutnih trgih, na katerih ima dve leti aktivnih trgovalnih izkušenj.

***Luka Fajfar** is a postgraduate student studying finance and banking at the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor. He completed his graduate studies, majoring in corporate finance and banking, at the same institution, producing graduate work on universal basic income. In addition to studying, he devotes a lot of time to working in his family business, where he is fully tied into daily operations. He is also interested in following events related to equity and currency markets, given his two years of trading experience.*



Sabina Taškar Beloglavec je zaposlena na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Dodiplomski in magistrski študij je zaključila na tej fakulteti. Kot višja predavateljica sodeluje v pedagoškem procesu na Katedri za finance in Katedri za računovodstvo in revizijo, v dodiplomskih in podiplomskih programih. Aktivna je tudi kot vodja predmetno-razvojne skupine za področje ekonomije pri Zavodu Republike Slovenije za šolstvo. Z omenjenih področij je objavila več različnih bibliografskih enot, ki so razvidne iz sistema Cobiss.

***Sabina Taškar Beloglavec** is a senior lecturer at the Faculty of Economics and Business at the University of Maribor, where she completed her graduate and postgraduate studies. She is active in other fields outside her major occupation, including economic subject curriculum development and supervision for secondary schools—high school at The National Education Institute of the Republic of Slovenia. She has published several national and international articles and other publications (see IZUM – SICRIS, 20429).*

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.

Revija objavlja članke v slovenskem, angleškem ali nemškem jeziku. Od številke 1 letnika 61, 2015, bo revija objavljala le članke, napisane v angleškem 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 in na koncu besedila uredite skladno z APA stilom – <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>. Nekaj osnovnih napotkov za navajanje virov v tekstu:

- Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati, 1995).
- Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati, 1995, p. 36).
- Engle and Granger (1987) present critical values also for other cointegration tests.
- Engle and Granger (1987, p. 89) present critical values also for other cointegration tests.

in v seznamu virov:

- Knjiga: Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Članek v reviji: Engle, R. F., Clive, W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica*, 55 (2), 251-276.
- Poglavje v knjigi, prispevek v zborniku: MacKinnon, J. (1991). Critical Values for Cointegration Tests. V R. F. Engle in C.W. J. Granger, (ed.), *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration* (pp. 191-215). Oxford: University Press.
- Elektronski vir: Esteves, J., Pastor, J. A., & Casanovas, J. (2002). *Using the Partial Least Square (PLS): Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Retrieved May 5, 2010, from <http://erp.ittoolbox.com/doc.asp?i=2321>.

Prispevek naj ne bo daljši od ene avtorske pole (30.000 znakov). Stran naj bo velikosti A4, s tricentimetrskimi robovi in oštevilčenimi stranmi. Izpis naj bo enokolonski z 1,5 razmika med vrsticami. Elektronsko verzijo prispevka pošljite v MS Word obliki na e-naslov: nase.gospodarstvo@uni-mb.si

S prispevkom pošljite tudi podatke o avtorju in soavtorjih in sicer: poštni naslov, elektronski naslov in telefonsko številko, preko katere je dosegljiv uredništvu. Dodajte tudi kratek CV (obsega 500 do 550 znakov, upoštevajoč presledke) ter fotografijo v jpg ali podobni obliki.

* V uredništvu obravnavamo le prispevke, napisane v angleškem jeziku.

GUIDELINES FOR CONTRIBUTORS

The journal »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.

The journal publishes articles in Slovene, English, or German. The journal will publish articles only in English from Volume 61, No. 1, 2015 onwards.* 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 ½ 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 and in the list of references should be arranged according to APA style – see <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>. Some elementary directions of references in the text:

- Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati, 1995).
- Another graphic way of determining the stationarity of time series is correlogram of autocorrelation function (Gujarati, 1995, p. 36).
- Engle and Granger (1987) present critical values also for other cointegration tests.
- Engle and Granger (1987, p. 89) present critical values also for other cointegration tests.

and of references in the list of references:

- Book: Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Journal article: Engle, R. F., Clive, W. J. Granger (1987). Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing. *Econometrica*, 55 (2), 251-276.
- Book chapter or article from conference proceedings: MacKinnon, J. (1991). Critical Values for Cointegration Tests. V R. F. Engle in C.W. J. Granger, (ed.), *Long-Run Economic Relationships: Readings in Cointegration* (pp. 191-215). Oxford: University Press.
- Web source: Esteves, J., Pastor, J. A., & Casanovas, J. (2002). *Using the Partial Least Square (PLS): Method to Establish Critical Success Factors Interdependence in ERP Implementation Projects*. Retrieved May 5, 2010, from <http://erp.ittoolbox.com/doc.asp?i=2321>.

The size of the article should not exceed 30,000 characters and should be prepared 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 electronic version of article in MS Word to the e-mail: our.economy@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.

* The editorial board will handle only the manuscripts written in English.

NG

LETNIK
VOLUME **60**