

Uredila  
Tjaša Redek in Tomaž Ulčakar

330

320

310

300

290

280

**Uspešno, inovativno  
gospodarstvo,  
trajnostno-naravnana  
potrošnja in država blaginje  
kot temelji prihodnjega  
razvoja Slovenije**

A 8 4 5 4 2 3 3 5 5 6

90

80

70

60

50

40

30

20

10

0

Uredila: Tjaša Redek in Tomaž Ulčakar

# **Uspešno, inovativno gospodarstvo, trajnostno-naravnana potrošnja in država blaginje kot temelji prihodnjega razvoja Slovenije**

Univerza v Ljubljani **EKONOMSKA FAKULTETA**  
**Založništvo**

Zbirka Ekonomska fakulteta raziskuje

E-izdaja

**Uredila: Tjaša Redek in Tomaž Ulčakar**

**Naslov: Uspešno, inovativno gospodarstvo, trajnostno-naravnana potrošnja in država blaginje kot temelji prihodnjega razvoja Slovenije**

Založila:  
Za založnika: Ekonomska fakulteta v Ljubljani,  
dekan prof. dr. Tomaž Turk

Uredniški odbor: prof. dr. Mojca Marc (predsednica), doc. dr. Mateja Bodlaj,  
prof. dr. Mojca Indihar Štemberger, lekt. dr. Nadja Dobnik,  
prof. dr. Marko Košak, prof. dr. Tjaša Redek  
prof. dr. Igor Lončarski

Recenzentki: Suzana Laporšek, Janja Hojnik

Lektorica: Danijela Čibej

Oblikovna zasnova  
naslovnice: Robert Ilovar  
Oblikovanje: Nina Kotar

Ljubljana, 2023

DOI: 10.61375/9789612403966



Monografija je v PDF dostopna na spletni strani  
[http://www.ef.uni-lj.si/zaloznistvo/raziskovalne\\_publicacije](http://www.ef.uni-lj.si/zaloznistvo/raziskovalne_publicacije)

Monografija je izšla s finančno podporo Javne agencije za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost RS

---

Kataloški zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID 174754051  
ISBN 978-961-240-396-6 (PDF)

---

# KAZALO

UVODNIK	1
RAZISKOVALNA USPEŠNOST IN PEDAGOŠKO DELO ZAPOSLENIH EKONOMSKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI <i>Tjaša Redek, Uroš Godnov, Miha Škerlavaj, Metka Tekavčič, Tomaž Ulčakar</i>	3
OMEJEVANJE DAVČNIH UTAJ IN KREPITEV DAVČNE MORALE Z IZOBRAŽEVANJEM MLADIH DAVKOPLAČEVALCEV <i>Andreja Cirman, Marko Pahor, Simon Starček</i>	14
ANALIZA POTREB PO HRVAŠČINI NA PODROČJU POSLOVNIH IN EKONOMSKIH VED <i>Igor Ivašković</i>	29
AKCIJSKI NAČRT ZA VEČJO BLAGINJO V SLOVENIJI <i>Polona Domadenik Muren, Dušan Mramor, Matjaž Koman, Tjaša Redek</i>	37
DISPERZIJA PLAČ, MOBILNOST ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETIJ <i>Nina Ponikvar, Katja Zajc Kejžar</i>	45
VPLIV POSLEDIC EKSTREMNIH DOGODKOV NA RAZKRITJA V LETNIH POROČILIH SLOVENSkih PODJETIJ – PRIMER KRIZE ZARADI COVIDA-19 <i>Barbara Mörec, Manca Puš</i>	59
PROUČEVANJE FINANČNEGA BREMENA RAKA IN IZDATKI IZ ŽEPA BOLNIKOV Z RAKOM V SLOVENIJI <i>Petra Došenović Bonča, Nina Ponikvar</i>	71
INTEGRATIVNI MODEL TEORIJE STARAJOČE SE DELOVNE SILE – IZZIV ZA ORGANIZACIJE <i>Simon Colnar, Vlado Dimovski, Sandra Penger, Tomaž Kolar, Darja Peljhan, Jana Žnidaršič, Barbara Grah</i>	84
KONCEPT UPORABNIŠKE IZKUŠNJE PRI SNOVANJU STORITEV V CENTRALNI EKONOMSKI KNJIŽNICI <i>Tomaž Ulčakar, Lidija Mancini Bolka, Matic Bradač, Martina Petan</i>	95
KORPORATIVNA KONTROLA KLIMATSKIH SPREMEMB – DOSEŽKI IN IZZIVI <i>Simon Čadež</i>	111
KRATKA ANALIZA PORABE BIOLOŠKIH ZDRAVIL ZA PREVENTIVNO ZDRAVLJENJE MIGRENE V SLOVENIJI V LETU 2020 <i>Petra Došenović Bonča, Aleša Lotrič Dolinar</i>	119
KULTURA IN TEHNOLOGIJA SESTANKOV DANES IN JUTRI <i>Judita Peterlin</i>	128
DOŽIVLJANJE KARIERNEGA USPEHA – VLOGA USPEVANJA PRI DELU IN DOSEGANJA DELOVNIH TER NEDELOVNIH CILJEV <i>Ajda Merkuž, Robert Kaše, Katarina Katja Mihelič</i>	136

HIBRIDNO DELO IN DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU – KAJ PRAVIJO ZAPOSLENI? <i>Ajda Merkuž, Robert Kaše, Katarina Katja Mihelič</i>	144
NEOTIPLJIVI KAPITAL TER PROAKTIVNOST PODJETIJ KOT TEMELJ RASTI PRODUKTIVNOSTI <i>Tjaša Redek, Mojca Bavdaž</i>	153
ANALIZA POTENCIALA ZA RAZVOJ PODJETJA, KI GA VODI LOKALNA SKUPNOST, KOT REŠITVE ZA IZZIVE V SLOVENSKEM LOKALNEM OKOLJU <i>Helena Treska, Irma Potočnik Slavič, Alenka Slavec Gomezel</i>	167
POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO IN TRŽENJSKIMI SPOSOBNOSTMI SLOVENSКИH IZVOZNIKOV <i>Mateja Bodlaj, Barbara Čater</i>	178
PREMOŽENJE BLAGOVNIH ZNAMK V OČEH PORABNIKOV V VELIKI BRITANiji, SLOVENIJI TER BOSNI IN HERCEGOVINI: SO TUDI ODNOSI Z ZNAMKAMI POMEMBNI? <i>Maja Konečnik Ruzzier, Nuša Petek, Mojca Bavdaž</i>	186
RAZVOJ KOMPETENC ODGOVORNEGA VODENJA – PRIMER PROGRAMA LJUBLJANA MBA <i>Melita Balas Rant</i>	196
SMERNICE ZA UREDITEV TRGA DELA IN SOCIALNE VARNOSTI (VARNE PROŽNOSTI) V SLOVENIJI <i>Marko Jaklič, Luka Knific</i>	212
SODOBNO DELO IN SPANJE – KONCEPTUALNI MODEL, PREDLOGI ZA RAZISKOVANJE IN PRELIMINARNA ŠTUDIJA <i>Matej Černe, Miha Škerlavaj, Amadeja Lamovšek, Fabijan Leskovec, Mojca Marc</i>	221
STRPNOST DO MANJŠIN V SLOVENIJI – OCENJEVANJE DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STALIŠČ <i>Denis Marinšek, Tamara Trošt</i>	234
TRAJNOSTNE INOVACIJE SLOVENSКИH IZVOZNIKOV <i>Mateja Bodlaj, Barbara Čater, Tomaž Čater</i>	246
TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – CELOSTNI PRISTOP K SPREMLJANJU TRAJNOSTNEGA POSLOVANJA PODJETIJ <i>Dejan Uršič, Patricia Milič, Barbara Čater, Tomaž Čater, Vesna Žabkar</i>	253
UČINEK JAVNIH NAROČIL NA RAST SLOVENSКИH PODJETIJ <i>Patricia Kotnik, Anže Burger</i>	267
VPLIV INSTITUCIONALNE LOGIKE NA RAZVOJ TRAJNOSTNEGA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA <i>Matej Lahovnik, Katarina Dvorski</i>	275
VPLIV KORUPCIJE NA SPLOŠNO MAKROEKONOMSKO USPEŠNOST TRANZICIJSКИH DRŽAV <i>Sandra Damijan</i>	284

POSTHEROJSKO VODENJE KOT SITUACIJSKA KOMPONENTA INOVACIJSKEGA PROCESA <i>Bojana Markovska Klepec, Miha Škerlavaj</i>	301
BOMO ŠE KUPOVALI SLOVENSKO? VPLIV ETNOCENTRIZMA PORABNIKOV NA NAKUP HRANE DOMAČEGA IZVORA <i>Tanja Dmitrović, Irena Vida</i>	312
VPLIV ZAZNANIH DIMENZIJ TRAJNOSTI KORPORATIVNIH ZNAMK NA NAKUPNE NAMERE SLOVENSkih PORABNIKOV <i>Vesna Žabkar, Mateja Kos Koklič, Mila Zečević, Petar Gidaković</i>	323
EKONOMSKI VPLIVI ŠPORTNIH DOGODKOV V SLOVENIJI <i>Daša Farčnik, Ljubica Knežević Cvelbar, Marko Pahor, Maja Zalaznik</i>	330
ZELENE LOGISTIČNE PRAKSE VELIKIH SLOVENSkih PROIZVODNIH PODJETIJ <i>Marko Budler, Marko Jakšič</i>	345
IZ RECENZIJ	353

## UVODNIK

Ekonomska fakulteta namenja izjemno pozornost raziskovalnemu delu, kar se kaže tako v obsegu kot tudi kakovosti raziskav. Podatki za leto 2022 tako kažejo, da je bilo od vseh objavljenih člankov kar 27% objavljenih v najboljših svetovnih revijah, pri najbolj uglednih založbah pa so raziskovalci objavili tudi 14 knjig. Samo v letu 2022 smo zabeležili 8538 citatov v Scopusu in 6949 v WoS, sodelovali pri kar 63 raziskovalnih projektih, pridobili pa 16 novih projektov.

Pričujoča monografija z naslovom *Uspešno, inovativno gospodarstvo, trajnostno-naravnana potrošnja in država blaginje kot temelji prihodnjega razvoja Slovenije s pomočjo večjega števila znanstvenih prispevkov* osvetljuje temeljne determinante, ki bodo določale prihodnji razvoj ter uspešnost le-tega v Sloveniji. V skladu z globalnimi smernicami se Slovenija pridružuje zavezam Evropske unije o trajnostnem razvoju, katerega ambiciozen cilj je doseganje ogljično-nevtralne družbe do leta 2050. Seveda pa je koncept trajnostnega razvoja širši, vključuje pa poleg okoljske, tudi družbeno in ekonomsko komponento. Tranzicija od klasičnega linearnega modela razvoja do regenerativnega in trajnostnega razvoja pa zahteva celovito spremembo – ne samo poslovanja podjetij, pač pa tudi obnašanja potrošnikov in zasnovanja drugačnega modela države blaginje, ki bo na eni strani upoštevala nove razvojne smernice, na drugi strani pa tudi vrednote trajnostnega razvoja.

V monografiji je predstavljenih 32 prispevkov, ki odražajo raziskovalno aktivnost raziskovalcev, programskih oziroma projektnih skupin na Ekonomski fakulteti, pri čemer vsak od navedenih prispevkov doda svoj košček k razumevanju pomena posameznega elementa za trajnostni razvoj, podaja konceptualni ali empirični pogled na problematiko in ustrezna priporočila za odločevalce. V celoti je vsebina prispevkov podrejena tematiki trajnostnega razvoja, pri čemer pa naslavlja različne trajnostne cilje. Več kot polovica prispevkov se dotika področja dostojnega dela in gospodarske rasti, sledi cilj Industrija, inovacije in infrastruktura, katerega se dotakne več kot 40% prispevkov, nato cilja Zdravje in dobro počutje ter Odgovorna poraba in proizvodnja, katerega se dotakne približno tretjina prispevkov. Okoli petine prispevkov pa se dotakne tudi problematik v okviru trajnostnih ciljev Zmanjšanja neenakosti, Trajnostnih mest in skupnosti, Kakovostnega izobraževanja ter Partnerstev za dosego ciljev. V celoti vsak prispevek prispeva k doseganju vsaj enega od trajnostnih ciljev.

Prispevki ponujajo bralcem nova znanstvena spoznanja na naslednjih področjih: uspešno poslovanje, inovativno gospodarstvo, trajnostna in sonaravnana potrošnja, gospodarski razvoj s ciljem družbene blaginje za vse in ekonomskimi razvojnimi cilji za prihodnost Slovenije. Tako se poglavja dotaknejo problematike merjenja in povečevanja blaginje v družbi, učinkovitosti države in vpliva korupcije, ureditve trga dela, staranja

prebivalstva, zdravja prebivalstva in zdravstvenega varstva, vloge različnih dogodkov, od športa do Covid-19 na slovensko gospodarstvo, s čimer osvetljujejo različne razvojne vidike. Prispevki se z zelo različnih zornih kotov dotaknejo tudi dejavnikov poslovanja podjetij, od vloge korporativne kontrole klimatskih sprememb, vloge globalnih verig vrednosti, vloge izvoza, ravnanja s kadri, dejavnikov produktivnosti in uspešnosti podjetij (npr. tehnologije, investicij v mehke dejavnike rasti, itd.), do različnih oblik organizacije dela ter učinkovitosti posameznih organizacij. Pri prehodu v trajnostno družbo pa bo imel ključno vlogo tudi posameznik kot potrošnik, in sicer kot agent sprememb, ki s spremenjenimi vrednotami, vzorci obnašanja in potrošnje spodbujal podjetja in državo k prehodu v trajnostno družbo. Prispevki naslavljajo več vidikov trajnostnega obnašanja posameznikov, od nakupnih navad, pomena »lokalne« proizvodnje in drugih.

Monografija skozi prispevke sistematično naslavlja tako ključna tematska področja pri prehodu v trajnostno gospodarstvo, kar osvetljuje z empiričnimi izračuni, s čimer ima pomembno znanstveno vrednost. Hkrati pa je pomembna tudi z aplikativnega vidika, saj se v svojih analizah fokusira empirično predvsem na Slovenijo, s čimer zapolnjuje empirično vrzel in ponuja številna podatkovno podprta priporočila tako odločevalcem na ravni podjetij kot tudi države.

Pričujoča monografija je velik projekt Ekonomske fakulteta, zato se zahvaljujeva za podporo in sodelovanje: vodstvu fakultete, avtorjem, uredniškemu odboru, recenzentkama in Založništvu EF, ki so omogočili, da je obsežni zbornik EF raziskuje nastal. Zahvala gre tudi Javni agenciji za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost RS, ki je sofinancirala izdajo monografije.

Urednika



# RAZISKOVALNA USPEŠNOST IN PEDAGOŠKO DELO ZAPOSLENIH EKONOMSKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI<sup>1</sup>

Tjaša Redek, Uroš Godnov, Miha Škerlavaj, Metka Tekavčič, Tomaž Ulčakar

## Uvod

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani je ena od 26 članic Univerze v Ljubljani, ki jo sestavlja 23 fakultet in tri akademije. Danes združuje okoli 40 tisoč študentov ter več kot 6 tisoč raziskovalcev, asistentov ter različnih strokovnih sodelavcev (Univerza v Ljubljani, 2023). Univerza v Ljubljani je največja in tudi najstarejša slovenska univerza ter ena od uglednejših svetovnih univerz, saj sodi med 700 najboljših univerz na Šanghajski lestvici, dobro pa je uvrščena tudi pri reviji Times Higher Education in na lestvicah organizacij »Center for World University Rankings« ter »Quacquarelli Symonds« (Univerza v Ljubljani, 2023).

Tudi Ekonomska fakulteta ima dolgo tradicijo, saj je bila ustanovljena leta 1946. V času svojega delovanja je dosegla številne uspehe, tako raziskovalne kot tudi uspehe na pedagoškem področju, in si je zagotovila položaj med najuglednejšimi svetovnimi poslovnimi šolami. Ekonomska fakulteta je danes namreč ena od redkih svetovnih poslovnih šol, ki ima tri mednarodne akreditacije: EQUIS, AACSB in AMBA, uvršča pa se tudi med 95 najboljših poslovnih šol v Evropi na lestvici revije Financial Times (Ekonomska fakulteta, 2021a, 2021b).

Konec leta 2022 je imela Ekonomska fakulteta 181 zaposlenih pedagogov in raziskovalcev ter 99 strokovnih sodelavcev, brez katerih pedagogi in raziskovalci ne bi mogli opravljati svojega dela. Pedagogi in raziskovalci opravljajo zelo različne naloge in dela, ki jih v grobem lahko delimo na raziskovalno in pedagoško delo, diseminacijo raziskovalnih rezultatov in strokovno sodelovanje z gospodarstvom, sodelovanje pri razvoju fakultete, svetovalno delo ter številne druge naloge. Zaposleni na fakulteti so predvsem najprej pedagogi, ki so v več kot 75 letih obstoja te fakultete izoblikovali več kot 50 tisoč bodočih poslovnežev in ekonomistov, nekateri med njimi so odločilno sooblikovali nastajanje in razvoj slovenskega gospodarstva in države ali pa so ključni odločevalci danes. Vpetost v mednarodni raziskovalni prostor omogoča fakulteti tudi

---

<sup>1</sup> Prispevek je deloma nastal kot rezultat podatkov in dela, ki so opravljeni v okviru projektov P5-0128, J5-4575, V5-2264.

aktivno vključevanje številnih domačih in tujih uglednih profesorjev ter raziskovalcev v pedagoški proces (Ekonomska fakulteta, 2021a).

Fakulteta je ves čas svojega delovanja sistematično spodbujala raziskovalno delo, saj so na njej delovali (in še delujejo) številni mednarodno uveljavljeni raziskovalci, ki so s svojim delom pripomogli tudi h krepitvi slovenskega gospodarstva. Samo v letu 2022 so raziskovalci z Ekonomske fakultete objavili kar 144 člankov, od tega 12 v revijah najvišje kakovosti (A\*), in skupaj 86 člankov v revijah s faktorjem vpliva. Ekonomska fakulteta prepoznava trajnost kot glavno raziskovalno prednostno nalogo in raziskovalni fokus na institucionalni ravni, ki se kaže tudi v raziskovalnem vplivu in prispevkih, ki so osredotočeni na cilje trajnostnega razvoja Združenih narodov. Raziskave, ki jih raziskovalci z Ekonomske fakultete sami ali v sodelovanju s soavtorji z vsega sveta objavljajo v najboljših revijah, zasledujejo različne cilje skladnega, trajnostnega razvoja, predvsem pa sodijo v okvir štirih temeljnih vsebinskih področij, kjer Ekonomska fakulteta največ raziskuje: dostojno delo in gospodarska rast, industrija, inovacije in infrastruktura, trajnostna potrošnja in proizvodnja ter zdravje ter blaginja. V letu 2022 so bile objave osredotočene kar na 14 ciljev, glavnina vseh objav pa obravnava štiri: cilj 8 – Dostojno delo in gospodarska rast (142 objav), cilj 9 – Industrija, inovacije in infrastruktura (84 objav) in cilj 3 – Zdravje in dobro počutje (41 objav).

Ekonomska fakulteta je ves čas svojega delovanja tesno vpeta v slovensko gospodarstvo in sodeluje tako s podjetji kot z drugimi odločevalci. Povezanost s prakso je prav tako dejavnik, ki na eni strani povečuje kakovost, aktualnost pedagoškega dela, na drugi strani pa teoretična izhodišča sistematično povezuje s trenutnim dogajanjem v gospodarstvu. V letu 2022 je fakulteta gostila več kot 140 gostov iz 110 različnih podjetij in organizacij (Ekonomska fakulteta, 2023a), njeno strokovno pojavljanje v medijih v letih 2018–2022 pa je samo v slovenskem okolju ovrednoteno na več kot 48 milijonov evrov (Ekonomska fakulteta, 2023b). Brez dvoma je družbeno-ekonomski vpliv Ekonomske fakultete še veliko večji od te številke in se kaže na številnih področjih, ki jih omenja Business School Impact System (EFMD, 2018), od intelektualnega, izobraževalnega, družbenega in drugih.

V nadaljevanju podrobneje analiziramo raziskovalno uspešnost Ekonomske fakultete v širšem slovenskem prostoru ter še podrobneje tudi njene rezultate. Analiza je pripravljena s pomočjo podatkov iz baze SICRIS, ki smo jih pridobili v zadnjem tednu decembra 2022, ter preglednih podatkov SICRIS, ki so bili pridobljeni marca 2023. Po predstavitvi metodologije analize najprej umestimo uspešnost Ekonomske fakultete glede na največje tri univerze v Sloveniji: Univerzo v Ljubljani, Univerzo na Primorskem in Univerzo v Mariboru. Sledi natančnejša predstavitev rezultatov samo znotraj Ekonomske fakultete, pri čemer se bomo oprli ne samo na pregled doseženih

točk, ampak bomo s pomočjo razpoložljivih podatkov skušali zajeti tudi vpliv na razvoj strokovnega področja oziroma vpliv na gospodarstvo.

## Metodologija, cilji in predstavitev podatkov

Ekonomsko fakulteta namenja izjemno pozornost raziskovalnemu delu, kar se kaže tako v obsegu kot tudi kakovosti raziskav. Podatki za leto 2022 kažejo, da je bilo od vseh objavljenih člankov kar 27 % objavljenih v najboljših svetovnih revijah, pri najuglednejših založbah pa so raziskovalci objavili tudi 14 knjig. Samo v letu 2022 smo zabeležili 8538 citatov v Scopusu in 6949 v WoS-u, sodelovali pri kar 63 raziskovalnih projektih in pridobili 16 novih projektov (School of Economics and Business, 2023).

*Cilj analize.* Gre za analizo raziskovalnih dosežkov raziskovalcev z Ekonomske fakultete s pomočjo podatkov SICRIS, in sicer podatkov iz razčlenitve raziskovalne uspešnosti posameznih raziskovalcev, kot raziskovalno uspešnost ocenjuje Agencija za znanstvenoraziskovalno dejavnost RS (ARRS, 2022). Podatki o znanstvenem in strokovnem delovanju raziskovalcev Ekonomske fakultete za obdobje od začetka leta 2018 do konca leta 2022 (SICRIS, 2022) kažejo, da so raziskovalci v omenjenih petih letih skupaj dosegli 133.239 točk, pripravili 2461 znanstvenih in 9127 strokovnih del, od tega je bilo kar 957 del v kategoriji A", torej kategoriji izjemnih dosežkov.

*Metodologija.* Podatke o raziskovalni uspešnosti raziskovalcev z Ekonomske fakultete v zadnjem petletnem obdobju (od začetka leta 2018 do konca leta 2022, tj. do 28. 12. 2022) smo zajeli dne 28. 12. 2022, pri čemer smo se omejili na dosežke zaposlenih, ki imajo šifro raziskovalca in so bili na dan zajema zaposleni na fakulteti. Pridobili smo podatke o uspešnosti posameznih raziskovalcev, pri čemer so nas zanimale predvsem osnovne kategorije merjenja uspešnosti: skupne točke, A1, A3, A", A', A1/«, CI10, C1max, h10, citati v WoS-u in Scopusu (metodološka pojasnila iz baze SICRIS pa smo iz osnovnega pregleda podatkov posameznih raziskovalnih organizacij pridobili tudi osnovne podatke za posamezne institucije, s katerimi primerjamo Ekonomsko fakulteto (SICRIS, 2022).

## Primerjalna analiza raziskovalne uspešnosti raziskovalcev Ekonomske fakultete s fakultetami s področja »Družboslovje« in podpodročja »Ekonomija, 5.02«

Ekonomsko fakulteta sodi med 19 fakultet s področja družboslovja v Sloveniji. Hkrati je ena od sedmih fakultet s področja Ekonomija (5.02) (podatki na dan 6. 3. 2023, (SICRIS, 2023)) (tabela 1). Ekonomsko fakulteta je ena od najuspešnejših organizacij, če jo po doseženih raziskovalnih rezultatih primerjamo z drugimi. Zaposlovala je 193

raziskovalcev<sup>2</sup>, ki so skupaj pripravili več kot 40 tisoč publikacij ter dosegli skoraj 70 tisoč točk, kar je na raziskovalca približno 212 publikacij ter dobrih 360 točk. Ekonomska fakulteta izstopa predvsem na področju najkakovostnejših objav, ki sodijo med izjemne dosežke (A''), saj je bila med vsemi institucijami daleč najuspešnejša, v povprečju je raziskovalec dosegel 110 točk iz naslova objav iz kategorije izjemnih dosežkov. Druga in tretja fakulteta s področja družboslovja po izjemnih dosežkih sta bili Filozofska fakulteta (71,6 točke na raziskovalca) ter Fakulteta za management (55,2 točke na raziskovalca), kar je precej manj točk, kot jih je dosegel povprečni raziskovalec z Ekonomske fakultete. Ekonomska fakulteta je bila zelo uspešna tudi po kriteriju zelo kakovostnih dosežkov (A'), kjer je s 191 točkami na raziskovalca zaostajala zgolj za Filozofsko fakulteto (210,9 točke na raziskovalca) ter Fakulteto za turizem (196,9 točke). Ekonomska fakulteta izrazito izstopa tudi po kriteriju najodmevnejših objav (CI10), ki dosega v povprečju na Ekonomski fakulteti vrednost 213,8, medtem ko je na drugi najuspešnejši fakulteti s področja družboslovja, na Fakulteti za management, enak 104,3, na Fakulteti za upravo pa 100,8. Kriterij najodmevnejšega dela v zadnjih 10 letih (CI<sub>max</sub>) je najvišji na Fakulteti za upravo, indeks H10 pa je na več fakultetah enak 0,6 (Fakulteta za management, Fakulteta za upravo, Fakulteta za varnostne vede, Fakulteta za turizem), medtem ko je na Ekonomski fakulteti enak 0,5.

*Tabela 1: Raziskovalni rezultati Ekonomske fakultete ter ostalih fakultet področja Družboslovje, 6.3. 2023\*, \*\**

		Število na raziskovalca									
Razisk, organizacija		Razisko- valci	Število publikacij	Upoš, tč,	A''	A'	CI10	Cimax	H10	A1	A3
Univerza na Primerškem	Fakulteta za turistične študije Portorož - Turistica	42	143,8	245,9	33,6	101,2	61,8	8,1	0,5	0,8	0,01
	Fakulteta za humanistične študije	61	149,3	341,6	28,9	120,8	8,2	0,6	0,1	1,1	0,03
	Fakulteta za management	53	223,8	423,4	55,2	175,8	104,3	6,2	0,6	1,3	0,34
	Pedagoška fakulteta	81	190,5	413,3	33,8	152,4	38,1	1,5	0,3	1,4	0,12
Univerza Sigmunda Freuda Dunaj - podružnica Ljubljana	7	145,9	239,8	17,3	60,6	8,3	1,3	0,6	0,7	0,00	

<sup>2</sup> Na tem mestu je treba opozoriti, da podatki SICRIS med raziskovalce štejejo tudi strokovne ali tehnične sodelavce. Zaradi enotnosti metodologije so uporabljeni podatki enaki tem, ki jih navaja SICRIS. Hkrati pa opozarjamo, da so podatki v nadaljevanju pri analizi Ekonomske fakultete pripravljene na podlagi analize samo raziskovalcev, ki so bili na Ekonomski fakulteti zaposleni v letu 2022.

Univerza v Ljubljani	Akademija za glasbo	11	178,2	283,7	11,0	120,9	1,7	0,3	0,2	1,0	0,00
	Ekonomska fakulteta	193	212,1	361,7	110,3	191,4	213,8	8,3	0,5	1,3	0,11
	Fakulteta za arhitekturo	65	129,1	136,5	31,5	55,9	14,9	1,9	0,2	0,5	0,09
	Fakulteta za družbene vede	327	119,6	274,6	52,0	121,1	43,7	1,5	0,2	0,9	0,22
	Fakulteta za socialno delo	53	191,4	219,1	13,8	69,5	13,0	1,9	0,2	0,7	0,12
	Fakulteta za šport	92	199,8	324,7	33,8	116,1	177,4	0,3	0,5	1,1	0,42
	Fakulteta za upravo	44	182,3	466,0	37,1	156,3	100,8	24,7	0,6	1,5	0,27
	Filozofska fakulteta	466	203,4	510,0	71,6	210,9	42,4	2,0	0,1	1,7	0,15
	Pedagoška fakulteta	173	179,2	342,8	26,8	120,7	5,5	2,7	0,2	1,1	0,11
	Pravna fakulteta	62	237,5	401,9	28,0	97,7	5,9	0,7	0,1	1,3	0,17
	Fakulteta za varnostne vede	29	262,3	551,3	70,6	190,0	54,2	5,0	0,6	1,7	0,06
Uni. v Marib.	Ekonomsko-poslovna fakulteta	75	296,4	457,6	65,2	188,1	61,5	2,8	0,4	1,6	0,16
	Fakulteta za turizem	25	124,3	474,2	72,1	196,9	47,7	18,6	0,6	1,6	0,14
	Pravna fakulteta	38	285,0	462,0	24,1	134,0	9,7	1,9	0,2	1,5	0,18

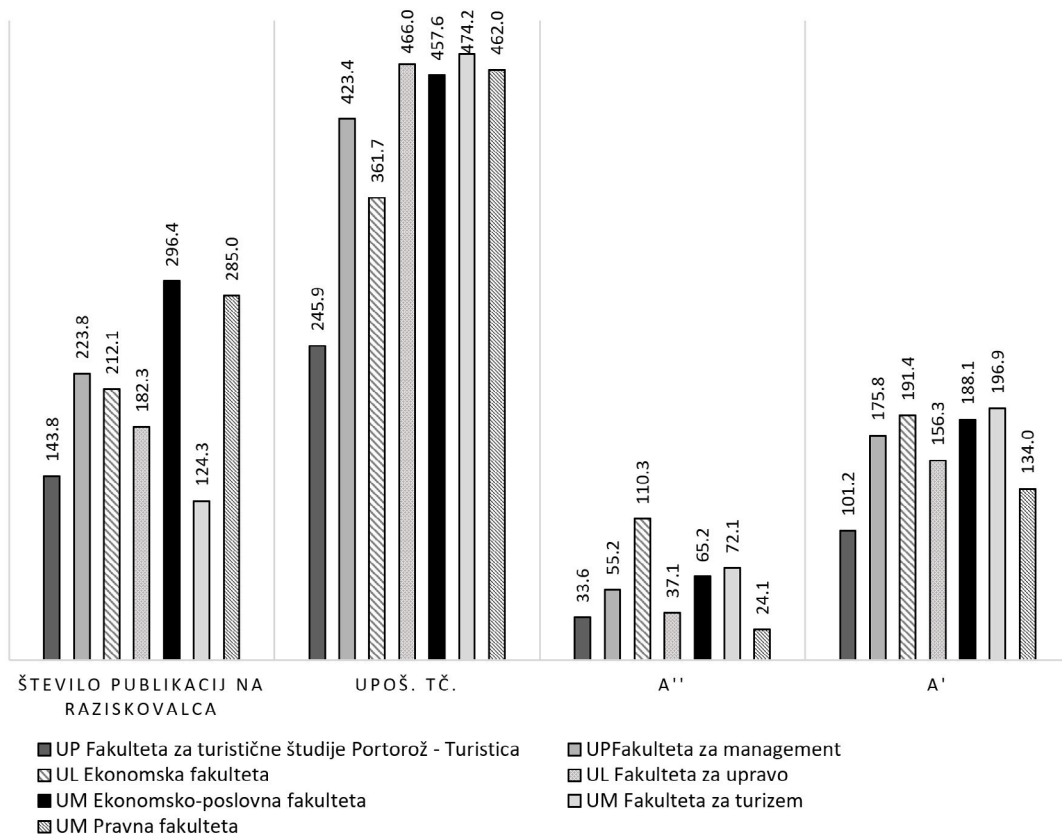
\* Podatki za zadnjih 5 let (citati za zadnjih 10 let) na dan 16.03.2023; A3 za obdobje 2017-2021

\*\* Upoštevane točke, A'' - izjemni dosežki, A' - zelo kvalitetni dosežki, A1/2 - pomembni dosežki, CI10 - število čistih citatov znanstvenih del v zadnjih 10 letih, C<sub>max</sub> - najodmevnejše delo v zadnjih 10 letih, H10-indeks v zadnjih 10 letih, A3 - sredstva izven ARRS.

Podatki: (SICRIS, 2023).

Na ožjem področju Ekonomija (5.02) je delovalo sedem fakultet (slika 1). Ekonomska fakulteta je, kot je bilo že rečeno, v zadnjih 15 letih sistematično vlagala predvsem v razvoj čim bolj kakovostnega raziskovanja, kar se kaže v nadpovprečnih rezultatih med analiziranimi institucijami s področja Ekonomija (5.02), saj po doseženih točkah (izjemnih dosežkih) daleč presega druge institucije. Čeprav je priprava takšnih raziskovalnih del izjemno zahtevna, so raziskovalci Ekonomske fakultete med analiziranimi institucijami najboljši tudi po številu publikacij na raziskovalca, saj so jih objavili skoraj 300 na raziskovalca. Oboje skupaj dokazuje izjemno predanost raziskovalnemu delu in predvsem pomen raziskovalnega dela na fakulteti ter odraža rezultate sistematične podpore raziskovalcem.

Slika 1: Raziskovalni rezultati Ekonomske fakultete ter ostalih fakultet področja Ekonomija (5.02), 6.3. 2023\*,\*\*



\* Podatki za zadnjih 5 let (citati za zadnjih 10 let) na dan 18.03.2021; A3 za obdobje 2013-2017  
 \*\* Upoštevane točke, A'' - izjemni dosežki, A' - zelo kvalitetni dosežki

Podatki: (SICRIS, 2023).

## Raziskovalna aktivnost na Ekonomski fakulteti 2018-2022

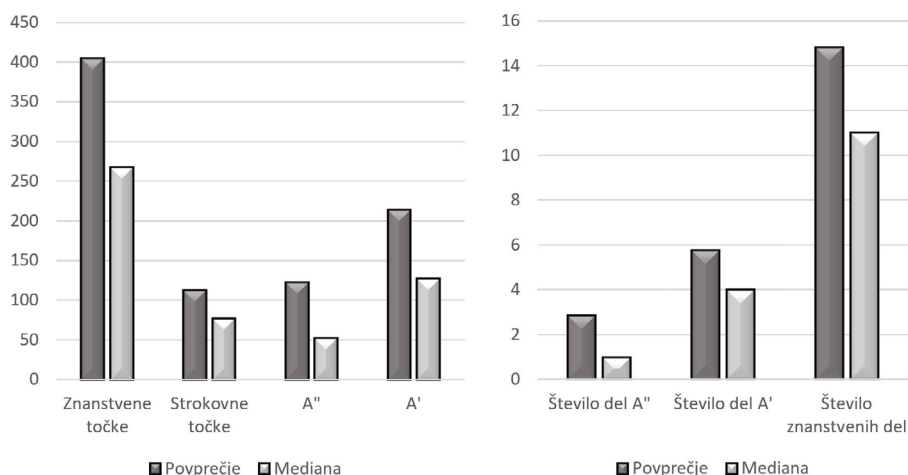
V nadaljevanju natančneje analiziramo uspešnost raziskovalcev z Ekonomske fakultete v obdobju od začetka leta 2018 do 28. decembra 2022. V analizo raziskovalnih rezultatov na Ekonomski fakulteti smo zajeli vse raziskovalce, ki so bili zaposleni za polni ali krajši delovni čas in so imeli 28. decembra 2022 povezano bibliografijo s svojo raziskovalno številko. Izločeni pa so bili tisti, ki so bili dalj časa odsotni v tujini.

V analizo je bilo tako vključenih 166 raziskovalcev. V povprečju je vsak raziskovalec na Ekonomski fakulteti v obdobju med letoma 2018 in 2022 dosegel 518 točk iz

znanstvenega in strokovnega dela skupaj, pri čemer je najuspešnejši dosegel iz tega naslova kar 3259 točk po metodologiji SICRIS, medianski raziskovalec pa je dosegel 374 točk. V povprečju je vsak raziskovalec objavil nekaj manj kot 15 znanstvenih del, kar je približno tri znanstvena dela na leto (medianski 11 oziroma 2,1 na leto). Če pogledamo podatke o najkakovostnejših delih (skupina A'' - izjemni dosežki), je vsak od raziskovalcev objavil 2,9 dela iz te skupine in 5,8 dela iz skupine A' (zelo kakovostni dosežki). Vsak raziskovalec je v povprečju v teh petih letih objavil tudi 55 strokovnih del oziroma okoli 11 na leto, medianski pa 38,5 oziroma skoraj 8 na leto. Najproduktivnejši raziskovalec pri znanstvenih delih je v obdobju 2018–2022 objavil kar 88 znanstvenih del, najproduktivnejši raziskovalec, če štejemo samo strokovne objave, pa je v petih letih objavil kar 870 del, ki sodijo v kategorijo strokovnih del.

Glede na obdobje 2016–2020 lahko ugotovimo, da so raziskovalci z Ekonomske fakultete okrepili svoje raziskovalno in strokovno delo, saj so v povprečju dosegli kar 100 točk več, podobno velja tudi za medianskega raziskovalca. Povečanje je razvidno tudi iz števila objavljenih del, saj je vsak raziskovalec objavil slabih 15, prej pa slabih 14 znanstvenih del. Predvsem se kažejo tudi rezultati spodbujanja objav v najboljših revijah, saj je povprečni raziskovalec objavil 2,9 dela iz skupine A«, v obdobju 2016–2020 pa »le« 2,25 dela. V istem obdobju je povprečni raziskovalec objavil tudi 0,5 enote več del iz naslova A' oziroma zelo kakovostnih objav. Povečala se je tudi strokovna aktivnost, in sicer z 52 na 55 del na raziskovalca na leto.

Slika 2: Raziskovalni rezultati raziskovalcev Ekonomske fakultete v obdobju 2018-2022: število doseženih točk v posamezni kategoriji in število citatov



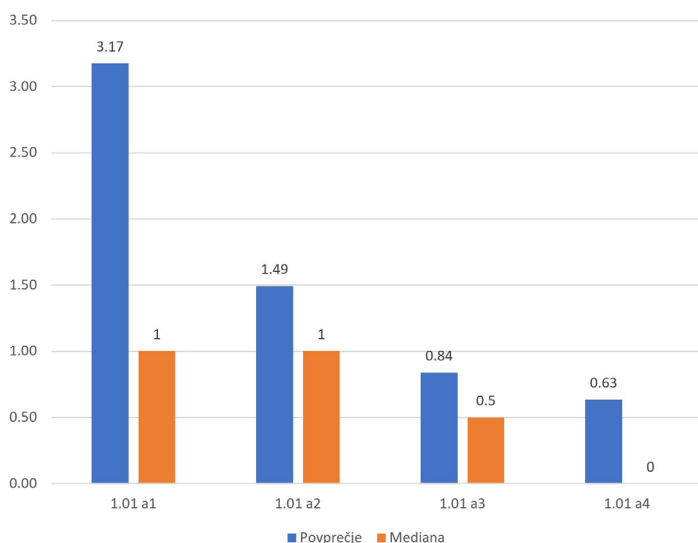
\*\* Točke iz znanstvene dejavnosti in strokovne dejavnosti, A'' - izjemni dosežki, A' - zelo kvalitetni dosežki.

Podatki: (SICRIS, 2021).

Aktualnost in kakovost raziskovalnega dela avtorjev z Ekonomske fakultete se kažeta tudi v citiranosti. V obdobju od leta 2018 do 2022 je v povprečju vsak od analiziranih raziskovalcev zabeležil 367 čistih citatov v bazi Scopus in 132 čistih citatov v bazi WoS. Medianski raziskovalec je sicer zabeležil precej manj citatov, 96 citatov v bazi Scopus in 47,5 v bazi WoS. Razlika je posledica asimetrije porazdelitve citiranosti. Najbolj citiran raziskovalec je tako imel skoraj 900 čistih citatov v bazi WoS in dobrih 3700 v bazi Scopus. Raziskovalci z Ekonomske fakultete se uvrščajo tudi med najbolj citirane avtorje na svetu, saj se je glede na stanje do 1. 10. 2022 Peter Trkman uvrstil med 2 % najbolj citiranih avtorjev v svetu (Ioannidis, 2022; Ioannidis et al., 2019).

Raziskovalci z Ekonomske fakultete so v obdobju 2018–2022 zabeležili tudi zelo dobre raziskovalne rezultate, če te merimo z objavo najboljših člankov (kategorija 1.01). Ta vsebuje članke, objavljene v revijah, ki so vključene v baze SCI Expanded, SSCI, Scopus (d) ali Scopus (h). Te revije so glede na višino razvrščene v 4 kategorije (od A1 (najslabše v tej kategoriji) do A4 (najboljše)). Med letoma 2018 in 2022 je povprečni raziskovalec z Ekonomske fakultete objavil 3,17 članka v najboljših revijah, nato pa še blizu 3 članke v ostalih revijah iz kategorije 1.01 (slika 3). V obdobju 2018–2022 je vsak raziskovalec objavil približno pol članka več v najboljših revijah, če obdobje primerjamo z obdobjem 2016–2020.

Slika 3: Število del v posamezni kategoriji znanstvenih del 1.01\*



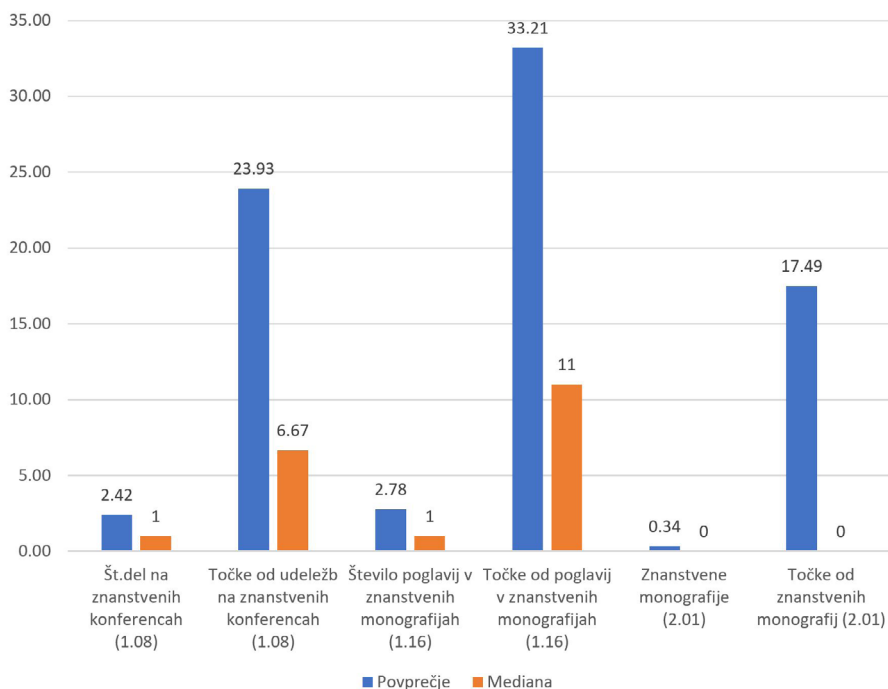
\*1.01 1A1-1A4-znanstveni članek v revijah, ki jih indeksira SCI Expanded, SSCI, Scopus (d) ali Scopus (h) (glede na faktor vpliva JCR oz. SNIP) (BIBLIO-A)

Podatki: (SICRIS, 2021).



Raziskovalci so bili aktivni tudi pri udeležbi na mednarodnih konferencah ter pri pripravi poglavij v znanstvenih monografijah ter monografij samih (slika 4). Vsak raziskovalec se je v obdobju 2018–2022 s prispevkom ali kot soavtor v povprečju udeležil 2,5 znanstvene konference. Iz tega naslova so raziskovalci Ekonomske fakultete zabeležili dobrih 3970 raziskovalnih točk. Raziskovalci so aktivno sodelovali pri diseminaciji svojega raziskovalnega dela tudi z objavo monografij ali poglavij v monografijah. V povprečju so v opazovanem obdobju objavili 2,78 poglavja v monografijah, kar jim je v povprečju prineslo okoli 33 točk. Povprečni raziskovalec pa je bil v opazovanem obdobju tudi avtor ali soavtor 0,34 znanstvene monografije, skupaj je v opazovanem obdobju v avtorstvu ali soavtorstvu nastalo za 460 točk del oziroma 17,5 točke na raziskovalca.

Slika 4: Število del in točke od udeležb na znanstvenih konferencah in od priprave monografskih publikacij



Podatki: (SICRIS, 2023).

Ekonomsko fakulteta je v slovenskem okolju izjemno pomembna tudi z vidika svoje strokovne vloge. Tudi pri strokovnem delu so bili raziskovalci fakultete zelo aktivni, saj so v opazovanem obdobju 2018–2022 pripravili kar 9127 strokovnih del, najaktivnejši raziskovalec pa več kot 800 del, ki štejejo v skupino del, ki se upoštevajo za »strokovno uspešnost«.

Podatki iz habilitacijskih poročil za zaposlene na Ekonomski fakulteti tako kažejo, da so zaposleni v opazovanem obdobju (zadnjih 5 let) v povprečju pripravili 0,7 strokovne monografije, 1,4 strokovnega članka (največ kar 28), 0,7 poljudnega članka (največ kar 20) in 2,7 poročila oziroma ekspertize (največ kar 34) (Redek & Godnov, 2023). Skupaj so raziskovalci s svojim strokovnim delom v opazovanem obdobju zbrali 18.760 točk.

Pedagogi in raziskovalci z Ekonomske fakultete so predvsem tudi tisti, ki znanje, ki ga sistematično nadgrajujejo z raziskovalnim delom, delijo tudi mladim generacijam in vzgajajo bodoče strokovnjake s področja poslovnih ved in ekonomije. Kot kažejo podatki iz habilitacijskih poročil, kot jih poroča SICRIS (SICRIS, 2023), so pedagogi v opazovanem obdobju pripravili tudi številne učbenike ali druga gradiva, povprečni docent 1,9, povprečni izredni profesor 3, redni pa 1,5 (kategorija 3.1, pedagoška dejavnost). Pedagogi so bili tudi mentorji številnim diplomantom, medianski docent dvema, medianski izredni profesor pa kar 20 študentom (Redek & Godnov, 2023).

## **Ekonomska fakulteta včeraj, danes in jutri**

Ekonomska fakulteta je od svoje ustanovitve ena od najpomembnejših institucij v Sloveniji, ki je pomembno sooblikovala podobo slovenskega gospodarstva in družbe. Fakulteta ves čas svojega delovanja, sploh pa v zadnjih desetletjih sistematično vpliva na razvoj fakultete in kadrov na fakulteti in si prizadeva doseči čim boljše rezultate na vseh področjih. Raziskovalni rezultati, ki jih je lažje zajeti, dokazujejo, da fakulteta dosega odlične rezultate na raziskovalnem področju, vendar bi bilo treba za celovito analizo ovrednotiti delo fakultete tudi na drugih področjih, kot jih npr. predlaga Business School Impact System (EFMD, 2018). Ta analizira vpliv institucij skozi sedem kriterijev: skozi izobraževalni, intelektualni (raziskovalni), družbeni, finančni vpliv ter vpliv na razvoj gospodarskega ekosistema in krepitev prepoznavnosti.

V prispevku smo analizirali predvsem raziskovalno uspešnost, ki jo je zaradi narave poročanja in spremljanja raziskovalne dejavnosti lažje analizirati. Žal pa tovrstna metrika ne zajame dejanskega vpliva raziskovalnih in izobraževalnih institucij, saj zanemara številne vidike, ki jih predlaga Business School Impact System (EFMD, 2018). Če bi imeli na voljo podatke, ki bi omogočali zajem vseh dimenzij, ki jih predlaga EFMD (2018), bi zagotovo lahko izpostavili tudi številne dosežke na drugih področjih. Celovito merjenje, ki bi pomenilo odmik od prevladujočega »točkizma«, bi spodbudilo tudi razvoj tistih področij, ki so danes morda manj aktualna, ker pač ne prinašajo točk, vendar pomembno prispevajo k izboljšanju blaginje v družbi, kar bi moral biti tudi glavni cilj razvoja znanosti.

## Literatura in viri

- ARRS. (2022). *Splošni akt o postopkih (so)financiranja in ocenjevanja ter spremljanju izvajanja znanstvenoraziskovalne dejavnosti*. <http://www.arrs.si/sl/akti/23/prav-sof-ocen-sprem-razisk-dej-jan23.asp>
- EFMD. (2018, March 8). *Business School Impact System (BSIS)–EFMD Global*. <https://www.efmdglobal.org/assessments/business-schools/bsis/>
- Ekonomska fakulteta. (2021a). Jubilejnih 75 let Ekonomske fakultete: »Z optimizmom in zagnanostjo zremo v prihodnost«. *EFnet Portal*. <http://efnet.si/2021/03/jubilejnih-75-let-ekonomske-fakultete-z-optimizmom-in-zagnanostjo-zremo-v-prihodnost/>
- Ekonomska fakulteta. (2021b). *O fakulteti–Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani*. [http://www.ef.uni-lj.si/o\\_fakulteti](http://www.ef.uni-lj.si/o_fakulteti)
- Ekonomska fakulteta. (2023a). *Interni podatki* [Interno gradivo, podatki za akreditacije]. Ekonomska fakulteta.
- Ekonomska fakulteta. (2023b). *Kliping Ekonomska fakulteta. Interno gradivo*. Ekonomska fakulteta.
- Ioannidis, J. P. A. (2022). *September 2022 data-update for “Updated science-wide author databases of standardized citation indicators.”* 5. <https://doi.org/10.17632/btchxktzyw5>
- Ioannidis, J. P. A., Baas, J., Klavans, R., & Boyack, K. W. (2019). A standardized citation metrics author database annotated for scientific field. *PLOS Biology*, 17(8), e3000384. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000384>
- Redek, T., & Godnov, U. (2023). *Osnutek sheme za vrednotenje vpliva pedagogov in raziskovalcev v družbi*.
- School of Economics and Business. (2023). *Yearly Review 2021-2022*. School of Economics and Business University of Ljubljana. [http://www.ef.uni-lj.si/media/image/o\\_fakulteti/letna\\_porocila/Letno\\_porocilo\\_2022.pdf](http://www.ef.uni-lj.si/media/image/o_fakulteti/letna_porocila/Letno_porocilo_2022.pdf)
- SICRIS. (2021). *SICRIS Organizacije*. <https://www.sicris.si/public/jqm/cris.aspx?lang=slv&opdescr=orgSearch&opt=2&subopt=7>
- SICRIS. (2022). *SICRIS Podatkovna baza*. <https://www.sicris.si/public/jqm/cris.aspx?lang=slv&opdescr=orgSearch&opt=2&subopt=7>
- SICRIS. (2023). *SICRIS: Bibliografski kazalci uspešnosti za izvolitev v naziv*. <https://cris.cobiss.net/ecris/si/sl>
- The maze of impact metrics. (2013). *Nature*, 502(7471), 271. <https://doi.org/10.1038/502271a>
- Univerza v Ljubljani. (2023). *Univerza v Ljubljani*. [https://www.uni-lj.si/o\\_univerzi\\_v\\_ljubljani/MOTIVI\\_IN](https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/MOTIVI_IN)

# OMEJEVANJE DAVČNIH UTAJ IN KREPITEV DAVČNE MORALE Z IZOBRAŽEVANJEM MLADIH DAVKOPLAČEVALCEV

**Andreja Cirman, Marko Pahor, Simon Starček**

## **Povzetek**

Utaje davkov, davčne goljufije, izogibanje plačevanja javnofinančnih obveznosti in šibka davčna disciplina ter zahteve po večji pravičnosti in preglednosti obdavčitve postavljajo države in njihove davčne organe pred nove izzive in od njih zahtevajo učinkovite in inovativne načine pobiranja davkov. Ker je pripravljenost plačevanja davkov povezana z nizom zapletenih mehanizmov in s prepletenimi dejavniki, mnoge države krepijo svoje nadzorne mehanizme ter proučujejo alternativne načine za izboljšanje izpolnjevanja davčne obveznosti in za povečanje davčne morale. Te praviloma temeljijo na izobraževanju, usposabljanju in informiranju davkoplačevalcev, predvsem mladih. V prispevku raziskujemo vpliv kratkih izobraževalnih programov o davkih in javno financiranih ugodnostih družbene blaginje na kazalnike davčne morale in izpolnjevanje davčnih obveznosti učencev v osnovnih in srednjih šolah. Rezultati kažejo, da je udeležba mladih v tovrstnih programih znatno povečala njihovo navedeno davčno moralo in davčno skladnost. Naše ugotovitve so lahko v pomoč vladam, davčnim organom in oblikovalcem izobraževalnih programov pri izobraževanju davkoplačevalcev in posledični krepitvi davčne kulture.

**Ključne besede:** davčna morala, davčna skladnost, davčna uprava, izobraževanje, osnovna šola, srednja šola.

## **Uvod**

Hitre gospodarske in socialne spremembe, globalizacija, digitalizacija, novi poslovni modeli in mobilnost davkoplačevalcev so le nekateri od razlogov, ki fiskalne oblasti po svetu silijo k večji osredotočenosti in učinkovitosti svojih davčnih sistemov, h krepitvi davčne discipline in k učinkoviti rabi fiskalnih virov. Utajeni davki na sicer zakonite gospodarske dejavnosti so neizkoriščen fiskalni potencial. Po ocenah Buehna in Schneiderja (2016) povprečen obseg davčnih utaj v 38 državah OECD v obdobju od 1999 do 2010 znaša 3,2 % uradnega BDP. Giba se od 6,8 % v Mehiki in 6,7 % v Turčiji do le 0,5 % v ZDA. Boj proti davčnim utajam je tudi ena od prioritet Evropske unije, zato je Evropska komisija leta 2012 sprejela akcijski načrt za to področje (Evropska komisija, 2018a).

Ljudje informacije o utajevanju davkov prikrivajo, zato je empirično raziskovanje pojava precej oteženo (Alm, Jackson in McKee, 1992). Davčne utaje, goljufije, izogibanje davkom in šibka davčna disciplina, skupaj z zahtevami po višji pravičnosti in preglednosti obdavčitve, predstavljajo nove izzive vladam in njihovim davčnim organom ter od njih zahtevajo učinkovite in inovativne načine pobiranja davkov (Evropska komisija, 2018b).

Pregled literature nam razkriva, da sta davčna utaja in skladnost z davki kompleksna pojava. Klasični model odvracanja Allinghama in Sandma (1972) razlaga, da posameznik plačuje davke zaradi strahu pred tem, da bi ga odkrili in kaznovali, vendar so empirične raziskave pokazale, da dejanske ravni davčne skladnosti ni mogoče pojasniti zgolj s finančnimi dejavniki ali z nenaklonjenostjo tveganju. Za razrešitev uganke davčne skladnosti in za razlago, zakaj ljudje plačujejo davke (in ne le, zakaj se jim izogibajo), so bili modelom obnašanja davčnih zavezancev dodani tudi vedenjski vidiki (Alm, 2012). Posamezniki namreč ne delujejo vedno kot racionalni ekonomski subjekti s popolnimi informacijami, temveč imajo omejeno sposobnost ocene dejanskih stroškov in koristi ter so pod vplivom družbenega okolja (Alm, 2011). Interdisciplinarne raziskave so se zato osredotočile na davčno moralo kot na moralni odnos do obdavčitve ali na notranjo motivacijo za plačevanje davkov (Lubian in Zarri, 2011; Rodriguez-Justicia in Thielen, 2018) oziroma na vključevanje nefinančne motivacije za davčno skladnost in dejavnikov, ki so izven okvira standardnega modela pričakovane koristnosti (Luttmer in Singhal, 2014). Ob vsem ostalem nespremenjenem bo bolj pozitiven moralni odnos do obdavčitve povzročil višjo raven davčne skladnosti (Torgler, 2003; Richardson, 2006; Halla, 2012). Orviska in Hudson (2002) povezujeta davčno moralo tudi s pojmom državljanske dolžnosti – ljudje so motivirani za plačilo davkov z občutkom skrbi za širšo državo ter z odgovornostjo in zvestobo družbi.

Izobraževanje je pomemben dejavnik oblikovanja odnosov in vedenja posameznikov. Slabo poznavanje davčnega sistema povzroča nezaupanje in lahko odvrča od plačila davkov (Niemirovski, Wearing, Baldwin, Leonard in Mobbs, 2002). Poleg tega Rodriguez-Justicia in Thielen (2018) poudarjata, da je pomembno povečati ozaveščenost o neposrednih in posrednih koristih socialne države, financiranih s fiskalnimi viri, saj to prispeva k prostovoljni davčni skladnosti. Za spodbujanje kulture davčne skladnosti Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) in Mednarodna in iberoameriška fundacija za upravo in javne politike (FIIAPP) v skupni publikaciji zagovarjata razvoj inovativnih programov izobraževanja davkoplačevalcev na primarni in sekundarni ravni (OECD/FIIAPP, 2015). Plačilo davkov je državljanska dolžnost in izobraževanje davkoplačevalcev sredstvo za izboljšanje davčne morale.

Naš prispevek preučuje, kateri dejavniki vplivajo na davčno moralo in izpolnjevanje davčne obveznosti (davčno skladnost) pri učencih v slovenskih osnovnih in srednjih šolah. Na osnovi literature smo postavili naslednje hipoteze:

*H1: Davčna morala učencev osnovnih šol in srednješolcev z leti upada.*

*H2: Izobraženost članov gospodinjstva pozitivno vpliva na davčno moralo učencev,*

*H3: Premožnost gospodinjstva negativno vpliva na davčno skladnost učencev.*

*H4: Udeležba na programu davčnega izobraževanja povečuje davčno moralo in davčno skladnost učencev.*

V prispevku prikažemo pomembno vlogo davčne uprave pri izobraževanju mladih o pomembnosti plačevanja davkov in preučimo vpliv kratkih izobraževalnih programov o davkih in koristih davčno financirane socialne države na kazalnike izkazane davčne morale in davčne skladnosti pri učencih osnovnih in srednjih šol. V članku najprej povzamemo pregled relevantne literature na temo davčne skladnosti in davčne morale. Na osnovi dognanj iz literature razvijemo model davčne skladnosti in davčne morale in ga testiramo na vzorcu učencev in dijakov, ki so se udeležili izobraževalnih programov, in njihovih sošolcev, ki se teh programov niso udeležili. Zaključke raziskave povzemamo v sklepni razpravi.

## **Pregled literature**

Dejavniki davčne morale in davčne skladnosti so bili predmet številnih akademskih raziskav. Raziskovalci so ugotovili, da bo (ob vsem ostalem nespremenjenem) pozitiven moralni odnos do obdavčitve (tj. višja davčna morala) privedel do višje stopnje izpolnjevanja davčnih obveznosti (Torgler, 2003; Richardson, 2006; Dell'Anno, 2009; Halla, 2012). Lago-Peñas in Lago-Peñas (2010) navajata, da je davčna morala funkcija spremenljivk na ravni posameznika in spremenljivk na kontekstualni ravni, Hashimzade, Myles in Tran-Nam (2012) pa so poudarili, da je odločitev o skladnosti postavljena tudi v kontekst socialnega okolja davkoplačevalca.

Številne študije so poskušale opredeliti socialno-demografske in socialno-ekonomske dejavnike davčne skladnosti in davčne morale na ravni posameznika (Jackson in Milliron, 1986; Richardson in Sawyer, 2001; Richardson, 2006; Hofmann, Voracek, Bock in Kirchler, 2017; Williams in Krasniqi, 2017; Rodriguez-Justicia in Thielen, 2018). Lago-Peñas in Lago-Peñas (2010) jih razvrščata v sociodemografske značilnosti (npr. spol, starost, izobrazba), osebne finančne izkušnje (zaposlitveni status, dohodek) in politična stališča. Raziskave kažejo, da ženske bolj izpolnjujejo davčne predpise (npr. metaanalize Hofmanna in drugih, 2017) in izkazujejo višjo davčno moralo kot moški (npr. Alm in Torgler, 2006; Williams in Krasniqi, 2017). Obstaja tudi pozitivna povezava med starostjo in izpolnjevanjem davčnih obveznosti (Hofmann in drugi,

2017) ter starostjo in davčno moralo (npr. Alm in Torgler, 2006; Lago-Peñas in Lago-Peñas, 2010), čeprav Williams in Krasniqi (2017) razkrivata razmerje med njima v obliki narobe obrnjene črke U. Raziskave dajejo mešane rezultate o vplivu ravni formalne izobrazbe. Visoka izobrazba je povezana z boljšim poznavanjem davčne zakonodaje in davčnih ugodnosti, a je na drugi strani povezana tudi z boljšim dostopom do informacij o načinih izogibanja davkom. Metaanaliza Hofmanna in drugih (2017) ugotavlja majhno, a pomembno negativno povezavo med izobrazbo davkoplačevalcev in izpolnjevanjem njihovih davčnih obveznosti. Rodriguez-Justicia in Thielen (2018) na drugi strani dokazujeta, da izobraževanje pozitivno vpliva na davčno moralo za neto prejemnike socialne države in negativno na neto plačnike.

Tudi osebne finančne okoliščine davkoplačevalca vplivajo na njegovo vedenje. Rezultati raziskav o vplivu dohodka na izpolnjevanje davčnih predpisov in davčno moralo dajejo mešane rezultate, vendar metaanaliza o izpolnjevanju davčnih predpisov razkriva, da tisti z višjimi dohodki praviloma slabše izpolnjujejo davčne obveznosti kot ljudje z nižjimi dohodki (Hofmann in drugi, 2017). Samozaposleni imajo nižjo davčno moralo, saj samozaposlitev zahteva poročanje o dohodku in odpira priložnosti za izogibanje obdavčitvi (npr. Alm in Torgler, 2006; I. Lago-Peñas in Lago-Peñas, 2010; Hashimzade, Myles in Tran-Nam, 2012; Williams in Krasniqi, 2017). Tudi davkoplačevalci z določenimi viri dohodka, npr. iz kmetijstva ali storitev, so bolj nagnjeni k davčnim utajam (Richardson, 2006).

Politična stališča se nanašajo na dojemanje političnih procesov. Ob večjem medsebojnem zaupanju imajo državljani bolj pozitiven odnos do davčnega sistema in spontano sodelujejo (Braithwaite in Ahmed, 2005). Raziskave kažejo, da je davčnih utaj manj v državah, ki zaznavajo višjo stopnjo pravičnosti obdavčitve (Richardson, 2006). Torgler (2012) je za vzhodnoevropske države dodatno dokazal, da zaupanje v vlado in pravosodni sistem ter kakovost upravljanja pomembno vplivata na davčno moralo njihovih državljanov. Zmanjšanje socialne distance med davkoplačevalci in davčnimi organi izboljšuje sprejemanje davčnih bremen pri davkoplačevalcih in izpolnjevanje davčnih obveznosti. Slemrod (1998) poudarja pomen zagotavljanja poštenih in odzivnih storitev davkoplačevalcem za prostovoljno izpolnjevanje obveznosti. Raziskave kažejo, da možnost vplivanja na rabo zbranih davčnih virov in porazdelitev davčnih bremen vodi k boljši davčni skladnosti (Casal, Kogler, Mittone in Kirchler, 2016). Enachescu in drugi (2019) pokažejo, da pozitivne izkušnje z davčnimi organi pozitivno vplivajo na nameravano davčno skladnost, in ugotavljajo pomembno vlogo osebnih čustvenih izkušenj, zato je treba pri oblikovanju politik za spodbujanje skladnosti nujno upoštevati subjektivno dojemanje davkoplačevalcev.

V nasprotju s spremenljivkami na individualni ravni se kontekstualne spremenljivke osredotočajo na institucionalne, socialne in ekonomske razlike med državami ali

regijami znotraj držav. Ena pomembnejših sprememb v zadnjem času je odnos davčnih uprav do zavezancev – od prisile do partnerstva. Davkoplačevalce vse bolj pojmujejo kot zaveznike. Grožnje s kaznimi ob neizpolnjevanju njihovih dolžnosti vse pogosteje dopolnjuje dokazovanje, da lahko s spremembo svojega vedenja izboljšajo družbo, v kateri živijo, prispevajo k njenemu razvoju in jo osvobodijo zunanjega financiranja (OECD, 2021). Posamezniki v bogatejših regijah, manj urbaniziranih državah in v gospodarstvih z manjšimi razlikami v dohodkih so manj nagnjeni k izpolnjevanju davčnih obveznosti (Lago-Peñas in Lago-Peñas, 2010; García-Alarcó, Buendía Azorín in Sánchez de la Vega, 2018). Canale in Liotti (2018) poudarjata, da je zaupanje v institucije osnovna značilnost sodobnih demokracij in ima ključno vlogo pri zagotavljanju socialne, ekonomske in politične stabilnosti. Halla (2012) pokaže, da višja davčna morala zmanjšuje obseg sive ekonomije, in potrjuje, da tako ekonomske spodbude kot družbene norme usmerjajo posameznikovo vedenje.

Izobraževanje je pomemben vzvod za oblikovanje posameznikovega vedenja, vrednot in stališč. Hofmann, Hoelzl in Kirchler (2008) trdijo, da lahko izboljšanje poznavanja davkov pri davkoplačevalcih oblikuje bolj pozitiven odnos do davčnih vprašanj in poveča dojemanje pravičnosti. OECD in FIIAPP (2015) ugotavljata, da so izobraževalne kampanje za davkoplačevalce lahko učinkovit in uspešen način za vzpostavitev zaupanja in povečanje angažiranosti javnosti, saj spodbujajo zavezanost k skupnemu dobru, poudarjajo družbeno vrednost davkov in njihovo povezavo z javnimi izdatki. Eksperiment Parka in Kwona Hyuna (2003) je potrdil, da celo kratko izobraževanje o negativnih učinkih davčnih utaj in spremljajočega širjenja sive ekonomije izboljša izpolnjevanje davčnih predpisov. Jacquemet, Luchini, Malézieux in Shogren (2019) so odkrili statistično pomembne korelacije med vedenjem pri izpolnjevanju davčnih predpisov ter empatijo in sramom. Davčnim organom predlagajo, da se davčnih utaj lotijo tako, da se osredotočijo predvsem na institucionalni kontekst in manj na individualne značilnosti zavezancev. Smith (1986) poudarja pomen ustrezne organizacije davčne uprave in njenih zaposlenih za odpravljanjem davčnih utaj ter pomen izobraževanja zavezancev s strani davčne uprave. Reilly in Krstić (2019) menita, da je ena od prednostnih nalog pri zmanjševanju sive ekonomije osredotočanje na povečanje davčne morale in institucionalne kakovosti. Tega bi se lahko lotili s širokim ozaveščanjem javnosti o negativnih učinkih sive ekonomije, s seznanjanjem o pomenu javnih storitev in tudi z izboljšanjem njihove kakovosti. Če bo vlada dosledna in neselektivna pri reševanju davčnih utaj, bodo davkoplačevalci bolj prepričani, da bodo tudi drugi davkoplačevalci izpolnili svoje obveznosti, in bodo tudi sami bolj pripravljeni plačati. OECD (2021) je raziskovala različne pobude držav in njihov vpliv na davčno moralo. Države za 83 % pobud ocenjujejo, da povzročajo veliko povečanje davčne morale, vendar se zdi, da so učinki izobraževanja davkoplačevalcev na izpolnjevanje davčnih predpisov zgolj posredni. Z njimi se poveča davčna morala, ta pa izboljša izpolnjevanje davčnih obveznosti.



Izobraževanje v zgodnjem otroštvu lahko deluje kot vzvod za nacionalno davčno kulturo in pozitivno vpliva na raven davčne morale in izpolnjevanje davčnih predpisov v državi (OECD/FIIAPP, 2015). Vseh 59 držav v razvoju in razvitih držav, vključenih v raziskavo OECD (2021), svoja prizadevanja osredotoča na izobraževanje davkoplačevalcev v mladosti. Enotna opredelitev izobraževanja davkoplačevalcev ne obstaja, je pa to sredstvo za opolnomočenje davkoplačevalcev, saj jim daje znanje in orodja za lažje razumevanje davčnega sistema, za povečanje davčne morale in davčne skladnosti.

Namen našega prispevka je ugotoviti, kakšen je učinek kratkih izobraževalnih programov Finančne uprave Republike Slovenije (FURS) med osnovnošolci in dijaki na kazalnike davčne morale in izraženo davčno skladnost, ter oceniti njihov potencial za povečanje davčne morale mladih generacij in s tem za zmanjševanje utajevanja davkov.

## Podatki, metode in rezultati

Leta 2014 je FURS začel s pilotnim projektom izvajanja kratkih izobraževalnih programov za učence in dijake po vsej državi. V osnovnih šolah so ciljno populacijo sestavljali šolarji, stari od 12 do 14 let, v srednjih šolah pa dijaki, stari od 16 do 19 let. Od oktobra 2014 do 30. 6. 2021 je FURS obiskal 471 osnovnih in srednjih šol po vsej državi, v projektu pa je sodelovalo 30.585 udeležencev. Izobraževalni program je trajal 90 minut in zajemal kratek pregled davkov v preteklosti in danes, predstavitev davkov, s katerimi se srečujemo v vsakdanjem življenju, pomembnost plačevanja davkov in kako se porabijo prihodki od obdavčitve. Udeleženci programa so bili nato pozvani, naj izpolnijo anketo, dodatna skupina učencev in dijakov, ki se programa ni udeležila, pa je bila pozvana, naj izpolni anketo kot kontrolna skupina.

Zbirko podatkov, uporabljeno v prispevku, sestavlja 4.926 anketirancev, ki so anketo izpolnili v šolskih letih od 2014/15 do 2016/2017. Osnovnošolci predstavljajo 39,4 % vzorca, 60,6 % udeležencev pa je srednješolcev. V naši zbirki podatkov se je kratkega izobraževalnega programa udeležilo 72,8 % anketiranih. Povprečna starost v vzorcu je 15,9 leta, moških je 44,6 %.

Anketa je sestavljena iz dveh delov. Prvi del vsebuje nabor demografskih vprašanj (spol, starost, sestava družine), vprašanj o izobrazbi in zaposlitvenem statusu staršev, virih dohodka anketirancev, kazalcih premoženja gospodinjestev (število mobilnih telefonov, računalnikov, televizorjev in avtomobilov v gospodinjstvu) in o pismenosti (število knjig v gospodinjstvu). Drugi del ankete vključuje vprašanja, povezana z odnosom respondenta do obdavčitve in izpolnjevanja davčnih predpisov. Ker je ciljna populacija relativno mlada in z omejenimi praktičnimi izkušnjami na področju

davkov, so bila vprašanja o davčni morali in izpolnjevanju davčnih predpisov pretežno v kontekstu davka na dodano vrednost, s katerim se učenci in dijaki najpogosteje srečujejo.

Vpliv kratkih izobraževalnih programov na davčno moralo in spoštovanje davčnih predpisov proučujemo z dvema sklopoma empiričnih modelov. Za odvisno spremenljivko prvega sklopa modelov vzamemo sestavljeno spremenljivko iz dveh izjav v anketi, ki nam služita kot indikatorja davčne morale. Prva trditev je strinjanje z izjavo »pomembno je, da pri nakupu vzamem račun, saj vem, da lahko prispevam k pravilnemu plačilu davkov«, druga pa »pomembno je, da vzamem račun od nakupa, saj bi lahko prodajalec izbrisal račun iz blagajne in ne plačal davka«. Obe spremenljivki sta dihotomni in imata vrednost 0 v primeru nestrinjanja s trditvijo in 1 v primeru strinjanja. Sestavljena spremenljivka je povprečje obeh odgovorov, kar tako tvori trinivojsko ordinalno spremenljivko, ki meri stopnjo davčne morale (DAVČNA MORALA).

Kot neodvisne spremenljivke na ravni posameznika uporabljamo starost anketiranca v letih (STAROST), vrednost starosti anketiranca na kvadrat (STAROST<sup>2</sup>) in spol (SPOL) z vrednostjo 0 za moške in 1 za ženske. Dodamo še dve spremenljivki, s katerima nadzorujemo vpliv lastnih izkušenj ravnanja z denarjem anketiranca, in jih spremljamo prek spremenljivk prejemanja žepnine (ŽEPNINA) ali štipendije (ŠTIPENDIJA). Obe spremenljivki sta dihotomni (0 - ne; 1 - da).

Na kontekstualni ravni vključujemo spremenljivke o povprečni izobrazbeni ravni staršev (IZOBRAZBA), status starša, ki je bodisi podjetnik ali samozaposlen (SAMOZAPOSLEN), ter kazalnika premožnosti in pismenosti gospodinjstva. Oblikovali smo sestavljen kazalnik premoženja gospodinjstev (PREMOŽNOST), sestavljen iz štirih ločenih kazalnikov: števila mobilnih telefonov, števila televizorjev, števila računalnikov in števila avtomobilov na gospodinjstvo, pri čemer smo uporabili uteži glede na približno vrednost pripomočkov (0,5 za mobilni telefon, 1 za televizijo in računalnik ter 5 za avto) in ga delili s številom članov gospodinjstva. Za vpliv regionalne blaginje vzamemo regionalni BDP na prebivalca v letu 2016 (REG-BDP). Število knjig v gospodinjstvu nam služi kot kazalnik splošne ravni pismenosti gospodinjstva (PISMENOST).

Osrednje mesto v naši raziskavi ima spremenljivka obiska kratkega izobraževalnega programa o davkih (OBISKAL), ki je dihotomna spremenljivka (0 - nisem se udeležil; 1 - sem se udeležil). Za nadzorovanje drugih možnih motivov, zakaj se anketirancem zdi pomembno vzeti račun, vključimo še tri dihotomne kontrolne spremenljivke: »pomembno je, da račun vzamem in z njim uveljavljam garancijo na izdelek ali storitev« (GARANCIJA), »pomembno je, da vzamem račun, ker doma zbiramo vse račune glede družinske potrošnje« (EVIDENCA), »pomembno je, da vzamem račun,

da staršem pokažem, da sem denar res porabil za tisto, kar je bilo dogovorjeno« (DOKAZILO).

Odvisna spremenljivka v našem drugem sklopu modelov je indikator izpolnjevanja davčnih obveznosti anketiranca. Uporabimo anketno vprašanje, s katerim mladega anketiranca sprašujemo, ali pri nakupu prevzema račune v šestih situacijah: v trgovini, na tržnici, v pekarni, v baru/restavraciji, pri frizerju in pri inštruktorju za zasebne inštrukcije. Možni odgovori na vprašanja so bili »vedno«, »včasih« in »nikoli« in so bili preoblikovani v tristopenjsko diskretno lestvico (2 – vedno, 1 – včasih in 0 – nikoli). Spremenljivka DAVČNA SKLADNOST tako meri odziv na pogostost zahtevanja računa v šestih specifičnih situacijah (vsota točk) in je merjena na 11 ordinalnih ravneh od »nikoli« do »vedno«.

V model davčne skladnosti vključimo vse neodvisne spremenljivke iz našega modela davčne morale. Zaradi v literaturi uveljavljene povezave med davčno moralo in davčno skladnostjo (Torgler, 2003; Richardson, 2006; Dell'Anno, 2009; Halla, 2012) modelu davčne skladnosti kot neodvisno spremenljivko dodamo tudi spremenljivko DAVČNA MORALA. Tudi tu ima osrednjo vlogo spremenljivka za udeležbo na kratkem izobraževalnem programu o obdavčitvi. Seznam spremenljivk in njihove opisne statistike so v tabeli 1.

*Tabela 1: Uporabljene spremenljivke in njihove opisne statistike*

Spremenljivka	Povprečje	Std. odklon	Spremenljivka	Povprečje	Std. odklon
Spol	0,55	0,497	Pismenost	131,2	186,7
Starost	15,9	2,082	Obiskal	0,73	0,445
Žepnina	0,34	0,475	Garancija	0,76	0,424
Štipendija	0,27	0,443	Evidenca	0,10	0,297
Izobrazba	4,42	1,391	Dokaz	0,24	0,424
Premožnost	4,89	2,413	Davčna morala	0,54	0,699
Samozaposlen	0,194	0,395	Davčna skladnost	6,04	3,409
Reg-BDP	18951	5656			

Za raziskovanje vpliva sociodemografskih značilnosti anketirancev in drugih dejavnikov na davčno moralo in izpolnjevanje davčnih predpisov (davčno skladnost) smo uporabili dva nabora hierarhičnih modelov ordinalne logistične regresije. Hierarhična ordinalna regresija predpostavlja, da se verjetnost za prehod z nižje stopnje davčne morale oziroma skladnosti na višjo stopnjo zvezno povečuje z naraščanjem vrednosti kovariant v obliki logistične krivulje S. Med vsakim parom stopenj je oblika krivulje enaka, konstanta pa kaže začetne vrednosti za vsako raven. Modeli so ocenjeni

s pomočjo cenilke največjega verjetja. V tabeli 2 predstavljamo rezultate prvega nabora modelov, ki obravnavajo davčno moralo.

Tabela 2: Rezultati logističnih regresijskih modelov za spremenljivko »Davčna morala« (n = 4926)

	Spremenljivka	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Konstanta		-1,604 (0,283)	-2,063 (0,340)	-2,316 (0,364)	0,440 (1,952)
Spremenljivke na ravni posameznika	Spol	0,279 (0,057) ***	0,303 (0,058) ***	0,346 (0,062) ***	0,349 (0,062) ***
	Starost	-0,678 (0,199) **	-0,621 (0,201) **	-0,603 (0,218) **	-0,587 (0,218) **
	Starost kvadrat	0,020 (0,006) **	0,018 (0,006) **	0,018 (0,007) **	0,018 (0,007) **
	Žepnina	-0,071 (0,062)	-0,037 (0,062)	-0,055 (0,066)	-0,056 (0,067)
	Štipendija	-0,104 (0,074)	-0,146 (0,075)	-0,157 (0,078) *	-0,143 (0,078)
Kontekstualne spremenljivke	Izobrazba			0,073 (0,024) **	0,074 (0,024) **
	Premožnost			-0,006 (0,013)	-0,005 (0,013)
	Pismenost			0,200 (0,1) **	0,200 (0,1) **
	Samozaposlen			-0,108 (0,077)	-0,112 (0,077)
	Reg-BDP			0,637 (0,548)	0,637 (0,548)
Obiskal izobraževanje			0,712 (0,068) ***	0,745 (0,074) ***	0,747 (0,074) ***
Drugi razlogi	Garancija				-0,143 (0,072) ***
	Evidenca				0,072 (0,099)
	Dokaz				0,134 (0,072)
Cox & Snell R <sup>2</sup>		0,012	0,035	0,043	0,045
Nagelkerke R <sup>2</sup>		0,015	0,041	0,051	0,053

Stopnje značilnosti: \*10 %, \*\*5 %, \*\*\*1 %.

Naši rezultati kažejo na močan in stabilen učinek spola. Ženske imajo v vseh modelih višjo stopnjo davčne morale, kar je tudi v skladu s prej omenjenimi študijami (npr. Alm in Torgler, 2006; Williams in Krasniqi, 2017). Davčna morala osnovnošolcev in srednješolcev s starostjo nekoliko upada. Učinek starosti je do neke mere nelinearen in naši rezultati kažejo, da se davčna morala s starostjo zmanjšuje. Če upoštevamo kontekstualne spremenljivke, ima štipendija šibek negativen učinek na davčno moralo. Prav tako se zdi, da finančne izkušnje, pridobljene z upravljanjem lastne žepnine, nimajo bistvenega vpliva na davčno moralo.

Višja izobrazba in višja stopnja pismenosti v gospodinjstvu sta močno povezani z višjo davčno moralo učencev in dijakov, po drugi strani pa kazalnika premožnost gospodinjstev in prisotnost samozaposlenih staršev ne kažeta pomembnega vpliva. Davčna morala ni bistveno povezana z zahtevanjem računa kot evidence ali dokazila o nakupu, obstaja pa negativna povezava s pridobitvijo računa zaradi garancije. Obenem naši rezultati kažejo, da obisk tečaja davčnega opismenjevanja precej poveča davčno

moralo in ta učinek je stabilen ne glede na dodatne kontrolne spremenljivke v modelu. Prileganje teh modelov je precej nizko s psevdo determinacijskimi koeficienti do 0,05.

Drugi nabor modelov preverja davčno skladnost skozi odziv na pogostost zahtevanja računa v šestih različnih situacijah, zato se meri na 11 ordinalnih ravneh od »nikoli« do »vedno«. Rezultati so predstavljeni v tabeli 3. V teh tabelah so konstante izpuščene, ordinalna spremenljivka ima 12 ravni, kar dela tabelo nepregledno, prav tako posameznih ravni tudi ne interpretiramo.

Tabela 3: Rezultati logističnih regresijskih modelov za spremenljivko davčne skladnosti (n = 4926)

	Spremenljivka	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Konstanta		0,335 (0,051) ***	0,363 (0,051) ***	0,385 (0,054) ***	0,326 (0,054) ***	0,3 (0,054) ***
Spremenljivke na ravni posameznika	Spol	-1,003 (0,179) ***	-0,938 (0,179) ***	-1,055 (0,194) ***	-0,924 (0,194) ***	-0,971 (0,194) ***
	Starost	0,029 (0,006) ***	0,028 (0,006) ***	0,032 (0,006) ***	0,028 (0,006) ***	0,029 (0,006) ***
	Starost <sup>2</sup>	-0,164 (0,054) **	-0,134 (0,054) *	-0,12 (0,058) *	-0,109 (0,058)	-0,134 (0,058) *
	Žepnina	0,017 (0,064)	-0,017 (0,064)	0,008 (0,067)	0,051 (0,067)	0,009 (0,067)
	Štipendija			0,028 (0,021)	0,011 (0,021)	0,002 (0,021)
Kontekstualne spremenljivke	Izobrazba			-0,049 (0,011) ***	-0,049 (0,011) ***	-0,053 (0,011) ***
	Premožnost			0,001 (0,000) ***	0,001 (0,000) ***	0,001 (0,000) ***
	Pismenost			-0,246 (0,067) ***	-0,242 (0,067) ***	-0,227 (0,067) **
	Samozaposlen			-0,295 (0,478)	-0,295 (0,478)	-0,295 (0,478)
	Reg-BDP		0,621 (0,057) ***	0,625 (0,061) ***	0,49 (0,061) ***	0,488 (0,062) ***
Obiskal izobraževanje				1,256 (0,078) ***	1,31 (0,078) ***	
Davčna morala					0,785 (0,064) ***	
Drugi razlogi	Garancija					0,521 (0,089) ***
	Evidenca					0,122 (0,064)
	Dokaz					
Cox & Snell R <sup>2</sup>		0,024	0,047	0,065	0,119	0,153
Nagelkerke R <sup>2</sup>		0,024	0,048	0,065	0,120	0,154

Model izpolnjevanja davčnih predpisov pri demografskih dejavnikih kaže podobne rezultate kot model davčne morale, pri čemer ženske izražajo večjo stopnjo davčne skladnosti kot moški. Davčna skladnosti rahlo upada s starostjo; učinek starosti je ponovno šibko nelinearen in se davčna skladnost s starostjo manjša. Učenci in dijaki,

ki prejemajo žepnino in upravljajo z njo, izkazujejo nižjo stopnjo davčne skladnosti kot njihovi vrstniki brez žepnine. V nasprotju z modelom davčne morale izobrazba gospodinjstev nima pomembnega vpliva na izpolnjevanje davčnih obveznosti. Na drugi strani pa premoženje gospodinjstva in prisotnost samozaposlenega starša kažeta pomemben negativen vpliv na izpolnjevanje davčnih obveznosti pri učencih in dijakih.

Udeležba na tečaju davčnega opismenjevanja znatno poveča davčno skladnost pri učencih, učinek pa je robusten ne glede na dodatne kontrolne spremenljivke. Močna in pomembna determinanta izpolnjevanja davčnih obveznosti je tudi davčna morala. V skladu z obstoječo literaturo tudi naši rezultati potrjujejo, da višja davčna morala vodi do višje stopnje davčne skladnosti.

Zahteva računa od prodajalca je lahko povezana tudi z drugimi motivi, ne zgolj s spoštovanjem davčnih obveznosti, vendar tudi prevzem računa iz drugih razlogov, kot je dokazilo o garanciji ali zaradi evidence stroškov, prispeva k večji davčni skladnosti in tudi naši rezultati potrjujejo pomemben pozitiven učinek. Prileganje celotnega modela je boljše pri modelu davčne morale, saj presega 0,15 ob vključitvi vseh kontrolnih spremenljivk.

## Razprava

Sodobne države po vsem svetu pobirajo davke za financiranje in zagotavljanje javnih dobrin in storitev. Neizpolnjevanje davčnih obveznosti ne zmanjšuje le količine sredstev za financiranje javnih dobrin in storitev, temveč tudi ekonomsko učinkovitost zaradi nelojalne konkurence na trgu, ki izhaja iz davčnih utaj. Dodatna obdavčitev, potrebna za nadomestitev manjkajočih fiskalnih prihodkov, ima lahko tudi negativne gospodarske učinke.

Empirične raziskave nenehno kažejo, da utaje davkov ni mogoče v celoti razložiti s standardnim modelom odvratanja, ki temelji na racionalnem ekonomskem subjektu, ki bo plačal davke le, če bo izkupiček prikrivanja davkov nižji od pričakovanih stroškov kaznovanja. Mnogo raziskav je pokazalo, da obstaja tudi notranja motivacija posameznikov za plačilo davkov, zato je davčna morala davkoplačevalcev ena pomembnejših determinant izpolnjevanja davčnih predpisov.

Davčne uprave in vlade morajo zato spremeniti svoj odnos do davkoplačevalcev. Namesto administrativnega pobiranja davkov ter odkrivanja in kaznovanja utajevalcev morajo aktivno graditi tudi davčno moralo. Prizadevati si morajo, da postanejo prepoznane kot partnerji pri zasledovanju podobnih ciljev, ne zgolj konkurenčna stran davkoplačevalcem. Aktivno morajo graditi zavest o tem, zakaj so davki potrebni, in poudariti njihovo povezavo z javnimi izdatki. Spodbujati morajo odnos do zavzemanja

za skupno dobro, pomagati davkoplačevalcem pri izpolnjevanju njihovih obveznosti in graditi zaupanje do institucij.

Veliko držav je v zadnjih nekaj letih uvedlo različne pobude za izobraževanje davkoplačevalcev, ki so lahko učinkovit način za krepitev davčne zavesti, pozitivnega odnosa do davčnih vprašanj in koristi, ki jih imamo davkoplačevalci na ravni družbe. Več davkoplačevalcev plača svoj pravični delež davkov, več sredstev je na voljo za razvoj države, gradnjo infrastrukture in za storitve za davkoplačevalce. Poleg tega ima lahko izobraževanje davkoplačevalcev tudi bolj neposredne koristi. Davčna pismenost jim lahko pomaga prihraniti denar, s povečanjem davčne morale lahko dolgoročno poveča izpolnjevanje davčnih predpisov, saj davčna pismenost skrajša čas, ki ga porabijo za pripravo davčne napovedi in so te tudi manj tvegane. Več kot davkoplačevalci vedo o davčnem sistemu in ključni vlogi, ki jo imajo davki v njihovem vsakdanjem življenju, bolj ga lahko podpirajo (OECD, 2021).

Naša empirična raziskava jasno razkriva močne pozitivne učinke ustrezno zasnovanih kratkih izobraževalnih programov davčnih organov na davčno moralo osnovnošolcev in srednješolcev. Vključitev tovrstnih tem v učne načrte omogoča doseganje (skoraj) vseh prihodnjih davkoplačevalcev, obenem pa takšni programi prispevajo tudi k boljši finančni pismenosti, odločanju, varnosti in k etičnemu ravnanju nasploh (Starček in Trunk, 2018).

Prednosti izobraževanja davkoplačevalcev vodijo do večje davčne skladnosti. V poročilu Tax Morale (OECD, 2019) iz leta 2019 je bilo ugotovljeno, da je starost ena glavnih determinant davčne morale na svetovni ravni, pri čemer je manj verjetno, da bodo starejši opravičevali goljufanje pri davkih. To nakazuje, da je mogoče med mladimi doseči znatne koristi s ciljno usmerjenimi prizadevanji glede potrebe po plačevanju davkov. Vzpostavitev navade plačevanja davkov v zgodnjem obdobju življenja posameznika lahko z leti prinese znatne prednosti. Poučevanje otrok o davkih je lahko tudi del širše državljske vzgoje (OECD, 2021). Izobraževanje otrok in najstnikov o davčnih zadevah je priložnost za izgradnjo družbene pogodbe, tako da otrokom pomagamo uvideti družbeno koristnost davkov, od njihove uporabe za financiranje javnih storitev in ustanov, kot so šole, bolnišnice in policija, do njihove prerazporeditvene funkcije. Najbolj ambiciozen je lahko del pomoči otrokom pri prepoznavanju ne le njihovih pravic in odgovornosti, ampak tudi pravic in odgovornosti države glede preglednosti in odgovornosti pri porabi davkov.

Z nagovarjanjem mladih generacij lahko davčne uprave povzročijo dolgoročen kulturni premik (OECD/FIAPP, 2015). To je pomembno, saj lahko obdavčitev štejemo tudi za družbeno dejanje. Na posamezne davkoplačevalce namreč močno vpliva njihovo dožemanje vedenja drugih davkoplačevalcev (Frey in Torgler, 2007). Ne nazadnje

pa dvig davčne morale pri mladih ne bo osrečil le vlade, saj Lubian in Zarri (2011) ugotavljata, da so posamezniki z višjo stopnjo davčne morale tudi bistveno srečnejši.

## Literatura in viri

- Alm, J., Jackson, B. R. & McKee, M. (1992). Estimating the determinants of taxpayer compliance with experimental data. *National Tax Journal*, 45(1), 107–114.
- Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: a theoretical analysis. *Journal of Public Economics* 1, 323–338. doi:10.1016/0047-2727(72)90010-2.
- Alm, J. (2011). Designing alternative strategies to reduce tax evasion. In M. Pickhardt, & A. Prinz (Eds.), *Tax Evasion and the Shadow Economy* (pp. 13–32). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Alm, J. (2012). Measuring, explaining, and controlling tax evasion: Lessons from theory, experiments, and field studies. *International Tax and Public Finance*, 19(1), 54–77. doi:10.1007/s10797-011-9171-2
- Alm, J., & Torgler, B. (2006). Culture differences in tax morale in the United States and in Europe. *Journal of Economic Psychology*, 27(2), 224–246. doi: 10.1016/j.joep.2005.09.002
- Braithwaite, V., & Ahmed, E. (2005). A threat to tax morale: The case of Australian higher education policy. *Journal of Economic Psychology*, 26: 523–540. doi: 10.1016/j.joep.2004.08.003
- Buehn, A., & Schneider, F. (2016). Size and Developments of Tax Evasion in 38 OECD Countries: What do we (not) know? *Journal of Economics and Political Economy*, 3(1), 1–11. doi:10.1453/jepe.v3i1.634
- Canale, R. R., & Liotti, G. (2018). Fiscal Rules Compliance and Trust in Institution in Eurozone: The Case of European Central Bank. *Panoeconomicus*, 66(1), 25–39. doi:0.2298/PAN16031015C
- Casal, S., Kogler, C., Mittone, L., & Kirchler, E. (2016). Tax compliance depends on voice of taxpayers. *Journal of Economic Psychology*, 56, 141–150. doi:10.1016/j.joep.2016.06.005
- Dell'Anno, R. (2009). Tax evasion, tax morale and policy maker's effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 988–997. doi:10.1016/j.socec.2009.06.005
- Enachescu, J., Olsen, J., Kogler, C., Zeelenberg, M., Breugelmans, S. M., & Kirchler, E. (2019). The role of emotions in tax compliance behavior: A mixed-methods approach. *Journal of Economic Psychology*, 74, 1–16. doi:10.1016/j.joep.2019.102194
- European Commission. (2018a). *A huge problem*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/against-tax-fraud-tax-evasion/a-huge-problem\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/against-tax-fraud-tax-evasion/a-huge-problem_en).
- European Commission. (2018b). *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council establishing the 'Fiscalis' programme for cooperation in the field of taxation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Frey, B. S., & Torgler, B. (2007). Tax morale and conditional cooperation. *Journal of Comparative Economics*, 35, 136–159. doi:10.1016/j.jce.2006.10.006
- García-Alarcó, G., Buendía Azorín, J. D., & Sánchez de la Vega, M. (2018). Tax Evasion in Europe: An Analysis Based on Spatial Dependence. *Social Science Quarterly*, 99(1), 7–23. doi:10.1111/ssqu.12382
- Halla, M. (2012). Tax Morale and Compliance Behavior: First Evidence on a Causal Link. The B. E. *Journal of Economic Analysis & Policy*, 12(1), 1–27. doi:10.1515/1935-1682.3165
- Hashimzade, N., Myles, G. D., & Tran-Nam, B. (2012). Applications of behavioural economics to tax evasion. *Journal of Economic Surveys*, 27(5), 941–977. doi:10.1111/j.1467-6419.2012.00733.x



- Hofmann, E., Voracek, M., Bock, C., & Kirchler, E. (2017). Tax compliance across sociodemographic categories: Meta-Analyses of survey studies in 111 countries. *Journal of Economic Psychology*, 65, 63–71. doi:10.1016/j.joep.2017.06.005
- Jackson, B. R., & Milliron, V. C. (1986). Tax compliance research: findings problems and prospects. *Journal of Accounting Literature*, 5, 125–165.
- Jacquemet, N., Luchini, S., Malézieux, A., & Shogren, J. F. (2019). A Psychometric Investigation of the Personality Traits Underlying Individual Tax Morale. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 19(3), 1–25. doi:10.1515/bejeap-2018-0149
- Lubian, D., & Zarri, L. (2011). Happiness and tax morale: An empirical analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 80(1), 223–243. doi:10.1016/j.jebo.2011.03.009
- Lago-Peñas, I., & Lago-Peñas, S. (2010). The determinants of tax morale in comparative perspective: Evidence from European countries. *European Journal of Political Economy*, 26(4), 441–453. doi:10.1016/j.ejpoleco.2010.06.003
- Luttmer, E., & Singhal, M. (2014). Tax morale. *Journal of Economic Perspectives*, 28(4), 149–168. doi:10.1257/jep.28.4.149
- Niemirowski, P., Wearing, A. J., Baldwin, S., Leonard, B., & Mobbs, C. (2002). *The influence of tax related behaviours, beliefs, attitudes and values on Australian taxpayer compliance. Is tax avoidance intentional and how serious an offence is it?* Sydney: University of New South Wales.
- OECD (2019). Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax? Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/f3d8ea10-en.
- OECD (2021). Report on Taxpayer Education (Draft). Paris: OECD Publishing.
- OECD/FIIAPP (2015). *Building Tax Culture, Compliance and Citizenship: A Global Source Book on Taxpayer Education*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264205154-en
- Orviska, M., & Hudson, J. (2002). Tax evasion, civic duty and the law abiding citizen. *European Journal of Political Economy*, 19, 83–102. doi:10.1016/S0176-2680(02)00131-3
- Park, C.-G., & Kwon Hyun, J. K. (2003). Examining the determinants of tax compliance by experimental data: a case of Korea. *Journal of Policy Modeling*, 25(8), 673–684. doi:10.1016/S0161-8938(03)00075-9
- Reilly, B., & Krstić, G. (2019). Shadow Economy - Is an Enterprise Survey a Preferable Approach? « *Panoeconomicus*, 66(5), 589–610. doi:10.2298/PAN161108022R
- Richardson, G. (2006). Determinants of tax evasion: A cross-country investigation. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 15(2), 150–169. doi:10.1016/j.intaccaudtax.2006.08.005
- Richardson, M., & Sawyer, A. J. (2001). A Taxonomy of the Tax Compliance Literature: Further Findings, Problems and Prospects. *Australian Tax Forum*, 16(2), 137–320.
- Rodriguez-Justicia, D. & Theilen, B. (2018). Education and tax morale. *Journal of Economic Psychology*, 64(C), 18–48.
- Slemrod, J. (1998). On Voluntary Compliance, Voluntary Taxes, and Social Capital, *National Tax Journal*, LI, 485–492
- Slemrod, J. (1998). On Voluntary Compliance, Voluntary Taxes, and Social Capital. *National Tax Journal*, LI, 485–492.
- Smith, S. (1986). Tax enforcement and the black economy: Cost-effectiveness and compliance, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. *Public Money*, 6(3), 25–28. doi: 10.1080/09540968609387394
- Starček, S., & Trunk, A. (2018). The Importance and Role of Financial Education. In N. Trunk & V. Dermol (Eds.), *Financial literacy among the young: the role of banks in education and training* (pp. 27–42). Bangkok, Celje, Lublin: ToKnowPress.

Torgler, B. (2003). Tax morale, rule governed behaviour and trust. *Constitutional Political Economy*, 14, 119-140. doi:10.1023/A:1023643622283

Torgler, B. (2012). Tax morale, Eastern Europe and European enlargement. *Communist and Post-Communist Studies*, 45, 11-25. doi:10.1016/j.postcomstud.2012.02.005

Williams, C., & Krasniqi, B. (2017). Evaluating the individual- and country-level variations in tax morale: Evidence from 35 Eurasian countries. *Journal of Economic Studies*, 44(5), 816-832. doi:10.1108/JES-09-2016-0182

# ANALIZA POTREB PO HRVAŠČINI NA PODROČJU POSLOVNIH IN EKONOMSKIH VED

Igor Ivašković

## Povzetek

Prispevek na vzorcu 272 anketirancev obravnava obstoječo raven znanja in zaznano uporabnost hrvaškega jezika med slovenskimi študenti in diplomanti na področju ekonomskih in poslovnih ved ter analizira potrebe po uvajanju pouka strokovne hrvaščine v slovenski visokošolski sistem. Ugotovljeno je, da se hrvaščina pri preučevani populaciji v okviru 21 tujih jezikov uvršča na drugo mesto glede na povprečno raven znanja, povprečni anketiranec pa obvlada stopnjo znanja A2. Obenem hrvaščina zaseda tretje mesto po zaznani uporabnosti njenega znanja, in sicer skoraj 70 % anketirancev zaznava hrvaški jezik kot večinoma ali zelo uporaben. Študentska populacija kaže relativno visok interes za učenje hrvaškega jezika, saj bi se 30 % študentov zagotovo udeležilo pouka hrvaščine, če bi ta možnost obstajala, še 20 % pa je v danem trenutku neodločnih. Pri uvedbi lektorata hrvaškega jezika bi bila smiselna delitev na dve težavnostni stopnji, in sicer na osnovno, ki bi imela ambicijo udeležence pripeljati do ravni znanja B1, medtem ko bi raven A2 predstavljala standard zahtevanega znanja, in napredno, ki bi imela za cilj pripeljati udeležence do ravni znanja C1, medtem ko bi bil standard zahtevanega znanja določen na stopnji B2 po lestvici CEFR.

Ključne besede: tuji strokovni jeziki, hrvaščina, poslovne in ekonomske vede, analiza potreb.

## Uvod

Slovenščina in hrvaščina sta se v določenih zgodovinskih trenutkih oblikovali v podobnih razmerah, a sta bila procesa standardizacije slovenščine na eni in hrvaščine na drugi strani v mnogem različna (Banac, 1991, 65–75). Ključni vzrok za to je določitev štokavskega govora kot temelja za hrvaški jezikovni standard (Kačić & Šarić, 1995, 85), kar je vplivalo na približevanje srbščini in je kulminacijo doživelo s formiranjem srbohrvaškega jezikovnega standarda. Starejše slovenske generacije so se s tem jezikom pogosto srečevale v različnih institucijah prejšnje države, mlajše generacije, rojene po osamosvojitvi, pa jezik manj poznajo, saj se je s procesi globalizacije in spremljajočimi družbenopolitičnimi spremembami, z razvojem telekomunikacijske tehnologije in s povečanjem števila medijev povečala predvsem prisotnost angleškega jezika. Ne glede na to je bil hrvaški jezik v okviru spodbujanja učenja tujih jezikov leta 2000 potrjen

kot izbirni predmet v devetletnem programu slovenske osnovne šole (Benjak & Požgaj Hadži, 2005; Kač, 2009). Dolgoletno tradicijo ima tudi poučevanje hrvaškega jezika na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani, in sicer v okviru Oddelka za slavistiko, kjer izobraževanje poteka v skupnem programu s srbskim in makedonskim jezikom (Balažic Bulc & Požgaj-Hadži, 2019). Nekoliko drugačna je situacija na področju možnosti učenja tujih strokovnih jezikov. Predvsem je presenetljivo, da na fakultetah, ki nudijo izobraževalne programe s področja ekonomskih in poslovnih ved, obstajajo lektorati poslovne angleščine, nemščine, francoščine in italijanščine, poučevanje hrvaškega jezika pa ni predvideno, čeprav je Hrvaška za Slovenijo tretji najpomembnejši izvozni in četrti najpomembnejši uvozni trg ob trendu naraščanja tako uvoza kot izvoza (Izvozno okno, 2019; Izvozno okno, 2021; Statistični urad Republike Slovenije, 2018). V skladu z omenjenim je bil glavni cilj tega prispevka ugotoviti potrebe po znanju hrvaščine na področju poslovnih in ekonomskih ved in s tem olajšati premislek o smotrnosti vključevanja hrvaščine kot tujega jezika na tem področju v slovenski visokošolski prostor.

## Zbiranje podatkov in vzorec

Z vprašalnikom, objavljenim v orodju Ika med 4. 1. in 4. 4. 2021, smo merili mnenje anketirancev o lastni percepciji znanja tujih jezikov in percepcijo splošne uporabnosti posameznih jezikov ter odkrivali, kakšen položaj ima v tem kontekstu hrvaščina. V raziskavi je sodelovalo 272 študentov in diplomantov ekonomskih in poslovnih ved, ki so vsaj delno izpolnili vprašalnik, od tega jih je 247 izpolnilo celotno anketo. V vzorcu je bilo 64,8 % žensk in 35,2 % moških, povprečna starost anketiranca pa je bila 23,2 leta. 63,3 % je bilo študentov 1. stopnje bolonjskega študija (dodiplomska raven), 24,5 % je bilo študentov 2. bolonjske stopnje (magistrski študij), 1,6 % je bilo študentov 3. bolonjske stopnje (doktorski študij), 10,6 % anketirancev je bilo brez študentskega statusa. Skupno je bilo 21,1 % redno zaposlenih, 36,8 % jih je delalo prek študentske napotnice, 42,1 % jih v času izpolnjevanja ankete ni bilo zaposlenih. Pri dodiplomskih študentih je bila več kot polovica študentov neaktivnih na trgu dela (56,8 %), medtem ko je bilo na podiplomskem magistrskem študiju zaposlenih več kot tri četrtine študentov (76,7 %). Pri tem je skoraj polovica vseh magistrskih študentov opravljala študentsko delo (48,3 %). Med doktorskimi študenti je bila večina redno zaposlenih (75,0 %), v vzorcu anketirancev brez statusa, a z izobrazbo s področja ekonomskih ali/ in poslovnih ved, pa je bil delež redno zaposlenih 96,2 %. Anketiranje je potekalo v času pandemije covida-19, zato se je obseg zaposlenosti, predvsem študentskega dela, v populaciji zmanjšal. Ravno v skupini mladih med 15. in 24. letom starosti je bila v Sloveniji delovna aktivnost za 10,5 % manjša kot v letu prej (Kajzer, 2020, 8–9).

## Rezultati

### Percepcija znanja jezikov

Rezultati samoocene znanja jezika po lestvici CEFR (*Common European Framework of Reference for Languages*)<sup>3</sup> kažejo, da je med tujimi jeziki v slovenskem prostoru daleč najbolj prisotna angleščina, tej pa s precej zaostanka sledi hrvaščina (tabela 1 prikazuje samo podatke za jezike s povprečno oceno nad 1,5). Pri slednji je največji delež anketirancev po lastni oceni na ravni A1, povprečen anketiranec pa malo nad ravno A2. Na tretjem mestu je nemščina, ki je v povprečju že pod ravno A2. Nad povprečno oceno 1,5 so še nemščina, srbsščina, španščina in italijanščina, medtem ko so drugi jeziki (ruščina, francoščina, makedonščina, slovaščina, turščina, portugalščina, kitajščina, poljščina, albanščina, bolgarščina, arabščina, grščina, madžarščina, švedščina in češčina) pod to mejo. Tabela 2 prikazuje, da znanje hrvaščine nekoliko narašča s stopnjo študija in s stopnjo vključenosti v trg dela.

Tabela 1: Znanje tujih jezikov

Jezik	Znanje	1	2	3	4	5	6	7
	Povprečje	Ne znam (v %)	A1 (v %)	A2 (v %)	B1 (v %)	B2 (v %)	C1 (v %)	C2 (v %)
Angleščina	5,47	0,0	0,4	3,1	9,3	39,0	32,8	15,4
Hrvaščina	3,40	12,3	24,2	20,4	20,4	6,9	8,5	7,3
Nemščina	2,89	24,6	22,3	17,3	17,7	13,5	2,3	2,3
Srbščina	2,70	40,3	16,7	16,7	7,0	5,4	6,2	7,8
Španščina	1,73	66,5	16,7	4,7	5,8	3,1	1,9	1,2
Italijanščina	1,515	74,2	12,1	5,9	2,7	2,7	2,0	0,4

### Percepcija koristnosti znanja jezikov

Z vidika percepcije koristnosti znanja tujih jezikov je situacija nekoliko drugačna (tabela 3). Na prvem mestu sicer ni sprememb. Kar 95,8 % anketirancev namreč ocenjuje, da je znanje angleščine zelo uporabno, le 4,2 % jih meni, da je le večinoma uporabno. Nemščina zaseda drugo mesto, hrvaščina, ki je v središču pozornosti te raziskave, pa tretje. Lahko torej razberemo, da skupno skoraj sedem desetih anketirancev zaznava hrvaški jezik kot večinoma ali zelo uporaben. Pri tem je razvidno, da je hrvaščina zaznana kot bolj uporabna od drugih dveh sosednjih jezikov, in sicer italijanščine in še bolj od madžarščine. Ravno tako je glede zaznane uporabnosti hrvaški jezik pred

3 Lestvica CEFR vsebuje 6 stopenj znanja jezika: 1) A1 oziroma preživetvena raven, 2) A2 oziroma vmesna raven; 3) B1 oziroma sporazumevalni prag; 4) B2 oziroma višja raven predstavlja tiste, ki se sporazumevajo tekoče in spontano, njihova komunikacija in argumentiranje sta suverena, uporabljajo zahtevnejše slovnične strukture; 5) C1 oziroma raven učinkovitosti in 6) C2 ali raven mojstrstva (podrobnejši opis v Lingula, 2021).

dvema »velikima« jezikoma, pred španščino in francoščino. Poleg slednjih dveh je le še srbsščina v povprečju zaznana kot relativno uporabnejša, saj dosega povprečno oceno 3,1, medtem ko sta naslednja dva »velika« svetovna jezika, ruščina in kitajščina, skupaj z vsemi drugimi merjenimi jeziki že pod ravno 3,0.

Tabela 2: Znanje hrvaškega jezika glede na stopnjo študija in aktivnost na trgu dela

Znanje hrvaškega jezika	Povprečje	1	2	3	4	5	6	7
		Ne znam (v %)	A1 (v %)	A2 (v %)	B1 (v %)	B2 (v %)	C1 (v %)	C2 (v %)
1. stopnja	3,26	14,2	23,2	24,5	19,4	3,9	8,4	6,5
2. stopnja	3,66	3,4	31,0	15,5	19,0	13,8	12,1	5,2
3. stopnja	4,25	0,0	0,0	50,0	25,0	0,0	0,0	25,0
Neaktivni na trgu dela	3,26	15,7	23,5	21,6	19,6	4,9	6,9	7,8
Študentsko delo	3,32	8,8	28,6	22,0	22,0	4,4	9,9	4,4
Redno zaposleni*	3,98	7,5	15,1	18,9	22,6	15,1	7,5	13,2

Opomba: \* – aktivni na trgu dela s podpisano pogodbo o zaposlitvi (vključno samozaposleni) ne glede na časovno (ne)določenost pogodbe.

Tabela 3: Zaznava uporabnosti/koristnosti jezika

Jezik	Korist	1	2	3	4	5
	Povprečje	Povsem neuporabno (v %)	Večinoma neuporabno (v %)	Ne morem se odločiti, ali je uporabno ali ne (v %)	Večinoma uporabno (v %)	Zelo uporabno (v %)
Angleščina	4,96	0,0	0,0	0,0	4,2	95,8
Nemščina	4,31	1,6	3,9	10,2	30,9	53,5
Hrvaščina	3,74	4,3	13,2	12,8	43,8	26,0
Italijanščina	3,43	6,6	16,3	23,7	33,9	19,5
Španščina	3,33	9,0	16,1	25,5	31,4	18,0
Srbsščina	3,11	16,0	17,9	23,0	25,7	17,5
Francoščina	3,09	12,4	21,3	24,4	29,1	12,8

Če razčlenimo anketirano populacijo na posamezne segmente, lahko opazimo, da je zaznava koristnosti znanja hrvaškega jezika relativno stabilna (tabela 4). V vseh segmentih je povprečna vrednost zaznav namreč v rangi vrednosti med 3,72 in 4,01, kar označuje odgovor »večinoma uporabno«.

Tabela 4: Zaznava uporabnosti/koristnosti znanja hrvaškega jezika glede na raven študija

Znanje hrvaškega jezika	Povprečje	1	2	3	4	5
		Povsem neuporabno (v %)	Večinoma neuporabno (v %)	Ne morem se odločiti, ali je uporabno ali ne (v %)	Večinoma uporabno (v %)	Zelo uporabno (v %)
1. stopnja	3,72	4,5	13,6	13,0	42,9	26,0
2. stopnja	3,95	0,0	10,3	12,1	50,0	27,6
3. stopnja	3,75	0,0	25,0	0,0	50,0	25,0
Neaktivni na trgu dela	3,62	4,9	14,7	13,7	47,1	19,6
Študentsko delo	4,01	1,1	11,0	11,0	39,6	37,4
Redno zaposleni*	3,73	5,8	11,5	9,6	50,0	23,1

Opomba: \* – aktivni na trgu dela s podpisano pogodbo o zaposlitvi (vključno samozaposleni) ne glede na časovno (ne)določenost pogodbe.

## Interes in predznanje

Rezultati kažejo, da je interes za hrvaščino relativno velik. Praktično četrtnina študentov (24,8 %) na dodiplomski stopnji bi namreč zagotovo izbrala lektorat iz hrvaškega jezika, medtem ko je skoraj četrtnina še neodločna (tabela 5). Razberemo lahko, da je dobrih 30 % skupne študentske populacije prepričanih, da bi izbrali predmet iz hrvaškega jezika, približno ena petina je neodločnih, približno polovica pa je prepričanih, da bi si raje izbrali kakšen drug tuji jezik ali pa povsem drugo študijsko vsebino, če bi jim program to omogočal. Nekoliko presenetljiv in obenem indikativen je podatek o višjem odstotku pri študentski populaciji na 2. bolonjski stopnji študija. Na tej namreč trenutno ni predmetov tujih jezikov, a študentski interes več kot očitno obstaja. Kar 44,6 % bi jih namreč zagotovo izbralo hrvaški jezik, še dodatnih 10,7 % pa je bilo v trenutku izvedbe raziskave neodločnih.

Tabela 5: Interes za »Hrvaški jezik za poslovne in ekonomske vede«

Če bi bila na vašem študijskem programu možnost izbire izbirnega predmeta "Hrvaški jezik za poslovne in ekonomske vede", ali bi ga izbrali?			
Raven študija	Da (v %)	Ne vem (v %)	Ne (v %)
1. stopnja	24,8	24,2	51,0
2. stopnja	44,6	10,7	44,6
3. stopnja	25,0	0,0	75,0
Skupno	30,2	20,3	49,5

Glede na zadnji uradni popis prebivalstva se ocenjuje, da je hrvaščina prvi jezik za približno 2,5 % in 3 % državljanov Republike Slovenije, za približno 2 % je prvi jezik srbsščina, približno 1,6 % bosanščina, manjši del pa jih kot prvi jezik opredeljuje srbohrvaški jezik (Šircelj, 2003, 88). Če bi populacija študentov fakultet na področju poslovanja in ekonomije sorazmerno predstavljala celotno slovensko populacijo, bi lahko predvidevali, da je okoli 7 % študentov relativno dobro seznanjenih s hrvaščino ali sorodnim jezikom. Rezultati raziskave so pokazali, da je delež interesentov, ki bi jim vpis v predmet koristil za lažje opravljanje študijskih obveznosti, nekoliko manjši od predvidevanj. Iz tabele 6 lahko razberemo, da med tistimi, ki bi zagotovo izbrali predmet Hrvaški jezik za poslovne in ekonomske vede, če bi imeli to možnost, več kot dve tretjini ne dosega ravni B2. Če v analizo vključimo samo študente 1. bolonjske stopnje, je takšnih, ki so prepričani, da bi predmet izbrali, kar 71 %. Med neodločnimi je delež teh še večji, in sicer je 83,7 % takšnih študentov dodiplomskega študija na ravni B1 ali nižji ravni znanja. Če združimo oba segmenta, lahko sklepamo, da je kar 77,4 % potencialnih interesentov na 1. bolonjski stopnji na ravni znanja hrvaškega jezika, ki je nižja od ravni B2 po evropski lestvici.

Tabela 6: Predznanje vpisnikov glede na namero vpisa predmeta

Predznanje	Izbira predmeta Hrvaški jezik za poslovne in ekonomske vede (v %)								
	Da			Ne vem			Skupaj		
	Vsi	1. st.	Kum. 1. st.	Vsi	1. st.	Kum. 1. st.	Vsi	1. st.	Kum. 1. st.
Brez	5,7	7,9	7,9	4,4	5,4	5,4	5,2	6,7	6,7
A1	18,6	7,9	15,8	24,4	24,3	29,7	20,9	16,0	22,7
A2	12,9	18,4	34,2	33,3	37,8	67,5	20,9	28,0	50,7
B1	30,0	36,8	71,0	20,0	16,2	83,7	26,1	26,7	77,4
B2	8,6	2,6	73,6	8,9	5,4	89,1	8,7	4,0	81,4
C1	11,4	13,2	86,8	6,7	8,1	97,2	9,6	10,7	92,1
C2	12,9	13,2	100	2,2	2,7	99,9	8,7	8,0	100,1

## Sklep

Za Slovenijo je značilna velika potreba po znanju tujih jezikov zaradi relativne majhnosti slovensko govoreče skupnosti v primerjavi z večino drugih jezikovnih skupin. Ob angleščini so najpogostejši stiki slovensko govorečega prebivalstva ravno s sosednjimi jeziki. Med drugim tudi s hrvaškim jezikom, ki je v slovenskem govornem prostoru še vedno močno prisoten tudi zaradi intenzivnega poslovanja s hrvaškim trgov, znanje hrvaščine pa posamezniku omogoča tudi večje zaposlitvene možnosti. Prisotnost hrvaščine na Slovenskem potrjuje njeno drugo mesto med tujimi jeziki glede na samooceno znanja pri anketirani populaciji na področju poslovnih in ekonomskih ved, a je v tem trenutku že opazen njen precejšen zaostanek za splošnim znanjem



angleščine. Ravno tako je hrvaščina z vidika percepcije uporabnosti na tretjem mestu med tujimi jeziki, in sicer za angleščino in nemščino ter pred italijanščino, španščino, srbsščino, francoščino, ruščino in kitajščino. Glede na to, da sta italijanščina in francoščina že del predmetnikov pri visokošolskih programih na področju poslovnih in ekonomskih ved, kitajščina pa se poučuje v okviru organizacij, ki promovirajo kitajsko kulturo in imajo svoj prostor v posameznih visokošolskih institucijah, bi bilo smiselno predlagati tudi uvedbo poučevanja hrvaškega jezika. Dodaten argument za to je dejstvo, da hrvaščina in slovenščina sodita v skupino južnoslovanskih jezikov, kar implicira njuno sorodnost in posledično tudi potencialno hitrejšo napredovanje slovenskih učencev pri učenju hrvaškega jezika vsaj na nižjih ravneh (Požgaj Hadži, 2012, 15). Sklenemo lahko, da ima učna ura hrvaščine v slovenskem prostoru relativno veliko dodano vrednost v primerjavi z učenjem drugih tujih jezikov. Študentska populacija kaže relativno visok interes za učenje hrvaškega jezika, 30 % bi se zagotovo udeležilo pouka, če bi ta možnost obstajala, še 20 % pa je neodločnih. Glede na ugotovitve o predznanju bi bila smiselna delitev izvedbe izobraževalnega programa na dve težavnostni stopnji, in sicer na osnovno, ki bi imela ambicijo udeležence pripeljati do ravni znanja B1, medtem ko bi bila raven A2 standard zahtevanega znanja, in napredno, ki bi imela za cilj pripeljati udeležence do ravni znanja C1, medtem ko bi bil standard zahtevanega znanja določen na stopnji B2 po lestvici CEFR.

Za prihodnje študije predlagamo izvedbo širše kvantitativne raziskave med slovenskimi poslovnimi subjekti glede dejanskih potreb po znanju hrvaščine in drugih tujih strokovnih jezikov. Ravno tako priporočamo podrobnejšo analizo, kako se potreba na trgu dela spreminja glede na posamezno strokovno področje in glede na posamezni tuji jezik. Ob slednji priporočamo tudi izvajanje longitudinalnih študij, ki bodo prikazale trende v Sloveniji glede spreminjanja potreb po znanju tujih jezikov na posameznih strokovnih področjih. Takšno sistemsko spremljanje potreb bi bilo treba z operativnega vidika združiti z analizami notranjih kadrovske kapacitete v slovenskem visokošolskem prostoru na področju poučevanja tujih jezikov. Združene ugotovitve bi namreč pripomogle k izdelavi fleksibilnega skupnega načrta, ki bi omogočil medfakultetno ali celo meduniverzitetno sodelovanje, kjer bi bile katedre oziroma oddelki, ki so matični za poučevanje tujih jezikov v visokošolskem prostoru, vključeni tudi v pedagoško-andragoški proces na drugih fakultetah za poučevanje tujih strokovnih jezikov.

## Literatura in viri

- Balažič Bulc, T., & Požgaj-Hadži, V. (2019). Hrvaščina, srbščina, bosanščina in črnogorščina v slovenskem izobraževanju: novi jeziki z dolgo tradicijo. V T. Balažič Bulc, J. Kenda, M. Lah, V. Požgaj-Hadži, M. Benjak & I. Ferbežar (ur.), *Poti in stranpoti poučevanja tujih jezikov v Sloveniji* (str. 71–80). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, Birografika Bori.
- Banac, I. (1991). *Hrvatsko jezično pitanje*. Zagreb: Most.
- Benjak, M., & Požgaj Hadži, V. (2005). Sadržaji kulture i civilizacije u sklopu učenja hrvatskoga jezika kao stranog – instrumenti prevladavanja predrasuda i stereotipa. V M. Benjak & V. Požgaj Hadži (ur.), *Bez predrasuda i stereotipa* (118–162). Reka: ICR.
- Izvozno okno (2019). *Hrvaška. Poslovno sodelovanje s Hrvaško*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/hrvaska/poslovno-sodelovanje-s-slovenijo/>.
- Izvozno okno (2021). *Hrvaška. Poslovno sodelovanje s Hrvaško*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/hrvaska/poslovno-sodelovanje-s-slovenijo/>.
- Kač, L. (2009). Obvezni drugi tuji jezik v osnovni šoli nuja na poti večjezičnosti ter priložnost za oblikovanje šolske politike učenja jezikov. *Sodobna pedagogika*, 60(1), 82–93.
- Kačić, M., & Šarić, L. (1995). *Hrvatski i srpski. Zablude i krivotvorine*. Zagreb: Zavod za lingvistiku Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.
- Kajzer, A. (2020). *Vpliv epidemije na trg dela*. Ljubljana: UMAR.
- Lingula (2021). *Angleščina, kaj znate po posamezni stopnji?* <https://www.lingula.si/anglescina/stopnje/>.
- Požgaj Hadži, V., & sodelavci (2012). *Izazovi kontrastivne lingvistike = Izzivi kontrastivnega jezikoslovja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Statistični urad Republike Slovenije (2018). *Izvoz in uvoz Slovenije tudi v letu 2018 naraščala*. <https://www.stat.si/statweb/news/index/7934>.
- Šircelj, M. (2003). *Verska, jezikovna in narodna sestava prebivalstva Slovenije: popisi 1921–2002*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

# AKCIJSKI NAČRT ZA VEČJO BLAGINJO V SLOVENIJI

**Polona Domadenik Muren, Dušan Mramor, Matjaž Koman, Tjaša Redek**

## Uvod

Akcijski načrt za večjo blaginjo v Sloveniji (ANB2022), ki je nastal v sodelovanju z Združenjem manager, predstavlja nadgradnjo in novelacijo Akcijskega načrta za višjo rast produktivnosti (ANP2020). Z identificiranimi področji ukrepanja naslavlja pet velikih ekonomskih in družbenih izzivov, s katerimi se soočamo v Sloveniji, in sicer (1) hiter upad delovno aktivne populacije (ena najhitrejših rasti javnih izdatkov za pokojnine, zdravstvo in dolgotrajno oskrbo); (2) visoke stroške prehoda v brezogljično družbo; (3) drage geostrateške spremembe, do katerih je prišlo zaradi oboroženega konflikta na ozemlju Ukrajine; (4) stroške monetarne in fiskalne politike v Evropi in Sloveniji ter (5) velike tehnološke spremembe (digitalizacija, AI, robotizacija, ...). Vse to vodi v padec materialne in nematerialne blaginje prebivalcev (še zlasti starejših), kar bo povzročilo politično in gospodarsko nestabilnost oziroma ciklično gibanje navzdol. Možna rešitev bi bila zgolj toliko hitrejša rast produktivnosti, delovne aktivnosti in elementov nematerialne blaginje, da v doglednem času ujamemo raven blaginje države, ki nam predstavlja vzor (npr. Avstrije).

Akcijski načrt za višjo rast produktivnosti (ANP2020) je izhajal iz dejstva, da se Slovenija sooča z demografskim izzivom starajoče se populacije, ki poleg pokojninskih povečuje tudi javne izdatke zdravstvene in dolgotrajne oskrbe z eno najvišjih stopenj rasti v EU, ki nikakor ni vzdržna. Mramor in Sambt (2019, 2020) sta zavrnila možnost reševanja tega problema prvenstveno z nižanjem pokojninskih in zdravstvenih pravic, kajti upokojenci kot dominantni del volilnega telesa bi zagotovo temu nasprotovali in povzročili družbeno in politično krizo ter nadaljnje poglobljanje problema. Predlagala sta ukrepanje v smeri povečevanja delovno aktivnega prebivalstva in produktivnosti. Močno povečanje produktivnosti bi imelo daleč največji učinek, zato je bil prvi razmislek namenjen identifikaciji dejavnikov produktivnosti.<sup>4</sup> ANP2020 je z empirično in institucionalno analizo izluščil razlike med Slovenijo in Avstrijo (pogosto tudi Nemčijo) v družbeni ureditvi in njenem delovanju na vseh področjih, ki so v literaturi identificirana kot bistvena za višjo rast produktivnosti. ANP2020 se je v nadaljevanju osredotočil samo na 18 področij, kjer Slovenija izrazito zaostaja za Avstrijo in Nemčijo. Ta področja so bila najprej razvrščena na raven države in raven

---

<sup>4</sup> Pri projektu ANP2020 je poleg delovne skupine, ki so jo sestavljali profesorji Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani Dušan Mramor (koordinator), Polona Domadenik, Aljoša Valentinčič, Matjaž Koman, Janez Prašnikar in Jože Sambt ter urednik Sobotne priloge Dela Ali Žerdin, sodelovalo še 40 strokovnjakov z različnih področij. Akcijski načrt je bil predstavljen na več dogodkih Združenja Manager, v tiskanih in elektronskih medijih.

podjetij, nato pa na kapitalsko opremljenost (javna in zasebna infrastruktura) in »mehke« dejavnike produktivnosti (znanje, organizacija).

Ker se stanje v poslovnem okolju in na ravni podjetij spreminja ob realizaciji predlaganih ukrepov, je treba novemu podatkovnemu in institucionalnemu stanju prilagoditi ukrepe, na katere te spremembe vplivajo. Zato smo v ANB2022 naprej (1) ocenili realizacijo ANP2020, (2) pregledali relevantne institucionalne spremembe (novi podatki in ureditve), (3) ponovno ocenili ustreznost identificiranih področij in ukrepov in (4) predlagali spremembe področij in ukrepov, ki so izgubili relevantno. V nadaljevanju prispevka to tudi podrobneje predstavljamo.

## **Akcijski načrt za višjo rast produktivnost: pregled ukrepanja**

ANP2020 je na podlagi pregleda literature opredelil 18 področij ukrepanja, ki so povezana z mehкими in trdimi dejavniki produktivnosti ter institucionalnim okvirjem, in znotraj teh 56 aktivnosti za zmanjšanje razkoraka z Avstrijo in Nemčijo. 47 aktivnosti je vezanih na upravljanje in delovanje države. Pregled po posameznih področjih razkrije, da so bili ukrepi izjemno neenakomerno implementirani. Najbolj aktivna področja ukrepanja so bila naslednja:

1. nadgradnja in razvoj infrastrukture za proizvodnjo predvsem električne energije iz obnovljivih in čistih virov, vlaganja v prenovo omrežja in energetska sanacijo zgradb;
2. sanacija obstoječega cestnega omrežja in izgradnja manjkajoče cestne infrastrukture na tretji razvojni osi;
3. nadgradnja in razvoj železniške infrastrukture;
4. agresivna proticiklična fiskalna politika, poenostavitev davčnega sistema in določeno prestrukturiranje javnih izdatkov v smeri podpore projektom, ki imajo največji vpliv na dvig produktivnosti;
5. digitalizacija in povečanje kakovosti storitev javne uprave.

Med najmanj aktivna področja ukrepanja pa lahko uvrstimo naslednja področja:

1. izboljšanje povezovanja in sodelovanja med gospodarstvom in znanostjo pri inovacijskih prebojih;
2. okrepitev obsega in kakovosti vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja, razvoj talentov zaposlenih in bistvena okrepitev vlaganja v znanje;
3. povečanje učinkovitosti izobraževanja na visokošolski ravni ter uvedba dualnega sistema izobraževanja v srednjih šolah.

## Od rasti produktivnosti v večjo blaginjo: konceptualni in metodološki okvir

Pri izdelavi in kasneje diseminaciji ANP2020 se je tako za gospodarski razvoj (npr. merjen z BDP) kot za splošno zadovoljstvo prebivalcev Slovenije oziroma harmoničen družbeni razvoj izkazal velik pomen dejavnikov nematerialne blaginje. Takšno spoznanje ni presenečenje, saj sodi Slovenija med razvite države in materialne dobrine nimajo več prevladujoče teže pri oblikovanju zadovoljstva prebivalstva. S tem je akcijski načrt dobil povsem novo širino in se ne posveča več samo hitremu večanju produktivnosti in hkrati z večanjem delovne aktivnosti večanju materialne blaginje (BDP), temveč se osredotoča na večanje celovite blaginje prebivalcev Slovenije. Blaginja prebivalcev in izboljševanje (kratkoročnih in dolgoročnih) pogojev za doseg večje blaginje tako postaja ključni cilj oblikovanja in vodenja razvojnih politik. Čeprav se pogosto dojema, da si razvojni cilji države in podjetij nasprotujejo, s prikazanim akcijskim načrtom nematerialno blaginjo utemeljimo na doseganju materialne blaginje, obe pa sta med seboj neločljivo povezani. Ključni cilj delovanja moderne države je zagotavljanje pogojev in dobro poslovno okolje za uspešen razvoj podjetij in ustvarjanje visoke dodane vrednosti ter oblikovanje razvojnih politik, ki povezujejo in nadgrajujejo sobivanje med podjetji in »zadovoljnimi« ljudmi. Srečni in zadovoljni delavci, ki so zdravi, primerno izobraženi in imajo urejene bivalne razmere, so bolj produktivni in inovativni. Načelo trajnosti, ki poudarja uravnoveženost med ekonomskim, socialnim in prostorskim razvojem, ustvarja ekonomski, socialni in okoljski kapital. Konceptualni model blaginje in prepletanje njene materialne in nematerialne komponente prikazujemo v sliki 1.

Slika 1: Konceptualni okvir blaginje



Trenutno nimamo enotne definicije blaginje, obstaja pa splošno soglasje, da mora blaginja vsebovati vsaj pozitivna čustva in razpoloženja (zadovoljstvo, sreča,...), zadovoljstvo z življenjem, izpopolnjenost in pozitivno delovanje, negativna čustva pa ne sodijo vanjo. Blaginja je torej multidisciplinaren pojem, ki ga proučujejo raziskovalci različnih strok, pri čemer se vsaka stroka osredotoča na različne vidike blaginje, kot so

fizična blaginja (physical well-being), ekonomska blaginja, socialna blaginja, razvoj in aktivnosti, čustvena blaginja, psihološka blaginja, zadovoljstvo z življenjem in podobno (CDC, 2022). Pojem blaginja tako uporabljamo v širšem pomenu, ne samo kot določeno materialno stanje, temveč tudi kot nematerialno, v smislu kakovosti življenja (quality of life) oziroma dobrega počutja (welfare, well-being). Tako smo že v ANP2020 oziroma v njegovi diseminaciji opredelili in ovrednotili slovensko osebno lastnost zavidanja ter način urejanja države (»bolj papeški od papeža«, politični, pravni in okoljevarstveni sistem) kot dejavnike nematerialne blaginje, ki zelo vplivajo tudi na materialno blaginjo (Mramor in ostali, 2020).

Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) je v konzorciju skupaj s Statističnim uradom RS, NIJZ in Agencijo za okolje RS (ARSO) pred nekaj leti pričel z izvajanjem projekta »Kazalniki blaginje v Sloveniji«. Projekt opredeli blaginjo kot skupek treh dimenzij: materialne, družbene in okolijske blaginje. Materialna blaginja je vključevala dohodke in premoženje prebivalstva, ekonomsko varnost, revščino in socialno izključenost, potrošnjo, delo in zaposlitev ter stanovanja. V okviru družbene blaginje so zajeli nematerialne dejavnike blaginje brez lokalnega okolja, pri čemer so merili zadovoljstvo/srečo, izobraževanje, zdravje, družbeno klimo, osebno varnost, komunikacije ter kulturo in prosti čas, se pravi vse, kar vpliva na kakovost življenja. Okolijska blaginja pa je združevala elemente lokalnega okolja in trajnosti; slednja je vključevala naravne vire in se je neposredno povezovala z blaginjo ljudi. Okolijsko blaginjo so tako merili s kazalniki, ki so se nanašali na površine in ekosisteme, zrak, vodo, podnebje, energetske vire, neenergetske vire in odpadke (Kazalniki blaginje v Sloveniji, 2014).

Po enaki logiki kot področja in ukrepe za višjo rast produktivnosti v ANP2020 smo želeli tudi to področje posebej sistematično analizirati, ovrednotiti in predlagati ustrezne ukrepe za izboljšanje nematerialne blaginje. Ustrezna ureditev namreč na eni strani neposredno večja nematerialno blaginjo prebivalstva (varnost, zaupanje, možnost soodločanja, možnost solastništva, strokovnost pred populizmom, zanesljive informacije, predvidljivost, harmoničnost odnosa med »digitalno« mlajšo in »analogno« starejšo populacijo, neokrnjena narava, prosto gibanje v naravi in znotraj države, prost prehod med državami, dostopnost šolstva, zdravstva, kulture, športa in podobno) v obliki osebnega in skupinskega zadovoljstva z življenjem. Po drugi strani pa pomembno vpliva na poslovno okolje in s tem na materialno blaginjo prebivalstva v določeni državi. Opredelitve dejavnikov nematerialne blaginje, njihovo poimenovanje in metodološko zajemanje se lahko zelo razlikujejo med avtorji in institucijami, ki jih proučujejo (npr. OECD, WHO, ...).

Proces dizajniranja ukrepov večanja blaginje je temeljil na več korakih. Najprej smo za pomembne dejavnike blaginje empirično in institucionalno opredelili uspešnost

Slovenije glede na Avstrijo. V drugem koraku smo se osredotočili samo na dejavnike, pri katerih Slovenija zelo zaostaja, kar smo v tretjem koraku nadgradili z opredelitvijo praviloma treh naj učinkovitejših ukrepov za odpravo zaostajanja. Celoten načrt je, kolikor je le mogoče, zasnovan fleksibilno, tako da lahko odločevalci izpeljejo kateregakoli od predlaganih ukrepov s kateregakoli področja, brez pogojevanja predhodne izpeljave nekih drugih ukrepov.

## Predlagani ukrepi za večjo blaginjo

Prva, širša razdelitev področij temelji na ideji razdelitve na področja, ki vplivajo zlasti na materialno (produktivnost, delovno aktivnost) in nematerialno blaginjo. Nadalje smo področja ločili na tista, ki jih mora nasloviti država, in tista, ki so v domeni podjetij. Prav tako smo zopet ločeno identificirali infrastrukturna področja in »mehka« področja znanja.

ANB2022 je na podlagi pregleda realizacije priporočil ukrepanje na 22 področjih, ki zajemajo 64 ukrepov, pri čemer je treba poudarek usmeriti na mehka področja dejavnikov za večjo produktivnost. Najbolj kritična so sodelovanje med raziskovalno in razvojno sfero, javna uprava, korporativno upravljanje podjetij v državni lasti in javnih zavodov ter sistem izobraževanja.

Zaradi pričetka investicijskih ciklov na področju vlaganj v ključno javno infrastrukturo, ki so bili izpostavljeni v ANP2020, in pregrevanja panoge gradbeništva ni smiselno predlagati dodatnih ukrepov na področju ključne javne infrastrukture. To se nanaša tako na investicije v železniško in cestno infrastrukturo kot na raziskovalne zmogljivosti in infrastrukturo na področju zdravstva.

Drugo kritično področje materialne blaginje je delovna aktivnost. Zaradi staranja prebivalstva se hitro povečuje koeficient starostne odvisnosti, to je razmerje med starimi 65 let in več ter starimi od 20 do 64 let, kar povzroča demografski pritisk na ekonomsko vzdržnost. Hitro staranje prebivalstva bo v prihodnjih treh desetletjih močno pogojeno z obstoječo starostno strukturo prebivalstva, ki pa je dana in je v veliki meri rezultat nizke rodnosti v preteklih treh desetletjih. Umrljivost ima stabilen trend zniževanja. V razvitih državah se že okrog 180 let pričakovana življenjska doba ob rojstvu podaljšuje za okrog 2,5 leta na desetletje (Roser, 2019) in nekaj več kot toliko znaša tudi za Slovenijo za zadnja desetletja (Eurostat, 2022). Epidemija koronavirusne bolezni je v letu 2020 pričakovano življenjsko dobo znižala za nekaj več kot eno leto, v prihodnje pa pričakujemo nadaljnjo rast življenjskega pričakovanja. Še največ možnosti za vplivanje na demografsko strukturo v prihodnjih treh desetletjih je glede selitev, kjer neto priseljevanje nekoliko blaži staranje prebivalstva, saj se priseljujejo pretežno mladi, vendar je tudi ta pozitiven vpliv omejen. V prihodnjih desetletjih

tako pritiskov staranja prebivalstva na ekonomsko vzdržnost v glavnem ne bo mogoče reševati s spreminjanjem demografskih procesov, temveč predvsem z ekonomskim prilagajanjem.

Ključni ukrep na področju višje delovne aktivnosti se nanaša na daljše ostajanje v zaposlitvi, saj se iz zaposlitve umikamo hitreje kot v drugih evropskih državah, hkrati pa v zaposlitev vstopamo pozno, tudi zaradi neučinkovitega sistema visokošolskega izobraževanja (kar sicer rešujemo z ukrepi na področju izobraževanja kot mehkim dejavnikom materialne blaginje). Tokrat Slovenijo primerjamo tako z Avstrijo kot še z nekaterimi drugimi državami EU, s katerimi se Slovenija večkrat primerja in/ali so glede stopenj delovne aktivnosti lahko Sloveniji za zgled. Pri iskanju ustreznih ukrepov za vsak starostni razred posebej smo izhajali iz načela, da je za maksimiranje stopnje delovne aktivnosti ključno, da se delo posamezniku izplača in da mu je delovno okolje in samo delo tako prilagojeno, da ga lahko opravi. Tako npr. sistem socialnih transferjev omogoča, da jih lahko posamezniki večkrat neupravičeno prejemanje iz različnih naslovov, kar privede do tega, da se delo ne izplača. Tudi neomejeno obdobje prejemanja nadomestil za čas bolezni je destimulativno za vračanje na delo (v drugih državah je prejemanje običajno omejeno na eno leto ali manj).

Naslednji pomemben ukrep se nanaša na oblikovanje odprtega in ekonomsko zanimivega sistema za priseljevanje delavcev, ki jih gospodarstvo potrebuje. Nesprejemljivo je, da so postopki dolgotrajni, zahteve (npr. z znanjem slovenskega jezika) pa bistveno večje kot v državah, s katerimi se primerjamo (npr. Avstrija, Nemčija). Priseljevanje ima pozitiven vpliv na zaposlenost, saj se priseljujejo praviloma mladi, še zlasti v starosti od 25 do 35 let. V svetu poteka boj za talente, kjer poskušajo države pritegniti posameznike, ki so izobraženi, usposobljeni, brez kriminalne preteklosti, ki so si pogosto tudi že vnaprej našli zaposlitev v državi itd., zato še posebej pozitivno vplivajo na zaposlenost in gospodarsko rast nasploh.

Tretji pomemben ukrep spodbujanja delovne aktivnosti je izboljšanje sistema socialnih transferjev, predvsem z vidika zmanjšanja možnosti izigravanja in povečanja verjetnosti, da jih dobijo le tisti, ki jih potrebujejo. Obdobje prejemanja nadomestila za čas bolezni se npr. omeji na največ eno leto.

Na področju nematerialne blaginje je nujno ukrepanje na področju zdravja. Glede na raziskavo nacionalnega statističnega urada je zdravje najpomembnejši element zadovoljstva državljanov RS (SURS, 2022). Cilj ukrepanja bi moral biti delujoč in kakovosten zdravstveni sistem, usmerjen v kritje potreb po oskrbi v primeru bolezni ali poškodb ter zmanjševanje bolniških izostankov. Čakalne dobe in bolniški izostanki so posledica slabe organizacije in načrtovanja v sistemu javnega zdravstva in manjšega obsega sredstev za zdravstvo glede na obljubljeni zelo široko zdravstveno košarico (zgolj navidezna popolna dostopnost do zdravstvenih storitev, ki v praksi ne deluje). Poleg



ekonomsko učinkovite reorganizacije zdravstvenega sistema je nujno tudi povečanje kakovosti in dostopnosti zdravstvenih storitev z (1) opredelitvijo mreže javnega zdravstva z javnimi izvajalci, na primarni in sekundarni ravni pa uvesti stimulativen sistem nagrajevanja zaposlenih pri javnih izvajalcih; na primarni in sekundarni ravni se dejavnost lahko izvede tudi s koncesionariji brez nepotrebnih administrativnih ovir; (2) z opredelitvijo sistema kratkotrajne in dolgotrajne zdravstvene oskrbe; (3) s povečanjem števila operacij (doseči raven čakalnih dob v Avstriji) in programov preventive; (4) s posodobitvijo procesov z IKT in UI v zdravstvenih ustanovah (IKT mora biti zdravstvenemu osebju v pomoč pri delu s pacienti, ne dodatna ovira); (5) z jasno opredelitvijo vloge ZZZS in njegovega načina dela, ki bi moralo biti usmerjeno v dinamično načrtovanje in izvajanje plačil izvajalcem glede na potrebe ljudi; (6) s povečanjem kakovosti, tudi z izpolnitvijo standardov najpomembnejših akreditacijskih institucij na področju zdravstva; (6) z implementacijo in uporabo digitalne tehnologije v zdravstvu (telemetrija, telemedicina, uporaba sodobnih gradnikov digitalnih tehnologij kot npr. foto in glasovno prepoznavanje, IoT, video chats, chatboots). Prav tako bi dvig materialne blaginje, ki je podlaga za večjo nematerialno blaginjo, lahko zagotovili s prednostno obravnavo in operacijami pacientov, ki predstavljajo aktivno populacijo in brez operacije niso zmožni opravljati dela, kadar daljše čakanje preostalih v čakalni vrsti ne ogroža njihovega življenja. Prav tako bi h krajšanju čakalnih vrst in večji nematerialni blaginji prispevala dodatna prednostna obravnava zaposlenih v ključnih infrastrukturnih dejavnostih (npr. zdravnikov, da bi lahko delali, ne pa čakali v vrsti).

## Zahvala

Rezultati, ki so prikazani, so deloma financirani iz naslednjih projektov ARRS: P5-0128 »Izzivi vključujočega in trajnostnega razvoja v prevladujoči paradigmi ekonomskih in poslovnih znanosti« in V5-2122 »Izgradnja in aplikacija analitičnega modela za povečanje blaginje v Sloveniji«.

## Literatura in viri

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2021. »AJPES, Podatkovna baza, Zaključni računi podjetij«. <https://www.ajpes.si/>.

CDC, 2021. Well-Being Concepts. <https://www.cdc.gov/hrqol/wellbeing.htm>.

European Commission. 2018. The 2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the 28 EU Member States (2016–2070). [https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/2018-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2016-2070\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/2018-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2016-2070_en).

Eurostat. 2022. Comprehensive database.

Mramor, D. in Sambt, J. (2019) »Reševanje problema staranja na vzdržen način«. Pogled: 28–37.

Mramor, D. in Sambt, J. (2020) »Ali ima slovenski socialno tržni model možnost preživetja?« Pogled: 26–39.

Mramor, D., Domadenik Muren, P., Koman, M., Prašnikar, J., Sambt, J., Valentinčič, A., Žerdin, A. (2020) *Akcijski načrt za višjo rast produktivnosti: raziskovalni projekt s predlogi ukrepov ekonomske politike*. Ljubljana: Združenje Manager, 143 str.

SURS (2022) Mednarodni dan sreče. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10167> (20.marec 2022)

# DISPERZIJA PLAČ, MOBILNOST ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETIJ

Nina Ponikvar, Katja Zajc Kejžar

## Povzetek

Na podlagi združenih podatkov o delodajalcih in zaposlenih za populacijo slovenskih podjetij v obdobju 2006–2016 s pomočjo panelnega regresijskega modela analiziramo vpliv plačne disperzije in mobilnosti zaposlenih na uspešnost poslovanja podjetja, merjenega s produktivnostjo. V literaturi se razpršenost plač omenja kot eden od ključnih dejavnikov motiviranja in mobilnosti zaposlenih, ki prek vpliva na produktivnost obstoječih in privabljanja novih kadrov vpliva tudi na produktivnost na ravni podjetja kot celote. Rezultati kažejo, da disperzija plač pozitivno prispeva k produktivnosti v podjetju ter da mobilnost zaposlenih v podjetje povečuje, mobilnost kadrov iz podjetja pa zmanjšuje produktivnost zaposlenih. Obenem se pozitiven vpliv disperzije plač na produktivnost zmanjšuje z večjo fluktuacijo zaposlenih.

Ključne besede: disperzija plač, mobilnost zaposlenih, produktivnost, Slovenija.

## Uvod

Mobilnost zaposlenih med podjetji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja tako izvornih kot ciljnih podjetij zaradi pretoka človeškega kapitala in kapitala na podlagi odnosov od izvornih do ciljnih podjetij (Mawdsley in Somaya, 2015). Eden od pomembnejših dejavnikov mobilnosti, ki jih imajo podjetja pod nadzorom, je njihova plačna strategija. Plačna strategija namreč omogoča oblikovanje ustreznih ravni relativnih plač ter doseganje določene vertikalne in horizontalne disperzije plač tako, da (1) vplivajo na produktivnost obstoječih zaposlenih in (2) oblikujejo prepoznavno ponudbo potencialnim bodočim zaposlenim, ki je dovolj privlačna, da jih prepriča, da se premaknejo iz izvornega v ciljno podjetje. Ker zaposleni primerjajo svoje plače tako z zaposlenimi v istem podjetju (znotraj podjetja) kot tudi z delavci v drugih podjetjih ali panogah (izven podjetja), disperzija plač v podjetju prek vpliva na produktivnost obstoječih in privabljanja novih zaposlenih vpliva tudi na produktivnost na ravni podjetja kot celote. V literaturi za zdaj ni soglasja o učinkih plačne disperzije znotraj podjetja na uspešnost njegovega poslovanja (Lallemand, Plasman in Rycx, 2004; Heyman, 2005).

V literaturi se plačna strategija pogosto pojavlja kot značilnost podjetja, ki povečuje zmožnost za privabljanje visokokakovostnih kadrov, ki prehajajo od enega delodajalca

k drugemu. Pomembna značilnost plačne strategije v zvezi z učinkom razvrščanja (angl. *sorting effect*) zaposlenih je plačna disperzija. Horizontalna razpršenost plačil zaposlenim je posledica vključevanja elementov, ki povečujejo razpršenost, kot so individualne spodbude (plačilo za uspešnost), plačilo na podlagi spretnosti, horizontalna napredovanja (Balkin in Gomez-Mejia, 1990) v sistem plačevanja zaposlenih, medtem ko se vertikalna razpršenost nanaša na vertikalno razliko v plačah. Glavni poudarek je običajno na učinku razvrščanja zaposlenih, ki se nanaša na situacijo, ko so plačilni pogoji takšni, da se manj uspešni in manj produktivni zaposleni razvrstijo in se ne selijo med podjetji (Gerhart in Fang, 2014). To je skladno tudi z idejo o ujemanju osebe in organizacije, ki trdi, da ljudje izbirajo delodajalce na podlagi svojega dojemanja ujemanja med lastnimi dispozicijami in organizacijskimi značilnostmi (Bretz in Judge, 1994; Rynes, 1987).

Z ekonomskega vidika torej lahko razlike v plačah odražajo različne vloške in mejne produkte ter nakazujejo notranjo kariero in plačno pot posameznika, kar lahko dvigne splošno raven motivacije (Shaw, 2014). Skladno s tem se tudi teorija turnirja (angl. *tournament theory*, npr. Lazear in Rosen, 1981) pogosto uporablja za utemeljevanje pozitivnega vpliva večje razpršenosti plač v okviru podjetja na uspešnost poslovanja podjetja. Slednje naj bi bilo posledica dejstva, da večji razpon v plačah zaposlenih spodbuja njihov trud. Poleg tega večja razpršenost plačil ustvarja razvrščanje zaposlenih (angl. *sorting*), skozi katero zmagovalci ostanejo v organizaciji, da bi tekmovali za višjo plačo, ki jo omogoča večja plačna disperzija, medtem ko poraženci sami odidejo iz organizacije (Shaw, 2014). Visoke razlike v plačah ne služijo samo temu, da sčasoma izločijo slabe delavce, s čimer povečajo povprečno raven uspešnosti, ampak tudi pritegnejo boljše kandidate (Lazear 1999).

Poleg ideje, da disperzija plač povečuje motivacijo obstoječih delavcev ter privablja uspešne nove zaposlene od zunaj, pa v literaturi najdemo tudi zagovornike določene stopnje kompresije plač v podjetju s poudarjanjem pomena pravičnosti in sodelovanja med zaposlenimi. Akerlof in Yellen (1990) tako menita, da lahko visoka razpršenost plač »spodkopava občutek notranje pravičnosti in škodi sodelovanju in občutku skupnega namena med vsemi zaposlenimi«.

Empiričnih študij, ki se osredotočajo na razmerje med razlikami v plačah in uspešnostjo podjetij, ni mnogo, njihovi rezultati pa se zelo razlikujejo in so skladni z različnimi teorijami (pregled v Winter-Ebmer in Zweimüller, 1999). Res pa je, da so med empiričnimi študijami pogostejše tiste, ki na podlagi empiričnih podatkov ugotavljajo pozitivno povezavo med uspešnostjo poslovanja in plačno disperzijo (Shaw, 2014). Cadsby, Song in Tapon (2007) tako npr. z uporabo laboratorijskega poskusa pokažejo, da strategija plačnega sistema, ki temelji na uspešnosti (angl. *pay for performance - PFP*), vodi do znatno višje produktivnosti podjetja tako z učinki

razvrščanja zaposlenih kot s spodbudami. Za finska podjetja Piekkola (2005) poroča, da PFP povečuje tako produktivnost dela kot dobičkonosnost poslovanja za približno 6 %, vendar le, če so nadomestila za nadpovprečno delo dovolj visoka.

Obstoječe raziskave se osredotočajo predvsem na vpliv plačne disperzije na uspešnost poslovanja podjetja prek trenutno zaposlenih v podjetju in zanemarjajo vpliv, ki ga ima plačni sistem na poslovanje prek mobilnosti zaposlenih. Manjkajo pa raziskave, ki bi združevale vidik vpliva razpršenosti plačil na fluktuacijo zaposlenih ter vidik vpliva disperzije plač na uspešnost poslovanja (glej Shaw, 2014). Tako za zdaj tudi ni dovolj empiričnih rezultatov o obstoju koristi učinka razvrščanja zaposlenih za prenos vrhunskega človeškega kapitala ter kapitala na podlagi odnosov. S tem člankom odgovarjamo na omenjeni izziv. Namen tega prispevka je na podlagi združenih podatkov o delodajalcih in zaposlenih za slovenska podjetja v obdobju 2006–2016 empirično analizirati odnos med razpršenostjo plač znotraj podjetij, fluktuacijo zaposlenih in uspešnostjo poslovanja podjetij.

## Metodologija

Za populacijo slovenskih podjetij v obdobju 2006–2016 uporabljamo združene podatke o delodajalcih in zaposlenih. Združena podatkovna baza delodajalec-zaposleni zagotavlja podatke o delovno aktivnem prebivalstvu (npr. stopnja izobrazbe, poklic, spol, starost in narodnost ter podatki o delodajalcu) iz Statističnega registra delovno aktivnega prebivalstva Statističnega urada Republike Slovenije. Ta baza delodajalec-zaposleni je združena z bazo Finančnega urada Republike Slovenije, ki vsebuje podatke o posameznih bruto plačah, in z naborom podatkov računovodskih izkazov slovenskih podjetij, ki jih zagotavlja Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Vse tri baze podatkov so združene z uporabo edinstvenih identifikatorjev posameznikov in podjetij. Popolnoma združena zbirka vsebuje podatke o približno 750.000 zaposlenih v obdobju 2006–2016 in ne vključuje podatkov o zaposlenih v javnem sektorju. V našem končnem vzorcu imamo približno 3.870.000 opazovanj zaposlenih v obdobju 2006–2016.

Empirični model uspešnosti poslovanja temelji na regresiji panelnih podatkov za ugotavljanje učinkov disperzije plač ter fluktuacije zaposlenih v podjetje in iz podjetja na uspešnost poslovanja podjetja. Uspešnost poslovanja podjetja merimo z naravnim logaritmom dodane vrednosti na zaposlenega na ravni podjetja ( $lnval_{jt}$ ):

$$lnval_{jt} = \beta_0 + \beta_1 vertical\_disp_{jt} + \beta_2 horizontal\_disp_{jt} + \beta_3 sh\_Inswitch_{jt} + \beta_4 sh\_Outswitch_{jt} + \mathbf{X}'_{jt}\boldsymbol{\beta} + \sum \beta_{5,k} d\_industry_k + \sum \beta_{6,t} d\_year_t + u_{it},$$

kjer se podpisani indeksi  $j$ ,  $k$  in  $t$  nanašajo na podjetja, panoge in leta. Disperzija plač na ravni podjetja je merjena tako na horizontalni ( $Horizontal\_disp_{jt}$ ) kot na vertikalni ( $Vertical\_disp_{jt}$ ) ravni. Horizontalna plačna disperzija je opredeljena kot standardni odklon bruto plač znotraj poklicnih skupin v okviru podjetja, pri čemer so poklicne skupine merjene na prvi ravni Mednarodne standardne klasifikacije poklicev<sup>5</sup> iz leta 2008 (angl. *International Standard Classification of Occupations*, ISCO 2008, Statistični urad RS, 2022). Vertikalna disperzija plač pa je opredeljena kot razmerje med višino najvišje bruto plače v podjetju in vrednostjo mediane bruto plače znotraj podjetja. Mobilnost zaposlenih v podjetje in iz njega je v modelu opredeljena kot delež novih zaposlenih v določenem letu v celotnem številu zaposlenih v podjetju ( $sh\_InSwitch_{jt}$ ) oziroma kot delež zaposlenih, ki so v določenem letu zapustili podjetje, glede na celotno število zaposlenih v podjetju ( $sh\_OutSwitch_{jt}$ ). Ločeno analiziramo tudi vpliv mobilnosti določenih poklicnih skupin, npr. managerjev ( $sh\_InSwitch\_mng_{jt}$  in  $sh\_OutSwitch\_mng_{jt}$ ) in strokovnjakov ( $sh\_InSwitch\_exp_{jt}$  in  $sh\_OutSwitch\_exp_{jt}$ ).

Za upoštevanje razlik v strukturi zaposlenih v analiziranih podjetjih v modelu kontroliramo za povprečno starost zaposlenih ( $avg\_Age_{jt}$ ) delež zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe ( $sh\_HighEduc_{jt}$ ) in višino povprečne plače ( $avg\_Pay_{jt}$ ). Prav tako specifikacija modela kontrolira za učinke velikosti podjetja, kapitalске intenzivnosti njegove proizvodnje, finančne uspešnosti poslovanja in izvozne usmerjenosti podjetja. Velikost podjetja je opredeljena na podlagi števila zaposlenih ( $Emp_{jt}$ ), kapitalska intenzivnost ( $Kint_{jt}$ ) pa je opredeljena z vrednostjo osnovnih sredstev podjetja na zaposlenega. Vse tri spremenljivke v empirično specifikacijo modela vstopajo v naravni logaritemski obliki in kot vrednosti z zamikom. Finančno uspešnost poslovanja merimo z dobičkovnostjo prihodkov ( $ROS_{jt}$ ), delež prihodkov od izvoza v celotni vrednosti prihodkov pa uporabljamo kot indikator izvozne usmerjenosti podjetja ( $EXor_{jt}$ ). Za kontroliranje fiksnih učinkov v modelu uspešnosti poslovanja, ki so posledica (i) makroekonomskih razmer in institucionalnega okolja v določenem letu ter (ii) panožnih specifik, smo v specifikacijo modela vključili tudi niz letnih umetnih spremenljivk ( $d\_year_t$ ) ter niz panožnih umetnih spremenljivk ( $d\_industry_k$ ) na prvi ravni Standardne klasifikacije dejavnosti. Ocena modela uspešnosti poslovanja temelji na uporabi cenilke PCSE (panel corrected standard error), ki odpravlja posledice heteroskedastičnosti v modelu in avtokorelacije odvisne spremenljivke (Hoechle, 2007). Dodatno pa model uspešnosti ocenjujemo tudi kot dinamični GMM modela, ki temelji na cenilki Arellano & Bover (1995) in Blundell & Bond (2000), ki poleg omenjenih ekonometričnih problemov odpravlja tudi posledice endogenosti v regresijskem modelu. Rezultate tega modela predstavljamo v dodatku.

5 Poklicne skupine na prvi ravni Mednarodne standardne klasifikacije poklicev so Managerji, Strokovnjaki, Tehniki in drugi strokovni sodelavci, Uradniki, Storitveni poklici in prodajalci, Kmetovalci, Poklici za neindustrijski način dela, Upravljalci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci ter Poklici za preprosta dela.

Tabela 1 prikazuje opisne statistike za slovenska podjetja v desetletnem obdobju 2006–2016. V povprečju je bila v opazovanem obdobju najvišja bruto plača, izplačana v podjetju, za 55 % višja od mediane plače zaposlenih v tem podjetju, povprečni standardni odklon bruto plač po poklicnih skupinah znotraj podjetij pa nekaj manj kot 3.400 EUR. Novozaposleni v določenem letu so v povprečju predstavljali 17 % vseh zaposlenih v posameznem podjetju, 14,4 % zaposlenim pa je v določenem letu prenehala zaposlitev pri danem delodajalcu. Povprečna starost zaposlenih je bila v opazovanem obdobju nekaj nad 40 let, skoraj 27 % zaposlenih pa je doseglo višjo ali visoko izobrazbo. Izplačana bruto plača je v povprečju znašala malenkost več kot 15.000 EUR, medtem ko je povprečna dodana vrednost na zaposlenega preseгла 32.000 EUR. V povprečju so imela podjetja 12,3 zaposlenega, vrednost osnovnih sredstev na zaposlenega pa je dosegla 65.000 EUR. V opazovanem obdobju so slovenska podjetja izkazovala negativno dobičkovnost prihodkov.

Tabela 1: Opisne statistike za obdobje 2006–2016

	Št. opazovanj	Povprečje	St. odklon
$Horizontal\_disp_{jt}$	122.696	3.384,7	4.753,2
$Vertical\_disp_{jt}$	253.900	1,553	1,331
$sh\_InSwitch_{jt}$	368.316	0,170	0,318
$sh\_OutSwitch_{jt}$	401.831	0,144	0,281
$avg\_Age_{jt}$	410.913	40,42	7,783
$sh\_HighEduc_{jt}$	309.294	0,267	0,367
$avg\_Pay_{jt}$	254.658	15.192,0	7.938,1
$Val_{jt}$	394.051	32.341,5	189.208,6
$Empl_{jt}$	410.913	12,274	101,036
$Kint_{jt}$	394.053	65.014,1	1.158.543
$ROS_{jt}$	401.894	-5,439	-562.978
$EXor_{jt}$	400.829	0,124	0,273

Opombe: Podjetja z 0 zaposlenimi niso vključena; produktivnost in kapitalska intenzivnost sta izraženi v EUR.

Podatki iz tabele 2 kažejo, kako sta se v opazovanem obdobju spreminjali vertikalna in horizontalna disperzija plač v slovenskih podjetjih. Kot smo omenili, je vertikalna disperzija plač merjena kot razmerje med najvišjo plačo in mediano plače na ravni podjetja, horizontalna disperzija plač pa kot standardni odklon plač po poklicnih skupinah. Očitno je, da se je vertikalna disperzija plač skozi opazovano obdobje zmanjševala. Leta 2008 je najvišja plača preseglala mediano plače v povprečju za 49 %, leta 2016 pa je bil odstotek okoli 39. Razlogi za nižanje povprečnega razmerja med najvišjo plačo in mediano plače na ravni podjetja so bili v različnih letih različni.

V času finančne in ekonomske krize ter okrevanja gospodarstva je zmanjšanje vertikalne razpršenosti plač posledica tako znižanj najvišjih plač, npr. menedžerjev in strokovnjakov, kot opaznega dviga minimalne plače v letu 2010. V zadnjih letih je zmanjševanje vertikalne razpršenosti plač posledica višjih plač v najnižjih decilih porazdelitve bruto plač. Iz tabele 2 je razvidno, da je največja horizontalna disperzija plač značilna za skupino menedžerjev, v kateri standardni odklon znaša okoli 25.000 EUR, najmanjša pa za najmanj kvalificirano skupino osnovnih poklicev. Čeprav se dinamika horizontalne disperzije plač med skupinami poklicev prve stopnje ISCO nekoliko razlikuje, se je horizontalna disperzija do konca našega opazovanega obdobja v primerjavi s kriznimi ravnmi povečala za vse poklicne skupine.

Tabela 2: Vertikalna in horizontalna razpršenost plač v obdobju 2008–2016

	Povprečna vrednost vertikalne disperzije plač na ravni podjetja	Horizontalna disperzija plač po poklicnih skupinah								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>2008</b>	1,49	24.827	11.458	9.386	5.967	4.413	5.864	4.626	3.875	3.010
<b>2009</b>	1,47	23.368	11.567	9.223	6.061	4.433	6.183	4.423	3.938	2.973
<b>2010</b>	1,45	22.944	11.546	9.234	5.907	4.360	6.101	4.398	3.945	2.879
<b>2011</b>	1,44	23.675	11.550	9.449	6.037	4.376	6.646	4.489	4.218	2.930
<b>2012</b>	1,44	25.294	11.532	9.459	5.938	4.248	7.104	4.655	4.006	2.927
<b>2013</b>	1,42	24.040	11.365	9.478	6.142	4.328	6.708	4.669	4.053	2.869
<b>2014</b>	1,41	24.108	11.635	9.775	6.475	4.334	6.926	4.835	4.273	3.003
<b>2015</b>	1,40	26.076	11.758	9.863	6.822	4.400	7.010	5.043	4.436	3.091
<b>2016</b>	1,39	26.105	11.850	10.124	7.020	4.585	7.077	5.174	4.625	3.190

Opomba: 1 – Managerji, 2 – Strokovnjaki, 3 – Tehniki, 4 – Uradniki, 5 – Storitveni delavci in prodajalci, 6 – Kmetovalci, 7 – Poklici za neindustrijski način dela, 8 – Upravljalci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci in 9 – Poklici za preprosta dela.

Tabela 3 prikazuje, kako se je v obdobju 2008–2016 povprečna vertikalna disperzija plač na ravni podjetij, merjena kot razmerje med najvišjo in mediansko vrednostjo bruto plače v podjetju, razlikovala med panogami, opredeljenimi na prvi ravni SKD. Vertikalna disperzija plač je bila najizrazitejša v gradbeništvu, kjer je najvišja plača kar 2,6-krat presegala mediano. Razmerje med najvišjo in srednjo plačo je dosegalo več kot dvakratnik tudi v nepremičninskem sektorju in v rudarstvu. Najmanjša vertikalna razpršenost je bila značilna za sektor trgovine.



Tabela 3: Vertikalna razpršenost bruto plač na ravni podjetja dejavnosti na prvi ravni SKD

Dejavnost	Število podjetij	Povprečje	Standardni odklon
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo in ribištvo	3.443	1,615	1,379
Rudarstvo	613	2,204	1,803
Predelovalne dejavnosti	65.154	1,739	1,679
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	1.137	1,919	1,376
Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja	1.886	2,590	1,798
Gradbeništvo	53.547	1,273	0,842
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	83.711	1,414	1,179
Promet in skladiščenje	26.204	1,320	0,912
Gostinstvo	27.485	1,226	0,857
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	15.286	1,393	0,880
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	4.952	2,003	2,132
Poslovanje z nepremičninami	5.451	1,355	0,882
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	69.455	1,289	0,756

## Rezultati

Rezultati empiričnega modela kažejo, kako disperzija plač in mobilnost zaposlenih med podjetji vplivata na uspešnost poslovanja. Panelni regresijski model je ocenjen s pomočjo cenilke PCSE (panel corrected standard error), ki odpravlja posledice heteroskedastičnosti v modelu in avtokorelacije odvisne spremenljivke. V dodatku v tabeli A1 predstavljamo tudi rezultate dinamičnega modela GMM. Rezultati dinamičnega panelnega modela na splošno podpirajo ugotovitve statičnega modela.

Model testiramo na podlagi različnih specifikacij. Poleg osnovne specifikacije v stolpcu 1, specifikacije, predstavljene v stolpcih 2, 3 in 5, vključujejo tudi za učinek pretekle vrednosti povprečje bruto plače v podjetju. Specifikacija v stolpcu 3 dodatno preizkuša vpliv interakcije med fluktuacijo delovne sile in disperzijo plač na uspešnost poslovanja podjetja. Medtem ko so prve tri specifikacije ocenjene na podlagi zaposlenih iz vseh poklicnih skupin, pa se specifikaciji v stolpcih 4 in 5 osredotočata le na posledice fluktuacije in disperzije bruto plač managerjev in strokovnjakov.

Tabela 4: Determinante uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij v obdobju 2006–2016 na podlagi cenilke PCSE (angl. panel-corrected standard error)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Mobilnost zaposlenih in disperzija plač</b>					
sh_InSwitch	0.052*** (0.012)	0.087*** (0.013)	0.159*** (0.051)		
sh_OutSwitch	-0.274*** (0.009)	-0.243*** (0.009)	-0.225*** (0.038)		
sh_InSwitch_mng				0.282*** (0.064)	0.268*** (0.076)
sh_InSwitch_exp				0.260*** (0.034)	0.180*** (0.036)
sh_OutSwitch_mng				-0.217*** (0.048)	-0.240*** (0.055)
sh_OutSwitch_exp				-0.139*** (0.030)	-0.190*** (0.031)
Horizontal_disp (within firm)	0.052*** (0.001)	0.016*** (0.001)	0.016*** (0.001)	0.052*** (0.001)	0.016*** (0.001)
Vertical_disp	0.016*** (0.002)	0.012*** (0.001)	0.015*** (0.002)	0.017*** (0.002)	0.013*** (0.001)
sh_InSwitch#Horizontal_disp			-0.003 (0.007)		
sh_OutSwitch#Horizontal_disp			0.001 (0.005)		
sh_InSwitch#Vertical_disp			-0.029*** (0.009)		
sh_OutSwitch#Vertical_disp			-0.011 (0.008)		
<b>Kontrolne spremenljivke</b>					
avg_Age	-0.005*** (0.000)	-0.007*** (0.000)	-0.007*** (0.000)	-0.004*** (0.000)	-0.007*** (0.000)
sh_HighEduc	0.495*** (0.011)	0.158*** (0.010)	0.157*** (0.010)	0.505*** (0.011)	0.164*** (0.010)
avg_Pay(-1)		0.753*** (0.008)	0.753*** (0.008)		0.765*** (0.008)
lnEmpl(-1)	0.009*** (0.003)	-0.000 (0.002)	-0.000 (0.002)	0.006** (0.003)	-0.004* (0.002)

InKint(-1)	0.092***	0.082***	0.082***	0.093***	0.083***
	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
ROS(-1)	0.002***	0.002***	0.002***	0.002***	0.002***
	(0.001)	(0.000)	(0.000)	(0.001)	(0.000)
EXor(-1)	0.172***	0.117***	0.116***	0.171***	0.117***
	(0.010)	(0.009)	(0.009)	(0.010)	(0.009)
Konstanta	8.894***	2.300***	2.292***	8.818***	2.147***
	(0.040)	(0.076)	(0.076)	(0.040)	(0.076)
Panožne umetne spremenljivke	da	da	da	da	da
Časovne umetne spremenljivke	da	da	da	da	da
Wald chi <sup>2</sup>	(30) 19050***	(30) 31789***	(34) 32201***	(32) 17490***	(32) 30936***
R <sup>2</sup>	0.9445	0.9404	0.9403	0.9447	0.9401
Število opazovanj	101,997	87,271	87,271	102,030	87,298
Število podjetij	18,798	17,126	17,126	18,807	17,136

Opomba: Standardne napake so v oklepajih, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ .

Empirični rezultati kažejo, da fluktuacija zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja; medtem ko novi zaposleni ( $sh\_InSwitch_{jt}$ ) prispevajo k povečevanju produktivnosti dela, pa odhajajoči zaposleni ( $sh\_OutSwitch_{jt}$ ) negativno vplivajo na ta vidik uspešnosti podjetja. Ta vpliv je še izrazitejši pri fluktuaciji managerjev in strokovnjakov ( $\_mng$  oziroma  $\_exp$ ). Obe meri disperzije plač, tj. horizontalna disperzija plač in vertikalna disperzija plač, pomembno pozitivno vplivata na uspešnost podjetja, kar potrjuje hipotezo o razvrščanju zaposlenih iz literature (Shaw, 2015; Gerhart in Fang, 2014).

Če v specifikacijo modela vključimo tudi interakcijo med deleži fluktuacije zaposlenih v podjetje in iz njega ter disperzijo plač (stolpec 3 v tabeli 4), rezultati kažejo, da je pozitivni učinek prihajajočih zaposlenih šibkejši v tistih podjetjih, ki imajo višjo vertikalno disperzijo. Hkrati se negativni vpliv odhajajočih zaposlenih na uspešnost poslovanja podjetja dodatno krepi z naraščajočo horizontalno razpršenostjo plač. To ni popolnoma skladno s tezo razporejanja kadrov oziroma z Lazearjevim (1999) argumentom, da visoki razmiki plač ne služijo le za filtriranje slabih delavcev skozi čas, kar povečuje povprečno raven uspešnosti, ampak tudi za privabljanje boljših kandidatov. Interakcija med fluktuacijo zaposlenih in plačno disperzijo pa je statistično neznačilna, če njen vpliv izračunavamo le za managerje in strokovnjake.<sup>6</sup> Čeprav na podlagi modela lahko potrdimo mediatorsko vlogo disperzije plač pri vplivu fluktuacije zaposlenih na uspešnost poslovanja podjetja, pa tega ne moremo trditi v primeru managerjev in strokovnjakov.

<sup>6</sup> Rezultati so na voljo pri avtoricah.

Kontrolne spremenljivke kažejo, da je nadpovprečna uspešnost poslovanja značilna za podjetja s povprečno mlajšimi in bolj izobraženimi zaposlenimi ter podjetja z višjo povprečno plačo. Stilizirano dejstvo o povezavi med velikostjo podjetja in njegovo uspešnostjo (glej Lee, 2009) se v našem modelu pokaže v tistih specifikacijah, ki med kontrolnimi spremenljivkami nimajo povprečne plače, vključitev povprečne plače v specifikacijo modela pa vodi do neznačilnega vpliva števila zaposlenih na uspešnost poslovanja. Slednje je posledica visoke korelacije med velikostjo podjetja in višino povprečne plače. Rezultati potrjujejo tudi, da je produktivnost podjetja pozitivno povezana s kapitalsko intenzivnostjo proizvodnje podjetja, z višino njegove profitne marže in njegovo izvozno usmerjenostjo. Opisane povezave so robustne ne glede na razlike med posameznimi specifikacijami modela. Skladno z makroekonomsko dinamiko v Sloveniji so regresijski koeficienti časovnih umetnih spremenljivk statistično značilni in negativni do leta 2014, ko je za slovensko gospodarstvo postal značilen pozitiven makro trend.

## Sklep

V prispevku na podlagi podatkov za slovenska podjetja in njihove zaposlene v obdobju 2006–2016 ter na podlagi panelnega regresijskega modela ocenjujemo vpliv fluktuacije zaposlenih in strategije nagrajevanja zaposlenih tako z vidika vertikalne in horizontalne disperzije plač na produktivnost podjetja. Rezultati kažejo, da višja disperzija plač pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. To nakazuje, da večja razpršenost plač zagotavlja spodbude za boljšo uspešnost že zaposlenih delavcev. Prav tako k večji uspešnosti poslovanja doprinašajo zaposleni, ki se selijo v podjetje, vpliv tistih zaposlenih, ki odhajajo iz podjetja, pa je negativen. Hkrati ugotavljamo, da se pozitiven vpliv disperzije plač na produktivnost zmanjšuje z večjo fluktuacijo zaposlenih.

Managerske implikacije naše empirične analize se nakazujejo skozi prepoznavanje pomena plačne strategije podjetja tako pri motiviranju sedanjih zaposlenih, da si prizadevajo za večjo produktivnost in so zanjo tudi nagrajeni, kot pri privabljanju novih visoko uspešnih zaposlenih. Poleg tega naša študija kaže, da regulativni okvir trga dela in politični ukrepi, ki vplivajo na razpršitev plačil, ne bi smeli biti prestrogi, ko gre za neenakost plačil in razpršitev plačil znotraj poklicnih skupin ali med tistimi z največjimi zaslužki, tj. menedžerji in strokovnjaki, v primerjavi z prejemniki najnižjih plač. Ker empirični podatki pričajo o tem, da je razpršenost plač dejavnik, ki prispeva k uspešnosti podjetij in gospodarstva kot celote, bi bilo treba ustvariti ugodno poslovno okolje, da bi lahko podjetja sledila plačnim strategijam, ki bi povečale produktivnost njihovih zaposlenih. Seveda pa to zahteva tudi manj negativen odnos do dohodkovne neenakosti v širši družbi.

## Financiranje

P5-0117 »Trajnostna konkurenčnost slovenskega gospodarstva v evropskem in globalnem okviru«

## Literatura in viri

- Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1990). The fair wage-effort hypothesis and unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, 105(2), 255–283.
- Balkin, D. B., & Gomez&Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic management journal*, 11(2), 153–169.
- Baltagi, B. H., & Baltagi, B. H. (2008). *Econometric analysis of panel data* (Vol. 4). Chichester: John Wiley & Sons.
- Bretz Jr, R. D., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531–551.
- Blundell, R., & Bond, S. (2000). GMM estimation with persistent panel data: an application to production functions. *Econometric reviews*, 19(3), 321–340.
- Arellano, M., & Bover, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of econometrics*, 68(1), 29–51.
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of management journal*, 50(2), 387–405.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52.
- Heyman, F. (2005). Pay inequality and firm performance: evidence from matched employer–employee data. *Applied Economics*, 37(11), 1313–1327.
- Hoehle, D. (2007). Robust standard errors for panel regressions with cross-sectional dependence. *Stata journal*, 7(3), 281–312.
- Lallemand, T., Plasman, R., & Rycx, F. (2004). Intra&firm wage dispersion and firm performance: Evidence from linked employer&employee data. *Kyklos*, 57(4), 533–558.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of political Economy*, 89(5), 841–864.
- Lee, J. (2009). Does size matter in firm performance? Evidence from US public firms. *International Journal of the economics of Business*, 16(2), 189–203.
- Mawdsley, J., & Somaya, D. (2015). Strategy and strategic alignment in professional service firms. *The Oxford handbook of professional service firms*, 213–37.
- Piekkola, H. (2005). Performance&related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 619–635.
- Rynes, S. L. (1987). Compensation strategies for recruiting. *Topics in total compensation*, 2(2), 185.
- Shaw, J. D. (2014). Pay dispersion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 521–544.
- Shaw, J. D. (2015). Pay dispersion, sorting, and organizational performance. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 165–179.

Statistični urad RS (2022). Mednarodna standardna klasifikacija poklicev 2008. Najdeno 6. avgusta 2022 na spletnem naslovu <https://www.stat.si/skp/default.aspx>

Winter&Ebmer, R., & Zweimüller, J. (1999). Intra&firm wage dispersion and firm performance. *Kyklos*, 52(4), 555-572.

## Dodatek

*Tabela A1: Dinamični GMM panelni model uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij v obdobju 2006–2016*

	(1) GMM	(2) GMM	(3) GMM	(4) GMM
L.lnVA_Empl	0.394*** (0.014)	0.252*** (0.014)	0.380*** (0.014)	0.233*** (0.015)
L2.lnVA_Empl	0.101*** (0.017)	0.052*** (0.017)	0.079*** (0.011)	0.065*** (0.015)
L3.lnVA_Empl			0.046*** (0.007)	
<b>Mobilnost zaposlenih in disperzija plač</b>				
sh.lnSwitch	0.011 (0.092)	0.028 (0.087)		
L.sh.lnSwitch	-0.006 (0.038)	0.074* (0.040)		
sh.OutSwitch	-0.202*** (0.045)	-0.141*** (0.041)		
L.sh.OutSwitch	0.002 (0.081)	0.069 (0.074)		
sh.lnSwitch_mng			0.747** (0.346)	0.469 (0.287)
L.sh.lnSwitch_mng			-0.227 (0.179)	-0.081 (0.146)
sh.lnSwitch_exp			0.308*** (0.073)	0.061 (0.069)
L.sh.lnSwitch_exp			0.591*** (0.119)	0.427*** (0.098)
sh.OutSwitch_mng			-0.724*** (0.185)	-0.662*** (0.162)
L.sh.OutSwitch_mng			-0.003 (0.242)	0.103 (0.222)
sh.OutSwitch_exp			0.054	0.057

## DISPERZIJA PLAČ, MOBILNOST ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETIJ

			(0.081)	(0.071)
L.sh_OutSwitch_exp			-0.203*	-0.060
			(0.104)	(0.087)
Horizontal_disp (within firm)	0.038***	0.015***	0.039***	0.018***
	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.004)
Vertical_disp (within firm)	0.012**	0.012**	0.010*	0.009*
	(0.006)	(0.005)	(0.006)	(0.005)
<b>Kontrolne spremenljivke</b>				
Avg_Pay		0.677***		0.466***
		(0.068)		(0.054)
L.avg_Pay		-0.118*		0.057
		(0.062)		(0.050)
InEmpl	-0.174***	-0.119***	-0.278***	-0.220***
	(0.033)	(0.030)	(0.031)	(0.024)
L.Inempl	0.137***	0.070*	0.280***	0.234***
	(0.047)	(0.041)	(0.036)	(0.033)
L2.Inempl	0.016	0.034	-0.020	-0.014
	(0.034)	(0.029)	(0.026)	(0.022)
L3.Inempl	-0.005	-0.009	-0.011	-0.015**
	(0.011)	(0.010)	(0.009)	(0.007)
InKint	0.069***	0.051***	0.045***	0.061***
	(0.009)	(0.007)	(0.009)	(0.006)
L.InKint	-0.019	0.005	0.028**	0.005
	(0.014)	(0.014)	(0.011)	(0.009)
L2.InKint	-0.035	-0.017	-0.029**	-0.012
	(0.021)	(0.020)	(0.014)	(0.011)
L3.InKint	0.013*	0.009	-0.020**	-0.006
	(0.007)	(0.007)	(0.009)	(0.004)
ROS	0.961***	1.050***	0.902***	0.952***
	(0.084)	(0.083)	(0.078)	(0.068)
L.ROS	-0.310***	-0.043	-0.116***	0.110***
	(0.048)	(0.031)	(0.036)	(0.026)
L2.ROS	-0.035	0.077	0.095***	-0.035
	(0.062)	(0.057)	(0.032)	(0.049)
L3.ROS	-0.000**	-0.000***	-0.017	0.000
	(0.000)	(0.000)	(0.015)	(0.000)
EXor	0.442***	0.356***	0.251*	0.313***
	(0.150)	(0.136)	(0.137)	(0.120)

## DISPERZIJA PLAČ, MOBILNOST ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETIJ

L.EXor	-0.274*	-0.184	0.026	0.053
	(0.157)	(0.140)	(0.126)	(0.114)
L2.EXor	0.221	0.128	0.125	-0.048
	(0.166)	(0.144)	(0.138)	(0.120)
L3.EXor	-0.202*	-0.151	-0.196**	-0.138
	(0.110)	(0.098)	(0.091)	(0.087)
sh_HighEduc	-0.239	-0.441**	0.172	0.115
	(0.206)	(0.180)	(0.125)	(0.124)
L.sh_HighEduc	0.123	0.439**	0.152	0.177
	(0.223)	(0.193)	(0.117)	(0.130)
L2.sh_HighEduc	-0.108	-0.142	-0.269***	-0.283***
	(0.164)	(0.141)	(0.066)	(0.053)
L3.sh_HighEduc	0.266***	0.129**	0.061	0.020
	(0.066)	(0.056)	(0.044)	(0.034)
avg_Age	-0.002*	-0.002**	-0.001	-0.002**
	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
Konstanta	4.852***	1.326***	4.672***	1.661***
	(0.237)	(0.343)	(0.205)	(0.280)
Panožne umetne spremenlj.	da	da	da	da
Časovne umetne spremenlj.	da	da	da	da
Instrumentalizirane spr.	sh_In_switch, sh_Out_switch, lnhd_ms7_sd_SKP1, vd_ms7, avg_lnBRUTO, lnempl, lnKint, ROS, EXor, sh_high_edu			
Št. instrumentov	353	380	433	460
(df)	48	50	53	54
Wald $\chi^2$	4465***	6980***	7547***	12625***
(df) Sargan $\chi^2$ (p)	(304) 320.6	(329) 328.9	(379) 357.0	(405) 397.9
AR(1) z(p)	-12.33***	-12.01***	-13.37***	-13.48***
AR(2) z(p)	-0.0151	0.588	0.755	-1.170
Število opazovanj	82,580	82,278	82,119	82,299
Število podjetij	16,202	16,127	16,098	16,133

Opomba: Standardne napake so v oklepajih, \*\*\* p < 0.01, \*\* p < 0.05, \* p < 0.1.



# VPLIV POSLEDIC EKSTREMNIH DOGODKOV NA RAZKRITJA V LETNIH POROČILIH SLOVENSКИH PODJETIJ – PRIMER KRIZE ZARADI COVIDA-19

**Barbara Mörec, Manca Puš**

## **Povzetek**

Članek prikazuje analizo vpliva ekstremnih okoliščin na razkritja v letnih poročilih slovenskih podjetij, in sicer na primeru vpliva krize, ki jo je povzročil izbruh epidemije covid-19, ki se je začela leta 2020. Na osnovi pregleda letnih poročil 30 uspešnih slovenskih srednjih in velikih podjetij iz različnih panog, ki jih je koronakriza različno prizadela, sva ugotovili, da so velika podjetja razkrivala več podatkov, povezanih z vplivom epidemije covid-19 na poslovanje, kot srednja, in da so podjetja, ki poročajo po MSRP, razkrivala več kot podjetja, ki so poročala po SRS. Presenetljivo pa so podjetja, na katera je koronakriza bolj vplivala, razkrivala enako kakovostne informacije kot podjetja, na katera je epidemija manj vplivala. Več razkritij o vplivu koronakrize na poslovanje podjetja je zapisanih v poslovnem poročilu, navadno že kar v pismu predsednika uprave. V računovodskem poročilu so večinoma predstavljena le zakonsko zahtevana razkritja, manj je dodatnih pojasnil.

## **Uvod**

Že finančna in gospodarska kriza leta 2008 je opozorila na pomen zagotavljanja ustreznih informacij v obliki različnih razkritij v letnem poročilu. Ta pomen do današnjega dne le še raste, saj so v nepredvidljivem in hitro spreminjajočem se svetu pravočasne informacije ključ do sprejemanja kakovostnih poslovnih odločitev, kar se je nedvomno izkazalo tudi v času epidemije covid-19 (Izmirli Ata et al., 2022).

Covid-19 je v letu 2020 močno spremenil delovanje družbe. Države so zaradi velikega zdravstvenega tveganja začele sprejemati ukrepe, ki so vodili k zaustavljanju nacionalnih gospodarstev, zato so podjetja delovala v zmanjšanem obsegu ali pa so začasno celo prenehala opravljati svojo dejavnost, zmanjšalo se je investiranje, zgodile so se spremembe na trgu posojil, zmanjšala se je kupna moč večine subjektov na trgu, kar je povzročilo likvidnostne težave podjetjem. Tovrstno dogajanje se je odražalo tudi v prikazu uspešnosti poslovanja v letnih poročilih, pomembno je vplivalo tudi na razkritja k računovodskim izkazom.

Vpliv spremenjenih okoliščin je bil tako velik in vseobsegajoč, da so se že leta 2020 pojavili pozivi k spremembi zakonodaje, ki ureja vsebino letnih poročil, natančneje

zahteve glede razkritij v njem. Do tega ni prišlo, češ da je tudi v okviru obstoječe zakonodaje moč zagotoviti ustrezne informacije o vplivu koronakrize na poslovanje podjetij. To stališče je del strokovne javnosti sprejel z veliko mero skepse.

Ne glede na to, da sta se tako Slovenski inštitut za revizijo kot tudi IASB odločila, da je mogoče relevantne informacije glede vpliva krize covid-19 na poslovanje podjetij pripraviti že na osnovi že veljavnih računovodskih standardov, pa so nekatere raziskave, ki so bile opravljene v mednarodnem okolju, že pokazale, da je obseg razkritij odvisen tako od panoge, v kateri podjetje deluje, kot tudi od tveganosti poslovanja (Elmarzouky, 2021). Pokazale so tudi, da je mogoče s celovitimi in relevantnimi razkritji pomembno znižati stroške kapitala podjetja.

Cilj raziskave, ki jo predstavlja ta članek, je bil ugotoviti, ali in kako je koronakriza vplivala na razkritja v letnih poročilih slovenskih podjetij. V zvezi s posledicami vpliva koronakrize so naju zanimali odgovori na nekaj vprašanj.

1. Ali so slovenska podjetja, na katera je imela epidemija večji vpliv, razkrivala več informacij kot podjetja, na katera je imela manjši vpliv?
2. Ali so slovenska podjetja, ki poročajo po Mednarodnih standardih računovodskega poročanja (v nadaljevanju MSRP), razkrila več kot tista, ki poročajo po Slovenskih računovodskih standardih (v nadaljevanju SRS)?
3. Ali so slovenska velika podjetja razkrivala več kot srednja podjetja?
4. Ali je višina prejete pomoči v povezavi z odpravo posledic epidemije covid-19 vplivala na obseg razkritij slovenskih podjetij?

## **Pomen razkritij v letnem poročilu in njihova zakonska ureditev**

Temeljni računovodski izkazi analitikom ne dajejo zadostnih informacij o dejanskem poslovanju in stanju podjetja, zato so za pravilno razumevanje potrebne dodatne informacije, t. i. razkritja. Razkritja so informacije, ki jih podjetje posebej navede za dodatno razjasnitev objavljenih podatkov v letnih poročilih (Vezjak, 1998). Razkritja so lahko neobvezna in jih poslovodstvo podjetja objavi po lastni presoji in z različnimi nameni, a v tej raziskavi nas zanimajo zgolj obvezna razkritja, ki jih zahtevajo Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), SRS in MSPR. Obvezna razkritja se zaradi vpliva koronakrize praktično niso spremenila, saj so določila ZGD-1, SRS in MSRP, ki govorijo o razkritjih, večinoma ostala nespremenjena, razen dveh izjem: obvezno je bilo treba razkriti prejete pomoči v povezavi z odpravo posledic epidemije covid-19 (glejte Pojasnilo 1 k Slovenskemu računovodskemu standardu 15) ter vsebino sprememb najemnih pogodb, ki so se zgodile zaradi koronakrize.

Koronavirus se je na Kitajskem pojavil že konec leta 2019, v Evropi pa prvič šele februarja 2020, zato v veliki večini ni neposredno vplival na poslovanje slovenskih podjetij v letu 2019. V Sloveniji smo resnične posledice epidemije začutili šele v začetku marca 2020. Ker je bilo to ravno obdobje oddaje letnih poročil za leto 2019, so podjetja zaradi epidemije morala že v letnem poročilu za leto 2019 v okviru pomembnejših dogodkov po datumu bilance stanja navesti začetek koronakrize in njen predvideni vpliv na poslovanje: SRS 20.14 npr. izrecno določa, da morajo podjetja tako pomembne dogodke razkriti, podati informacije o vrsti dogodka in oceni zneska vpliva, če pa slednje ni možno zanesljivo oceniti, pa je treba izrecno navesti, da taka ocena ni mogoča. Že pri pripravi letnega poročila za leto 2019 so morala podjetja tudi pretehtati veljavnost predpostavke delujočega podjetja, izvesti morebitne dodatne slabitve sredstev in merjenja poštene vrednosti (Kegalj, 2020). Če so npr. podjetja ocenjevala, da je predpostavka delujočega podjetja še vedno ustrezna, obstajala pa je pomembna negotovost glede prihodnjega vpliva koronakrize na to predpostavko, so morala že v letnem poročilu za leto 2019 razkriti to negotovost, vpliv koronakrize na poslovanje podjetja in načrt reševanja posledic (Vrankar, 2020). Če pa je podjetje ugotovilo, da zaradi kronakrize sploh ne bo sposobno nadaljevati s poslovanjem, je moralo že računovodske izkaze za leto 2019 pripraviti po SRS 39, ki ureja računovodske rešitve v organizacijah v stečaju in likvidaciji, oziroma po MSR 1.25, če za poročanje uporablja MSPR.

Sestavljanje letnih poročil za leto 2020 je bilo še dodatno zahtevno, saj se je v letu 2020 zgodilo veliko stvari, ki so lahko ključno vplivale na poslovanje podjetij. ZGD-1 namreč zahteva prikaz vseh pomembnih dejstev, ki so vplivala na podjetje v preteklem letu, in pričakovane vplive v prihodnosti. Podjetja so morala celovito in uravnoteženo poročati o poslovanju, finančnih kazalnikih, varstvu delavcev in okolja v letu 2020 (Bajuk Mušič, 2021). V tem letu je bilo treba tudi podrobneje predstaviti vsebinski in vrednostni vpliv koronakrize na podjetje (ali so morali zaradi covida-19 zaustaviti delo, pomembno spremeniti obseg proizvodnje) in druge pomembne dogodke, ki so vplivali na delovanje podjetja. Večjo pozornost so morala podjetja nameniti tudi prikazovanju informacij o varstvu zaposlenih in okolja. Delovni proces je bilo treba prilagoditi, da je prihajalo do čim manj stikov med zaposlenimi in tudi med zaposlenimi in strankami, pri tem pa so morali upoštevati še zakonske zahteve, ki jih je država nenehno spreminjala (Bajuk Mušič, 2020). Omejevalo se je število strank v poslovnih prostorih, delovni čas je bil za nekatera podjetja skrajšan, treba je bilo kupiti zaščitno opremo za zaposlene in stranke, zaradi vzdrževanja fizične distance je bilo treba prilagoditi tudi delovne prostore.

S pojavom koronavirusa so se spremenila tudi tveganja. Največji izziv za podjetja je bilo obvladovanje likvidnostnega tveganja. Likvidnostno tveganje morajo po Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju

(ZFPPIPP-UPRB 7) upravljati vsa podjetja, srednja in velika podjetja pa morajo o tem tudi poročati. Podjetje mora pojasniti, kaj se je dogajalo z likvidnostjo, ali so bile obstoječe metode za ohranjanje likvidnosti uspešne in ali se predvideva, kaj se bo z likvidnostjo dogajalo v prihodnjem letu. Predstaviti je treba tudi cenovna in kreditna tveganja, tveganja, povezana z denarnim tokom, in druga tveganja, kot so tržno, operativno, strateško, kreditno in zakonodajno. Podjetja, zavezana k reviziji, so dolžna predstaviti še delovanje notranjih kontrol. Glede na zelo hitro spreminjanje dogajanja v času koronakrize se je pričakovalo, da so podjetja področje tveganj v letnih poročilih zelo obsežno razkrila.

Koronakriza je na podjetja vplivala zelo različno, nekaterim je ta kriza celo povečala obseg dela, prihodke in s tem tudi dobiček, npr. farmacevtski industriji, telekomunikacijam, razvijalcem programske opreme za delo od doma in prodaji prek spleta. Na drugi strani pa so bile dejavnosti, kjer se je obseg poslovanja izrazito zmanjšal, prav tako prihodki, povečala pa se je tudi negotovost glede obstoja podjetja, npr. v letalski industriji, turizmu, gostinstvu in industriji zabave (De Vet et al., 2021). Ne glede na to, ali je bil vpliv koronakrize na podjetje negativen ali pozitiven, pa se od vseh podjetij pričakuje, da o tem pravilno poročajo in to ustrezno razkrivajo bodisi v okviru računovodskega ali poslovnega poročila.

Če se je z vidika koronakrize v letnem poročilu za leto 2019 največ pozornosti namenjal razkritjem dogodkov po datumu bilance stanja, pa se je tudi za letna poročila za leto 2020 pričakovalo, da bo to ostala pomembna rubrika, saj se je zaradi hitrih sprememb na trgu, vladnih odločitev in različnih sprememb zakonodaje v času od konca leta 2020 do datuma oddaje letnih poročil za to isto leto zgodilo veliko stvari, ki so lahko bistveno vplivale na poslovanje ali celo na sam obstoj podjetja.

Pričakovano je bilo, da bodo podjetja tako za leto 2019 kot tudi za leto 2020 zaradi vpliva koronakrize obsežno razkrivala z njo povezane informacije in s tem skušala vplivati na zaupanje investitorjev.

## Vzorec za analizo

Analizirali sva letna poročila za leti 2019 in 2020 tridesetih naključno izbranih slovenskih srednjih in velikih podjetij. V vzorec podjetij, ki je predstavljen v tabeli 1, je bilo zajetih 15 naključno izbranih velikih podjetij z lestvice 100 največjih slovenskih podjetij po prihodku in dobičku v letu 2018 (Simonović, 2019) in 15 z lestvice Top 101: To so najboljša slovenska srednja podjetja (Ugovšek, 2020). Manjših podjetij nisva analizirali, saj so zakonske zahteve glede njihovega poročanja zelo skromne: poleg priprave bilance stanja in izkaza poslovnega izida morajo razkriti le še nekaj dodatnih informacij, ki niso vezane na vprašanja iz najine raziskave. Glede na primerjavo

gibanja prihodkov od prodaje, čistega poslovnega izida in EBITDA med letoma 2019 in 2020 so bila podjetja razdeljena na tista, ki so v letu 2020 poslovala slabše kot v letu 2019 (če je vsaj v dveh od treh prej naštetih kazalcev podjetje v letu 2020 poslovalo slabše kot v letu 2019), in na tista, na katera koronakriza ni negativno vplivala. Ker so bila izbrana podjetja z lestvice največjih in najuspešnejših srednjih in velikih podjetij, sva predpostavili, da se je ta sprememba uspešnosti poslovanja zgodila pretežno zaradi vpliva koronakrize, pri čemer se zavedava, da so razlogi lahko tudi drugačni. Od 30 v vzorec izbranih podjetij je leta 2020 bolje kot leta 2019 poslovalo le 13 podjetij (glejte tabelo 2): čisti prihodki od prodaje so se povečali zgolj 9 podjetjem od 13 (to so Adrial, Bakra, Dewesoft, Ekipa2, Krka, Mercator, Pipistrel, Rosenbauer in Ski & Sea), preostala so učinkoviteje gospodarila s sredstvi. 5 podjetij je imelo konec leta 2020 izgubo (to so Hit, Mercator, Nektar natura, SIJ in Unior), točno polovica podjetij pa je imela več zaposlenih kot leto prej. To kaže na izjemno težavno poslovno leto 2020, saj so bila v naključni vzorec izbrana zgolj podjetja z lestvice največjih oziroma najboljših velikih in srednjih podjetij v letu 2018.

Tabela 1: Predstavitev izbranega vzorca

	Podjetje (kratica)	Oznaka	Dejavnost	Velikost podjetja
1	Adrial d. o. o.	AD	Spletna prodaja pripomočkov za vid	Srednja
2	Bakra d. o. o.	BAK	Veleprodaja športne opreme	Srednja
3	Coca-Cola HBC Slovenija d. o. o.	CC	Podjetje za prodajo in distribucijo brezalkoholnih pijač	Srednja
4	Dewesoft d. o. o.	DS	Računalniško programiranje – razvoj merilne opreme	Srednja
5	Ekipa2 d. o. o.	E2	Računalniško programiranje	Srednja
6	Gen-I d. o. o.	GEN	Distribucija električne energije	Velika
7	Hidria holding d. o. o.	HH	Dejavnost upravljanja podjetij	Velika
8	Hit d. d.	HIT	Turizem in dejavnost igralnic	Velika
9	Intereuropa d. d.	INT	Logistika	Velika
10	Jata Emona d. o. o.	JE	Proizvodnja živil in krmil	Velika
11	Krka d. d.	KK	Farmacija	Velika
12	Les-MMS d. o. o.	LMMS	Trgovina na drobno s pohištvo in drugimi predmeti za gospodinjstvo	Velika
13	Lestro-Ledinek d. o. o.	LL	Proizvodnja lesnoobdelovalnih strojev in orodij	Srednja
14	Luka Koper d. d.	LK	Pristaniška dejavnost	Velika
15	Mercator d. d.	MER	Dejavnost trgovine na drobno	Velika
16	Metronik d. o. o.	MT	Uvajanje avtomatizacije in informacijskih tehnologij v industrijo in energetiko	Srednja

17	Nektar natura d. o. o.	NN	Proizvodnja brezalkoholnih pijač	Srednja
18	Petrol d. d.	PET	Distribucija pogonskih goriv	Velika
19	Pharmahemp d. o. o.	PH	Dobava, predelava in distribucija surovin, pridobljenih iz industrijske konoplje	Srednja
20	Pipistrel d. o. o.	PIP	Proizvajalec alternativnih letal	Srednja
21	Rosenbauer d. o. o.	ROS	Proizvodnja gasilskih vozil, nadgradnja in servis gasilskih vozil	Srednja
22	SGP Graditelj d. d.	SGP	Gradbena dejavnost	Srednja
23	SIJ d. d.	SIJ	Industrija jekla	Velika
24	Ski & Sea d. o. o.	SS	Distribucija motornih sani, štirikolesnikov, pogonskih sistemov za motorje in rekreacijska letala	Srednja
25	Slovenske železnice d. o. o.	SŽ	Dejavnost upravljanja podjetij	Velika
26	Telekom Slovenije	TS	Telekomunikacijske storitve	Velika
27	TPV d. o. o.	TPV	Proizvodnja sestavnih delov za avtomobilsko industrijo	Velika
28	Unior d. d.	UNI	Proizvodnja orodja	Velika
29	Vitanest d. o. o.	VIT	Distribucija klimatskih in ogrevalnih sistemov	Srednja
30	ZVD d. o. o.	ZVD	Dejavnost preizkušanja, zagotavljanja varstva pri delu	Srednja

## Analiza vsebine letnih poročil

Analizirali sva vsebino tako poslovnega kot tudi računovodskega poročila in iskali razkritja, povezana z vplivom koronakrize. Ugotavljali sva predvsem kakovost razkritih informacij, pri čemer sva si pri oceni kakovosti razkritij v poslovnem poročilu pomagali z mersko lestvico, ki je opisana v Puš (2022). Z njeno pomočjo sva nekemu vsebinskemu področju v letnem poročilu dodelili 0 točk, če podjetje ni podalo nikakršne informacije o vplivu covid-19 na poslovanje podjetja, tj. ni bilo niti izrecne navedbe, da vpliva ni bilo. Vsebinsko področje je dobilo največ 2 točki (pri manj zapletenih temah) oziroma največ 5 točk (pri bolj zapletenih temah), če je bila informacija o vplivu covid-19 na poslovanje podjetja predstavljena celovito in razumljivo. S to mersko lestvico sva najprej z vidika informacij o vplivu covid-19 na poslovanje podjetja celovito ocenili tako poslovno kot tudi računovodsko poročilo, potem pa še posebno poglavje, povezano z dogajanjem v zvezi s covidom-19 (če je obstajalo), pismo predsednika uprave/direktorja podjetja z vidika vpliva covid-19, razlago vpliva covid-19 na finančno poslovanje podjetja v letu 2020, opis tveganj, ki jih je prinesel covid-19, kaj se dogaja s terjatvami v povezavi z vplivom covid-19, varstvo zaposlenih v povezavi z zaščitnimi ukrepi, ki jih je prinesel covid-19, razlaga prilagoditev poslovanja v povezavi s covidom-19, varstvo kupcev/strank v povezavi z zaščitnimi ukrepi, ki jih je prinesel covid-19, razlaga, kaj se je dogajalo s proizvodnjo

oziroma storitvami zaradi vseh sprememb, ki jih je prinesla bolezen covid-19, opis gospodarskih razmer, na katere je vplival covid-19, in opis tveganj, ki jih je prinesel covid-19. Pregledali sva tudi prikaz prejetih državnih pomoči, povezanih s covidom-19, scenarije poslovanja v povezavi z vplivom covida-19 na poslovno leto 2021 (če so obstajali), kaj se je dogajalo s številom zaposlenih zaradi vpliva covida-19 in navedbo dogodkov po datumu bilance stanja z vidika covida-19. Kvantitativni rezultati najine celovite analize so prikazani v tabeli 2.

*Tabela 2: Kvantitativna analiza obsega razkritij, povezanih s koronakrizo, v letnem poročilu*

	Podjetje (kratica)	Računovodski standardi	Poslabšanje poslovanja v letu 2020 v primerjavi z letom 2019	Višina prejetih državnih pomoči v letu 2020 (v 000 €)	Delež pomoči (v % od prihodkov od prodaje)	Ocena obsega razkritij o vplivu koronakrize (max. št. točk je 81)*
1	Adrial d. o. o. (AD)	SRS	Da	30	0,10	26
2	Bakra d. o. o. (BAK)	SRS	Ne	10	0,05	0
3	Coca-Cola HBC Slovenija d. o. o. (CC)	SRS	Da	150	0,48	15
4	Dewesoft d. o. o. (DS)	SRS	Ne	152	0,49	10
5	Ekipa2 d. o. o. (E2)	SRS	Ne	505	2,36	25
6	Gen-I d. o. o. (GEN)	MSRP	Ne	656	0,03	36
7	Hidria holding d. o. o. (HH)	MSRP	Ne	67	0,03	47
8	Hit d. d. (HIT)	MSRP	Da	8588	10,91	68
9	Intereuropa d. d. (INT)	MSRP	Da	772	0,51	50
10	Jata Emona d. o. o. (JE)	MSRP	Ne	271	0,19	11
11	Krka d. d. (KK)	MSRP	Ne	800	0,05	42
12	Les-MMS d. o. o. (LMMS)	MSRP	Ne	1087	1,06	14
13	Lestro-Ledinek d. o. o. (LL)	SRS	Da	334	2,73	10
14	Luka Koper d. d. (LK)	MSRP	Da	2116	1,05	50
15	Mercator d. d. (MER)	MSRP	Da	6084	0,28	57
16	Metronik d. o. o. (MT)	SRS	Da	183	1,42	20
17	Nektar natura d. o. o. (NN)	SRS	Da	610	5,59	47
18	Petrol d. d. (PET)	MSRP	Da	2360	0,08	63
19	Pharmahemp d. o. o. (PH)	SRS	Da	111	1,14	8
20	Pipistrel d. o. o. (PIP)	SRS	Ne	108	0,50	46

21	Rosenbauer d. o. o. (ROS)	SRS	Ne	178	0,51	31
22	SGP Graditelj d. d. (SGP)	SRS	Ne	127	0,61	18
23	SIJ d. d. (SIJ)	MSRP	Da	425	0,06	73
24	Ski & Sea d. o. o. (SS)	SRS	Ne	25	0,16	17
25	Slovenske železnice d. o. o. (SŽ)	MSRP	Da	1627	0,30	50
26	Telekom Slovenije (TS)	MSRP	Ne	801	0,12	52
27	TPV d. o. o. (TPV)	SRS	Da	1585	2,30	21
28	Unior d. d. (UNI)	MSRP	Da	6977	3,32	57
29	Vitanest d. o. o. (VIT)	SRS	Da	24	0,11	50
30	ZVD d. o. o. (ZVD)	SRS	Da	253	2,65	7

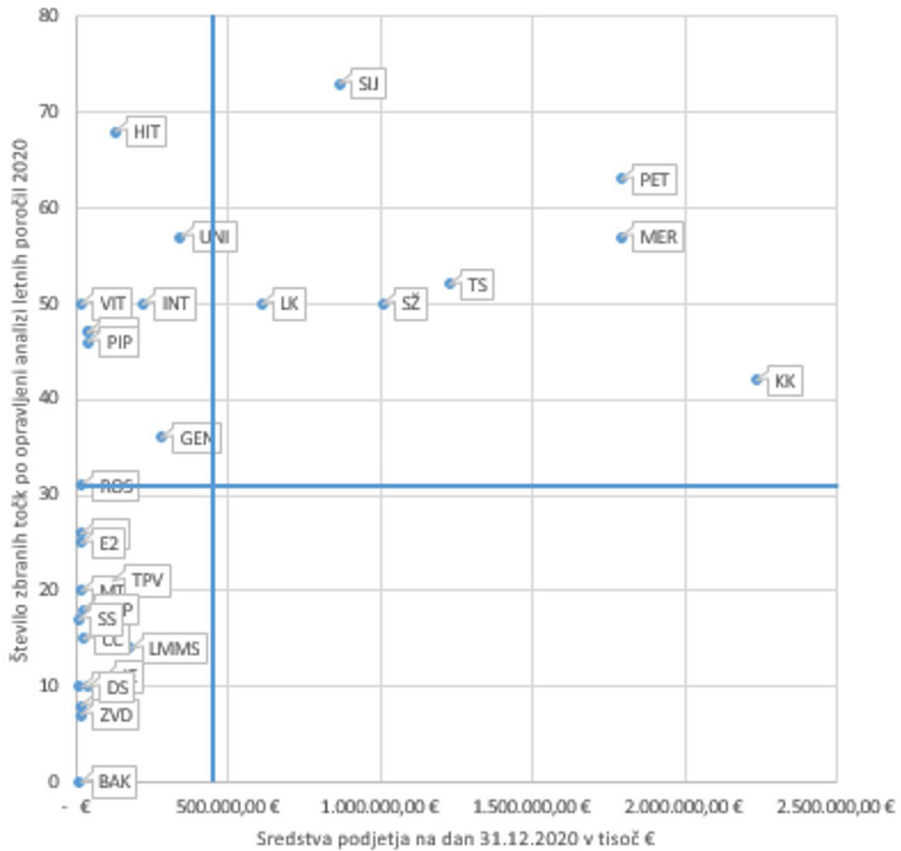
*\* Prikaz posameznih komponent ocene kakovosti razkritij pri posameznem podjetju najdete v Puš (2022). Nizko število točk ne odraža nujno slabe kakovosti razkritij, saj je vsebina razkritij pogojena s konkretnimi okoliščinami, ki vplivajo na posamezno podjetje.*

Čeprav je povprečno število zbranih točk podjetij, ki so v letu 2020 poslovala slabše kot v letu 2019, kar 39, tistih, ki so poslovala bolje, pa le 27, ne moreva trditi, da so podjetja, na katera je koronakriza bolj vplivala, razkrivala več informacij kot podjetja, na katera je imela korona manjši vpliv. Razlika med obema skupinama namreč ni statistično značilna pri običajni predpostavki glede tveganj: t-test za preizkus domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisna vzorca z upoštevanjem enakosti varianc ni statistično značilen, saj je stopnja tveganja 0,051. Na drugi strani znaša povprečno število točk podjetij, ki poročajo po MSRP, kar 48, tistih, ki poročajo po SRS, pa le 22. Tu je rezultat t-testa statistično značilen pri stopnji tveganja, nižji od 0,001, zato lahko trdimo, da so podjetja, ki poročajo po MSRP, razkrivala večjo količino informacij v povezavi z vplivom covida-19 kot tista podjetja, ki poročajo po SRS.

Na koncu sva preverili še, ali obstaja statistično značilna razlika v obsegu razkritij med velikimi in srednjimi podjetji: povprečno število zbranih točk srednjih podjetij je bilo 22, velikih podjetij pa 46. Rezultat t-testa je tu statistično značilen pri stopnji tveganja, manjši kot 0,001, zato lahko trdimo, da so velika podjetja razkrivala več informacij v povezavi z vplivom covida-19 kot srednja podjetja. To kaže tudi analiza, prikazana v sliki 1, kjer sva kot kriterij velikosti uporabili znesek celotnih sredstev na dan 31. 12. 2020. Slika 1 kaže, da so podjetja, ki imajo več sredstev, imela tudi vsebinsko bogatejša razkritja o vplivu koronakrize na njihovo poslovanje.



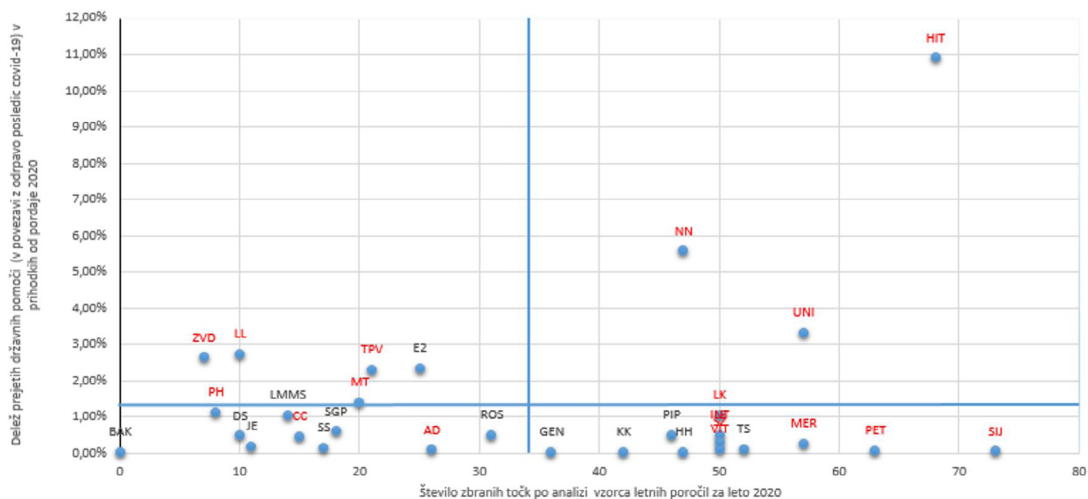
Slika 1: Povezava med vrednostjo sredstev in številom zbranih točk po opravljeni analizi



\* *Legenda: modri črti prikazujeta povprečno vrednost celotnega vzorca.*

Zanimalo naju je še, ali obstaja kakšna povezava med višino prejete pomoči za odpravo posledic epidemije covid-19 in številom zbranih točk po opravljeni analizi. To je predstavljeno na sliki 2.

Slika 2: Povezava med prejetimi državnimi pomočmi za odpravo posledic epidemije covid-19 in številom zbranih točk po opravljeni analizi



Legenda: modri črti prikazujeta povprečne vrednosti; z rdečo so označena podjetja, na katera je imela epidemija covid-19 večji vpliv.

Slika 2 kaže, da ni očitne povezave med višino prejetih državnih pomoči, ki je bila namenjena odpravi posledic epidemije covid-19, in obsegom razkritij v povezavi z vplivom epidemije. Ravno tako vidimo, da so rdeče označena podjetja (tj. tista, na katera je imela epidemija večji vpliv) razpršena po abscisni osi, enako so razpršena tudi črno označena podjetja. To dodatno kaže na to, da jakost vpliva koronakrize na poslovanje podjetja ni vplivala na kakovost razkritij o tem vplivu v letnih poročilih. Ta ugotovitev je zanimiva, saj kaže na to, da na kakovost poročanja negotovost, ki je prisotna v okolju, ne vpliva, ampak je ta odvisna od dejavnikov, ki so od te negotovosti neodvisni, npr. od dobrih poslovnih običajev, ki so v veljavi v nekem okolju na področju priprave razkritij v letnem poročilu, panoge, v kateri podjetje deluje, vodstva podjetja in podobnega.

## Sklep

Kvantitativna analiza razkritij je pokazala, da tako podjetja, na katera je imela epidemija covid-19 manjši vpliv, kot tudi podjetja, na katera je imela epidemija večji vpliv, razkrivajo enak obseg informacij v povezavi s tem vplivom. Zaznali pa sva razliko med poročanjem srednjih in velikih podjetij. Količina in vsebina razkritih informacij sta tako bolj kot s posledicami epidemije covid-19 povezani s siceršnjo obsežnostjo razkritij v letnih poročilih: podjetja, ki so že pred koronakrizo razkrivala

veliko informacij, so tudi med to krizo razkrivala več informacij, povezanih s tem dogodkom.

Ugotovili sva tudi, da podjetja, ki uporabljajo MSRP, razkrivajo več informacij glede vpliva covid-19 na podjetje, kot podjetja, ki uporabljajo SRS. To bi lahko pojasnili tudi z velikostjo, odvisnostjo od mednarodnih trgov kapitala in z njihovo siceršno kompleksnostjo poslovanja, ki so hkrati tudi dejavniki, ki vplivajo ne le na razkritja, ampak tudi na to, da podjetja raje poročajo po MSRP kot pa SRS.

Več informacij, povezanih z vplivom epidemije, so podjetja razkrivala v poslovnem kot pa v računovodskem poročilu letnega poročila. Več je bilo pojasnil, kako je epidemija vplivala na poslovanje podjetij, kakšne težave so imela, kakšna tveganja so nastala, kaj se je dogajalo z dobavitelji in kupci ter kakšni so bili poslovni rezultati. V računovodskem delu letnega poročila so se podjetja bolj strogo držala zgolj obvezno zahtevanih informacij. To je ne nazadnje tudi ustrežnejše, saj so se s tem izognila podvajanju vsebin in nepotrebnemu podaljševanju obsega letnih poročil.

Čeprav je glavna omejitev najine raziskave to, da je bil vzorec izrazito majhen in povrh vsega omejen zgolj na v letu 2018 najuspešnejša velika in srednja podjetja, ki vsa prihajajo iz slovenskega kulturnega okolja, ter da sva analizo besedila opravili s pomočjo merske lestvice, ki sva jo oblikovali sami, pa tudi v tako majhnem vzorcu podjetij ni malo takih, ki pri sestavljanju letnega poročila nekritično uporabljajo tehniko »kopiraj-prilepi« in tako v poslovnem kot tudi v računovodskem poročilu ponavljajo povsem enaka razkritja. Ker se tako po nepotrebnem povečuje obseg letnega poročila in s tem njegova nepreglednost ter tudi verjetnost za razne napake, čaka računovodsko stroko na področju seznanjanja tako pripravljavcev kot tudi bralcev letnih poročil še zelo veliko dela.

## Literatura in viri

- AJPES (2022): Javna objava letnih poročil. Pridobljeno 24. marca 2022 iz <https://www.ajpes.si/jolp/>
- Bajuk Mušič, A. (2020). Vpliv epidemije novega koronavirusa na razkritja dogodkov po datumu bilance stanja. *IKS*, 05/2020, 15–20.
- Bajuk Mušič, A. (2021). Vpliv COVID-19 na zaključevanje poslovnega leta 2020. *IKS*, 01/2021, 16–23.
- De Vet, J. M., Nigohosyan, D., Ferrer, J. N., Gross, A. K., Kuehl, S., & Flickenschild, M. (2021). *Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries*. Strasbourg, France: European Parliament.
- Elmarzouky M, Albitar K, Karim AE, Moussa AS. COVID-19 Disclosure: A Novel Measurement and Annual Report Uncertainty. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021; 14(12):616. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120616>
- Izmirlı Ata, F., Geyikçi, U. B., & Yakupoğlu, L. (2022). IFRS Implications of Covid 19 on Financial Reports: BIST 100 Analysis. *International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences*, 12(2).

- Kegalj, G. (2020, 25. november). KPMG. *Impact of COVID-19 on the going concern assessment and disclosures*. Pridobljeno 28. februarja 2021 iz <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/covid-19-going-concern-3a.html>
- Kegalj, G. (2020, 30. junij). KPMG. *Where and how should COVID-19 impacts be presented in the income statement and related notes?* Pridobljeno 21. februarja 2021 iz <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/06/covid-19-income-statement-ias1.html>
- Mednarodni standardi računovodskega poročanja. *Uradni list ES*, 1126/2008.
- Puš, M. (2022). *Analiza vpliva COVID-19 na razkritja v letnih poročilih slovenskih podjetij*: magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Simonović, D. (2019, 28. november). Dnevnik. *Katera so največja slovenska podjetja po prihodku in dobičku?* Pridobljeno 10. oktobra 2021 iz: <https://www.dnevnik.si/1042915373>
- Slovenski računovodski standardi (2016). *Uradni list RS*, št. 95/15, 74/16 – popr., 23/17, 57/18 in 81/18).
- Slovenski inštitut za revizijo (2020, april). *Pojasnilo 1 k Slovenskemu računovodskemu standardu 15*. Pridobljeno 6. marca 2022 iz <https://si-revizija.si/datoteke/aktualno/2312/srs-15-covid-2.pdf>
- Ugovšek, J. (2020, 10. september). Manager finance. *Top 101: To so najboljša slovenska srednja podjetja*. Pridobljeno 30. januarja 2022 iz <https://manager.finance.si/8965597/TOP-101-To-so-najboljsa-slovenska-srednja-podjetja>
- Vezjak, B. (1998). *Razkritja računovodskih informacij v letnih poročilih, posebej o ravnanju z okoljem*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Vrankar, M. (2020). BDO. *Nasvet: Vpliv covid-19 na računovodsko poročanje o letu 2019*. Pridobljeno 28. marca 2021 iz <https://www.bdo.si/sl-si/vpogledi/vpliv-covid-19-na-racunovodsko-porocaje-o-letu-2019>
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Uradni list RS, št. 176/21 – uradno prečiščeno besedilo, 178/21 – popr. in 196/21 – odl. US)
- Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C in 18/21)

# PROUČEVANJE FINANČNEGA BREMENA RAKA IN IZDATKI IZ ŽEPA BOLNIKOV Z RAKOM V SLOVENIJI

Petra Došenović Bonča, Nina Ponikvar

## Povzetek

Breme raka v Evropi narašča in število na novo odkritih primerov raka v letih med 1995 in 2018 se je povečalo za 50 %. Ekonomsko breme raka v Evropi je tako leta 2018 znašalo 199 milijard EUR, v Sloveniji pa 616 milijonov EUR. A pomembna ni le velikost bremena, temveč tudi njegova razdelitev med različne deležnike, zlasti finančno breme, ki prizadene bolnike. O tem priča naraščajoč obseg tuje literature, ki obravnava izdatke iz žepa bolnikov z rakom in s tem povezano finančno toksičnost raka. Bibliometrična analiza literature, ki se ukvarja s finančno toksičnostjo raka na podlagi objektivnih mer, torej višine in strukture izdatkov iz žepa pacientov, kaže, da povprečna letna stopnja rasti objav od leta 1998 dalje znaša 13,3 %, število objav v letu 2021 pa je 36. Vodilno vlogo imajo znanstvene revije s področja onkologije, ki predstavljajo kar 8 od 10 najpomembnejših virov primarnih dokumentov iz proučevanega nabora 170 dokumentov. Proučevani prispevki kažejo, da je finančno breme raka za paciente in njihove družine najbolj raziskano v ZDA, Kanadi in Avstraliji. Evropske države ter druge države z nizkimi in srednje visokimi dohodki so v tovrstnih študijah redkeje zastopane. Celotno ekonomsko breme raka in finančno breme za paciente je slabo raziskano tudi v Sloveniji.

## Uvod

Breme raka v Evropi narašča predvsem zaradi staranja prebivalstva. Rak je na globalni ravni eden od najpogostejših vzrokov smrti in mu lahko pripišemo skoraj 10 milijonov smrti v letu 2020, pri čemer so najpogostejši vzrok smrti in novo diagnosticiranih primerov raki pljuč, prostate, dojke in debelega črevesa oziroma danke (Ferlay et al., 2021). V Evropi se je število na novo odkritih primerov raka v letih med 1995 in 2018 z 2,1 milijona povečalo na 3,1 milijona primerov, torej za okoli 50 % (Hofmarcher et al., 2020).

Poleg podatkov o incidenci raka in umrljivosti pa o bremenu raka pričajo tudi ocene celotnih stroškov, ki jih ta bolezen povzroča tako bolnikom kot drugim deležnikom. Za oceno stroškov določene bolezni z družbenega vidika uporabljamo t. i. analize stroškov bolezni (angl. *cost-of-illness studies*). S tovrstnimi analizami ocenjujemo tako neposredne zdravstvene in nezdravstvene stroške (angl. *direct costs*), povezane s preventivo, zdravljenjem in rehabilitacijo določene bolezni, kot posredne stroške

(angl. *indirect costs*) boleznimi zaradi izgub produktivnosti, ki nastajajo zaradi absentizma in prezentizma bolnika in njegovih družinskih članov, če izvajajo neformalno nego, pa tudi zaradi delovne neaktivnosti bolnika in njegove prezgodnje upokojitve ali prezgodnje smrti (Byford et al. 2000; Jo, 2014).

Hofmarcher in drugi (2020) so ocenili, da so leta 2018 neposredni in posredni stroški raka, čemur rečemo tudi ekonomsko breme raka, v Evropi znašali 199 milijard EUR. Neposredni stroški so znašali 103 milijarde EUR, stroški neformalne nege so bili ocenjeni na ravni 26 milijard EUR, posredni stroški iz naslova izgub produktivnosti pa 70 milijard EUR, od tega 50 milijard EUR zaradi prezgodnje umrljivosti in 20 milijard EUR zaradi zdravstvenega absentizma in prezgodnjega upokojevanja zaradi invalidnosti. Za Slovenijo so Hofmarcher et al. (2020) ocenili, da je leta 2018 ekonomsko breme raka znašalo 616 milijonov EUR, od tega so neposredni stroški predstavljali 234 milijonov EUR, neformalna nega 77 milijonov EUR, posredni stroški iz naslova izgub produktivnosti pa skupaj 305 milijonov EUR.

Ocene ekonomskega bremena raka zagotovo dajejo dragocene informacije odločevalcem pri iskanju možnosti za boljše obvladovanje te bolezni, a s tega vidika ni pomembna le velikost bremena, temveč tudi njegova razdelitev med različne deležnike. Če to zanemarimo, se lahko hitro zgodi, da zlasti v javnih zdravstvenih sistemih plačniki, kot npr. država neposredno iz državnega proračuna ali posredno preko skladov obveznih zdravstvenih zavarovanj, sprejmejo odločitve, ki sicer znižajo javne izdatke za obvladovanje raka, a se skupni stroški te bolezni s tem ne znižajo, ampak le prenesejo na druge deležnike, torej na paciente in njihove družinske člane, delodajalce ipd.

Hofmarcher in drugi (2020) so v zgoraj omenjeni oceni ekonomskega bremena raka za Slovenijo pri opredelitvi neposrednih stroškov upoštevali predpostavko, da se za obvladovanje raka nameni 6,4 % vseh tekočih zdravstvenih izdatkov. Ta delež je bil ocenjen za leto 2006, in sicer kot del analize strukture izdatkov za zdravje po boleznih v skladu z metodologijo sistema zdravstvenih računov (OECD, 2022). Celotni tekoči izdatki sicer po tej metodologiji zajemajo tako javne kot zasebne izdatke, a ocena deleža izdatkov za raka, ki so jo upoštevali Hofmarcher in drugi (2020), ne razkriva, kolikšen del izdatkov se krije iz javnih virov in kolikšen del bremeni neposredno paciente in njihove družinske člane.

Da je ta razmejitev ključna, kaže naraščajoč obseg tuje literature, ki govori ne samo o celotnem ekonomskem bremenu raka, ampak predvsem o finančnem bremenu, ki ga nosijo pacienti in njihove družine. Tako bolniki kot zdravniki namreč poudarjajo, da se z naraščanjem skupnih javnih izdatkov za zdravljenje raka povečujejo tudi izdatki iz žepa pacientov in njihovih družin. V literaturi se je uveljavil pojem finančna toksičnost raka (angl. *financial toxicity of cancer*), ki finančno stisko pacientov uvršča

med pomembne stranske učinke raka, ki jim povzroča nepotrebno dodatno trpljenje (Zafar & Abernethy, 2013). Pojem finančna toksičnost raka se je v literaturi po eni strani uveljavil kot objektivna mera nastalih izdatkov iz žepa pacientov, po drugi strani pa tudi kot mera subjektivne zaznave finančne stiske pacientov (Carrera et al., 2018).

Kljub vse večjemu zanimanju za preučevanje finančne toksičnosti raka, razpoložljive študije še ne razkrivajo dovolj o neposrednem finančnem bremenu raka, ki bremeni paciente in njihove družine (Desai & Gyawali, 2020). To velja zlasti za države, kot je Slovenija, za katere sta skupno ekonomsko breme in njegova porazdelitev med različne relevantne deležnike slabo raziskana. Ravno zato je namen tega prispevka najprej prikazati kratek pregled literature, ki obravnava finančno toksičnost raka na podlagi objektivnih mer, torej višine in strukture izdatkov iz žepa pacientov, nato pa z izbranimi tujimi raziskavami primerjati oceno finančnega bremena raka v Sloveniji, ki temelji na rezultatih obsežne ankete, ki je bila izvedena v sodelovanju s slovenskimi društvi bolnikov z rakom.

## Pregled literature na podlagi bibliometrične analize

Na področju finančnih bremen oziroma izdatkov iz žepa pacientov, ki nastajajo v povezavi z diagnosticiranjem in zdravljenjem raka, v zadnjih letih lahko najdemo kar nekaj sistematičnih pregledov literature (npr. Altice et al., 2017; Gordon et al., 2017; Smith et al., 2019; Witte et al., 2019; Mols et al., 2020; Longo et al., 2020; Pauge et al., 2021 in Salsman et al., 2021 in Iragorri et al., 2021), nekaj od študij pa vsebuje tudi metaanalizo raziskovanj na tem področju (Facciorusso et al., 2021; Donkor et al., 2022; Jiang et al., 2022 in Pangestu & Rencz, 2022). Za zdaj pa na tem področju še ni bilo narejenih bibliometričnih študij, zato je naš prispevek eden prvih poskusov tovrstne analize na področju finančnih bremen zdravljenja raka za paciente in njihove družine. Bibliometrična analiza namreč v primerjavi z drugimi pregledi literature omogoča enovit pregled področja, identifikacijo vrzeli v raziskovanju in doseženem znanju na področju ter prepoznavanje novih smeri raziskovanja (Donthu et al., 2021).

Z bibliometrično analizo lahko obvladamo velike količine znanstvenih podatkov, kar omogoča, da razvozlamo in opredelimo kumulativno znanje in evolucijo določenega znanstvenega področja s pomočjo dveh temeljnih tehnik, tj. analize uspešnosti (angl. *performance analysis*) in znanstvenega kartiranja (angl. *scientific mapping*). Medtem ko analiza uspešnosti upošteva prispevke posameznih raziskovalnih komponent, tj. posameznih avtorjev, prispevkov in virov objav, pa se znanstveno kartiranje osredotoča na razmerja med raziskovalnimi komponentami (Donthu et al., 2021). V tem prispevku uporabljamo le analizo uspešnosti.

## Proučevani nabor primarnih dokumentov

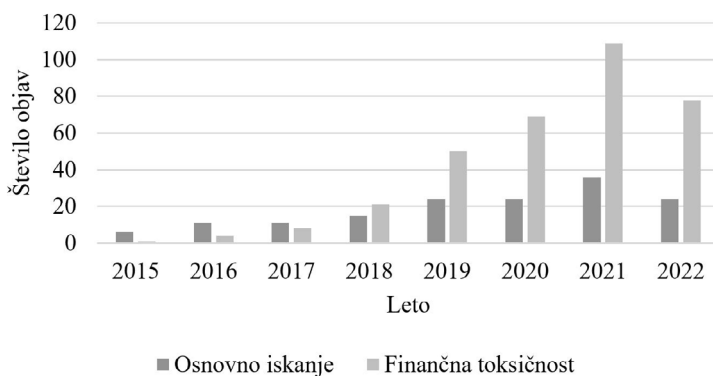
V informacijskem sistemu Web of Science (v nadaljevanju WoS) smo 19. septembra 2022 iskali kombinacije ključnih besed »rak« (angl. *cancer*), »izdatki iz žepa« (angl. *out-of-pocket*), »finančna toksičnost« (angl. *financial toxicity*), »finančno breme« (angl. *financial burden*) in »finančna stiska« (angl. *financial hardship*). Na njihov osnovi smo pridobili 170 primarnih dokumentov iz 85 različnih virov, objavljenih v obdobju 1998–2022, od tega 148 znanstvenih člankov, 20 recenzijskih člankov, 2 uredniška prispevka, 1 poglavje v monografiji, 4 prispevke z znanstvenih konferenc in 7 predčasni dostopov do e-publikacije pred objavo. Primarni dokumenti skupaj citirajo 4.091 različnih referenc. Praviloma so to skupne publikacije več avtorjev, le štirje primarni dokumenti imajo zgolj enega avtorja.

## Analiza primarnih dokumentov

Prve objave raziskovanj finančnih bremen pacientov, povezanih z zdravljenjem raka, v WoS najdemo leta 1998. Od takrat do danes se je število objav na to temo povečevalo s povprečno letno stopnjo rasti 13,3 % in s 36 objavami v letu 2021. V sliki 1 dinamiko objav s področja finančnih bremen pacientov, povezanih z zdravljenjem raka, primerjamo z dinamiko objav s področja finančne toksičnosti raka v obdobju 2015–2022. Slednja temelji na naboru dokumentov, ki so nastali na podlagi iskanja zgolj po kombinaciji ključnih besed »finančna toksičnost« (angl. *financial toxicity*) in »rak« (angl. *cancer*), za razliko od naše osnovne poizvedbe pa zajema prispevka, ki finančno toksičnost opazujeta tako v obliki objektivnih finančnih bremen kot prek subjektivne zaznave finančne stiske pri pacientih. Iz slike 1 je razvidno, da je trend števila objav v obeh primerih pozitiven, da pa se področje raziskovanja finančne toksičnosti razvija precej hitreje.



Slika 1: Časovna dinamika objav analiziranih primarnih dokumentov o finančnem bremenu raka za paciente v primerjavi z dinamiko objav študij s področja finančne toksičnosti raka v obdobju 2015–2022

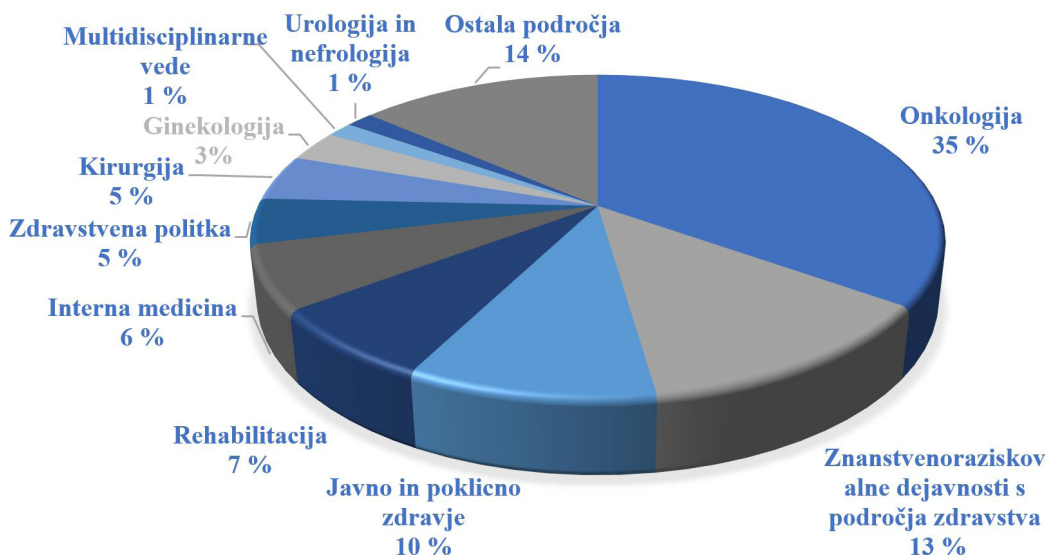


Opomba: Podatki za leto 2022 še niso končni.

Vir: Lastno delo.

Slika 2 prikazuje strukturo 170 primarnih dokumentov po področjih WoS. Po pričakovanjih je večina člankov neposredno s področja onkologije, ostali dokumenti pa se nanašajo bodisi na druga področja medicine ali pa na področje znanstvenoraziskovalne dejavnosti s področja zdravstva. Med ostala področja se uvrščajo objave s področja družboslovnih ved (poslovne finance, psihologija, socialno delo) ter s področja farmacije.

Slika 2: Struktura 170 primarnih dokumentov glede na znanstvena področja WoS (v %)



Vir: Lastno delo.



Kot izhaja iz tabele 1, po pričakovanjih pri objavljanju prispevkov s področja finančnih bremen zdravljenja raka igrajo vodilno vlogo znanstvene revije s področja onkologije, ki predstavljajo kar 8 od 10 najpomembnejših virov naših primarnih dokumentov. Med njimi izstopa revija Supportive Care in Cancer z 19 primarnimi dokumenti iz našega proučevanega nabora. Poleg revij s področja raka in onkologije med pomembne vire sodijo tudi revije s področja preventivne medicine in javnega zdravja. Med najpomembnejšimi primarnimi dokumenti pa ne najdemo revij ali monografij s področja ekonomike zdravstva ali financ.

*Tabela 1: 10 najpomembnejših virov primarnih dokumentov*

<b>Vir</b>	<b>Število objav</b>
Supportive care in cancer	19
JNCI-journal of the national cancer institute	6
JCO oncology practice	5
Journal of clinical oncology	5
Journal of oncology practice	5
Plos one	4
American journal of managed care	3
American journal of preventive medicine	3
Annals of surgical oncology	3
BMC cancer	3

*Vir: Lastno delo.*

Tabela 2 prikazuje z vidika citatov najpomembnejše primarne dokumente iz našega nabora. Citiranost zajemamo lokalno, tj. po številu citatov dokumenta s strani avtorjev, ki so vključeni v proučevani nabor, ter globalno, torej po številu vseh citatov dokumenta, tudi tistih, ki niso vključeni v naš nabor (Aria & Cuccurullo, 2017).

*Tabela 2: 10 najbolj globalno in lokalno citiranih primarnih dokumentov*

<b>Dokument</b>	<b>DOI</b>	<b>Število citatov</b>		<b>LC/GC (%)</b>
		<b>Lokalno</b>	<b>Globalno</b>	
Zafar SY, 2013, Oncologist	10.1634/theoncologist.2012-0279	52	596	8,72
Gordon LG, 2017, Patient	10.1007/s40271-016-0204-x	24	199	12,06
Altice CK, 2017, JNCI-J Natl Cancer I	10.1093/jnci/djw205	23	336	6,85
Davidoff AJ, 2013, Cancer-Am Cancer Soc	10.1002/cncr.27848	20	125	16,00
Jagsi R, 2014, J Clin Oncol	10.1200/JCO.2013.53.0956	18	162	11,11

Longo CJ, 2006, Support Care Cancer	10.1007/s00520-006-0088-8	16	138	11,59
Zafar SY, 2016, JNCI-J Natl Cancer I	10.1093/jnci/djv370	14	241	5,81
Zafar SY, 2015, Am J Manag Care	<a href="https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26618364/">https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26618364/</a>	13	77	16,88
Narang AK, 2017, Jama Oncol	10.1001/jamaoncol.2016.4865	13	125	10,40
Shih YCT, 2017, Cancer-Am Cancer Soc	10.1002/cncr.30423	13	69	18,84

*Vir: Lastno delo.*

V zadnjem stolpcu tabele 2 je prikazano razmerje med številom lokalnih citatov (LC) in globalnih citatov (GC). Visoko razmerje LC/GC kaže, da je velik delež vseh citatov zajet z dokumenti v proučevanem naboru in da je torej posamezen dokument citiran predvsem na področju, ki ga pokriva analizirani nabor dokumentov.

## Ugotovitve o finančnem bremenu pacientov z rakom iz izbranih tujih raziskav in primerjava z rezultati za Slovenijo

V sistematičnem pregledu študij, ki ocenjujejo breme izdatkov iz žepa, s katerimi se soočajo bolniki z rakom in njihovi svojci, Irigorri et al. (2021) poročajo o višini povprečnih mesečnih izdatkov iz žepa na bolnika z rakom, preračunanih v USD iz leta 2018. Med vsemi vrstami raka so odrasli bolniki in njihovi svojci v ZDA porabili med 180 in 2.600 USD na mesec, 15–400 USD v Kanadi, 4–609 USD v Zahodni Evropi in 58–438 USD v Avstraliji. Poročajo tudi, da so v državah z nizkimi in srednjimi dohodki bolniki z rakom in njihovi svojci porabili 42 % svojega letnega dohodka za pokrivanje izdatkov iz žepa v povezavi z rakom. V državah z visokimi dohodki je to v povprečju 16 %. Med državami po tovrstnih študijah prednjačijo Združene države, Kanada in Avstralija. Evropske ter druge države z nizkimi in srednje visokimi dohodki so v teh študijah redkeje zastopane.

Podatke o finančnem bremenu bolnikov z rakom v Sloveniji so Došenović Bonča et al. (2023) zbrali z uporabo spletne ankete, ki je bila pacientom posredovana prek društev bolnikov z rakom. Anketiranje je poteklo od 1. do 23. aprila 2021. Anketa je bila anonimna, 456 anketirancev pa je za njeno izpolnjevanje porabilo nekaj manj kot 6 minut. 16,2 % anketiranih so bili moški, 71,1 % ženske, 12,7 % anketiranih pa spola ni opredelilo. Večina anketiranih (71,7 %) je bila stara 65 let ali manj, 13,8 % je bilo starejših od 65 let, 14,5 % anketiranih pa starosti ni opredelilo. Po stopnji izobrazbe je bilo zgolj 2,9 % anketiranih z osnovnošolsko stopnjo izobrazbe ali manj, 36,4 % je

imelo srednješolsko izobrazbo, 47,4 % jih je bilo z višješolsko ali visokošolsko, ostali o stopnji izobrazbe niso poročali.

Z anketo so Došenović Bonča et al. (2023) zbrali (1) demografske podatke o udeležencih, vključno s spolom, starostjo in stopnjo izobrazbe, (2) podatke o enkratnih izdatkih pacientov, ki so nastali pred postavitvijo končne diagnoze, kot so izdatki iz žepa za preiskave in zdravstvene obravnave v fazi iskanja razloga za zdravstvene težave, (3) podatke o enkratnih izdatkih bolnikov po postavitvi diagnoze, kot so izdatki za bolniške postelje za domačo uporabo, in (4) podatke o ponavljajočih se izdatkih pacientov, ki se nanašajo na povprečne mesečne potne stroške, ki nastajajo zaradi obiskov zdravstvenih ustanov, izdatke za oskrbo na domu in druge ponavljajoče se izdatke, ki vključujejo zdravila brez recepta, izdatke za alternativno medicino, prehranska dopolnila in dodatke, fizioterapevtske in psihoterapevtske storitve ipd. Poročani izdatki posameznih anketirancev, ki so od 1. kvartila navzdol ali 3. kvartila navzgor odstopali več kot za 1,5 interkvartilnega razmika, so bili opredeljeni kot osamelci in izločeni iz izračuna povprečnih in srednjih vrednosti različnih vrst izdatkov.

Tabela 3: Povprečni in srednji izdatki na anketiranca

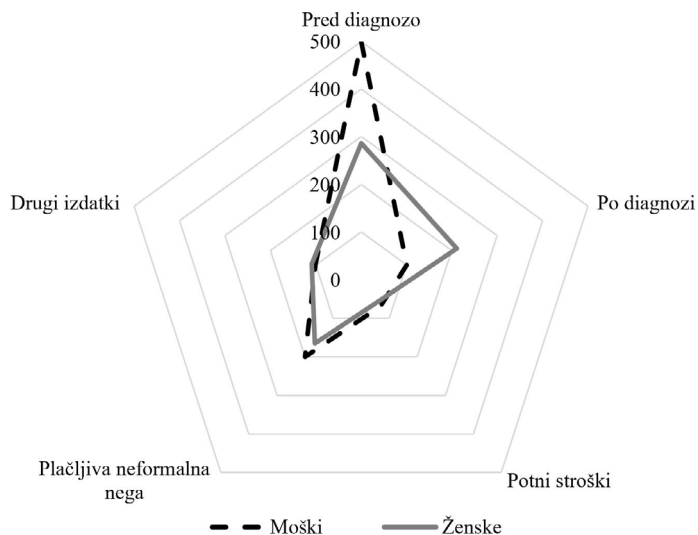
	Enkratni izdatki na anketiranca v EUR		Ponavljajoči se izdatki na anketiranca v EUR			
	Pred diagnozo	Po diagnozi	Potni stroški	Plačljiva neformalna nega	Drugi izdatki	
Skupni izdatki v EUR	35.585	5.515	10.996	1.845	5.961	
Celotni vzorec						
Št. anketirancev	456	403	428	448	356	
Izdatki na anketiranca v EUR	78	14	26	4	17	
Anketiranci, ki so poročali o nastanku izdatkov (izdatki > 0)						
Št. anketirancev	108	27	181	11	56	
Izdatki na anketiranca v EUR	Povprečje	329	204	56	168	106
	Mediana	225	150	61	150	110

Vir: Došenović Bonča et al., 2023.

Po ocenah Došenović Bonča et al. (2023) enkratni stroški, ki so nastali pred postavitvijo diagnoze in po njej, znašajo 329 EUR oziroma 204 EUR na bolnika. Povprečni ponavljajoči se izdatki za neformalno oskrbo znašajo 168 EUR na bolnika, potni stroški 56 EUR, drugi ponavljajoči se izdatki iz žepa pa 106 EUR. Ob upoštevanju vseh vrst ponavljajočih se izdatkov iz žepa, ki skupaj mesečno na anketiranca znašajo 47 EUR oziroma približno 56 USD, preračunano po povprečnem tečaju iz leta 2018 (1 USD =

0,8475 EUR). Ta znesek nas uvršča nizko glede na države Zahodne Evrope (Iragorri et al., 2021). Upoštevati je treba, da omenjeni znesek ne vključuje enkratnih izdatkov iz žepa.

Slika 4: Povprečni izdatki v EUR po vrsti izdatka in spolu



Vir: Došenović Bonča et al., 2023.

Rezultati kažejo, da je finančno breme za bolnike veliko zlasti pred diagnozo, kar je v razmerah zmanjševanja dostopnosti zaskrbljujoče. Zanimivo pa rezultati kažejo, da so pri tej kategoriji izdatkov občutne razlike med spoloma. Kot kaže slika 4, so povprečni izdatki pred diagnozo 74 % višji pri moških kot pri ženskah. Ravno obratno pa velja za izdatke po diagnozi, ki so več kot dvakrat višji pri ženskah. Pri ostalih tipih izdatkov pa med spoloma ni občutnih razlik. Prikazani rezultati kažejo, da 42 % vseh anketiranih pacientov poroča o potnih stroških (največji delež v primerjavi z drugimi vrstami izdatkov), kar je treba upoštevati pri načrtovanju mreže izvajalcev. Pri oblikovanju mreže je namreč treba tehtati med učinkovitostjo in optimalno velikostjo zdravstvenih izvajalcev na eni strani ter geografsko dostopnostjo na drugi. Rezultati tudi kažejo, da malo pacientov poroča o izdatkih za plačano neformalno oskrbo. Slednje lahko pomeni, da neformalno oskrbo zagotavljajo družinski člani, zato je to finančno breme skrito v posrednih stroških, ki nastanejo zaradi izgube produktivnosti družinskih članov.

## Sklep

Ekonomsko breme raka, ki ga predstavljajo neposredni in posredni stroški raka, je predvsem v tuji literaturi dobro raziskano. Med evropskimi državami so razlike v ocenah stroškov raka precejšnje. Leta 2018 so se skupni stroški gibali od 160 EUR na prebivalca v Romuniji do 578 EUR v Švici. Obstajajo tudi opazne razlike v strukturi skupnih stroškov raka glede na tri ključne komponente, tj. neposredne stroške, vključno z zdravljenjem proti raku, stroške neformalne oskrbe in posredne stroške. Delež neposrednih stroškov v skupnih stroških je v evropskih državah leta 2018 znašal med 26 % in 65 % (Hofmarcher et al., 2020).

Ocene ekonomskega bremena raka zagotovo dajejo dragocene informacije odločevalcem pri iskanju možnosti za boljše obvladovanje te bolezni, a s tega vidika ni pomembna le velikost bremena, temveč tudi njegova razdelitev med različne deležnike. Če tega ne upoštevamo, lahko sprejmemo ukrepe, ki znižajo javne izdatke za obvladovanje raka zgolj na račun prenosa finančnega bremena na druge deležnike. To je še posebno zaskrbljujoče v primeru resnih in dolgotrajnih bolezni, kakršne so rakave bolezni, zlasti če pride do prenosa bremena na paciente in njihove družine.

Ker se z naraščanjem skupnih javnih izdatkov za zdravljenje raka povečujejo tudi izdatki iz žepa pacientov in njihovih družin, se je v literaturi uveljavil pojem finančna toksičnost raka, ki finančno stisko pacientov uvršča med pomembne stranske učinke raka. Ta pojem se je v literaturi po eni strani uveljavil kot objektivna mera nastalih izdatkov iz žepa pacientov, po drugi strani pa tudi kot mera subjektivne zaznave finančne stiske pri pacientih. Bibliometrična analiza prispevkov o finančni toksičnosti raka, ki je prikazana v tem prispevku, razkriva pozitiven trend rasti tako objav, ki proučujejo objektivna finančna bremena pacientov, kot tudi objav, ki se nanašajo na proučevanje subjektivne zaznave finančne stiske pri pacientih.

Bibliometrična analiza literature, ki se ukvarja s finančnim bremenom raka prek višine in strukture izdatkov iz žepa pacientov, kaže, da povprečna letna stopnja rasti objav od 1998 dalje znaša 13,3 %, število objav v letu 2021 pa je bilo 36. Vodilno vlogo imajo znanstvene revije s področja onkologije, ki predstavljajo kar 8 od 10 najpomembnejših virov primarnih dokumentov iz proučevanega nabora 170 dokumentov. Analiza sopojavnosti ključnih besed iz teh dokumentov kaže, da jih lahko razdelimo v dve omrežji. V prvem omrežju je osrednja ključna besedna zveza »finančno breme« raka, njena navezava na ključno besedno zvezo »izdatki iz žepa« in druge ključne besede oziroma besedne zveze pa kaže, da avtorji neposredne izdatke pacientov in njihovih družin pogosto ocenjujejo na osnovi anketnih podatkov. V drugem omrežju so prispevki, ki proučujejo predvsem finančne učinke specifičnih vrst raka na paciente in njihove družinske člane.

Proučevani prispevki kažejo, da je finančno breme raka za paciente in njihove družine najbolj raziskano v ZDA, Kanadi in Avstraliji. Evropske ter druge države z nizkimi in srednje visokimi dohodki so v tovrstnih študijah redkeje zastopane. Finančno breme za paciente je slabo raziskano tudi v Sloveniji. Podatke o finančnem bremenu bolnikov z rakom v Sloveniji so Došenović Bonča et al. (2023) zbrali z uporabo spletne ankete, ki je bila razvita v sodelovanju z društvi bolnikov z rakom. Ocenili so, da znašajo enkratni stroški, ki so nastali pred postavitvijo diagnoze in po njej, 329 EUR oziroma 204 EUR na bolnika. Povprečni ponavljajoči se izdatki za neformalno oskrbo znašajo 168 EUR na bolnika, potni stroški 56 EUR, drugi ponavljajoči se izdatki iz žepa pa 106 EUR.

## Financiranje

P5-0117 »Sustainable competitiveness of the Slovenian economy in European and global perspectives«

J7-4540 »Družbeno-ekonomske posledice rakavih obolenj z vidika posameznika in družbe ter analiza vpliva pandemije Covid-19«

## Literatura in viri

Altice, C. K., Banegas, M. P., Tucker-Seeley, R. D., & Yabroff, K. R. (2017). Financial hardships experienced by cancer survivors: a systematic review. *JNCI: Journal of the National Cancer Institute*, 109(2).

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959–975.

Byford, S., Torgerson, D. J., & Raftery, J. (2000). Cost of illness studies. *British Medical Journal*, 320(7245), 1335. DOI: 10.1136/bmj.320.7245.1335

Carrera, P. M., Kantarjian, H. M., & Blinder, V. S. (2018). The financial burden and distress of patients with cancer: understanding and stepping-up action on the financial toxicity of cancer treatment. *CA: a cancer journal for clinicians*, 68(2), 153–165. <https://doi.org/10.3322/caac.21443>

Desai, A., & Gyawali, B. (2020). Financial toxicity of cancer treatment: moving the discussion from acknowledgement of the problem to identifying solutions. *EClinicalMedicine*, 20: 100269. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2020.100269>

Donkor, A., Atuwu-Ampoh, V. D., Yakanu, F., Torgbenu, E., Ameyaw, E. K., Kitson-Mills, D., ... & Khader, J. (2022). Financial toxicity of cancer care in low-and middle-income countries: A systematic review and meta-analysis. *Supportive Care in Cancer*, 1–32.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.

Došenović Bonča, P., Ternik, V., Cepec, J., & Ponikvar, N. 2023. The financial burden of cancer: Estimates from patients in Slovenia. *Proceedings of the International interdepartmental scientific conference: "Shaping Post-COVID World – Challenges for Economic Theory and Policy"*. Department of Economic Theory and Analysis of the Faculty of Economics, University of Belgrade.



- Facciorusso, A., Demb, J., Mohan, B. P., Gupta, S., & Singh, S. (2021). Addition of financial incentives to mailed outreach for promoting colorectal cancer screening: a systematic review and meta-analysis. *JAMA network open*, 4(8), e2122581-e2122581.
- Ferlay, J., Colombet, M., Soerjomataram, I., Parkin, D. M., Piñeros, M., Znaor, A., & Bray, F. (2021). Cancer statistics for the year 2020: An overview. *International journal of cancer*, 149(4), 778–789. <https://doi.org/10.1002/ijc.33588>
- Gordon, L. G., Merollini, K., Lowe, A., & Chan, R. J. (2017). A systematic review of financial toxicity among cancer survivors: we can't pay the co-pay. *The Patient-Patient-Centered Outcomes Research*, 10(3), 295-309.
- Hofmarcher, T., Lindgren, P., Wilking, N., & Jönsson, B. (2020). The cost of cancer in Europe 2018. *European Journal of Cancer*, 129, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.ejca.2020.01.011>
- Iragorri, N., de Oliveira, C., Fitzgerald, N., & Essue, B. (2021). The out-of-pocket cost burden of cancer care—a systematic literature review. *Current Oncology*, 28(2), 1216–1248.
- Jiang, Q., Hua, J., Wenxuan, M., Luxi, J., Jianxia, L., Yu, Z., ... & Aiping, H. (2022). Prevalence and risk factors of self-reported financial toxicity in cancer survivors: A systematic review and meta-analysis.
- Jo, C. (2014). Cost-of-illness studies: concepts, scopes, and methods. *Clinical and molecular hepatology*, 20(4), 327–337. <https://doi.org/10.3350/cmh.2014.20.4.327>
- Longo, C. J., Fitch, M. I., Banfield, L., Hanly, P., Yabroff, K. R., & Sharp, L. (2020). Financial toxicity associated with a cancer diagnosis in publicly funded healthcare countries: a systematic review. *Supportive Care in Cancer*, 28(10), 4645–4665.
- Mols, F., Tomalin, B., Pearce, A., Kaambwa, B., & Koczwara, B. (2020). Financial toxicity and employment status in cancer survivors. A systematic literature review. *Supportive Care in Cancer*, 28(12), 5693–5708.
- OECD. 2022. Expenditure by disease, age and gender under the System of Health Accounts (SHA) Framework [Data set]. Retrieved September 26, 2022, from <https://stats.oecd.org/>
- Pangestu, S., & Rencz, F. (2022). Comprehensive Score for Financial Toxicity and Health-Related Quality of Life in Patients With Cancer and Survivors: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Value in Health*.
- Pauge, S., Surmann, B., Mehliis, K., Zueger, A., Richter, L., Menold, N., ... & Winkler, E. C. (2021). Patient-reported financial distress in cancer: a systematic review of risk factors in universal healthcare systems. *Cancers*, 13(19), 5015.
- Salsman, J. M., Danhauer, S. C., Moore, J. B., Ip, E. H., McLouth, L. E., Nightingale, C. L., ... & Reeve, B. B. (2021). Systematic review of financial burden assessment in cancer: Evaluation of measures and utility among adolescents and young adults and caregivers. *Cancer*, 127(11), 1739–1748.
- Smith, G. L., Lopez-Olivo, M. A., Advani, P. G., Ning, M. S., Geng, Y., Giordano, S. H., & Volk, R. J. (2019). Financial burdens of cancer treatment: a systematic review of risk factors and outcomes. *Journal of the National Comprehensive Cancer Network*, 17(10), 1184–1192.
- Witte, J., Mehliis, K., Surmann, B., Lingnau, R., Damm, O., Greiner, W., & Winkler, E. C. (2019). Methods for measuring financial toxicity after cancer diagnosis and treatment: a systematic review and its implications. *Annals of Oncology*, 30(7), 1061–1070.
- Zafar, S. Y., & Abernethy, A. P. (2013). Financial toxicity, part I: a new name for a growing problem. *Oncology (Williston Park)*, 27(2), 80–149.

# INTEGRATIVNI MODEL TEORIJE STARAJOČE SE DELOVNE SILE – IZZIV ZA ORGANIZACIJE

**Simon Colnar, Vlado Dimovski, Sandra Penger, Tomaž Kolar, Darja Peljhan, Jana Žnidaršič, Barbara Grah**

## **Povzetek**

Samo peščica organizacij se danes že zaveda priložnosti in izzivov, ki so povezani z dolgoživostjo družbe in s staranjem delovne sile. Po poročilu Evropske komisije je v prihodnjih desetletjih predviden znatno nižji delež delovno aktivnega prebivalstva v Evropi, pri tem dolgoročne demografske projekcije kažejo, da bo Evropa v prihodnjih desetletjih postala »vse bolj siva«. Dosedanji razviti indeksi aktivnega staranja merijo vidik staranja populacije na ravni držav, ni pa razvitih indeksov na ravni organizacij. V našem prispevku razvijemo indeks uspešnosti (aktivnega in zdravega) staranja za organizacije, ki gradi na predhodnih uveljavljenih indeksih ter dodaja specifične prakse in mere za odločevalce na ravni organizacij. Razvijemo konceptualni integrativni model celostne strategije managementa staranja za organizacije v smeri konkretnih praks med seboj povezanih ukrepov za odločevalce, da bi implementirali politike managementa staranja v kadrovske politike in strategije organizacij.

Ključne besede: management starajoče se delovne sile, integrativni model, indeks staranja, organizacijski vidik.

## **Uvod**

Po podatkih Eurostata naj bi se celotno prebivalstvo Evrope v obdobju med letoma 2019 (447 milijonov) in 2070 (424 milijonov) zmanjšalo za 5 %. Delovno aktivno sposobno prebivalstvo Evrope (v starostni skupini od 20 do 64 let) se bo še bolj zmanjšalo, z 265 milijonov v letu 2019 na 217 milijonov v letu 2070, kar odraža znižano stopnjo rodnosti, podaljševanje pričakovane življenjske dobe in dinamiko migracijskega toka Evrope (European Commission, 2021). V naslednjih desetletjih se bo število delovno sposobnih prebivalcev (od 20 do 64 let) tudi v Sloveniji močno zmanjšalo, število starejših pa se bo znatno povečalo, s čimer se bo spremenil tudi indeks starostne odvisnosti. Demografske spremembe bodo zmanjšale ponudbo delovne sile in že vplivajo na trg delovne sile in na delovanje sodobnih organizacij, pričakovati pa je rast trenda sprememb v prihodnje. Podobno kot druge evropske in razvite zahodne države se tudi Slovenija sooča z demografskimi spremembami, ki zahtevajo prilagoditve v vseh elementih družbenega delovanja, kar poraja potrebo po razvoju holističnega

pogleda – integrativnega modela teorije starajoče se delovne sile na ravni organizacij (Dimovski et al., 2022).

Z izvajanjem ustreznih politik, ukrepov in praks (managementa) starajoče se delovne sile namreč lahko vplivamo na njeno razpoložljivost. Starejši zaposleni so namreč pomemben človeški kapital organizacije. Prehitra in prelahka izguba znanj starejših zaposlenih in nesposobnost organizacije, da jih nadomesti, je lahko resna grožnja za uspešno delovanje organizacije (Dimovski & Colnar, 2018). Posamezniki, ki danes živijo dlje, so v povprečju bolj zdravi in v boljšem psihofizičnem stanju kot prejšnje generacije, z napredkom tehnologij in avtomatizacijo pa se ponekod tudi že viša produktivnost starejših zaposlenih (Acemoglu & Restrepo, 2020). Iz tega razvijemo naslednje raziskovalno vprašanje: »Kako organizacijske prakse managementa starejših prispevajo k organizacijskim izidom v dobi starajoče se delovne sile na ravni organizacij?«

Metodologija raziskovanja pričujoče študije temelji na vsebinski analizi (angl. *content analysis*) relevantnih znanstvenih objav koncepta managementa starajoče se delovne sile, aplikacije bibliometrične analize in na razvoju konceptualnega modela. V okviru širše raziskave smo izvedli bibliometrično porazdelitev in preučili povezanost raziskav o konceptu praks starajoče se delovne sile v mednarodni znanosti glede na leto in avtorja raziskave. Sete podatkov ter vsebinsko razkropljenost smo proučevali na osnovi klasifikacije znanstvenih študij glede na bazo WoS (angl. *Web of Science*). V okviru raziskovalne sekvence smo bibliometrično proučevali, ali so raziskave s področja managementa starejših res tako razpršene, da to otežuje preglednost, in odkrivali časovno aktualnost vsebinskega področja praks managementa starajoče se delovne sile.

## **Teoretično ozadje**

Ilmarinen (2005) definira management staranja (angl. *Age Management*) kot »management delovne sposobnosti in organizacije dela z vidika življenjskega toka in virov ljudi na delovnem mestu, ne glede na to, ali so spremembe posledica procesa staranja ali drugih dejavnikov, povezanih s starostjo«. V okviru raziskovalne sekvence smo bibliometrično ugotovili, da so študije razdeljene v dve skupini, skupino teoretičnih študij in skupino empiričnih študij o managementu starajoče se delovne sile, pri čemer z vidika časovne analize večina raziskav datira v zadnjo dekada. Gre za novo, aktualno znanstveno področje, ki sovпада z novo spreminjajočo se demografsko sliko staranja prebivalstva. V najnovejši znanstveni raziskavi Berg in Piszczek (2022) ugotavljata in preučujeta organizacijske odzive na starajočo se delovno silo z vidika človeškega kapitala in vloge ravnanja z ljudmi pri delu. Raziskava izpostavi problematiko, da delež starejših delavcev na delovnih mestih v organizacijah narašča. Raziskava potrди vrzel in močno tenzijo med razumevanjem vpliva staranja na organizacijske cilje z vidika vodilnih

managerjev in vodij posameznih oddelkov. Zaradi pomanjkanja podpore vrhnjega in srednjega managementa za razvoj dobrih praks managementa starejših na delovnem mestu rezultati študije izpostavijo, da vodilni sprejemajo bolj neformalne odločitve na ravni oddelkov, kar ne zahteva znatne reorganizacije dela na ravni organizacije. To pa vodi v prikrivanje problematike vpliva staranja delovne sile v organizacijah, zato problematika ne pride do višje ravni managementa in je potrebna celostna strategija managementa starajoče se delovne sile na ravni organizacije (Dimovski et al., 2022).

Celostna strategija managementa starajoče se delovne sile je zasnovana v smeri splošnega udejanjanja široke palete raznolikih, med seboj povezanih ukrepov na različnih področjih, npr. prožni delovni čas, ukrepi varovanja zdravja pri delu, zaposlovanje mlajših, prenos znanj prek mentorskih razmerij, nova organizacijska struktura učeče se organizacije in oblikovanje dela v raznolikih delovnih timih. Prav tako ne morejo v organizacijah pričakovati, da bodo starejši podaljševali obdobje zaposlitve čez možno starostno mejo za upokožitev, če bodo zgolj materialno stimulirani. Treba je kombinirati več ukrepov, ki spodbujajo starejše, da odložijo upokožitev, npr. osebne razgovore glede motivacije, želja in pričakovanj zaposlenih, prilagoditve organizacije dela, skupno načrtovanje nadaljnjega izpopolnjevanja in izobraževanja ter načrtovanja kariere. Ob tem je treba seveda ustrezno kombinirati finančne in nefinančne spodbude (Dimovski et al., 2022). Učinki in pogoji za uspešno udejanjanje celostnega pristopa v managementu staranja so zbrani v tabeli 1.

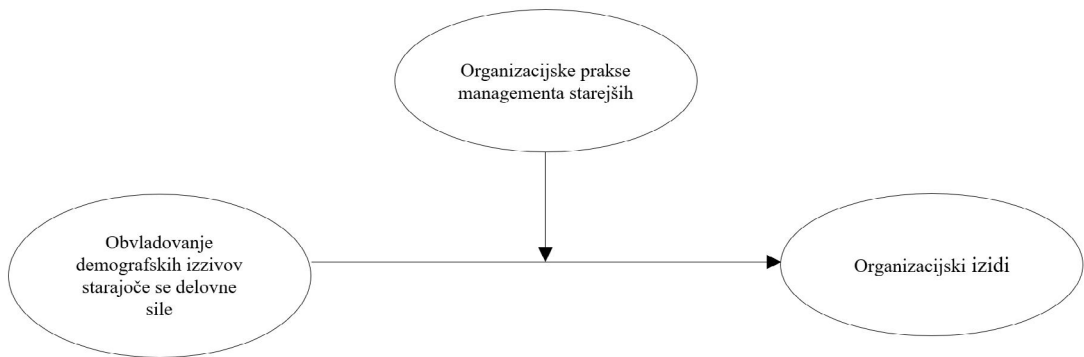
*Tabela 1: Učinki in pogoji za udejanjanje celostnega pristopa v managementu staranja*

Učinki udejanjanja celostnega managementa staranja	Pogoji za uspešno udejanjanje celostnega managementa staranja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celotna organizacijska prožnost na področju managementa staranja se poveča.</li> <li>• Celostni pristop lahko izboljša učinkovitost posameznih ukrepov managementa staranja.</li> <li>• Integrativni ukrepi managementa staranja se lažje vgradijo v celotno strategijo HRM kot samostojno izvajani ukrepi.</li> <li>• Posamezni ukrepi managementa staranja so lažje sprejeti tako pri zaposlenih kot pri vrhnjem managementu, če so del celostne strategije managementa staranja.</li> <li>• Celostni pristop ima trajnejši učinek in pozitivno deluje na preoblikovanje organizacijske kulture, ki je občutljiva na spremembe, ki jih prinašajo demografski trendi, in pomeni dolgoročno vzdržljivo organizacijsko vedenje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Močna orientacija k celotni povezanosti organizacije.</li> <li>• Idealno je, če je strategija udejanjanja managementa staranja del splošne strategije, ki jo podpirajo tako vodstvo kot zaposleni (sindikati).</li> <li>• Management in vodilni se morajo izobraževati, ozaveščati na področju poznavanja številnih starostno pogojenih problemov ter na splošno pridobivati znanja nove veje managementa – managementa staranja.</li> <li>• Sistematično in vseorganizacijsko povečevanje zavedanja problematike managementa staranja in možnih poti reševanja.</li> </ul>

*Vir: Prirjeno po Naegele & Walker (2006); Žnidaršič (2008); Žnidaršič & Dimovski (2009).*

Za premostitev vrzeli razvijemo prepozicijo razvoja konceptualnega modela (slika 1). Integrativni model organizacijskih praks managementa starejših pozitivno moderira povezavo med obvladovanjem demografskih izzivov starajoče se delovne sile in organizacijskimi izidi, in sicer tako, da je povezava močnejša, ko so organizacijske prakse bolj razvite.

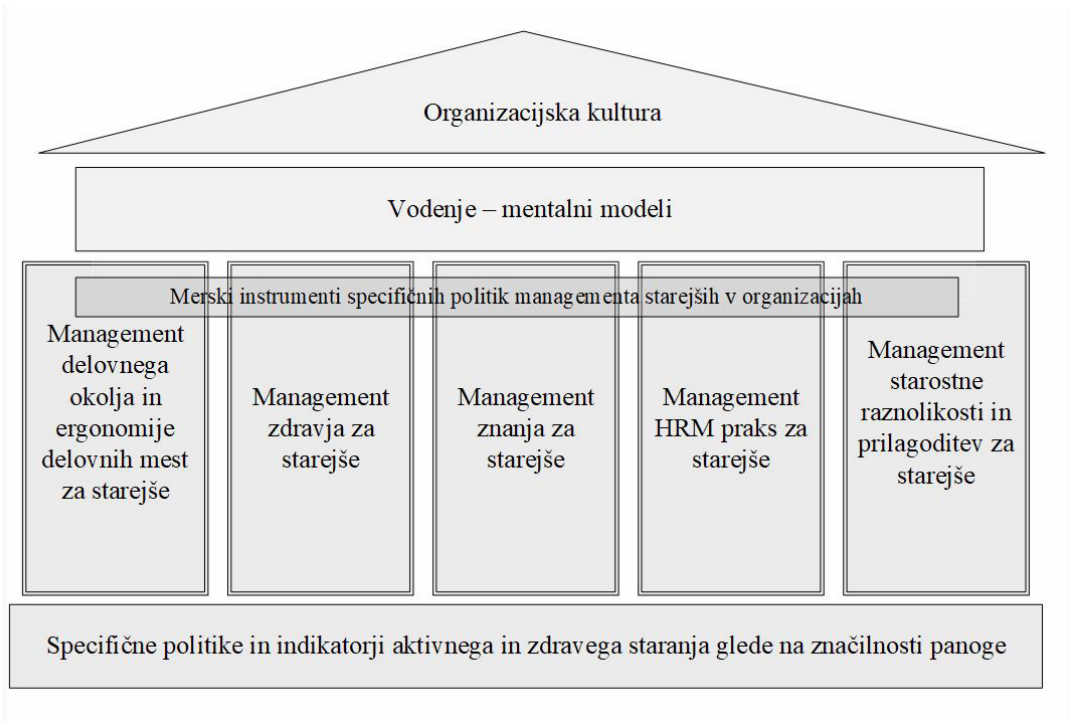
Slika 1: Model prepozicije razvoja konceptualnega modela



Vir: Lastno delo.

Samo peščica organizacij se danes že zaveda priložnosti in izzivov, ki so povezani z dolgoživostjo družbe in staranjem delovne sile. Pričakuje se primanjkljaj ustrezno usposobljene delovne sile v določenih sektorjih (Zacher, Kooij & Beier, 2018), prišlo pa bo tudi do sprememb v poslovnih modelih organizacij (Peterson & Spiker, 2005). Management starajoče se delovne sile lahko razumemo kot koncept oblikovanja strategij sodobne družbe, ki bo morala rešitve snovati celovito na individualni, organizacijski in družbeni ravni s posebnim poudarkom na velikem deležu starega prebivalstva, saj je management starajoče se delovne sile tudi odgovor družbe na prednosti in slabosti, povezane s staranjem prebivalstva (Dimovski, Grah & Colnar, 2019; Dimovski & Žnidaršič, 2006; Žnidaršič, 2008).

Slika 2: Integrativni model managementa starajoče se delovne sile na ravni organizacij



Vir: Lastno delo.

Integrativni model managementa starajoče se delovne sile na ravni organizacij sestavlja osem domen, in sicer (slika 2): 1) domena organizacijske kulture, 2) domena vodenja – mentalnih modelov, 3) domena oblikovanja specifik v delovnem okolju in ergonomije za starejše, 4) domena managementa zdravja za starejše zaposlene, 5) domena managementa znanja in intelektualnega kapitala s posebnimi prilagoditvami za starejše delavce, 6) domena ravnanja z ljudmi pri delu oziroma praks HRM s posebnimi prilagoditvami in indikatorji za starejše, 7) domena vodenja starostne raznolikosti in politik medgeneracijskega povezovanja v delovnem okolju ter 8) domena, ki integrira specifične politike in indikatorje aktivnega in zdravega staranja glede na specifične panoge (Dimovski et al., 2022).

## Rezultati

Rezultat našega raziskovalnega dela je model staranja delovne sile, ki temelji na disciplini managementa in organizacije. Model ima temelje tudi v filozofiji, ki uteleša energijo, telo in duha. Z našimi koncepti poskušamo doseči napredek pri implementaciji teoretičnih konceptov v praktičnem okolju domačih in mednarodnih organizacij, ki se

soočajo z vse večjim deležem starejših delavcev. Na podlagi obravnavanih teoretičnih konstruktov želimo razviti nov integrativni model za starejše delavce, ki temelji na organizacijskem vidiku in je sestavljen iz osmih področij. Področje staranja delovne sile je danes resen izziv tako za vlade kot za delodajalce in posameznike (Dimovski et al., 2022).

V okviru organizacijske kulture, ki je eden izmed družbeno-kulturnih dejavnikov, ki v organizacijah vpliva na uspešno staranje delovne sile (Alcover et al., 2021), govorimo predvsem o zagotavljanju enakih možnosti, kjer ima vsak zaposleni enake začetne pogoje ne glede na starost. Organizacijska kultura vpliva tudi na dojetanje zaposlenih o tem, kako organizacijske politike in prakse omogočajo in olajšajo staranje na delovnem mestu (Zacher & Yang, 2016). Poleg tega se organizacijam priporoča implementacija ukrepov, ki naj bi v praksi preprečili, da bi prihajalo do starostne diskriminacije ali stigmatizacije starejših delavcev. Organizacijam se priporoča tudi, da ustvarijo pozitivno podobo starosti, ki temelji na pozitivnih stališčih in prevladujočih prepričanjih o starejših zaposlenih ter postane vrednota v celotni organizaciji. Potrebna je odprta in ciljno naravnana komunikacija, v okviru katere se deli pozitiven pogled organizacije na starost tako med zaposlenimi kot pri vodstvu in so jasno predstavljene možnosti glede upokojitve in nadaljnjega dela (Dimovski et al., 2022).

Na področju vodenja oziroma mentalnih modelov je ključno, da vodja ceni svoje zaposlene in prikaže hvaležen odnos do zaposlenih vseh starosti, kar se kaže v doslednem izkazovanju spoštovanja in prijaznem odnosu. Vodja potencialno lahko nagradi izkušnje in dosežke svojih zaposlenih tako, da jim zagotovi višje stopnje avtonomije in odgovornosti pri njihovem delu. Skladno s tem je priporočljivo praznovanje mejnikov zaposlenih oziroma različne ceremonije, npr. ob priložnosti slovesa, ko zaposleni odide v pokoj (Dimovski et al., 2022). Prav tako mora biti vodja pozoren na individualne potrebe in dogodke posameznih zaposlenih, ki se odvijajo v njihovih življenjskih obdobjih (Roche et al., 2021). Upoštevati je treba tudi osebnost posameznika in njegove zmogljivosti. Vodja namreč lahko pripozna in izkorišča potenciale, ki so v posamezniku ne glede na njegovo starost, in skrbi za ustvarjanje pogojev za večjo delovno uspešnost in zavzetost (Hoole & Bonnema, 2015), vključno z upoštevanjem želja in predlogov zaposlenih glede oblikovanja njihovega delovnega mesta in z upoštevanjem posameznih življenjskih okoliščin in morebitnih omejitev.

Ukrepi, povezani z ergonomijo delovnega mesta starejših delavcev, temeljijo na ocenjevanju kakovosti delovnega mesta in iskanju rešitev, s katerimi lahko organizacije izboljšajo delovno okolje tako, da je to še primernejše za starejše delavce. Pomemben izziv, ki se pojavi pri ergonomiji delovnih mest, pa je vzpostaviti ravnotežje med zagotavljanjem uspešnosti in blagostanjem starejših delavcev (Bentley et al., 2021). Avtorji Poscia et al. (2016) ugotavljajo, da s prilagajanjem delovnih mest lahko

dosežemo uspešne rezultate glede produktivnosti in delovne sposobnosti starejših delavcev le v primeru, ko so delovna mesta dejansko primerna starosti. V sklopu teh ukrepov ima lahko digitalna tehnologija pomembno vlogo kot podporni element pri delu, ki ga opravljajo starejši delavci (Dimovski et al., 2022).

Različne faze procesa managementa zdravja pri starejši delovni sili so usmerjene predvsem na ugotavljanje smiselnosti posameznih ukrepov za izboljšanje dobrega počutja in zdravja posameznega starejšega delavca. Za organizacije je priporočljivo tudi, da imajo stalno pregled nad zdravstvenim stanjem predvsem svojih starejših delavcev (Dimovski et al., 2022). Prejšnje raziskave namreč kažejo, da je zdravje pomembno povezano s trenutkom upokojitve (načrtovanim in nenačrtovanim) (Adams, Kirzinger, & Martinez, 2014). Vpliva tudi na delovno uspešnost (Ilmarinen, 2009), različne organizacijske politike, povezane z zdravjem zaposlenih pa lahko pozitivno vplivajo na fluktuacijo zaposlenih. Glavni sodobni izzivi na področju zdravja pri delu so povezani predvsem z načinom, managementom in organizacijo dela, kar še zlasti velja za starejše delavce (Bediova et al., 2019). Podobno lahko organizacije skrbijo za zagotavljanje specifičnih preventivnih in kurativnih ukrepov, katerih skupen cilj je ohranjanje ali celo izboljšanje zdravstvenega stanja posameznikov. Z vidika organizacijske ravni je smiselno, da imajo organizacije pripravljen sistemski odziv na vsa morebitna zdravstvena tveganja, ki se pojavljajo s staranjem njihove delovne sile. V sklopu tovrstnih prizadevanj je treba vzpostaviti sistem merjenja preventivnih in kurativnih programov, ki se izvajajo v praksi, kot tudi ovrednotiti trenutno stanje, povezano z ergonomijo delovnih mest v organizacijah. Prav tako mora imeti organizacija jasen sistem dodeljevanja delovnih nalog in način, na katerega lahko zagotavlja prožnost, kar se tiče opravljanja delovnih nalog in delovnega časa posameznikov (Dimovski et al., 2022).

Specifični ukrepi, ki so povezani s področjem managementa znanja, morajo imeti podporo digitalne tehnologije, pri čemer je še posebno pomembno, da gre za digitalno tehnologijo, ki je prilagojena tako, da je primerna tudi za starejše delavce (Dimovski et al., 2022). Organizacijam se priporoča vrednotenje intelektualnega kapitala starejših zaposlenih, razvoj kariere in uspeha starejših delavcev, ohranjanje, ustrezno shranjevanje in prenos znanja (Berg & Piszczek, 2022), pri čemer imajo digitalne tehnologije vlogo spodbujevalca, zagotavljanje usposabljanja in sledenje konceptu vseživljenjskega učenja (Fasbender & Gerpott, 2021), ozaveščanje in dvig pripravljenosti na upokožitev starejših delavcev ali (če so ti pripravljeni) usmerjenost v iskanje rešitev, kako podaljšati njihovo prisotnost na trgu delovne sile oziroma celo ponovno zaposlovanje že upokojenih starejših delavcev. Aktivnosti, ki so še posebno usmerjene v ohranjanje, shranjevanje in prenos znanja v organizaciji, so predvsem pripovedovanje zgodb, oblikovanje neformalnih izkustvenih skupin in programi mentorstva ter obratnega mentorstva (Dimovski et al., 2022).



V okolju sodobnih organizacij je pomembno zagotavljanje starostno nevtralnih praks HRM. Tovrstne prakse so usmerjene predvsem v spodbujanje višjih ravni znanja posameznikov, v izboljšanje njihovih veščin, sposobnosti in kompetenc ter motivacije zaposlenih vseh starosti, kar se odraži na višjih stopnjah delovne uspešnosti in organizacijske pripadnosti (Boehm, Kunze, & Bruch, 2014). Tako postane za organizacijo še posebno pomembno, kako izvaja starostno nevtralne politike zaposlovanja, zagotavlja enak dostop do usposabljanja in izobraževanja, skrbi za pobude za izobraževanje zaposlenih in vodij glede prednosti starostne raznolikosti in kako spodbuja organizacijo kulturo, ki je pozitivno naravnana do starejših delavcev (Boehm, Schröder, & Bal, 2021; Dimovski et al., 2022).

Ukrepi managementa starostne raznolikosti so usmerjeni predvsem na dvig ravni zavedanja in razumevanje prednosti, povezanih s starostno raznolikostjo zaposlenih, na zagotavljanje dobrih medgeneracijskih odnosov v organizaciji in oblikovanje timov, ki so sestavljeni iz posameznikov različnih starostnih skupin. Z oblikovanjem medgeneracijskih timov organizacije iščejo načine, kako lahko imajo koristi od medgeneracijskih sinergij in kako lahko z optimalno medgeneracijsko starostno strukturo bolje odgovorijo na sedanje in prihodnje izzive, ki so povezani z ohranjanjem ali pridobivanjem konkurenčnih prednosti (Dimovski et al., 2022). Prejšnje raziskave kažejo, da ravnotežje med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi pozitivno vpliva na kreativnost, inovativnost in vodi k boljšemu procesu odločanja v organizacijah (Baporikar, 2021). Raziskovalci Li et al. (2021) pa empirično potrdijo, kako lahko starostno raznolika delovna sila ustvarja vrednost v organizacijah, ki temeljijo na znanju, z negovanjem različnih organizacijskih virov, ki vključujejo človeški in socialni kapital.

Dognanja različnih dejavnikov, ki vplivajo na starejše delavce, smo aplicirali na konkretno panogo proizvodnih delavcev, kjer je za organizacije pomembno, da se zavedajo specifik tovrstnega delovnega mesta in pridobijo vsa znanja o orodjih, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu. Pri tem iščejo tudi rešitve za njihove fizične delovne pogoje v smislu oblikovanja delovnega mesta in njegovega potencialnega preoblikovanja (ergonomija) ter razmislijo tudi o vseh možnih izboljšavah orodij, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu in bi jim lahko delo olajšala. Ravno tako je treba razumeti zadovoljstvo posameznikov z delom in redno izvajati zdravstvene preglede proizvodnih delavcev, ki so izpostavljeni težkim delovnim razmeram. Ravno te pomembno vplivajo na zahtevnost delovnega mesta in še posebej poudarijo potrebo po temeljitem pregledu trenutnih bolezni, ki jih proizvodni delavec lahko ima, saj to lahko vodi v kasnejšo okvaro, ki je posledica trenutne bolezni in posamezniku prepreči nadaljnje opravljanje dela. Zaradi tovrstnih specifik sta potrebna poglobljeno razumevanje in analiza vzorcev bolniških odsotnosti v preteklosti za napovedovanje prihodnjih trendov. S sodelovanjem med organizacijo in posameznim zaposlenim

se izboljša tudi razumevanje prihodnje delovne aktivnosti (Dimovski et al., 2022; Radkiewicz, Widerszal-Bazyl, & NEXT-Study Group, 2005).

## Diskusija

Staranje je aktualna in zanimiva tema, ki se ukvarja z vprašanji, pomembnimi na družbeni, organizacijski in individualni ravni (Salminen, Wang, & Aaltio, 2019). Vse tri ravni so med seboj povezane (Ilmarinen, 2006), saj spremembe glede politik upokojevanja na splošni družbeni ravni vplivajo na načrtovanje človeških virov v organizacijah in na posameznike, ki načrtujejo svojo prisotnost na trgu ali umik s trga delovne sile (Laliberte Rudman, 2015). Trenutni demografski trendi povzročajo, da so organizacije starostno vse bolj raznolike. Vedno večji obseg raziskav je sicer dobra teoretična in empirična osnova za razumevanje realnosti starajoče se delovne sile, vendar je malo neposrednih raziskav, ki praktično prikazujejo, kako se lahko organizacije prilagodijo in imajo koristi od znanja starejših delavcev ter kako lahko izkoristijo druge prednosti starostne raznolikosti (Fraccaroli, Zaniboni, & Truxillo, 2017). Naša raziskava je torej odgovor na vprašanje, kako se lahko organizacije prilagodijo in imajo koristi predvsem od svojih starejših delavcev, saj v današnjem času postaja vse bolj ključno razumevanje tega, kako je mogoče starejše delavce uspešno vključiti in integrirati v aktivno in produktivno delovno silo.

## Zahvala

Raziskavo je podprla Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (Programska skupina: Vpliv upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja ter inovacij na organizacije v starajočih se družbah, šifra P5-0364).

## Literatura in viri

- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244.
- Adams, P. F., Kirzinger, W. K., & Martinez, M. E. (2014). Summary health statistics for the U. S. population: National Health Interview Survey; 2012. *Vital Health Stat*, 10(259).
- Alcover, C. M., Guglielmi, D., Depolo, M., & Mazzetti, G. (2021). “Aging-and-Tech Job Vulnerability”: A proposed framework on the dual impact of aging and AI, robotics, and automation among older workers. *Organizational Psychology Review*, 11(2), 175–201.
- Baporikar, N. (2021). Succession Planning for Enhanced Performance in State-Owned Enterprises: Role of Age Diversity. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, 13(3).
- Bediova, M., Krejцова, A., Cerny, J., Klimczuk, A., & Mikus, J. (2019). Policy Document on Age Management: Ergonomic Aspects and Health Interventions for Older Workers. *Policy Brief on Age Management: Ergonomic aspects and health interventions for older workers. COST Action IS1409: Gender and Health Impacts of Policies Extending Working Life, Policy Brief 5*, 2019.

- Bentley, T., Green, N., Tappin, D., & Haslam, R. (2021). *Ergonomics*, 64(4), 427–439.
- Berg, P. & Piszczek, M. M. (2022). Organizational Response to Workforce Aging: Tensions in Human Capital Perspectives. *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 7–24.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257–272.
- Dimovski, V. & Colnar, S. (2018). Staranje prebivalstva: izziv in priložnost za slovensko gospodarstvo. *HR & M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 3(13), 52–57.
- Dimovski, V., Grah, B., & Colnar, S. (2019). Modelling the industrial workforce dynamics and exit in the ageing society. *9th IFAC Conference on Manufacturing Modelling, Management and Control, MIM 2019 Berlin, Germany, 2019*.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D., & Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging*. London: Pearson Education Press.
- Dimovski, V. & Žnidaršič, J. (2006). Od koncepta zgodnjega upokojevanja k strategiji aktivnega staranja. *Kakovostna starost: časopis za socialno gerontologijo in gerontagogiko*, 9(1), 2–14.
- European Commission. (2021). *The 2021 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2019–2070) – Institutional Paper 148, May 2021*. Luxemburg: European Commission.
- Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2021). Why do or don't older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation–opportunity model to explain how age-inclusive human resources practices foster older employees' knowledge seeking from younger colleagues. *Applied Psychology, In Press*. Doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12362>.
- Hoole, C. & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA J Hum Resour Manag.*, 13(1), 1–11.
- Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, J. (2006). The ageing workforce—challenges for occupational health. *Occupational Medicine*, 56(6), 362–364.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work*, 35, 1–5.
- Laliberte Rudman, D. (2015). Embodying positive aging and neoliberal rationality: talking about the aging body within narratives of retirement. *Journal of Aging Studies*, 34, 10–20.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71–91.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Eurofound. Retrieved August 30, from <https://policycommons.net/artifacts/1836145/a-guide-to-good-practice-in-age-management/2578997/>
- Peterson, S. J. & Spiker, B. K. (2005). Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153–167.
- Poscia, A., Moscato, U., La Milia, D. I., Milovanovic, S., Stojanovic, J., Borghini, A., Collamati, A., Ricciardi, W., & Magnavita, N. (2016). Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review. *BMC Health Services Res*, 16(5), 329.
- Radkiewicz, P., Widerszal-Bazyl, M., & NEXT-Study Group. (2005). Psychometric properties of Work Ability Index in the light of comparative survey study. *International Congress Series*, 1280, 304–309.

Roche, A., McEntee, A., Kostadinov, V., Hodge, S. & Chapman, J. (2021). Older workers in the alcohol and other drug sector: Predictors of workforce retention. *Australasian Journal on Ageing*, 40(4), 381–389.

Salminen, H. M., Wang, Q., & Aaltio, I. (2019). Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for management? *Baltic Journal of Management*, 14(2), 198–211.

Zacher, H., Kooij, D. T. A. M. & Beier, M. E. (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37–45.

Zacher, H. & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*.

Žnidaršič, J. (2008). *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja* (doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Žnidaršič, J. & Dimovski, V. (2009). Retaining older workers: Fields of action–constituting a comprehensive age management model. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(4).

# KONCEPT UPORABNIŠKE IZKUŠNJE PRI SNOVANJU STORITEV V CENTRALNI EKONOMSKI KNJIŽNICI

**Tomaž Ulčakar, Lidija Mancini Bolka, Matic Bradač, Martina Petan**

## Uvod

Visokošolske knjižnice se doma in na tujem srečujejo z mnogimi izzivi v hitro spreminjajočem se mikro okolju, ki ga predstavljajo matične institucije, in makro okolju, kjer gre za hiter tehnološki razvoj ter družbene, geopolitične in kulturne spremembe v svetu. Pri spremljanju novejših svetovnih raziskav na področju visokošolskih knjižnic je razvidno, da se morajo tradicionalne knjižnice korenito posodobiti, kar narekujejo hitre spremembe v akademskem okolju, ki zahtevajo nova znanja in spretnosti zaposlenih na področju bibliotekarstva (Ambrožič idr., 2021). Spremembe terjajo stalno prilagajanje storitev knjižnic potrebam uporabnikov, zato je vključevanje koncepta uporabniške izkušnje (angl. *user experience*) v snovanje storitev bistvenega pomena.

Wales (2014) navaja, da ima večina institucij na svetu, ki nudijo ekonomsko in poslovno izobraževanje, neko vrsto knjižnice (ali fizično ali virtualno) ali zaposlene osebe, ki se ukvarjajo z informacijskimi viri za študij in/ali raziskovanje. Nadalje ugotavlja, da je bilo leta 2013 na svetu zgolj 425 knjižnic poslovnih šol (ali z večjo zbirko poslovnih virov), ki so vključene v katerakoli uradna svetovna bibliotekarska združenja in imajo skupne zlasti naslednje točke:

- › zagotavljanje in podpora specializiranim zbirkam (večinoma finančne in poslovne baze podatkov),
- › zagotavljanje informacijskih virov o trgih in industriji,
- › podpora strokovnim, nestandardnim institucionalnim skupinam uporabnikov (alumni, podjetja, podjetniki),
- › zagotavljanje različnih študijskih primerov (npr. Harvard),
- › zelo odzivna podpora za zahtevne skupine uporabnikov (npr. raziskovalci, podiplomski študenti),
- › tesnejši odnos s kariernimi centri matičnih institucij,
- › podpora najbolj dinamičnemu delu poslovne šole (razvoj novih idej, tehnologij, metod ...).

V Sloveniji je situacija na področju knjižnic poslovnih šol nekoliko drugačna. Na vseh javnih univerzah so programi, ki nudijo ekonomsko in poslovno izobraževanje, obstaja tudi nekaj samostojnih visokošolskih zavodov, ki nudijo tovrstno izobrazbo. Vsak

visokošolski zavod naj bi imel po merilih NAKVIS (2019) knjižnico, ki nudi podporo pedagoškemu in raziskovalnemu delu zavoda. V Sloveniji je po podatkih Narodne in univerzitetne knjižnice (NUK), ki vodi letne statistične meritve na portalu BibSiSt, za leto 2020 oddalo poročilo 239 knjižnic, od tega 84 visokošolskih knjižnic, kar je 35 % vseh knjižnic v državi (Narodna in univerzitetna knjižnica, b. d.). Knjižnice niso vsebinsko kategorizirane znotraj statistik NUK, zato ne moremo natančno opredeliti števila tistih, ki imajo poslovno in ekonomsko zbirko, zagotovo je med njimi največji CEK, ki je član svetovnih združenj in je zajet v svetovni analizi pri že zgoraj omenjenih poslovnih knjižnicah: v letu 2013 je bil CEK ena izmed 35 knjižnic poslovnih šol v kontinentalnem delu Evrope.

Po Walesu (2014) je vsem visokošolskim knjižnicam skupno, da morajo neprestano prilagajati in uvajati nove storitve. Proces zahteva veliko vložnega dela bibliotekarjev, ki se ukvarjajo s tem področjem. Na začetku procesa je veliko neznank, kako se pravzaprav lotiti dela. Ena pot je prav gotovo usmerjenost k uporabnikom in spremljanje njihovih izkušenj. V prispevku bomo skušali s študijo primera prikazati uporabnost koncepta pri snovanju in prilagajanju posameznih storitev.

V uvodu podajamo pogled na visokošolske knjižnice poslovnih šol, v nadaljevanju bo predstavljen CEK, saj bodo posamezni primeri izhajali iz njegovih storitev. Tretje poglavje prispevka bo posvečeno teoriji koncepta uporabniške izkušnje in se bo navezovalo na poglavje, v katerem bomo predstavili koncept v CEK na posameznih področjih delovanja in preverjali hipotezo, da je koncept uspešen pri uvajanju storitev. V zaključku bomo podali povzetek uspešnosti koncepta v CEK in predstavili načrte za nadaljnje delo.

## Centralna ekonomska knjižnica

Centralna ekonomska knjižnica (CEK) je osrednja slovenska visokošolska in znanstvena knjižnica za področje ekonomije in poslovnih ved. Uradno je bila ustanovljena leta 1947.

Poslanstvo CEK je, da s svojimi različnimi in bogatimi informacijskimi viri zagotavlja stalno podporo študiju in dodatne informacije vsem študentom in pedagogom ter nudi temelje za raziskovalno delo raziskovalcem. Knjižnica zbira, obdeluje in posreduje različno gradivo in informacijske vire, ki jih uporabniki potrebujejo pri svojem študiju in raziskovalnem delu.

Storitve nudi tudi drugim uporabnikom s področja znanosti, raziskovalne dejavnosti, izobraževanja, gospodarstva in splošni javnosti. Knjižnični fondi obsegajo skoraj četr

milijona fizičnih enot knjig in časopisov ter bogato izbiro elektronskih virov, zlasti specializiranih podatkovnih zbirk s področja finančnih in drugih poslovnih podatkov.

V tabeli 1 so navedene storitve CEK z opisom glavnega namena in s ključnimi uporabniki storitev, ki jih izvaja CEK. Storitve so razdeljene na tri področja: osnovne storitve, napredne storitve in CEK kot središče znanja in prostor izobraževanja. Vse storitve se med seboj bolj ali manj prepletajo in dopolnjujejo. Med inovativno ponudbo CEK velja izpostaviti novo shemo izobraževanja uporabnikov in podporo na področju e-vsebin, kjer smo v zadnjem obdobju precej obogatili dejavnost. Na področju odprte znanosti je CEK storitve usmeril predvsem v ozaveščanje raziskovalcev.

*Tabela 1: Pregled storitev CEK*

<b>Storitev</b>	<b>Namen</b>	<b>Uporabniki</b>
<b>Osnovne storitve CEK</b>		
Zbiranje, obdelava in izposoja gradiva	Graditev zbirke z relevantnim domačim in tujim gradivom pri podpori pedagoškemu in raziskovalnemu delu	Študenti, pedagogi in raziskovalci z Ekonomske fakultete Zunanji uporabniki: študenti in raziskovalci drugih fakultet, občani
Izbira in nudenje dostopa do specializiranih podatkovnih zbirk in e-virov	Ponudba vsebinsko najpomembnejših specializiranih podatkovnih zbirk in e-virov za podporo zlasti raziskovalnemu delu fakultete	Raziskovalci in pedagogi ter doktorski študenti
Izobraževanje uporabnikov in promocija knjižnice	Boljše poznavanje knjižnice in njenih storitev, informacijsko opismenjevanje	Dodiplomski in podiplomski študenti
Vodenje osebnih bibliografij raziskovalcev	Katalogizacija objav raziskovalcev	Zaposleni raziskovalci na fakulteti in zunanji naročniki
<b>Napredne storitve CEK</b>		
Bibliometrične analize	Skupaj z vodenjem bibliografij raziskovalcev analiza objav za različne namene: poročila, akreditacije, interne analize raziskovalnega dela	Služba za znanstvenoraziskovalno delo, prodekan, vodstvo
Odprta znanost	Podpora raziskovalcem pri publiciranju v odprtem dostopu, promocija politik odprte znanosti	Raziskovalci, doktorski študenti, prodekan, vodstvo
e-vsebine	Informacijska in tehnološka podpora ter uredništvo različnih e-vsebin knjižnice	Študenti, pedagogi, raziskovalci, druge službe na fakulteti
Tehnični pregled zaključnih del	Podpora študentom pri zaključnih nalogah na področju priprave, citiranja, preverjanja plagiatorstva ter oddaje	Študenti in pedagogi

CEK kot središče znanja in prostor izobraževanja		
Čitalniška mesta	Tiha čitalniška in delovna mesta, namenjena študiju	Študenti
Kocke znanja	Prostori za skupinsko delo	Študenti
Lab*CEK	Seminarska soba z delovnimi mesti za tiho ali skupinsko delo	Študenti in sodelavci CEK pri izvajanju izobraževanja uporabnikov
Družabna mesta	Prostor ob izposoji za druženje študentov in drugih uporabnikov ter ponudba	Študenti, občasno raziskovalci in zunanji uporabniki

*Vir: Lastno delo.*

Od septembra 2011 do maja 2012 je potekala temeljita prenova knjižnice v kletnem in pritličnem delu stavbe. Knjižnica je bila po dolgih letih modernizirana in je pridobila želeno postavitvev gradiva v prostem pristopu. Ob prenovi je dobila tudi uporabnikom prijazne delovne in družabne prostore ter s tem postala moderna visokošolska knjižnica in center druženja na fakulteti. Zadnja večja prenova prostorov je bila v drugi polovici leta 2018, ko je knjižnica v drugem nadstropju stavbe poleg dodatnih prostorov za projektno delo pridobila seminarsko sobo Lab\*CEK, ki je opremljena s projektorjem in tehnologijo ter omogoča sodobno izvajanje raznih delavnic in predavanj v funkciji izobraževanja uporabnikov.

V letu 2021 je imela knjižnica nekaj več kot 5.000 aktivnih članov, glavnino predstavljajo redni študenti (skoraj 80 %) Ekonomske fakultete. Člani so prav tako vsi pedagogi, raziskovalci in strokovni sodelavci, zaposleni na fakulteti, kar je skoraj 260 oseb (Interni podatki Ekonomske fakultete). Skozi analizo smo evidentirali ključne skupine uporabnikov CEK (Ulčakar, Petan & Golob, 2018):

- › študenti EF in drugi študenti (1. in 2. stopnja študija),
- › pedagogi,
- › raziskovalci,
- › mladi raziskovalci in doktorski študenti,
- › knjižničarji ter
- › drugi (srednješolci, zaposleni, upokojeanci, brezposelni, obiskovalci ...).

V letu 2022 je bilo v CEK zaposlenih 14 oseb oziroma 13,13 osebe po ekvivalentu polne zaposlitve – EPZ (Interni podatki Ekonomske fakultete). Delo je vsebinsko organizirano, kot je prikazano v tabeli 2.



Tabela 2: Kadrovska struktura in organizacija dela v CEK v letu 2022

Področje dela	Število oseb	EPZ
Izposoja, skladišče, prodaja publikacij in promocijskih izdelkov	4	3,63
Medknjižnična izposoja in dnevni pregled objav	1	1
Nabava in inventarizacija	1	1
Katalogizacija in RUL	1	0,5
Vsebinska obdelava in izobraževanje uporabnikov	1	1
Bibliografije in bibliometrične analize	1	1
Serijske publikacije in odprta znanost	1	1
E-viri in promocijske aktivnosti	1	1
Digitalne vsebine in delavnice za uporabnike	1	1
Tehnični pregled zaključnih del	1	1
Vodja CEK	1	1
SKUPAJ	14	13,13

*Vir: Interni podatki Ekonomske fakultete.*

Knjižnica ima že vrsto let vzpostavljene povezave v Sloveniji in tujini, tako je že skoraj tri desetletja članica Združenja bibliotekarjev knjižnic evropskih poslovnih šol (EBSLG<sup>7</sup>) ter od leta 2019 združenja LIBER<sup>8</sup>. Ker ima fakulteta tri mednarodne akreditacije (Ekonomska fakulteta, b. d.), to vpliva na internacionalizacijo knjižnice, saj je tako ali drugače vpeta v vse procese pridobivanja akreditacij kot tudi spremljanja partnerskih šol.

## Koncept uporabniške izkušnje

Knjižnica po meri uporabnika je začela nastajati v 90. letih prejšnjega stoletja. Namesto osredotočanja na knjižnične sisteme je na prvem mestu pristal uporabnik. To je postalo nujno, ko je vedno manj uporabnikov potrebovalo knjižničarje kot mediatorje in pomočnike pri uporabi knjižničnih sistemov. Namesto storitev knjižničarjev so začeli uporabljati svoje naprave, ko so drage podatkovne zbirke začeli nadomeščati Google in drugi splošni iskalniki (Datig, 2015). Brez upoštevanja uporabniške izkušnje bi knjižnice izgubile svojo vlogo, saj je stanje visokošolskih knjižnic neposredno povezano z boljšim razumevanjem uporabnika in njegovih potreb (Seale, Hicks & Nicholson, 2022).

<sup>7</sup> EBSLG – The European Business School Librarians' Group

<sup>8</sup> LIBER – francosko ime: Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche, angleško ime: Association of European Research Libraries

## Uporabniška izkušnja (UX)

Kaj sestavlja besedno zvezo uporabniška izkušnja? Uporabnik je soustvarjalec knjižničnih proizvodov in storitev ter oblikovalec vsebin. Izkušnja je nekaj individualnega, kar vznikne edinstveno v trenutku, ko se oseba sooči s produktom, storitvijo, sistemom, stvarjo ne glede na kontekst, skupnost ali kulturo (Seale, Hicks & Nicholson, 2022). Uporabniška izkušnja je set strategij, ki nam pomagajo razumeti uporabnikove potrebe in želje ter potem to uporabiti za oblikovanje uporabnega in estetsko zadovoljujočega sistema in storitve (Pennington, 2016).

Definicijo sta med prvimi postavila Norman in Nielsen (2007), ki sta se s tem ukvarjala, da bi povečala zadovoljstvo uporabnikov in s tem večjo konkurenčnost, saj mora uporabniška izkušnja vsebovati natančne potrebe potrošnika s preprosto eleganco, s katero sproži veselje do uporabe ali posedovanja.

Definicija koncepta uporabniške izkušnje zajema vse vidike interakcije končnega uporabnika s podjetjem, storitvami ali izdelki (Norman & Nielsen, b. d.). V tabeli 3 so zbrane najpomembnejše zahteve, ki so pomembne pri samem konceptu.

*Tabela 3: Najpomembnejše zahteve za zgledno uporabniško izkušnjo*

Zahteva	Opis
Potrebe uporabnikov	Spremljanje in izpolnjevanje potreb uporabnikov.
Preprostost	Izdelki in storitve morajo biti preprosti, da jih uporabniki z veseljem uporabljajo.
Združevanje storitev z več področij (inženiring, trženje, oblikovanje)	Z združevanjem pridobimo celotno uporabniško izkušnjo v vsej ponudbi podjetja.

*Vir: Prirejeno po Norman in Nielsen, b. d.*

Pri uporabniških izkušnjah se pogosto srečamo s pojmom uporabniški vmesnik (angl. *user interface*). Celotno uporabniško izkušnjo moramo ločiti od uporabniškega vmesnika, ki mora biti seveda zelo pazljivo zasnovan.

Uporabniška izkušnja tudi ni enaka pojmu uporabnost. Uporabnost je kakovostni element uporabniškega vmesnika, ki pove, ali je sistem preprost za učenje, učinkovit za uporabo, prijazen itd. Iz upoštevanja zahtev uporabnikov, z načrtovanjem uporabniškega vmesnika in z elementom uporabnosti lahko vidimo, da je celotna uporabniška izkušnja zelo širok pojem.

V sodobnih visokošolskih knjižnicah se v zadnjih letih koncept uporabniške izkušnje zelo uporablja in razvija, predvsem v preteklem desetletju se je uporabljal v povezavi z digitalnimi vmesniki (npr. iskalniki po različnih virih). Sodobni trendi pri delu v

visokošolskih knjižnicah narekujejo uporabo konteksta dosti širše. Veliko knjižnic v akademskem okolju uporablja kontekst za načrtovanje ali preurejanje prostorov in pri oblikovanju storitev, ki so strateško še bolj usmerjene k uporabnikom, saj je dobra uporabniška izkušnja rezultat premišljenega in ciljno usmerjenega procesa oblikovanja storitev.

Tradicionalne visokošolske knjižnice se danes srečujejo s konkurenco pri delu z vsemi skupinami uporabnikov (študenti, učitelji in raziskovalci). Konkurenca je v večjih ali manjših zlasti spletnih servisih, ki nudijo različne informacijske rešitve. Bell (2014) navaja, da morajo visokošolske knjižnice preoblikovati klasično poslovanje z novimi delovnimi mesti, ki bodo namenjena izboljšanju dožemanja knjižnic in s tem celotni uporabniški izkušnji.

Kako se lotiti preoblikovanja poslovanja visokošolskih knjižnic z uporabo konteksta uporabniške izkušnje, bomo prikazali v nadaljevanju prispevka.

### **Metode oblikovanja koncepta uporabniške izkušnje**

Koncept vključuje metode, ki smo jih povzeli po več avtorjih (Datig, 2015; Lanius, Weber & Robinson, 2021; Oo, b. d.), med njimi bomo izpostavili najpomembnejše.

- › Etnografija. Na prvem mestu je metoda etnografije, ki se je razvila iz trženja. Največkrat je označena kot opazovanje uporabnikov, s katerim ugotovimo, kako se uporabniki vedejo v naravnem okolju. Poleg opazovanja je za to metodo značilno, da z uporabniki izvedemo intervjuje, največkrat ena na eno, lahko tudi skupinsko. Intervjuji so običajno delno strukturirani, tako da uporabnikom dovolijo fleksibilnost. Vprašanja naj bi se nanašala predvsem na to, kaj delajo in kako se pri tem počutijo.
- › Dnevniške raziskave. Pri metodi dnevniških raziskav si uporabniki določeno obdobje zapisujejo, kaj uporabljajo, kako poglobljeno in kako dolgo uporabljajo, ter pri tem opisujejo svoje občutke. To metodo pogosto uporabljajo hkrati z etnografijo.
- › Ankete. Široko uporabna metoda so ankete, ki so lahko z odprtimi ali zaprtimi vprašanji ali s kombinacijo obeh variant.
- › Fokusne skupine. Ena od metod se osredotoča na fokusne skupine, ki jih prosimo, da uporabljajo določen proizvod ali storitev in pri tem povedo, kaj in kako čutijo.
- › Testiranje uporabnosti je ena od metod, ki se lahko uporablja v knjižnicah in je najbolj uporabna pri raziskavah, povezanih z uporabo računalnikov in aplikacij. Metoda, ki se pogosto uporablja kot testiranje uporabnosti, je razvrščanje kartic.

Gre za metodo, pri kateri uporabnikom razdelimo kartice z različnimi storitvami ali proizvodi in jih prosimo, naj jih razvrstijo po pomembnosti in lastnih željah. To je odlična metoda, ki nam pove, kako bi uporabniki organizirali stvari, če bi bili oni knjižničarji. Prav tako nam pomaga pri terminologiji, ki jo uporabljajo uporabniki. Obstajata dve metodi kartičnega razvrščanja: po eni so kartice napisane in jih uporabnik samo razvrsti, po drugi pa so kartice prazne in jih uporabnik sam popiše glede na svoje preference.

- › Oblikovanje vsebin na podlagi določenega uporabnika, ki se veliko uporablja v visokošolskih knjižnicah po svetu.
- › Možganska nevihta je kot metoda učinkovita v knjižnicah v različnih situacijah. Uporabna je, ko želimo izboljšati uporabniške storitve ali želimo spremembe v delovnem procesu med sodelavci. Največkrat poteka v skupinah med diskusijo o določeni temi ali problemu.

Scott Young (2020) v članku razlaga o različnih metodah, ki jih visokošolske knjižnice uporabljajo za uveljavljanje uporabniške izkušnje, in o zrelosti uporabniške izkušnje. Našteje kar 20 metod in med najpogosteje uporabljenimi navede testiranje uporabnosti, ankete in fokusne skupine.

### **Stopnje zrelosti uporabniške izkušnje**

Uporaba različnih metod je povezana z zrelostjo uporabniške izkušnje (UX maturity). V prispevku se bomo usmerili k pregledu zrelosti stopenj metod uporabniške izkušnje v visokošolskih knjižnicah. V zadnjih letih so raziskovalci navedli različne modele zrelosti uporabniške izkušnje, Young (2020) uporabi 8-stopenjsko lestvico, ki jo je prav za knjižnice predlagala Nielsen Norman Group.

Stopnja 1-2: Apatija ali odklonilen odnos do upoštevanja uporabniške izkušnje.

Stopnja 3: Naključna uporaba metod UX; vodstvo ne razume ali ne podpira uvedbe UX.

Stopnja 4: Vodstvo začne razumeti in podpirati UX, načrtuje sredstva v ta namen in se uporablja pogosto.

Stopnja 5: Uporabniška izkušnja postane del institucije in sodeluje pri organizaciji in strategiji odločanja.

Stopnja 6: Podatki, pridobljeni z metodami UX, so redno vključeni v projekte in odločanje, redno so vključene različne metode v veliko oddelkih.

Stopnja 7–8: UX se stalno uporablja v instituciji, odločitve in strategija so povezane s podatki, pridobljenimi z metodami UX.

## Uporaba konteksta uporabniške izkušnje v CEK

Maja 2018 so Young, Chao & Chandler (2020) začeli z raziskavo, v katero so vključili 87 visokošolskih institucij. Iskali so odgovore na vprašanja, katere metode uporabljajo in kakšna je zrelost uporabniške izkušnje v njihovi instituciji. Izbrati so morali, katere izmed 20 metod UX uporabljajo, lahko so dopolnili vprašalnik tudi s svojimi izkušnjami. V drugem delu o zrelosti so odgovarjali v skladu z Nielson-Normanovim modelom.

Poslali so jim vprašalnike in dobili 74 odgovorov. Rezultati so pokazali, da vse institucije do neke mere uporabljajo metode UX. Pri ocenjevanju, na kateri stopnji zrelosti UX se nahajajo po njihovem mnenju, je večina (75 %) izbrala stopnje 3, 4 ali 5. Pri tem so našli pozitivno korelacijo med številom uporabljenih metod in zrelostjo UX na instituciji: več metod UX uporabljajo, zrelejša je uporabniška izkušnja.

Če bi Youngovo raziskavo prenesli na našo institucijo, bi se tako kot večina vprašanih tudi CEK uvrstil med stopnje od 4 do 6, saj vodstvo začenja razumeti pomen uporabniške izkušnje. Uporabniška izkušnja vpliva na strategijo in je že vključena v nekatere projekte. Zaznavamo že aktivnosti stopnje 7–8, vendar ne pri vseh storitvah in za vse skupine uporabnikov, kot bo prikazano v nadaljevanju.

*Tabela 4: Stopnje zrelosti UX in prikaz uvajanja storitev v CEK*

Stopnja	Opis	Stanje CEK	Obdobje
Stopnja 1–2	Apatija ali odklonilen odnos do upoštevanja uporabniške izkušnje.	Mnenje EF na zahteve uporabnikov za prosti pristop: »Prostega pristopa do gradiva ne potrebujemo.« (Šef, 1996)	1996–2009
Stopnja 3	Naključna uporaba metod UX, vodstvo ne razume ali ne podpira uvedbe UX.	Diplomsko delo (Rozman, 2011)	2000–2011
		Zahteve uporabnikov po prostem pristopu	1997–2009
		Posvet s študenti o odpiralnem času nočne čitalnice	2012
Stopnja 4	Vodstvo začenja razumeti in podpirati UX, načrtuje sredstva v ta namen in se uporablja pogosto.	Uporaba družbenih omrežij za poimenovanja novih storitev/prostorov (eTutor*CEK, Kocka znanja)	2012–2018
		Analiza ključnih uporabnikov	2017
		Pop-up knjižnica, sodelovanje pri vpeljevanju brucev v novo študijsko leto	2017–

Stopnja	Opis	Stanje CEK	Obdobje
Stopnja 5	Uporabniška izkušnja postane del institucije in sodeluje pri organizaciji in strategiji odločanja.	Rent a librarian	2017–
		Online storitve za študente (CEK zunaj knjižnice)	2020
		Online izobraževanja po meri študentov	2020–
		Usmerjena izobraževanja za potrebe študentov	2019–
Stopnja 6	Podatki, pridobljeni z metodami UX, so redno vključeni v projekte in odločanje, redno so vključene različne metode v veliko oddelkih.	Načrtovanje storitev CEK na področju odprte znanosti – anketa med raziskovalci	2022
Stopnja 7–8	UX se stalno uporablja v instituciji, odločitve in strategija so povezane s podatki, pridobljenimi z metodami UX.	Oblikovanje nabavne politike za naročnine na serijske publikacije in e-vire na podlagi anket med raziskovalci	2016–

*Vir: Lastno delo.*

## Definirani uporabniki CEK in metode UX

Med uporabljenimi metodami UX v CEK prevladujejo možganska nevihta, ankete in intervjuji z uporabniki in vodstvom ter hitri sestanki sodelavcev (Ulčakar, 2022). V tabeli 5 so prikazane kategorije članov, uporabljene najpomembnejše metode UX, katere storitve so bile oblikovane s pomočjo metod, zadnji stolpec prikazuje tudi stopnjo zrelosti UX. V nadaljevanju vsako kategorijo članov tudi podrobneje opišemo z vidika zastopanosti, storitev in metod UX.

*Tabela 5: Metode UX v CEK pri kategorijah članov*

Kategorija članov	Metoda	Storitev	Stopnja zrelosti UX	
Študenti	Etnografija	Predstavitve podatkovnih zbirk	Stopnja 5	
	Anketa	Poimenovanje novih storitev in prostorov	Stopnja 4	
	Možganska nevihta	CEK zunaj knjižnice	Stopnja 5	
Pedagogi, raziskovalci in mladi raziskovalci	Oblikovanje vsebin na podlagi določenega uporabnika	Priprava izobraževanj	Stopnja 5	
	Oblikovanje vsebin na podlagi določenega uporabnika	Priprava tematskih spletnih vodičev za vsebine posameznih predmetov	Stopnja 5	
	Fokusna skupina	Izločanje gradiva zaradi preureditve knjižnice	Stopnja 7–8	
	Anketa	Naročnine na serijske publikacije		Stopnja 7–8
		Naročnine na besedilne in podatkovne e-vire		Stopnja 7–8
Področje odprte znanosti			Stopnja 6	

Kategorija članov	Metoda	Storitev	Stopnja zrelosti UX
Drugi uporabniki	Etnografija	Ponudba podatkovnih zbirk	Stopnja 5
	Možganska nevihta	Predstavitve knjižnice	

*Vir: Lastno delo.*

### Študenti

V CEK smo, podobno kot druge knjižnice, v prvi polovici prvega desetletja tega stoletja zaznali, da je število študentov, ki uporabljajo storitve, upadlo. Večinoma smo to pripisovali zastareli pultni zasnovi knjižnice in po prenovi leta 2012 smo začeli aktivno iskati sodobne poti k uporabnikom. Ob prenovi knjižnice leta 2012 smo prek družbenih omrežij študente Ekonomske fakultete povabili k sodelovanju pri izbiri imena za prostore, namenjene skupinskemu delu. Pri tem smo uporabili metodo ankete. Študenti so predlagali 88 poimenovanj in z glasovanjem izbrali ime »Kocke znanja«. Leta 2017 smo ponovno povabili študente k izbiri imena za spletne vodiče, z anketo med študenti in sodelavci smo izbrali ime »eTutor\*CEK«. Ta metoda predstavlja stopnjo 4.

Metodo etnografije smo uporabili, ko smo želeli uporabnikom predstaviti podatkovne zbirke. Ugotovili smo, da uporabniki potrebujejo obstoječe vsebine, vendar jih ne poznajo. Opazovali smo, kaj iščejo in kako, se s študenti pogovarjali ter ugotovili, kaj potrebujejo. Oblikovali smo spletne vodiče eTutor\*CEK, kjer smo predstavili knjižnico in za študente najpomembnejše storitve. Ponujali smo jim različne storitve, npr. določili smo eno uro v tednu, ko uporabniki lahko vprašajo, kar želijo, oziroma razrešijo informacijske dileme. V letu 2017 smo se odločili za proaktiven pristop. Med študenti smo izvedli ankete, kaj si želijo, katere storitve so ustrezne, kako jim ustreza delovni čas knjižnice. Uporabljena metoda etnografije predstavlja stopnjo 5 zrelosti uporabniške metode.

Uporabili smo tudi metodo oblikovanja vsebin na podlagi določenega uporabnika, se z uporabniki pogovarjali ter vzpostavili neposreden stik s pedagogi, kar je pripeljalo do tega, da smo leta 2019 spremenili način izobraževanja uporabnikov. Ponudili smo jim personalizirane vsebine, povezane s študijskimi programi. Sočasno s snovanjem novih storitev je bil poudarek še na njihovi promociji in na ustreznih komunikacijskih kanalih. Rezultata promocijskih aktivnosti sta bila povečan obisk knjižnice in višja uporaba storitev. Po evalvaciji novih storitev smo v pogovorih z uporabniki ugotovili, katere specifične vsebine jih najbolj zanimajo, in smo v novi seriji izobraževanj ponudili nadgrajene vsebine.

V času zaprtja knjižnice v prvem valu pandemije spomladi 2020 smo vsi sodelavci CEK pripravili različne vsebine za uporabnike na daljavo pod skupnim imenom »CEK zunaj knjižnice«. Obiskanost spletnih seminarjev, treningov, delavnic in predstavitev je bila nadpovprečna, tako da smo s storitvijo izobraževanja uporabnikov na spletni platformi nadaljevali po ponovnem odprtju knjižnice. Za oblikovanje storitve smo uporabili metodo možganske nevihte, ocenjujemo, da je uporabljena metoda na stopnji 5 zrelosti uporabniških metod.

#### *Pedagogi, raziskovalci, mladi raziskovalci*

Pomembna skupina uporabnikov v CEK so pedagogi, raziskovalci in mladi raziskovalci, v to skupino prištevamo še doktorske študente.

CEK zagotavlja dostop do podatkovnih zbirk s področja ekonomije in poslovnih ved, ki so potrebne za uspešno izvedbo študijskega procesa. Pedagogi sodelavce CEK povabijo, da pripravijo predstavitev vsebinskih virov, prilagojenih študijskemu procesu, ki študente naučijo funkcionalnosti izbranih podatkovnih zbirk. Pri pripravi predstavitev v CEK uporabljamo metodo oblikovanja vsebin na podlagi določenega uporabnika.

Enako metodo v CEK uporabljamo tudi pri pripravi spletnih vodičev za vsebine posameznih predmetov. Tematske eTutorje pripravljamo v sodelovanju s pedagogi in v njih študenti najdejo vso obvezno in dodatno literaturo pri izbranem predmetu, od knjig, serijskih publikacij, podatkovnih in besedilnih zbirk ter video vsebine in podkaste. V vodiču je gradivo tako v tiskani kot tudi v spletni obliki z ustrezno povezavo. Pripravo vodičev in izobraževanj bi lahko uvrstili na 5. stopnjo zrelosti uporabniške izkušnje, saj je ta pomembna pri organizaciji omenjenih storitev.

V letu 2011 smo morali zaradi prenove knjižnice zmanjšati prostor za arhiv gradiva. V nekaj mesecih smo morali prostor, kjer so bile serijske publikacije, izprazniti, da so se lahko začela gradbena dela, ter prestaviti na lokacijo, ki jo sedaj uporabljamo kot arhiv za celotni knjižnični fond. Kljub zelo kratkemu času za analizo in odločitve smo tudi v tem primeru upoštevali mnenje naših uporabnikov – raziskovalcev in se z oblikovanimi predlogi za izločanje obrnili na Komisijo za znanstvenoraziskovalno delo in doktorski študij. Komisija je delovala kot fokusna skupina in se je glede na nekaj kriterijev, ki jih v članku povzema Musek (2002), odločila o tem, za koliko let bomo obdržali posamezne naslove.

Kljub temu da Musek (2002) navaja, da relevantnost za posamezne akademske programe in mnenje uporabnikov navadno nista upoštevana kot odločujoča dejavnika, smo se v CEK v naslednjih letih ponovno obračali na raziskovalce in pedagoge za njihovo mnenje (izkušnje), ki so ga izrazili v anketnem vprašalniku. Na podlagi mnenja akademskega osebja, statistike uporabe, stroškovnega vidika, pomembnosti



za sofinanciranje in vzdržnosti nabavnih konzorcijev smo nato v letu 2015, ko je bilo treba zaradi zmanjšanja sredstev sprejeti odločitev o neobnovitvi naročnin, odpovedali tretjino naslovov.

Podobno kot pri serijskih publikacijah v primeru naročnin na besedilne in podatkovne e-vire upoštevamo uporabniške izkušnje. Tu nam je v največjo pomoč anketa, v kateri pedagoško in raziskovalno osebje izrazi svoje mnenje. V pomoč pri odločanju sta nam še statistika uporabe in primernost uporabe na posameznem področju, poleg tega upoštevamo še cenovni vidik. Vsebinsko odločitev o naročnini na podlagi vseh pridobljenih informacij sprejme Komisija za znanstvenoraziskovalno delo in doktorski študij. Delo komisije kaže na 7.–8. stopnjo zrelosti uporabniške izkušnje, saj se podatki, pridobljeni z metodami UX, stalno uporabljajo za odločanje.

Ena izmed ključnih komponent uporabniške izkušnje je izpolnjevanje potreb uporabnikov (Norman in Nielsen, b. d.), zato smo v CEK leta 2020 raziskovalcem ponudili storitve na področju odprte znanosti. Potreba po storitvah odprte znanosti se je pri raziskovalcih EF pokazala s pristopom Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije h Koaliciji S (Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, b. d.) in s sprejetjem Nacionalne strategije odprtega dostopa do znanstvenih objav in raziskovalnih podatkov v Sloveniji 2015–2020, ki od raziskovalcev zahteva objavljane v odprtem dostopu pri programih in projektih, ki jih financira ali sofinancira Republika Slovenija (Vlada Republike Slovenije, 2015).

Na University of Eastern Finland je anketa med raziskovalci pokazala, da so njihove potrebe največje na področjih odprtega dostopa in priprave načrta ravnanja z raziskovalni podatki (Saarti idr., 2020). K razvoju storitev na področju odprtega dostopa in odprtih podatkov smo se usmerili tudi v CEK. Počasno sprejemanje praks odprte znanosti med raziskovalci EF je bil razlog za razvoj storitev na tem področju, saj je bilo le 8 % znanstvenih člankov, objavljenih v letih med 2017 in 2019, shranjenih v Repozitorij Univerze v Ljubljani.

V CEK smo storitve na področju odprtega dostopa in podatkov usmerili predvsem v ozaveščanje raziskovalcev. Tako nudimo predstavitve in individualna svetovanja, prav tako smo za omejeni področji pripravili spletni vodič. Po informacijskih kanalih knjižnica raziskovalce redno obvešča o novostih na področju odprte znanosti ter skrbi za vnos publikacij raziskovalcev EF v institucionalni repozitorij (Bradač, 2022).

Rezultati razvitih storitev so bili nemudoma vidni na področju odprtega dostopa. V letu 2020, v prvem letu izvajanja storitev, so avtorji z EF objavili 172 znanstvenih člankov, od tega jih je bilo 80 (46,51 %) shranjenih v Repozitorij Univerze v Ljubljani. Leto pred tem je bilo v Repozitorij Univerze v Ljubljani shranjenih zgolj 17 od 220 (7,73 %) objavljenih znanstvenih člankov.

V letu 2022 je knjižnica med raziskovalci EF izvedla anketo o njihovem zadovoljstvu s storitvami knjižnice na področju odprte znanosti. Anketa je bila poslana 171 raziskovalcem na fakulteti, odzvalo se jih je 69. S trditvijo, da so aktivnosti knjižnice pripomogle k njihovem poznavanju odprte znanosti, se je strinjalo 48 % raziskovalcev, zgolj 12 % raziskovalcev se s trditvijo ni strinjalo. Raziskovalci so odgovarjali tudi na vprašanje, h katerim praksam odprte znanosti so jih spodbudile aktivnosti knjižnice. Slabo polovico raziskovalcev so aktivnosti knjižnice spodbudile k razmisleku o pomembnosti odprte znanosti (45 %) in k spremljanju novosti na področju odprte znanosti (43 %). 41 % raziskovalcev je odgovorilo, da so jih aktivnosti knjižnice spodbudile k objavljanju v odprtem dostopu; precej manj, zgolj 14 %, pa so jih aktivnosti knjižnice spodbudile k javni objavi raziskovalnih podatkov (Bradač, 2022). Zrelost uporabniške izkušnje bi tu lahko uvrstili na 6. stopnjo, saj nam bodo rezultati ankete izhodišče za odločanje pri pripravi novih storitev za raziskovalce na področju odprte znanosti.

### *Drugi uporabniki*

V skupini drugih uporabnikov so študenti drugih fakultet, zaposlene osebe, dijaki, strokovni sodelavci in upokojeni. Kljub maloštevilni zastopanosti se posvečamo tudi tej zelo heterogeni skupini. Med zaposlenimi osebami so pogosto tudi alumni fakultete, ki nadaljujejo članstvo po končanem študiju in uporabljajo storitve knjižnice za potrebe službe. Tem se pridružujejo drugi zaposleni in upokojeni, ki jih zanimajo teme s področja ekonomije, financ, računovodstva, ki jim storitve knjižnice ravno tako ustrezajo in jih bolj ali manj redno uporabljajo. Dijaki so naši potencialni uporabniki, zato srednjim šolam in posredno dijakom nudimo tudi storitev predstavitve knjižnice, kjer se seznanijo z delovanjem knjižnice in kakšne so storitve v moderni visokošolski knjižnici. S tem pristopom skušamo dijakom dati kar najboljšo uporabniško izkušnjo, ki jih bo spremljala v morebitnem nadaljnjem študiju, morda jih bo tudi usmerila v študij na EF. Ena od skupin, ki redno uporabljajo naše storitve v omejenem obsegu, so študenti drugih univerz, ki imajo programe v Ljubljani, matična ustanova s knjižnico pa je v drugem kraju, zato jim CEK dejansko služi kot primarna visokošolska knjižnica.

Med drugimi uporabniki smo največkrat uporabili metodo etnografije, opazovali smo obnašanje posameznih skupin drugih uporabnikov. Veliko smo se ukvarjali s storitvami za alumne, etnografija je pokazala, da ti uporabniki želijo dostopati do e-virov, zato smo zanje uredili poseben status pri članstvu v knjižnici za dostop do omejenega nabora e-virov. Za skupino dijakov uporabljamo tudi metodo možganskih neviht (med CEK in zainteresirano srednjo šolo), ko organiziramo predstavitve knjižnice. Ocenjujemo, da je zrelost v tej skupini uporabnikov na stopnji 5.

## Sklep

V prispevku smo analizirali koncept uporabniške izkušnje v visokošolskih knjižnicah in njegovo uporabo pri snovanju storitev v CEK. Pokazali smo, da je koncept zelo primeren za snovanje novih storitev, saj se aktivnosti ves čas osredotočajo na končnega uporabnika, za katerega lahko sklepamo, da mu daje zagonske spodbude za nadaljevanje ali pa aktivnosti ustavlja in usmerja drugam. Knjižnice se največkrat ne zavedajo, da so v fazah koncepta uporabniške izkušnje oziroma da že prehajajo v resnejše vključevanje uporabniškega pogleda na storitve, kar smo pokazali na primeru stopenj zrelosti uporabniške izkušnje.

V CEK se zavedamo, da narekuje koncept veliko aktivnosti pri snovanju novih storitev, saj ga mora najprej sprejeti del ožjega tima sodelavcev, nato celotni oddelek in naprej vodstva matične organizacije. Kot smo ugotovili skozi analizo, smo trenutno po večini na stopnji 5 zrelosti uporabniških metod, kjer metode že vplivajo na strategije razvoja in so vključene v nekatere projekte. Med projekti v bližnji prihodnost, pri katerih bomo uporabljali metode uporabniške izkušnje, lahko izpostavimo vsebine za splošno javnost (tudi v smeri razvoja občanske znanosti), kjer so predvidene predstavitve izsledkov znanstvenih dognanj in vključevanje splošne javnost v proces znanstvenega diskurza.

Družba in tehnologija se hitro spreminjata, zato se tudi zahteve uporabnikov dinamično spreminjajo, knjižnica se mora na to vseskozi prilagajati in vzpostavljati nove storitve za uporabnike. Brez koncepta uporabniške izkušnje v sodobnem akademskem okolju zagotovo ni mogoče snovati simbioze med deležniki. Za CEK je v strateškem načrtu fakultete predvidena transformacija v sodoben Center znanja za ekonomijo in poslovne vede – CeK (Center of Knowledge), ki bo za uporabnike stičišče informacij in znanja.

## Literatura in viri

Ambrožič, M., Južnič, P., Kotar, M., Miholič, P. & Petermanec, Z. (2021). *Strokovne podlage in izhodišča za prenovo strokovnih standardov in priporočil za visokošolske knjižnice*. Narodna in univerzitetna knjižnica. Pridobljeno s <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-7CDCZY7L>

Bell, S. J. (2014). Staying true to the core: designing the future academic library experience. *Libraries and the academy*, 14(3), 369–382.

Bradač, M. (2022). *Odnos raziskovalcev Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani do odprte znanosti in razvoj storitev Centralne ekonomske knjižnice za raziskovalce*. [Pisna naloga za bibliotekarski izpit]. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

BOAI. (2002). *Budapest open access initiative*. Pridobljeno s <https://www.budapestopenaccessinitiative.org/read/>

Datig, I. (2015). Walking in Your Users' Shoes: An Introduction to User Experience Research as a Tool for Developing User-Centered Libraries. *College & undergraduate libraries*, 22(3-4), 234–246. doi:10.1080/10691316.2015.1060143

- DORA. (b. d.). *San Francisco Declaration on Research Assessment*. Pridobljeno s <https://sfedora.org/read/>
- Ekonomska fakulteta (b. d.). *Dejstva o Ekonomski fakulteti*. Pridobljeno s <http://www.ef.uni-lj.si/dejstva>
- Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. (b. d.). *ARRS in odprti dostop*. Pridobljeno s <http://www.arrs.si/sl/dostop/arrs-dostop.asp>
- Lanius, C., Weber, R., & Robinson, J. (2021). User Experience Methods in Research and Practice. *Journal of technical writing and communication*, 51(4), 350–379. doi:10.1177/00472816211044499
- Musek, M. (2002). Kdo pa bere to revijo?: kazalci, ki odločajo o odpovedovanju/naročanju strokovnih revij na papirnem mediju v specialnih in visokošolskih knjižnicah. *Knjižnica: revija za področje bibliotekarstva in informacijske znanosti*, 46(4), 149–187
- NAKVIS (2019). *Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov*. Pridobljeno s <https://www.nakvis.si/akreditacije-in-evalvacije-v-visokem-solstvu/zakonodaja/>
- Narodna in univerzitetna knjižnica (b. d.). *BibSiSt Online: Statistični podatki o knjižnicah – visokošolske knjižnice 2020*. Pridobljeno s <https://bibsist.nuk.uni-lj.si/statistika/index.php>
- Norman, D. & Nielsen, J. (b. d.). *The definition of user experience (UX)*. Pridobljeno s <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>
- Oo, S. (b. d.). *Brainstorming Process and Its Use in Libraries*. Pridobljeno s <https://meral.edu.mm/record/420/files/Brainstorming%20Process.pdf>
- Pennington, B., Chapman, S., Fry, A., Deschenes, A., & McDonald, C. G. (2016). Strategies to Improve the User Experience. *Serials review*, 42(1), 47–58. doi:10.1080/00987913.2016.1140614
- Rozman, M. (2011). *Zaznavanje kakovosti storitev fakultetne knjižnice pri študentih* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta.
- Saarti, J., Rosti, T., & Silvennoinen-Kuikka, H. (2020). Implementing Open Science policies into library processes – case study of the University of Eastern Finland library. *LIBER Quarterly: The Journal of the Association of European Research Libraries*, 30(1), 1–20. <https://doi.org/10.18352/lq.10336>
- Seale, Maura, Hicks, Alison, & Nicholson, Karen. (2022). Toward a Critical Turn in Library UX. *College & research libraries*, 83(1). doi:10.5860/crl.83.1.6
- Ulčakar, T. (2022). *User Experience in Libraries: Insights from the Central Economics Library at the University of Ljubljana*. Pridobljeno s <https://www.zbw-mediataalk.eu/2022/04/user-experience-in-libraries-insights-from-the-central-economics-library-at-the-university-of-ljubljana/>
- Ulčakar, T., Petan, M. & Golob, U. (2018). *Iskanje izgubljenega uporabnika: ob začetku študijskega leta in eTutor CEK: predstavitev na strokovnem srečanju »Visokošolske knjižnice: primeri dobrih praks in novosti«*, FSD, Ljubljana. Pridobljeno s <https://www.uni-lj.si/mma/predstavitev/2019092023590803/?m=1569016748>
- Vlada Republike Slovenije. (2015). Nacionalna strategija odprtega dostopa do znanstvenih objav in raziskovalnih podatkov v Sloveniji 2015–2020. pridobljeno s [http://mizs.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Znanost/doc/Zakonodaja/Strategije/Nacionalna\\_strategija\\_odprtega\\_dostopa.pdf](http://mizs.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Znanost/doc/Zakonodaja/Strategije/Nacionalna_strategija_odprtega_dostopa.pdf)
- Wales, T (2014). Introduction: Business school libraries in 2013. V T. Wales (ur), *Business school libraries in the 21st century* (str. 1–10). Ashgate.
- Young, S. W. H., Chao, Z., & Chandler, A. (2020). User Experience Methods and Maturity in Academic Libraries. *Information Technology & Libraries* 39(1), 1–31.

# KORPORATIVNA KONTROLA KLIMATSKIH SPREMEMB – DOSEŽKI IN IZZIVI

Simon Čadež

## Povzetek

Preprečevanje klimatskih sprememb je eden največjih izzivov človeštva. Če človeštvo klimatske spremembe povzroča, jih lahko tudi kontrolira. Ključni ukrep kontrole je zmanjšanje antropogenih emisij toplogrednih plinov, predvsem CO<sub>2</sub>, katerega glavni vir sta sektorja energetike in industrije. V boju proti klimatskim spremembam je najnaprednejša svetovna jurisdikcija EU, ki je leta 2005 vpeljala sistem trgovanja z emisijami EU ETS. Študija ima dva cilja. Prvi cilj je na makro ravni preučiti učinkovitost EU ETS pri dejanskem zmanjševanju emisij CO<sub>2</sub>, ločeno za zgorevalne in procesne emisije. Drugi cilj je na mikro ravni preučiti zmanjševanje emisij v največjih slovenskih ogljikovo intenzivnih podjetjih. Analiza gibanja emisij CO<sub>2</sub> pri udeležencih sistema EU ETS kaže, da se celotne emisije trendno zmanjšujejo (od več kot 2 milijard ton v letu 2005 na 1,3 milijarde ton v letu 2021), a različno po sektorjih. Celotno zmanjšanje namreč prihaja na račun zgorevalnih emisij, medtem ko so se industrijske procesne emisije v preučevanem obdobju celo povečale. Podobno ugotavljamo tudi za preučevana slovenska podjetja. Če misli človeštvo resno z doseganjem cilja podnebne nevtralnosti do sredine stoletja, bodo industrijska podjetja morala pospešeno pristopiti k bolj radikalnim strategijam zmanjševanja procesnih emisij.

Ključne besede: kontrola, okoljska strategija, ogljikovo intenzivna podjetja, EU ETS.

## Uvod

Preprečevanje klimatskih sprememb je eden največjih izzivov človeštva (IPCC, 2014). Če človeštvo problem klimatskih sprememb povzroča, ga lahko tudi kontrolira. Ključni ukrep kontrole je zmanjšanje antropogenih emisij TGP, predvsem CO<sub>2</sub> (Ramanathan & Feng, 2008; Rogelj, Forster, Kriegler, Smith, & Séférian, 2019), katerega glavni vir sta sektorja energetike in industrije (Cadez, Czerny, & Letmathe, 2019).

Ker je problem globalen, je bila že leta 1992 sprejeta Konvencija ZN o podnebnih spremembah, da bi se preprečilo nevarno vmešavanje ljudi v podnebni sistem. V boju proti klimatskim spremembam je najnaprednejša svetovna jurisdikcija EU, ki je leta 2005 vpeljala sistem trgovanja z emisijami EU ETS (EU Emissions Trading Scheme). Ta vključuje približno 10.000 največjih ogljikovih onesnaževalcev v EU, ki proizvedejo približno polovico vseh emisij CO<sub>2</sub> (Czerny & Letmathe, 2017).

EU ETS je fleksibilen tržni mehanizem s pokrovom, kar pomeni, da je omejena zgolj agregatna količina emisij vseh udeležencev sheme. Fleksibilen in tržen pa je mehanizem, ker vključenim podjetjem omogoča izbiro, da bodisi zmanjšajo emisije CO<sub>2</sub> ali pa zanje plačajo, kar je zanje učinkoviteje (Cadez & Czerny, 2016). Sistem je od svoje implementacije prešel 4 faze. Prva faza (2005–2007) je bila faza učenja, emisijski kuponi pa so bili udeležencem sheme podeljeni brezplačno v višini njihovih ocenjenih emisij. V drugi fazi (2008–2012) so bili kuponi še vedno pretežno podeljeni (približno 90 %), a je Evropska komisija zmanjšala količino izdanih kuponov glede na prvo fazo. V tretji fazi (2013–2020) je bila postavljena zgornja meja emisij na ravni EU, ki se je vsako leto zniževala, delež podeljenih kuponov pa se je zmanjšal. V četrti fazi (2021–2030) je brezplačna podelitev kuponov predvidena samo še za ranljive sektorje, za večino kuponov pa je predvidena prodaja (Czerny & Letmathe, 2017). Cilj EU je do leta 2050 doseči podnebno (ogljikovo) nevtralnost.

Raziskave kažejo, da je vpeljava sistema EU ETS pomembno vplivala na strategije ogljikovo intenzivnih podjetij za zmanjševanje emisij CO<sub>2</sub> (Cadez et al., 2019; Czerny & Letmathe, 2017) ter da je pomemben dejavnik strategij izvor emisij (Cadez & Czerny, 2010, 2016; Cadez & Guilding, 2017). Daleč najpomembnejša vira emisij sta zgorevanje fosilnih goriv (t. i. zgorevalne emisije) in konverzija drugih ogljikovih materialov (npr. apnenec, železova ruda, kalcit) v proizvode (t. i. procesne emisije) (Cadez & Czerny, 2016). Zgorevalne emisije nastajajo tako v energetske kot industrijskem sektorju, kadar se pridobiva energija z zgorevanjem fosilnih goriv. Procesne emisije nastajajo zgolj v industrijskem sektorju (cementarne, železarne, steklarne itd.), zato je industrija vir obeh vrst emisij, zgorevalnih in procesnih (Cadez & Guilding, 2017).

Cadez in Guilding (2017) ugotavljata, da so za ogljikovo intenzivna podjetja procesne emisije veliko trši oreh kot zgorevalne. Te so podjetja v preteklosti zmanjševala z menjavo fosilnih goriv (plin namesto premoga), z učinkovitejšimi zgorevalnimi napravami ter s prehodom na obnovljive vire. Za procesne emisije pa podjetja praviloma navajajo, da jih pri zdajšnji stopnji tehnologije ni moč zmanjšati, ampak bodo potrebne radikalnejše strategije, kot so iznajdba substitutov za ogljikovo bazirane proizvode (cement, železo, steklo itd.) ali zajem CO<sub>2</sub>.

Študija ima dva cilja. Prvi cilj je na makro ravni preučiti učinkovitost EU ETS pri dejanskem zmanjševanju emisij CO<sub>2</sub>, ločeno za zgorevalne in procesne emisije. Drugi cilj je na mikro ravni preučiti zmanjševanje emisij v 14 največjih slovenskih ogljikovo intenzivnih podjetjih.

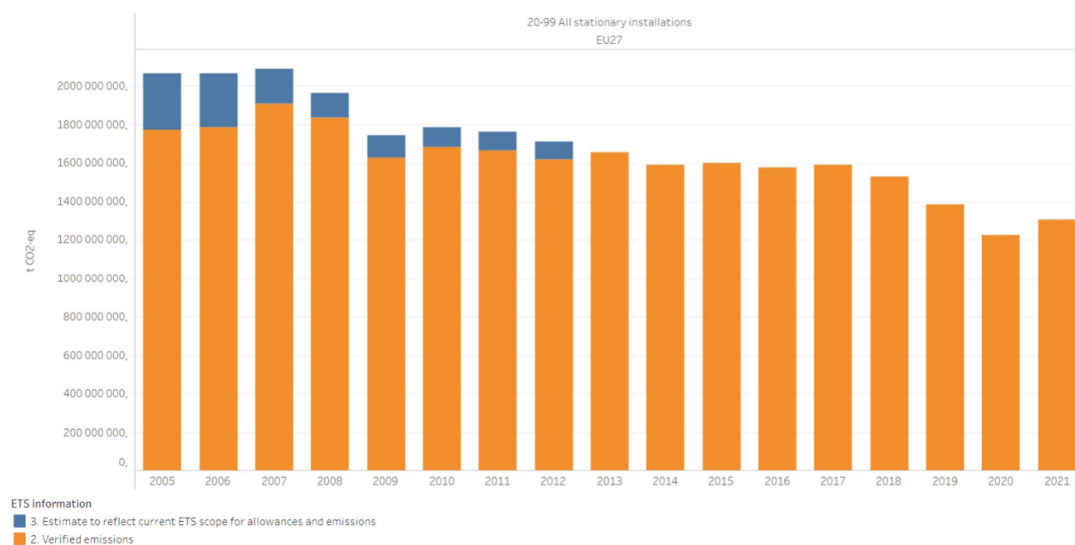
Preostanek prispevka je organiziran tako, da v poglavju 2 analiziramo učinkovitost EU ETS pri zmanjševanju emisij CO<sub>2</sub> na ravni EU, v poglavju 3 analiziramo strategije slovenskih ogljikovo intenzivnih podjetij, prispevek pa zaključimo s sklepnimi ugotovitvami.

## Učinkovitost EU ETS pri zmanjševanju emisij

EU ETS je bila implementirana leta 2005. Prvo obdobje je bilo omejeno zgolj na velike naprave iz sektorjev energetika, proizvodnja železa in jekla, nekovinska proizvodnja (cement, steklo, keramika) in druge dejavnosti. V prvi fazi vključenih približno 10.000 podjetij je predstavljalo približno polovico vseh emisij CO<sub>2</sub> v EU (Abreu, Freitas, & Rebouças, 2017). V prvih 3 letih je bilo razdeljenih 2.190 milijonov emisijskih kuponov (en kupon ustreza eni toni CO<sub>2</sub>) letno, kar je približno ustrezalo ocenjeni agregatni višini emisij udeležencev sheme. Kasneje se je izkazalo, da je bilo agregatno podeljenih več kuponov, kot je bilo emisij, čeprav so nekatere države in sektorji dobili manj kuponov, kot so imeli emisij.

Zaradi primerjave emisij po letih je pomembno vedeti, da udeležba v shemi EU ETS po trgovalnih obdobjih in letih ni fiksna, saj sta se v času spreminjali tako geografska pokritost sheme kot vključenost sektorjev. V drugem trgovalnem obdobju so se tako shemi priključile tudi nekatere nečlanice EU (Islandija, Norveška), v tretjem še Hrvaška. V tretjem trgovalnem obdobju je bila pomembna sprememba vključitev sektorja letalstva. Še večja kot na ravni držav in sektorjev je seveda fluktuacija udeležencev sheme na ravni posameznih podjetij. Tako kot v vsakem naravnem ciklu nekatera podjetja ugasnejo ali zamenjajo dejavnost in izstopijo iz sheme ali pa se rodijo nova in vstopijo v shemo, če izpolnjujejo pogoje. Za primerljivost je treba to fluktuacijo upoštevati, sicer lahko dobimo izkrivljeno sliko.

Slika 1: Gibanje emisij CO<sub>2</sub> v EU ETS v obdobju od leta 2005 do 2021 (po letih)



Vir: <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/dashboards/emissions-trading-viewer-1>.

Slika 1 kaže, da se emisije CO<sub>2</sub> trendno zmanjšujejo. Če so v letu 2005 znašale slabi 2,1 milijarde ton (prilagojeno za trenutni obseg sheme EU ETS za primerljivost), so v letu 2021 znašale približno 1,3 milijarde ton, kar predstavlja znižanje v višini skoraj 40 %. V letu 2020 so bile emisije še nižje kot v letu 2021 (približno 1,2 milijarde ton), a je veliko znižanje emisij v letu 2020 pretežno posledica zaustavitve gospodarstev in javnega življenja zaradi ukrepov proti pandemiji covid-19 (Bajra, Aliu, Aver, & Čadež, 2022), ne pa načrtnih strategij za zmanjšanje emisij. Podobno velja za leto 2009, ko je veliko znižanje moč pripisati svetovni gospodarski krizi in zmanjšanju obsega dejavnosti, ne pa načrtnim strategijam za zmanjšanje emisij.

Slika 2 nadalje prikazuje razred emisij po sektorjih od leta 2010 dalje. Iz razreza je razvidno, da zmanjševanje emisij po sektorjih ni enako. Največja zmanjšanja so dosežena v sektorju zgorevalne emisije (torej sektor energetika in zgorevalni del emisij v sektorju industrija), ki so se s približno 1,2 milijarde ton v letu 2010 zmanjšale na približno 0,8 milijarde ton v letu 2021 (zmanjšanje za približno tretjino). Sektor aviacije se je v shemo vključil leta 2012. V tem letu so bile emisije približno 72 milijonov ton, v letu 2013 je sledil močan upad na 44 milijonov ton, nato pa so se emisije trendno spet povečevale do leta 2019, ko so dosegle 65 milijonov ton. V letu 2020 (25 milijonov ton) in 2021 (27 milijonov ton) je sledil močan upad emisij kot posledica ukrepov proti pandemiji covid-19, ki so še posebno močno prizadeli sektor aviacije (Bajra et al., 2022). Povedano drugače, podatka za leti 2020 in 2021 nista reprezentativna, saj lahko pričakujemo močno povečanje obsega emisij, ko se bodo potovalne razmere spet normalizirale.

Slika 2: Gibanje emisij CO<sub>2</sub> v EU ETS v obdobju od leta 2010 do 2021 po sektorjih (po letih)



Vir: <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/dashboards/emissions-trading-viewer-1>.



Najslabše se je odrezal sektor procesne emisije v industriji. Te emisije so se namreč v obdobju od leta 2010 do 2021 celo povečale, in sicer s 489 milijonov ton v letu 2010 na 509 milijonov ton v letu 2021 (približno 4 %). Procesne emisije so relativno stabilne skozi celotno obdobje na ravni približno pol milijarde ton CO<sub>2</sub> letno.

## Učinkovitost slovenskih podjetij pri zmanjševanju emisij

V letu 2005 je bilo v sistem EU ETS vključenih 99 naprav in nekoliko manj podjetij, saj nekatera podjetja upravljajo več naprav (denimo Steklarna Hrastnik, Paloma). Skupaj so vključena podjetja v letu 2005 proizvedla 8,7 milijona ton emisij CO<sub>2</sub>. Emisije so bile zelo koncentrirane, saj jih je več kot polovico proizvedlo eno samo podjetje, in sicer največja slovenska termoelektrarna (TEŠ), največji trije (poleg TEŠ še TE-TOL in TET) pa so proizvedli več kot tri četrtine emisij.

*Tabela 1: Sprememba emisij CO<sub>2</sub> in obsega dejavnosti v slovenskih ogljikovo intenzivnih podjetjih v obdobju od leta 2005 do 2021*

Podjetje	Dejavnost	Emisije CO <sub>2</sub> v tisoč ton			Prih. od prodaje v mio EUR			Ogljikova učinkovitost
		2005	2021	Indeks	2005	2021	Indeks	
TEŠ	Energija	4.623	3.375	73,0	187	223	119,3	61,2
Energetika LJ	Energija	909	571	62,8	129	167	129,5	48,5
TET	Energija	671	0					
Salonit	Cement	433	705	162,8	50	86	172,0	94,7
Lafarge	Cement	344	0					
Vipap	Papir	232	48	20,7	113	40	35,4	58,4
IGM	Apno	93	80	86,0	9	12	133,3	64,5
Acroni	Železo	91	110	120,9	287	514	179,1	67,5
Količevo karton	Papir	72	64	88,9	80	195	243,8	36,5
Termo	Izolacija	67	91	135,8	19	164	863,2	15,7
Nafta Petro.	Kemija	64	0					
Metal	Železo	61	81	132,8	146	195	133,6	99,4
SIA	Apno	55	0					
Pap. Vevče	Papir	55	46	83,6	83	101	121,7	68,7
Skupaj		7.770	5.171	66,6	1.103	1.697	153,9	43,3
- od tega energija – preživelci (2)*		5.532	3.946	71,3	316	390	123,4	57,8
- od tega indust.– preživelci (8)*		1.104	1.225	111,0	787	1.307	166,1	66,8

\*V izračunu vsote za leto 2005 so izključena podjetja, ki v letu 2021 niso več poslovala.

Ogljikova učinkovitost = indeks emisije/indeks prihodki

*Vir: Poročila ARSO o izpolnitvi obveznosti upravljavcev naprav za leti 2005 in 2021, GVIN.*

V analizo smo izbrali podjetja, ki so v letu 2005 proizvedla vsaj 50.000 ton emisij CO<sub>2</sub> (torej največje onesnaževalce). Takih je bilo 14, od tega trije iz sektorja energetike (omenjeni v prejšnjem odstavku) in 11 iz sektorja industrije. V okviru analize smo preučili, kakšna je bila sprememba njihovih emisij v obdobju od leta 2005 do 2021. Ker so emisije odvisne tudi od obsega proizvodnje, smo jih normirali tudi z obsegom dejavnosti s kazalnikom ogljikova učinkovitost. Podatki so prikazani v tabeli 1.

Kot je razvidno iz tabele 1, so bila podjetja zelo različno uspešna pri zmanjševanju emisij. Štiri podjetja v letu 2021 niso imela več emisij, saj so prenehala poslovati (TET, Lafarge, Nafta Petrochem, SIA). Ta učinek je zaželen z okoljskega vidika, manj pa seveda z ekonomskega vidika (izguba zaposlitev, dodane vrednosti itd.). Preživeli energetskega podjetja sta skupaj zmanjšali emisije za 28,7 % (predzadnja vrstica, indeks 71,3), kar je podobno odstotku zmanjšanja zgorevalnih emisij v celotni EU ETS v tem obdobju (slika 2). Preživelih 8 industrijskih podjetij je emisije sumarno povečalo za 11 % (zadnja vrstica, indeks 111), a z zelo veliko variabilnostjo. Vipap je emisije glede na bazno leto zmanjšal za 80 %, Salonit pa jih povečal za 63%.

Ker je zelo pomemben dejavnik obsega emisij obseg dejavnosti oziroma proizvodnje (Cadez & Guilding, 2017), smo analizirali tudi obseg dejavnosti, merjeno v prihodkih. Edino preživelo podjetje, ki je prihodke zmanjšalo, je Vipap, in sicer za skoraj dve tretjini. Upad proizvodnje v Vipapu torej v veliki meri pojasni velik upad emisij v tem podjetju. Vsa preostala podjetja so prihodke povečala, najbolj Termo (zdaj Knauf insulation), in sicer za več kot sedemkrat, pri čemer je emisije povečal zgolj za tretjino.

Indeks ogljikove učinkovitosti (zadnji stolpec) normira indeks emisij z indeksom prihodkov. V vseh preživelih podjetjih je indeks ogljikove učinkovitosti manjši kot 100, kar pomeni, da so se emisije povečale relativno manj kot prihodki. Daleč najboljši indeks dosega Termo (15,7), ki je prihodke povečal za sedemkrat, emisije pa približno za tretjino. Najslabši indeks dosega Salonit (94,7), ki je prihodke povečal komajda več kot emisije. Čeprav se sektor industrije po ogljikovi učinkovitosti odreže precej bolje kot pri svojih celotnih emisijah (indeks 66,8 v primerjavi z indeksom 111), pa ga tudi pri ogljikovi učinkovitosti sektor energetika prekaša z nižjim indeksom 57,8.

## Sklep

Analiza gibanja emisij CO<sub>2</sub> pri udeležencih sistema EU ETS kaže, da se celotne emisije trendno zmanjšujejo (od več kot 2 milijardi ton v letu 2005 na 1,3 milijarde ton v letu 2021), a različno po sektorjih. Sektorska analiza kaže, da praktično celotno zmanjšanje prihaja na račun zgorevalnih emisij (torej pretežno iz energetskega sektorja), medtem ko so se procesne emisije v preučevanem obdobju celo nekoliko povečale (od slabe pol milijarde ton v letu 2010 na dobre pol milijarde ton v letu 2021).

Študija največjih ogljikovo intenzivnih podjetij v Sloveniji podaja enake zaključke. Medtem ko je sektor energetike celotne emisije v obdobju od leta 2005 do 2021 zmanjšal v približno enakem razmerju kot celotna EU (za slabo tretjino), je sektor industrije emisije v tem istem obdobju celo povečal za 11 % (upoštevajoč preživela podjetja). Povečanje emisij v industriji je posledica povečanega obsega dejavnosti, saj so vsa preučevana podjetja izboljšala ogljikovo učinkovitost (emisije na enoto dejavnosti), a je povečan obseg dejavnosti izničil izboljšave ogljikove učinkovitosti.

Tako makro analiza sheme EU ETS kot študija slovenskih podjetij kažeta, da so ogljikovo intenzivna podjetja dosegla občutna zmanjšanja zgorevalnih emisij. Veliko trši oreh za zdaj ostajajo procesne emisije, saj se te celo povečujejo, kar je moč pripisati dvema vzrokoma. Prvič, rast obsega proizvodnje pogosto izniči (marginalne) izboljšave v ogljikovi učinkovitosti (Cadez & Guilding, 2017), in drugič, za zmanjšanje procesnih emisij bo treba najti nadomestne materiale, ki ne temeljijo na ogljikovodikih, in redefinirati proizvodne procese (Cadez & Guilding, 2017), kar pomeni dokaj radikalno prekinitev s strategijo običajnega poslovanja (Wright & Nyberg, 2017). Če človeštvo misli resno z doseganjem cilja podnebne nevtralnosti do sredine stoletja, bodo morala industrijska podjetja pospešeno pristopiti k bolj radikalnim strategijam zmanjševanja emisij. Navedena misel je tudi vodilo za bodoče raziskave, ki naj presežejo stopnjo preučevanja sprememb učinkovitosti in produktivnosti ogljikovo baziranih procesov in se osredotočijo na radikalni prehod v brezogljikno družbo.

## Zahvala

Simon Čadež se za financiranje projekta zahvaljuje Agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (programi/projekti P5-0441, J5-9329, J5-1783, J5-2555).

## Literatura in viri

- Abreu, M. C. S. d., Freitas, A. R. P. d., & Rebouças, S. M. D. P. (2017). Conceptual model for corporate climate change strategy development: Empirical evidence from the energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 165(Supplement C), 382–392.
- Bajra, U. Q., Aliu, F., Aver, B., & Čadež, S. (2023). COVID-19 pandemic-related policy stringency and economic decline: was it really inevitable? *Economic Research*, 36(1), 499–515.
- Cadez, S., & Czerny, A. (2010). Carbon management strategies in manufacturing companies: An exploratory note. *Journal for East European Management Studies*, 15(4), 348–360.
- Cadez, S., & Czerny, A. (2016). Climate change mitigation strategies in carbon-intensive firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 4132–4143.
- Cadez, S., Czerny, A., & Letmathe, P. (2019). Stakeholder pressures and corporate climate change mitigation strategies. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 1–14.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2017). Examining distinct carbon cost structures and climate change abatement strategies in CO<sub>2</sub> polluting firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(5), 1041–1064.
- Czerny, A., & Letmathe, P. (2017). Eco-efficiency: GHG reduction related environmental and economic performance. The case of the companies participating in the EU Emissions Trading Scheme. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 791–806.
- IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ramanathan, V., & Feng, Y. (2008). On avoiding dangerous anthropogenic interference with the climate system: Formidable challenges ahead. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(38), 14245–14250.
- Rogelj, J., Forster, P. M., Kriegler, E., Smith, C. J., & Séférian, R. (2019). Estimating and tracking the remaining carbon budget for stringent climate targets. *Nature*, 571(7765), 335–342.
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661.

# KRATKA ANALIZA PORABE BIOLOŠKIH ZDRAVIL ZA PREVENTIVNO ZDRAVLJENJE MIGRENE V SLOVENIJI V LETU 2020

Petra Došenović Bonča, Aleša Lotrič Dolinar

## Povzetek

V Sloveniji so kroničnim bolnikom z migreno od januarja 2020 naprej na voljo nova biološka zdravila za preprečevanje migrenskih napadov. Na podlagi baze podatkov Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije o izdanih receptih za obdobje od januarja 2020 do februarja 2021 smo analizirali gibanje števila bolnikov, ki so prejeli ta zdravila, izdane količine zdravil in s tem povezane izdatke. Število bolnikov, ki prejemajo nova zdravila, od uvedbe naprej vztrajno narašča, rast izdatkov pa se je po pol leta upočasnila predvsem na račun znižanja povprečne cene za definirani dnevni odmerek zdravila.

## Uvod

Migrena sodi med najpogostejše nevrološke bolezni in izrazito znižuje kakovost življenja prizadetih bolnikov (Bigal et al., 2008; Stovner et al., 2016; Žvan, 2022), njena razširjenost v splošni populaciji pa je ocenjena na 15 % (Ashina, 2020). Epidemiologija migrene v Sloveniji ni dobro raziskana in na podlagi podatkov NIJZ je mogoča le ocena incidence migrene, ocena prevalence pa ni možna (Perko in Korošec, 2022). Po ocenah Perka in Korošca (2022) je bila v obdobju med letoma 2008 in 2020 povprečna groba letna incidenčna stopnja primerov migrene na primarni ravni 267 na 100.000 prebivalcev, na sekundarni ravni pa 166 na 100.000 prebivalcev, pri čemer je bilo tako na primarni kot na sekundarni zdravstveni ravni več primerov pri ženskah. Leta 2020 je bilo število vseh primerov migrene na primarni ravni med ženskami 3.247, pri moških pa 689, kar je skupaj nekoliko manj kot v preteklih letih, kar bi bilo mogoče pripisati vplivu pandemije covid-19, čeprav je treba izpostaviti, da število primerov na primarni ravni od leta 2008 naprej upada. Število primerov migrene na sekundarni ravni pa je z izjemo kovidnega leta 2020 zaradi večje ozaveščenosti strokovne in laične javnosti o migreni naraščalo in je znašalo 2.721 za ženske in 769 za moške.

Bremena migrene pa ne čutijo zgolj posamezniki, ki jih migrena prizadene, ampak družba kot celota, saj ta bolezen povzroča tako neposredne kot posredne stroške različnim deležnikom. Med neposredne stroške (angl. *direct costs*), ki jih zajamemo z analizami stroškov bolezni (angl. *cost of illness studies*), sodijo neposredni zdravstveni stroški, povezani s preventivo, zdravljenjem in rehabilitacijo določene bolezni, ter neposredni nezdravstveni stroški, ki tudi nastajajo zaradi zdravstvene obravnave

bolnika, vključujejo pa potne stroške bolnikov, stroške, ki nastajajo zaradi potrebe po prilagoditvi bolnikovega bivanjskega okolja zaradi bolezni ipd. Posredne stroške (angl. *indirect costs*) povzročajo izgube produktivnosti zaradi bolezni, izražajo pa tudi izgube dohodka bolnikov in neformalnih negovalcev, ki zaradi bolezni ne morejo delati. Do izgube produktivnosti tako pride zaradi absentizma in prezentizma bolnika in njegovih družinskih članov, če izvajajo neformalno nego, pa tudi zaradi delovne neaktivnosti bolnika in njegove prezgodnje upokojitve ali prezgodnje smrti (Byford et al. 2000; Jo, 2014).

Proučevanje neposrednih in posrednih stroškov migrene, kar imenujemo tudi ekonomsko breme migrene, se je začelo v ZDA (Osterhaus et al., 1992), danes pa je izvedenih veliko raziskav o ekonomskem bremenu migrene tudi za evropske države. Čeprav obstajajo med državami velike razlike v ocenjenih stroških zaradi metodoloških razlik (Ferrari, 1998), večina študij kaže, da posredni stroški presegajo neposredne stroške (Ferrari, 1998; Badia et al., 2004; Gustavsson et al., 2011; Linde et al., 2012). Linde in drugi (2012) so ob različnih predpostavkah glede prevalence migrene ocenili, da so leta 2009 celotni stroški migrene v Evropi znašali od 50 do 111 milijard EUR. Po njihovih ocenah so bili stroški migrene na osebo 1.222 EUR, pri čemer so posredni stroški migrene predstavljali kar 93 % vseh stroškov (765 EUR zaradi prezentizma in 371 EUR zaradi absentizma). K neposrednim stroškom je največ prispevala ambulantna oskrba (30 EUR), sledile so preiskave (19 EUR), akutna zdravila (16 EUR), hospitalizacije (16 EUR) in preventivna zdravila (5 EUR).

Stroški možganskih obolenj, vključno z migreno, so bili že ocenjeni tudi za Slovenijo (Vodušek et al., 2008; Bon et al., 2013). Bon et al. (2013) so ocenili, da so v letu 2010 neposredni stroški, povezani z migreno, ob upoštevanju razlik v kupni moči znašali 63 EUR, posredni stroški pa 181 EUR na bolnika. Njihova študija, ki posrednim stroškom pripisuje 74-odstotni delež vseh stroškov, tako podpira ugotovitve drugih študij, kar ni presenetljivo, saj so njihove ocene temeljile na ekstrapolaciji iz tujih študij. Lotrič Dolinar in drugi (2020) pa so za leto 2016 stroške prezentizma in absentizma ocenili na podlagi nacionalnih podatkov o bolniškem staležu in anketnih podatkov glede prezentizma. Ocenjeni povprečni letni strošek absentizma na uporabnika staleža je bil od 531 do 626 EUR, ocena letnih stroškov prezentizma na pacienta pa se ob upoštevanju omenjenih različnih scenarijev giblje na širokem intervalu med 344 in 900 EUR.

Letno ekonomsko breme migrene je torej občutno in tako obstajajo močne spodbude, da bi ga bolje obvladovali z učinkovitimi preventivnimi zdravili in ustrezno urejeno zdravstveno obravnavo bolnikov z migreno. Čeprav so poleg zdravil za akutna poslabšanja že na voljo tudi učinkovita preventivna zdravila za preprečevanje napadov migrene, velik delež oseb s kronično migreno, ki predstavlja približno polovico vseh

kroničnih glavobolov, ne prejema ustrezne preventivne terapije (Vudrag in Rojc, 2022).

Nedavno so za preprečevanje pogoste epizodične migrene in kronične migrene razvili nova biološka zdravila, in sicer monoklonska protitelesa, ki zavirajo mehanizem CGRP (peptid, povezan z genom kalcitonina). CGRP se sprošča v času migrenskega napada in povzroča tako simptome glavobola kot pridružene simptome, ki vključujejo občutljivost za svetlobo in hrup, slabost, bruhanje, pomanjkanje energije ipd. (Zaletel, 2022). Sacco in drugi (2019) so na podlagi pregleda razpoložljivih dokazov presodili, da so monoklonska protitelesa proti CGRP učinkovita in varna. Ta zdravila so slovenskim pacientom na voljo od začetka leta 2020.

Da bi ugotovili, kako hitro in v kakšnem obsegu se je v letu 2020 uveljavila preventivna terapija migrene z monoklonskimi protitelesi proti CGRP v Sloveniji, v tem prispevku analiziramo dinamiko izdatkov z vidika števila bolnikov in receptov, porabe v definiranih dnevni odmerkih ter povprečnih cen. Prikazujemo tudi strukturo receptov glede na različne tipe predpisovalcev. Predstavljena analiza je osnovno izhodišče za nadaljnje bolj poglobljeno preučevanje vpliva novih bioloških zdravil na posredne stroške migrene.

## Podatki in analiza

Po posvetovanju z zdravniki, ki se ukvarjajo z zdravljenjem migrene, smo na podlagi strokovnega mnenja določili 5 novih bioloških zdravil, ki se uporabljajo izključno za zdravljenje migrene:

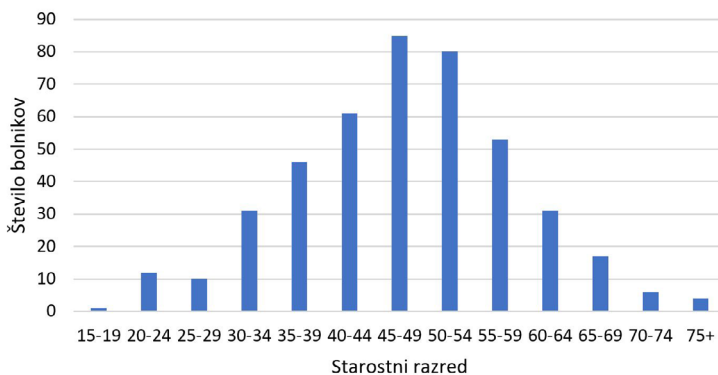
- › Aimovig 70 mg razt. za inj. peresnik 1 x (149408) (na voljo od januarja 2020),
- › AJOVY 225 mg razt. za inj. brizga 1 x (159597) (na voljo od aprila 2020),
- › Emgality 120 mg razt. za inj. peresnik 1 x (159616) (na voljo od aprila 2020),
- › Aimovig 140 mg razt. za inj. peresnik 1 x (159607) (na voljo od junija 2020) in
- › AJOVY 225 mg razt. za inj. peresnik 1 x (159423) (na voljo od oktobra 2020).

Za teh pet zdravil smo iz baze podatkov Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS) pridobili podrobne podatke o posameznem izdanem receptu za 14 mesecev od januarja 2020 do februarja 2021. Na podlagi teh mikropodatkov smo lahko porabo zdravil določili tudi na ravni bolnika in predpisovalca.

Tudi na podlagi teh podatkov se je izkazalo, da je migrena bolezen, ki prizadene pretežno ženski del populacije, saj je bilo med vsemi bolniki, ki so v obravnavanem obdobju prejeli nova biološka zdravila za migreno, kar 87 % žensk. Porazdelitev po

starosti, ki jo prikazujemo na sliki 1, pa potrjuje, da je najbolj prizadet ravno aktivni del populacije.

Slika 1: Porazdelitev bolnikov, ki so med januarjem 2020 in februarjem 2021 prejeli nova biološka zdravila za migreno, po starosti (Vir: ZZSZ, lastna analiza.)



V zvezi z uvajanjem novih bioloških zdravil za migreno nas je zanimala predvsem dinamika predpisovanja in s tem povezanih izdatkov za ta biološka zdravila, in sicer z več vidikov. Zanimalo nas je:

- › kako se spreminja poraba v smislu definiranih dnevni odmerkov (angl. *defined daily dose*, v nadaljevanju DDD),
- › kako se giblje število receptov,
- › kako se giblje število bolnikov in
- › kaj se dogaja s povprečno ceno na DDD za nova biološka zdravila.

Celotni stroški novih bioloških zdravil za zdravljenje migrene so v opazovanem obdobju znašali malenkost manj kot 1,6 milijona EUR, pri čemer so bili v višini 72,5 % pokriti iz osnovnega zdravstvenega zavarovanja, preostanek pa večinoma iz dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja. Na dinamiko celotnih izdatkov seveda vpliva več dejavnikov, kar lahko nazorno ponazorimo s preprostimi enakostmi:

$$EXP = Q \times P = DDD \times \frac{EXP}{DDD} = \left( \text{št. bolnikov} \times \frac{\text{št. receptov}}{\text{št. bolnikov}} \times \frac{DDD}{\text{št. receptov}} \right) \times \frac{EXP}{DDD} = 437 \times 7,1 \times 48,3 \times 10,63 ,$$

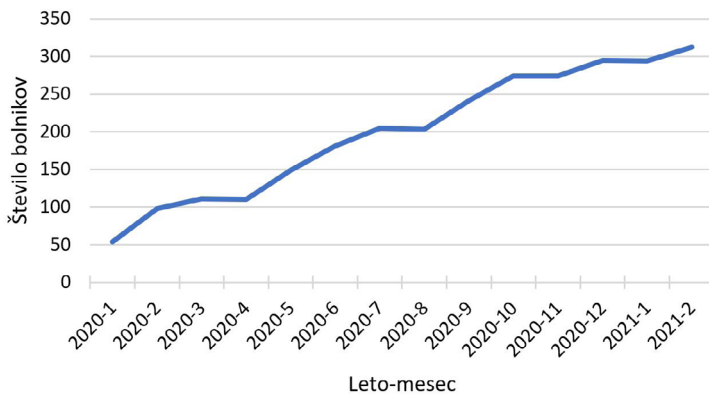
pri čemer uporabljene oznake predstavljajo: *EXP* izdatke, *Q* količino, *P* ceno in *DDD* definirani dnevni odmerek.



Navedene vrednosti v drugi vrstici te izpeljave se nanašajo na celotno obdobje, dinamiko posameznih komponent pa lahko ponazorimo s posameznimi linijskimi grafikoni, ki sledijo v nadaljevanju.

Slika 2 prikazuje dinamiko števila bolnikov, ki so v obravnavanem obdobju prejeli nova biološka zdravila za migreno.

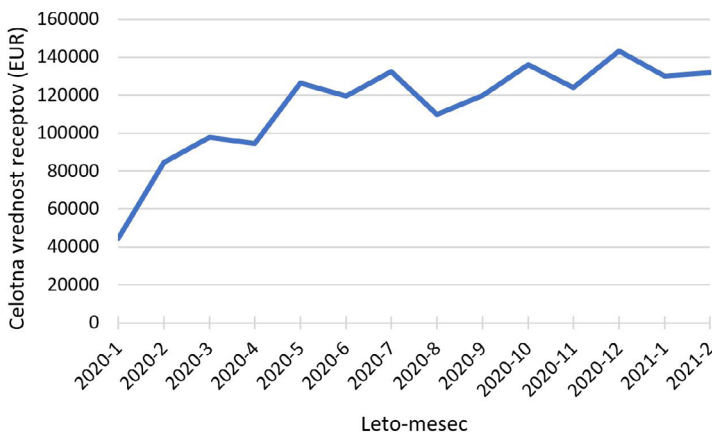
*Slika 2: Gibanje števila bolnikov, ki so prejeli nova biološka zdravila za migreno, po posameznih mesecih med januarjem 2020 in februarjem 2021 (Vir: ZZSZ, lastna analiza.)*



Ugotovili smo, da večina bolnikov vztraja pri terapiji z novimi biološkimi zdravili, naraščanje števila bolnikov pa je seveda posledica uvajanja te terapije vedno novim bolnikom.

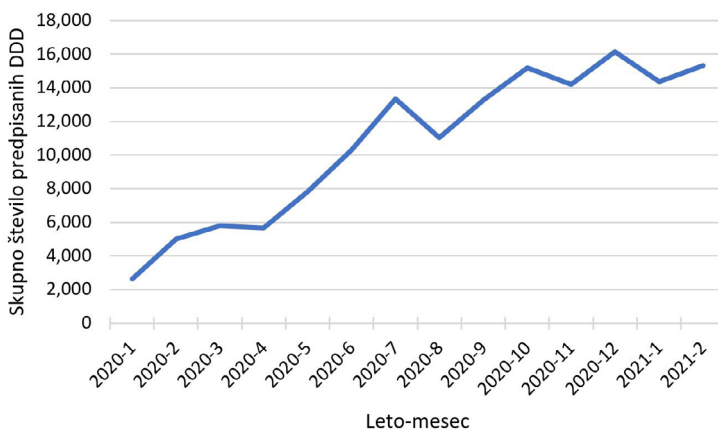
Na sliki 3 je prikazano gibanje celotnih izdatkov za biološka zdravila za zdravljenje migrene v obravnavanem obdobju.

*Slika 3: Gibanje celotnih izdatkov za nova biološka zdravila za migreno po posameznih mesecih med januarjem 2020 in februarjem 2021 (Vir: ZZSZ, lastna analiza.)*



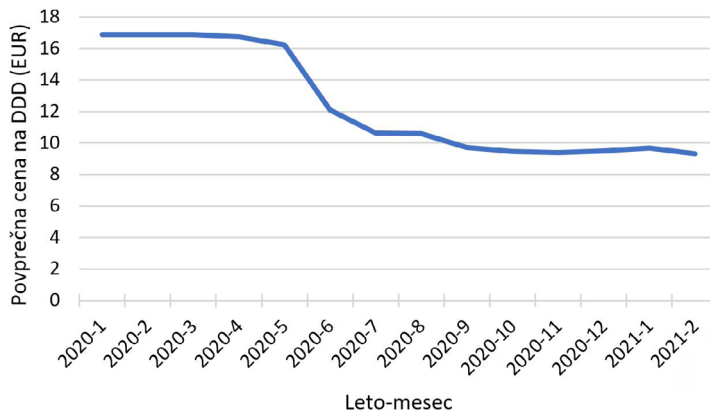
Opazimo, da se po izrazitem naraščanju v začetnih mesecih po uvedbi novih bioloških zdravil sredi leta 2020 rast izdatkov zelo upočasni, izdatki se skoraj ustalijo, kar je na prvi pogled protislovno glede na rast števila bolnikov. Tudi slika 4, ki prikazuje število DDD, preračunanih na podlagi izdanih receptov, po posameznih mesecih obravnavanega obdobja, nakazuje izrazitejšo naraščanje izdatkov.

Slika 4: Gibanje števila DDD, preračunano na podlagi izdanih receptov za nova biološka zdravila za migreno, po posameznih mesecih med januarjem 2020 in februarjem 2021 (Vir: ZZZS, lastna analiza.)



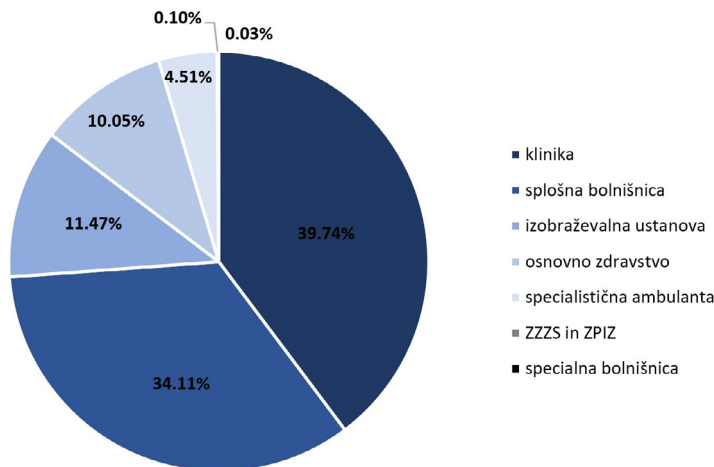
Po juniju 2020, ko je bilo v promet dano cenejše dvojno pakiranje najpogosteje predpisanega zdravila Aimovig, pa se je povprečna cena kot zadnja komponenta gornje izpeljave močno znižala in tako kompenzirala rast števila novih bolnikov in s tem tudi izdanih receptov, kot je razvidno s slike 5.

Slika 5: Gibanje povprečne cene za DDD, preračunano na podlagi izdanih receptov za nova biološka zdravila za migreno, po posameznih mesecih med januarjem 2020 in februarjem 2021 (Vir: ZZZS, lastna analiza.)



Poleg omenjene analize gibanja različnih komponent izdatkov za biološka zdravila nas je zanimalo še, kdo ta zdravila predpisuje. Na sliki 6 je prikazan strukturni krog, ki predstavlja sestavo izdanih receptov po tipu predpisovalca.

Slika 6: Sestava izdanih receptov za nova biološka zdravila za migreno med januarjem 2020 in februarjem 2021 glede na tip predpisovalca (Vir: ZZZS, lastna analiza)



Pretežni del, skoraj tri četrtine predpisanih receptov je bilo izdanih na klinikah in v splošnih bolnišnicah, kar je razumljivo, saj gre za zdravila, ki naj bi stanje občutno olajšala predvsem hujšim primerom, ki jih pogosteje identificirajo in obravnavajo na sekundarni in terciarni ravni zdravstvenega sistema.

## Ugotovitve in razprava

Migrena kot najpogostejša nevrološka bolezen izrazito znižuje kakovost življenja prizadetih bolnikov, katerih razširjenost v splošni populaciji je ocenjena na 15 %. Za boljše obvladovanje te kronične bolezni so bila nedavno odobrena biološka zdravila za preprečevanje migrenskih napadov.

V Sloveniji so nova biološka zdravila za zdravljenje migrene bolnikom na voljo od januarja 2020. Od takrat naprej se je število predpisanih receptov vztrajno povečevalo, s tem pa tudi izdatki za ta zdravila. V 14 mesecih, od januarja 2020 do februarja 2021, za katere imamo na voljo podatke, je povprečni izdatek na bolnika znašal 3.650 EUR, samo v letu 2020 pa 3.545 EUR. Glede na to, da so se zaradi zmanjšanja povprečne cene na definirani dnevni odmerek bioloških zdravil za migreno izdatki večali počasneje kot število bolnikov, lahko kot izhodišče za napoved izdatkov v prihodnje vzamemo kar zadnjo povprečno ceno in na podlagi te grobo ocenimo prihodnje izdatke, ki bi tako znašali okoli 3.050 EUR letno na bolnika.

Seveda pa bo natančnejša analiza mogoča, ko bodo na voljo podatki za daljše obdobje predpisovanja novih bioloških zdravil. Z daljšo časovno vrsto teh podatkov bomo lahko presodili tudi, ali visoki stroški za nova biološka zdravila za zdravljenje migrene, torej višji neposredni stroški, prinašajo višjo kakovost življenja za paciente in njihove bližnje ter družbeno korist na splošno v smislu zmanjšanja posrednih stroškov. Od merljivih posrednih stroškov nameravamo to preveriti na podlagi povezovanja baze podatkov za izdana zdravila z nacionalno bazo podatkov o absentizmu.

## Financiranje

P5-0117 »Sustainable competitiveness of the Slovenian economy in European and global perspectives«

## Literatura in viri

- Ashina, M. (2020). Migraine. *New England Journal of Medicine*, 383, 1866-76. DOI: 10.1056/NEJMr1915327
- Badia, X., Magaz, S., Gutierrez, L., & Galvan, J. (2004). The burden of migraine in Spain. *Pharmacoeconomics*, 22(9), 591-603. DOI: 10.2165/00019053-200422090-00004
- Bigal, M. E., Serrano, D., Reed, M., & Lipton, R. B. (2008). Chronic migraine in the population: burden, diagnosis, and satisfaction with treatment. *Neurology*, 71(8), 559-566. DOI: 10.1212/01.wnl.0000323925.29520.e7
- Bon, J., Koritnik, B., Bresjanac, M., Repovš, G., Pregelj, P., Dobnik, B., & Pirtošek, Z. (2013). Cost of disorders of the brain in Slovenia in 2010. *Slovenian Medical Journal*, 82(3), 164-175.
- Byford, S., Torgerson, D. J., & Raftery, J. (2000). Cost of illness studies. *British Medical Journal*, 320(7245), 1335. DOI: 10.1136/bmj.320.7245.1335
- Dolinar, A. L., Žvan, B., & Bonča, P. D. (2020). Productivity losses due to migraine in Slovenia: an analysis of absenteeism and presenteeism costs based on administrative and self-reported data. *Slovenian Journal of Public Health*, 59(2), 75-82. DOI: 10.2478/sjph-2020-00010
- Ferrari, M. D. (1998). The economic burden of migraine to society. *Pharmacoeconomics*, 13(6), 667-676. DOI: 10.2165/00019053199813060-00003
- Gustavsson, A., Svensson, M., Jacobi, F., Allgulander, C., Alonso, J., Beghi, E., ... & CDBE2010 Study Group. (2011). Cost of disorders of the brain in Europe 2010. *European neuropsychopharmacology*, 21(10), 718-779. DOI: 10.1016/j.euroneuro.2011.08.008
- Jo, C. (2014). Cost-of-illness studies: concepts, scopes, and methods. *Clinical and molecular hepatology*, 20(4), 327-337. DOI: 10.3350/cmh.2014.20.4.327
- Linde, M., Gustavsson, A., Stovner, L. J., Steiner, T. J., Barré, J., Katsarava, Z., ... & Andréé, C. (2012). The cost of headache disorders in Europe: the Eurolight project. *European journal of neurology*, 19(5), 703-711. DOI: 10.1111/j.1468-1331.2011.03612.x
- Osterhaus, J. T., Gutterman, D. L., & Plachetka, J. R. (1992). Healthcare resource and lost labour costs of migraine headache in the US. *Pharmacoeconomics*, 2(1), 67-76. DOI: 10.2165/00019053-199202010-00008
- Perko, D. & Korošec, A. (2022). Epidemiologija migrene v Sloveniji. V B. Žvan, M. Zaletel & M. Zupan (ur.), MIGRENA 2022 (str. 23-42). Društvo za preprečevanje možganskih in žilnih bolezni.

- Sacco, S., Bendtsen, L., Ashina, M., Reuter, U., Terwindt, G., Mitsikostas, D. D., & Martelletti, P. (2019). European headache federation guideline on the use of monoclonal antibodies acting on the calcitonin gene related peptide or its receptor for migraine prevention. *The journal of headache and pain*, 20(1), 1–33. DOI: 10.1186/s10194-018-0955-y
- Stovner, L. J., Nichols, E., Steiner, T. J., Abd-Allah, F., Abdelalim, A., Al-Raddadi, R. M., ... & Murray, C. J. (2018). Global, regional, and national burden of migraine and tension-type headache, 1990–2016: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016. *The Lancet Neurology*, 17(11), 954–976. DOI: 10.1016/S1474-4422(18)30322-3
- Vodušek, D. B., Kos, M., Dolenc, V. V., Tomori, M., Neubauer, D., & Sobocki, P. (2008). Cost of disorders of the brain in Slovenia. *Slovenian Medical Journal*, 77(Suppl II), 5–11.
- Vudrag, B., & Rojc, B. (2022). Preventivno zdravljenje migrene z monoklonskimi protitelesi – izkušnje SB Izola. V B. Žvan, M. Zaletel & M. Zupan (ur.), *MIGRENA 2022* (str. 111–114). Društvo za preprečevanje možganskih in žilnih bolezni.
- Zaletel, M. (2022). Bolnik v središču zdravljenja z monoklonskimi protitelesi. V B. Žvan, M. Zaletel & M. Zupan (ur.), *MIGRENA 2022* (str. 49–58). Društvo za preprečevanje možganskih in žilnih bolezni.
- Žvan, B. (2022). Vloga družinskega zdravnika v preventivnem zdravljenju migrene. V B. Žvan, M. Zaletel & M. Zupan (ur.), *MIGRENA 2022* (str. 49–58). Društvo za preprečevanje možganskih in žilnih bolezni.

# KULTURA IN TEHNOLOGIJA SESTANKOV DANES IN JUTRI

**Judita Peterlin**

## **Povzetek**

Poglavje obravnava kulturo sestankov v hibridnem delovnem okolju kot pomembnem gradniku kulture organizacije. Namen poglavja je z različnih zornih kotov osvetliti izzive, s katerimi se soočajo zaposleni v slovenskih podjetjih in drugih različnih institucijah, ter podati napotke za boljšo »prihodnost« kulture sestankov, ki pripomorejo k tvornemu reševanju številnih problemov, ki jih na sestankih rešujemo. Osredotočam se na izziv vodenja sestanka in nato na potencialne rešitve z željo, da bi se izboljšal družbenoekonomski razvoj Slovenije, kar bi lahko dosegli z ustrezno obravnavo izzivov (slabih) sestankov in z napotki za njihovo rešitev na sestankih. Sestanki so pre pogosto obravnavni kot trivialni, zato njihovi ustrezni pripravi posvečamo (pre)malo pozornosti. Teza prispevka je, da ob ustrezni pripravi in vodenju sestanka bistveno pripomoremo k tvornemu sodelovanju.

Ključne besede: kultura organizacije, sestanek, vodenje, sodobna tehnologija.

## **Uvod**

V času pandemije (post)covida-19 smo raziskovalci sestankov postali pozorni na nove oblike dela, sobivanja s sodobno tehnologijo, z umetno inteligenco, kjer so sestanki poligon, ki uravnava različne interese, prioritete in potek dela. Poglavje daje povzetek aktualnega znanja na področju kulture sestankov v hibridnem okolju. Raziskovalni vprašanji prispevka sta, kakšna je sodobna kultura sestankov in kaj lahko v prihodnosti pričakujemo na naših sestankih. Zakaj je ta prispevek pomemben? Kakšno korist ima lahko za organizacijo, podjetje, društvo, stroko, znanost (druge deležnike)? Namen prispevka je usmeriti našo pozornost na vseprisotni element naše organizacijske kulture in ponuditi številne možnosti sistematičnega grajenja tvornih sestankov. Ta namen bomo dosegli z ilustracijami primerov dobrih praks doma in v tujini ter ključnih poudarkov iz teorije.

Andy Grove (v Rogelberg, 2019), eden najbolj odmevnih direktorjev v sodobnem času, se je močno zavedal pomena sestankov, celo tako, da je od vsakega novega zaposlenega ne glede na pozicijo zahteval, da se udeleži Intelovega usposabljanja o uspešnih sestankih. Bil je tako predan idealu uspešnega sestanka, da je mnogo let dejansko sam poučeval ta seminar (Rogelberg, 2019, str. 29). Andy Grove je nekoč zapisal (Rogelberg, 2019, str. 20): »Kot ne bi dovolili, da nek zaposleni ukrade 2000 dolarjev vreden kos pisarniške opreme, tudi ne bi smeli nikomur dovoliti, da krade čas svojim sodelavcem

na sestankih.« Slabo pripravljen ali nekoristen sestanek je oblika (časovne) kraje (Rogelberg, 2019, str. 20) – kraja, ki jo z orodji managementa in organizacije lahko uspešno preprečimo.

Kako organiziramo in vodimo sestanke, kakšno mesto imajo v negi naše kulture organizacije (Corritore, Goldberg & Srivastava, 2020; Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2018), kaže naš odnos do časa, energije in dela managerjev in njihovih sodelavcev (Porter & Nohria, 2018) v organizaciji. Žal raziskave (Anthony, Cobban, Nair & Painchaud, 2019) kažejo, da so sestanki pogosto ključna ovira za inovacije v organizaciji in zavirajo učinkovitost, zato v nadaljevanju predstavljam potencialno rešitev, ki so jo razvili in poimenovali »MO-JO BEAN« (angl. *Behavior Enablers, Artifacts and Nudges* – omogočevalci vedenja, artefakti in spodbujevalci; Anthony in drugi, 2019).

## Izziv kulture sestankov v hibridnem delovnem okolju

V številnih panogah je v porastu izčrpanost zaposlenih zaradi kulture sestankov, tako spletnih kot »v živo« (angl. *Face-to-Face*), še zlasti v postkovidnem obdobju, ko je zelo pogosta kombinacija obeh oblik sestankov (Groskop, 2022, str. 14). Groskop (2022) izpostavlja, da v sodobni kulturi sestankov zelo cenimo vodje sestankov, ki v hibridni dobi sestankov končajo sestanke predčasno, tako da se lahko pripravimo na naslednji sestanek, ki ga imamo bodisi prek spleta ali se moramo zanj kam odpraviti »v živo«. Pogosto se namreč dogaja, da se zaposlenemu sestanki naberejo eden za drugim brez vmesnega odmora, kar pripomore k »Zoom fatigue« – k utrujenosti zaradi pretirane uporabe zooma. Informatiki za tovrstno težavo iščejo rešitev, zato so že razvili platformo Microsoft Outlook, ki zaposlenim omogoča nastavitve urnika z odmori med video klici, za kar upajo, da bo pomagalo uravnati tveganje za izgorelost (The Economist, *The future of the office*, 2022, str. 53). Dandanes si celo lahko že privoščimo t. i. »virtualni prevoz na delo« (angl. *virtual commute*), ki nam daje čas, da si odahnemo od prejšnjega sestanka. Tistim hibridnim delavcem (angl. *hybrid workers*), ki imajo težave z ločevanjem dela od družinskega življenja, pa omogoča, da po sestanku ne hitijo nemudoma na drug sestanek. Uporabnike opozarjajo, ko je čas za zaključevanje delovnega dne, da se pripravijo na naslednji dan in se sprostijo z aplikacijo meditacije Headspace (The Economist, *The future of the office*, 2022, str. 53).

Nekateri managerji skušajo spodbuditi povezanost kolektiva v hibridnem svetu (angl. *hybrid world*; del tedna od doma, nekaj dni v pisarni) s sklicevanjem še več spletnih sestankov, s pošiljanjem še več elektronskih sporočil ali klicanjem. To pa izčrpava zaposlene zaradi spletne preobremenjenosti. Video klici ljudi pogosto utrujajo in povzročajo nelagodje, kar jih bolj verjetno vodi v izogibanje socialnim interakcijam, ne da bi pravzaprav vedeli, zakaj (The Economist, *The future of the office*, 2022). Raziskovalci z Univerze Stanford iščejo možne razloge v pretiranem očesnem stiku,

ki ga človeški možgani asociirajo s konfliktom; to, da strmimo v sebe na zaslonu računalnika, lahko vodi v občutek negotovosti; nekaterim pa povzročajo težave tudi interpretacije nebesednih znakov na ekranu; elektronska komunikacija omejuje fizično gibanje, ki omejuje kognitivno delovanje; nenehna obvestila v klepetalnici so moteča za delo ipd. (The Economist, *The future of the office*, 2022, str. 53). Nekateri managerji (npr. JP Morgan Chase, Jamie Dimon, The Economist, *The future of the office*, 2022, str. 53) nasprotujejo delu na daljavo. Trdijo namreč, da naj bi zaviralo ustvarjalnost, škodovalo novozaposlenim pri uvajanju v organizacijsko kulturo in upočasnilo proces odločanja. Raziskovalec Nicholas Bloom z Univerze Stanford ugotavlja, da kombinacija dela na daljavo z delom v živo belim ovratnikom okvirno pomeni, kot bi jim za 8 % zvišali plačo (Bartleby, 2022, str. 53).

Čas v pisarni je smiselno preživeti v viharjenju možganov s sodelavci in z druženjem, medtem ko je za delo od doma logično, da je to fokusiran čas za samostojno delo. To pa je nekaterim šefom nenaravno, da bi se lahko uprli skušnjavi posegati v delovni proces sodelavcev po lastni volji, zato sta za uspešno hibridno delo po mnenju strokovnjakov ključna jasnost in sporazumen dogovor glede načina dela v kulturi organizacije (Bartleby, 2022, str. 53). V nekaterih podjetjih so določili dneve v tednu, ko pričakujejo, da bodo zaposleni prišli v pisarno. Nekateri imajo tudi že »dan brez sestankov« (npr. Asana ima angl. "*No Meetings Wednesday*" – srede brez sestankov, ko nimajo sestankov s strankami, lahko pa se šef dogovori s sodelavci za interne sestanke; Bartleby, 2022, str. 53). Microsoft pri svojih zaposlenih ugotavlja trend treh delovnih vrhuncev (angl. *triple peak day*), ko so zaposleni zelo aktivni zgodaj zjutraj, po kosilu, okoli 30 % zaposlenih v Microsoftu pa tretji vrhunec dela doseže pozno zvečer, kar je lahko znak, da ljudje opravijo delo, ko njim ustreza, ali pa tudi, da se delovni dan razteza skozi ves dan (Bartleby, 2022, str. 53).

Managerji vse bolj spoznavajo potrebo po usklajenosti sodelavcev (Polak Sterle, 2019), zato uporabljajo sestanke kot način graditve skupnih vrednot, kulture. Manager Buta Atwal iz podjetja Wrightbus npr. organizira rojstnodnevne sestanke (angl. *birthday meetings*) z zaposlenimi z vseh ravni organizacije, da se lahko odprto pogovorijo ob čaju in prigrizku. V podjetju, ki je odpustilo 1.200 delavcev in se sooča z reorganizacijo, vidijo sestanke kot način graditve pripadnosti in zavzetosti (Webber, 2022, str. 9). Zanimiva je tudi iniciativa, ko je podjetje Danfoss Trata v Sloveniji izvedlo igrifikacijo »Meeting Master« v obliki tekmovanja med oddelki, kateri ima najbolj ustvarjalne sestanke (Polak Sterle, 2019), da bi izboljšali kulturo sestankov. Podobno so v podjetju Unior vsaj enkrat mesečno predani izvajanju ustvarjalnih sestankov, ki spodbujajo ustvarjalno razmišljanje in sodelovanje vseh zaposlenih (Polak Sterle, 2019).



## Napotki za boljšo kulturo sestankov

Da bi spremenili slabe navade in rutine, se je banka DBS korenito in sistematično lotila glavnega »nevidnega« dela organizacijske kulture – navade in rutine na njihovih sestankih. Uvedli so prakso »MO-JO BEAN«, ki je bila osnovana na raziskavi Googla in je pokazala, da sta enakovredno upoštevanje različnih mnenj zaposlenih in psihološka varnost udeležencev na sestankih kritična za odlične rezultate in visoko inovativne projektne ekipe. MO-JO spodbuja učinkovite, odprte, uspešne in sodelujoče sestanke (Anthony in drugi, 2019): a) MO je »lastnik sestanka« (angl. *meeting owner*), ki je odgovoren za zagotavljanje, da ima sestanek jasno agendo, da se začne in konča pravočasno, da so vsi sodelujoči lahko enakovredno sodelovali; b) JO – »veseli opazovalec« (angl. *joyful observer*) je določen, da pomaga, da sestanek lepo teče, in spodbuja široko participacijo. Npr. JO ima avtoriteto, da zakliče, da naj vsi udeleženci odložijo prenosne telefone v škatlo na mizi, če vidi, da je to potrebno za koncentracijo in boljši rezultat sestanka. Po sestanku JO poda MO povratno informacijo, kako je sestanek potekal in kako MO lahko naslednjič izboljša vodenje sestanka. Celo, ko je JO mlajši od MO, ima eksplicitno avtorizacijo, da je neposreden/-na do MO. Prisotnost opazovalca in zavedanje, da bo po sestanku podana povratna informacija, spodbuja MO, da se zavestno loti izboljšanja svojega vedenja na sestanku. Tovrstni pristop, ki ga podpirajo fizični opominjevalci v sejni sobi (npr. majhne kartice, stenska umetnost, žogice, ki jih lahko vržemo okoli ...) in merjenje poteka sestankov, imajo pomemben učinek. Sestanki v DBS ne pomenijo več »zapravljanja« časa, niso več predolgi, ne potekajo dolgo v večer, kar okvirno prihrani 500 000 ur zaposlenih (Anthony in drugi, 2019). Učinkovitost sestankov se je po mnenju anket zadovoljstva zaposlenih podvojila in delež zaposlenih, ki pravijo, da imajo enakovreden delež izražanja svojega mnenja na sestankih, je s 40 % skočil na 90 % (Anthony in drugi, 2019).

Povečana učinkovitost in uspešnost sestankov ne pomeni, da so sestanki postali dolgočasni: DBS se trudi tudi za širše poslanstvo, da bi bančništvo postalo vir veselja (angl. *make banking joyful*), zato je JO znan, da da povratno informacijo MO npr. v verzih. In legende so se razširile. Na enem sestanku je opazovalec JO pogumno rekel MO – starejšemu kolegu, ki je na sestanku v jezi izbruhnil, da je s svojim izbruhom zavrl diskusijo. Starejši manager je pozdravil povratno informacijo mlajšega kolega in obljubil, da se bo naslednjič trudil bolje izpeljati sestanek (Anthony in drugi, 2019).

Madeleine de Hauke, svetovalka, ki pomaga vodjem voditi boljše sestanke, opozarja na težave, ki jih povzročajo nekaj ljudi, ki dominirajo v diskusiji na sestanku (Clark, 2022). Če na sestankih dominira glasna manjšina, imaš lahko fantastične, raznolike, misleče zaposlene, a ne dobiš raznolikosti misli na sestanku (Clark, 2022). Ena rešitev za tovrstno težavo so t. i. tihi sestanki (angl. *silent meetings*), kjer namesto ustnega viharjenja možganov udeleženci zapišejo na papir svoje ideje, ki jih nato nalepijo na

tablo, tako da ne morejo identificirati, od koga je ideja, in te ideje so potem predmet nadaljnje diskusije (Clark, 2022). Tovrstni proces ojača mnenja introvertov in nevtralizira najbolj glasne, da pridemo do najboljših idej in misli (Clark, 2022).

Relativno preprost, a zelo učinkovit napotek, ki pripomore k vzpostavitvi jasnih pričakovanih udeležencev sestanka (Schwarz, 2016, str. 25) in hkrati zvišuje motivacijo za sodelovanje na sestanku (Kwan, 2019) in po njem, je dobro sestavljena agenda sestanka. Ta nas lepo, s pozornostjo, povabi na srečanje (slika 1). Poskrbimo, da agenda vključuje tematike, ki odražajo zanimanja sodelavcev, nato izberimo tematike, ki so relevantne za vse udeležence, če želimo, da bodo udeleženci sestanka njegovi aktivni soustvarjalci. Harvard Business Review, priročnik (2016) vodenja sestankov, nam priporoča, da tematike, ki jih želimo nasloviti na sestanku, v agendi postavimo kot naslovna vprašanja, na katera bomo skupaj odgovarjali na sestanku. Prislunimo tudi udeležencem (v pripravi na sestanek), koliko časa so pripravljeni nameniti našemu sestanku, in temu prilagodimo trajanje sestanka (Saunders, 2016, str. 28). Določimo tudi, kako želimo, da se udeleženci pripravijo na razpravo/sestaneček, in delimo vsa relevantna gradiva za sprejemanje odločitev. Identificiramo odgovorne osebe (strokovnjake), ki bodo vodile razpravo na posameznem področju: ta oseba zagotovi kontekst tematike, razloži ozadje, podatke ali pa ima okvirno odgovornost za področje. To, da določimo osebo v agendi, zagotovi, da vsak, ki je odgovoren za vodenje posamezne tematike, to ve in se ustrezno pripravi pred sestankom, hkrati pa se na ta način izognemo (pre)splošni razpravi in prihranimo čas. Priporočeno je, da je prva obravnavana tematika »pregled in modificiranje agende – če je potrebno«.

Določitev agende in poteka sestanka je strateške, ne le taktične narave. Večina skupin zaide v procesu odločanja, ker ni jasne agende, kaj točno želimo s sestankom doseči. Preveč se nam mudi in ne upoštevamo strateške vloge sestanka. Načrt nam daje priložnost, da razjasnimo naš namen in premislimo vse »sile«, ki bi nam lahko otežile doseči naš cilj (Axtell v Gallo, 2016, str. 7–8). Zavedati pa se moramo, da ne moremo v celoti vplivati na delo in naravnost, interese drugih, vendar lahko naredimo vse, kar je v naši moči, da bi sestanek produktivno in tvorno potekal. Tudi če pride do konfliktov ali nasprotovanj, vemo, da je sestankovanje partnerski odnos med različnimi ljudmi in je torej potreben trud vseh, da bi dosegli zastavljene cilje. Le en vodja sestankov (Harvard Business Review Press, 2017), pa naj bo še tako učinkovit, ne bo prav dosti dosegel, če ga drugi na sestanku ne bodo podpirali s svojo ekspertizo in podporno naravnostjo.

Slika 1: Predlog strukture agende sestanka

**Organizacija:****Redni letni delovni sestanek članov in članic****Datum: 11. april 2023, 10.00–11.00****Hibridna oblika sestanka:** Zoom link + »v živo«**Čas: 1 ura****AGENDA**

Tematika	Priprava	Predlagan proces izvedbe
<b>1. Katere spremembe, če katere, je treba narediti na agendi?</b> Čas na voljo: 5 minut Namen: odločitev Vodja: Sara	Priprava agende, pregled dela od preteklega sestanka.	Delitev mnenj.
<b>2. Česa iz prejšnjega sestanka se bomo podrobneje lotili danes?</b> Čas na voljo: 10 minut Namen: odločitev Vodja: Vanja	Pregled in priprava povzetka zapisnika prejšnjega sestanka.	Vanja poda izboljšave dela od prejšnjega sestanka in sklepe.
<b>3. Kako bomo strukturirali proces reorganizacije?</b> Čas na voljo: 30 minut Namen: finalizacija strukture pred začetkom dela oddelkov Vodja: Tone	Priprava predlogov za pregled in delitev vsaj en teden pred sestankom z drugimi, ki podajo svoje mnenje.	Prisotni podajo strinjanje ali predloge za dopolnitev. Skupaj razrešujemo dileme.
<b>4. Katerega področja obravnave se bomo lotili na našem naslednjem sestanku?</b> Čas na voljo: 10 minut Namen: odločitev Vodja: Matic	Predstavitev načrta dela.	Sprejet sklep o obravnavanih področjih.
<b>5. Kaj smo naredili dobro na tem sestanku? Kaj bomo spremenili na naslednjem sestanku?</b> <b>Razno.</b> Čas na voljo: 5 minut Namen: odločitev Vodja: Sara	Analiza stanja.	Prisotni izrazijo pluse in minuse.

*Vir: Prirejeno po Harvard Business Review guides (2016, str. 201).*

## Kultura sestankov v prihodnosti

Hibridno delo je največji premik v načinu dela naše generacije, pravi Satya Nadella iz Microsofta (Warren, 2021), kar bo zahtevalo nov način dela ljudi in organizacije procesov. Zaposleni v Microsoftu vse bolj pričakujejo, da so jim informacije s sestankov na voljo kadarkoli v obliki posnetkov ali transkripcij (Warren, 2021).

Glede načrtovanja sestankov v prihodnosti je treba upoštevati pet ključnih vidikov (Michels, 2021): varnost, tehnologijo, moderiranje, vedenje ljudi in diplomacijo. Že v sodobnem času sta tehnologija in varnost spletnih platform izziv, npr. neželena vpadanje v spletne videokonference kot »zoom bombing« ali »hijacking meetings«, kjer prihaja do neželene udeležbe nepovabljenih udeležencev ali ugrabitve sestankov od neorganizatorjev sestanka. Možne rešitve so geslo za udeležence sestankov, posodabljanje programske opreme, ureditev čakalnice in potrditev udeležencev pred sestankom ipd. (Michels, 2021).

Microsoftova vizija sestankov (Warren, 2021) je v hibridni obliki, ki kombinira delo na daljavo z delom v živo (angl. *remote access with in-person work*), zato razvijajo vmesnik za komunikacijsko programsko opremo, ki bo pomagala uskladiti sodelovanje zaposlenih na daljavo s sodelavci v fizični sejni sobi. Prostorski avdio (angl. *spatial audio*) bo dajal občutek prisotnosti oddaljenih sodelavcev v sejni sobi. Za izboljšanje očesnega stika so kamere postavljene v ravni oči. Vsekakor pa se bo v prihodnosti treba še bolj kot danes izogibati »špagetnih sestankov« (angl. *spaghetti meetings*) in poskrbeti za ustrezno tehnološko opremo, ki podpira hibridno obliko sestankov. Tehnična podpora tovrstnih sestankov bo pridobila na veljavi, sicer bomo veliko časa izgubili v komunikacijskih šumih ali nezadovoljstvu s prisotnostjo na tovrstnih (tehnično) neustrezno podprtih sestankih (npr. slišimo le govorca pri računalniku, drugje po sejni sobi pa ne; kamera je usmerjena le v del sejne sobe ipd.). Kljub temu, da je (in bo še bolj) s sodobno informacijsko tehnologijo preprosto sklicevati sestanek za sestankom, je ključno, da udeleženci na sestankih ne izgubijo pozornosti in da vodja strateško razmisli in skomunicira, kdaj in zakaj je sestanek (fizično ali/in prek spleta) resnično potreben. Roboti tako še dolgo ne bodo premagali razmisleka preudarnih managerk/managerjev.

## Zahvala

Zahvaljujem se sodelujočim v raziskavi pri pridobivanju podatkov in pri analizi. Projekt Raziskovanje procesa zagotavljanja celovitega managementa mikromobilnosti »Projektno delo za pridobitev praktičnih izkušenj in znanj študentov v delovnem okolju 2022/2023« v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020 sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

## Literatura in viri

- Anthony, S. D., Cobban, P., Nair, R. & Painchaud, N. (2019). Breaking Down the Barriers to Innovation. *Harvard Business Review*, 97(6), 92–101.
- Bartleby (2022, 9. april). The value of clarity. *The Economist*, 443(9291), str. 53.
- Clark, P. (2022, 1. maj). It's OK to be quiet in meetings. Financial Times, Office life. Pridobljeno 1. maja iz <https://www.ft.com/content/6d5942a2-a13a-49ea-a833-a6d5ce780ae3>
- Corritore, M., Goldberg, A. & Srivastava, S. B. (2020). The new analytics of culture. *Harvard Business Review*, 98(1), 76–83.
- Gallo, A. (2016). The Condensed Guide to Running Meetings. The 5-minute version of everything you need to know. V *Harvard Business Review guides, HBR guide to making every meeting matter* (str. 1–8). Harvard Business Review Press.
- Groskop, V. (2022, 18. april). Sometimes you've just got to get away from it all. *Financial Times, Work & Career*, 40,991, str. 14 (The Financial Times Limited).
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J.-J. (2018). The leader's guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–57.
- Harvard Business Review Press (2017). *The Harvard Business Review Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need to Stand Out*. Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Review guides (2016). *HBR guide to making every meeting matter*. Harvard Business Review Press.
- Kwan, L. B. (2019). The Collaboration Blind Spot. *Harvard Business Review*, 97(2), 66–73.
- Michels, D. (2021, 1. februar). *What Meetings Will Look Like in The Future*. Forbes. Leadership Strategy. Pridobljeno 23. aprila 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/davidmichels/2021/02/01/what-meetings-will-look-like-in-the-future/?sh=a91e79a51568>
- Polak Sterle, T. (2019). Ustvarjalni sestanki so ključ do inovacij. *MQ*, 45, 52–53. Pridobljeno 23. aprila 2022 iz <https://www.mqportal.si/z-ustvarjalnimi-sestanki-so-kljuc-do-inovacij>
- Porter, M. E. & Nohria, N. (2018). How CEOs manage time. *Harvard Business Review*, 96(4), 42–53.
- Rogelberg, S. G. (2019). *The Surprising Science of Meetings*. Oxford University Press.
- Saunders, E. G. (2016). Do you Really Need to Hold that Meeting?. V *Harvard Business Review guides, HBR guide to making every meeting matter* (str. 11–14). Harvard Business Review Press.
- Schwarz, R. (2016). How to Design an Agenda for an Effective Meeting. V *Harvard Business Review guides, HBR guide to making every meeting matter* (str. 25–32). Harvard Business Review Press.
- The future of the office (12. 3. 2022). Work life in balance. *The Economist*, 442(9287), 52–53.
- Warren, T. (2021, 21. maj). *This is Microsoft's vision for the future of meetings*. The Verge. Pridobljeno 23. aprila 2022 iz <https://www.theverge.com/2021/5/21/22447048/microsoft-teams-future-meetings-features>
- Webber, J. (2022, 11. april). How to Lead. Buta Atwal, chief executive, Wrightbus, Work & Careers: "It was a big risk at the time: this isn't Tesla". *Financial Times*, 40,986, str. 9.

# DOŽIVLJANJE KARIERNEGA USPEHA – VLOGA USPEVANJA PRI DELU IN DOSEGANJA DELOVNIH TER NEDELOVNIH CILJEV

Ajda Merkuž, Robert Kaše, Katarina Katja Mihelič

## Povzetek

Postpandemično obdobje terja nove pristope in prilagajanje na vseh ravneh v organizaciji. To velja tudi za zaposlene, ki si ob fleksibilizaciji dela iščejo (novo) ravnovesje med delovnimi in nedelovnimi obveznostmi. V raziskavi nas je zanimalo, ali uspevanje pri delu v novih okoliščinah (hibridno delo) vpliva na doseganje delovnih in nedelovnih ciljev ter kako doseganje teh ciljev vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in življenjem kot enim izmed pomembnejših vidikov subjektivnega kariernega uspeha. Uspevanje je psihološko stanje, ki ga zaznamuje občutek zaposlenega, da se na delovnem mestu razvija in se ob tem hkrati počuti energičnega. Ugotovili smo, da so zaposleni, uspevajo, dejansko uspešni pri uravnavanju dela in življenja v svoji karieri, to pa dosežejo prek boljšega doseganja zastavljenih delovnih in nedelovnih ciljev. V prispevku podjetjem podamo konkretne predloge, kako spodbuditi uspevanje zaposlenih in jih podpreti v iskanju ravnovesja med delom in življenjem v času hibridnega dela.

Ključne besede: subjektivni karierni uspeh, uspevanje pri delu, doseganje ciljev, ravnotežje delo-življenje, hibridno delo.

## Uvod

Dobro počutje zaposlenih v postpandemičnem obdobju pridobiva na pomenu (Kowalski & Loretto, 2017). Eno izmed področij, ki ga lahko organizacije naslovijo in je ključno za dobro počutje, je ravnotežje med delom in preostalimi področji življenja. Usklajevanje delovnih in nedelovnih obveznosti je še posebno zahtevno, ko zaposleni del delovnih zadolžitev opravljajo od doma (torej izven prostorov organizacije), saj občutijo več stresa in manj angažiranosti pri delu (Glaveski, 2021). Da so bili zaposleni med pandemijo nezadovoljni na delovnem mestu, priča tudi pojav t. i. velike demisije (angl. *the great resignation*) in posledičnega vala odpovedi zaposlenih od marca 2021 (Serenko, 2022).

V prispevku raziskujemo pomen uspevanja in doseganja (ne)delovnih ciljev za pomemben vidik subjektivnega kariernega uspeha, za zadovoljstvo z ravnotežjem

med delom in življenjem. Uspevanje pri delu<sup>9</sup> (angl. *thriving at work*) je psihološko stanje, kjer posameznik obenem doživlja občutek vitalnosti in učenja v delovnem procesu (Spreitzer et al., 2005). Tisti, pri delu uspevajo, pripomorejo k višji delovni uspešnosti in so bolj zadovoljni s svojo kariero (Goh et al., 2022). Zaposleni, ki so bolj pozitivni, učljivi in energični, so bolj naravnani k doseganju ciljev (Judge et al., 2005). Dobro kombiniranje delovnih in nedelovnih ciljev pa v postpandemičnem obdobju privede do zelo pomembnega izida: večjega zadovoljstva z ravnotežjem med delom in življenjem. Predpostavljamo torej, da bodo posamezniki prek uspevanja dosegli tudi boljše ravnotežje med delom in življenjem, kar je pomembno za doživljanje subjektivnega kariernega uspeha.

## Subjektivni karierni uspeh in teorija lastnega upravljanja kariere

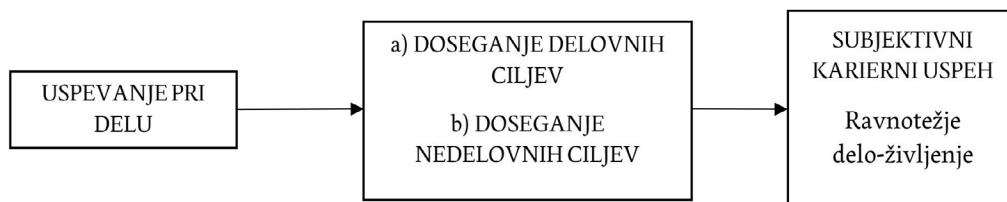
V akademski literaturi ločimo objektivni in subjektivni karierni uspeh. Objektivni karierni uspeh lahko neposredno opazujemo, merimo z objektivnimi kazalci (npr. višina plače, število napredovanj) in primerjamo med posamezniki. Na drugi strani pa subjektivni karierni uspeh ocenjuje vsak posameznik zase in je opredeljen kot subjektivna ocena uresničevanja ciljev lastne kariere glede na to, kaj je posamezniku pomembno (Heslin, 2005). S subjektivnim vidikom kariernega uspeha pridobimo vpogled v zadovoljstvo zaposlenega s kariero, kar pomaga pri razumevanju zadovoljstva zaposlenega nasploh – v delovnem in nedelovnem okolju (Erdogan et al., 2012; Smale et al., 2019). Da zaposleni lahko občuti karierni uspeh pri uravnavanju dela in življenja, mora biti sočasno zmožen regulacije delovnih in nedelovnih ciljev na individualni ravni. O slednjem govori teorija lastnega upravljanja kariere, ki je teoretična podlaga za naš konceptualni model.

Teorija lastnega upravljanja kariere pojasnjuje dinamičen proces regulacije delovnih in nedelovnih ciljev. Posamezniki oblikujejo svoje cilje na podlagi okoliščin, ki jih obdajajo. Praviloma posamezniki cilje načrtujejo in jih prilagajajo glede na situacije, s katerimi se trenutno soočajo bodisi v službi ali doma (Hirschi et al., 2022). Dejavniki, ki vplivajo na doseganje ciljev, so pričakovanja v življenjskih vlogah in podporni ali omejitveni dejavniki iz okolja (Hirschi et al., 2022). Podporni dejavniki so tudi osebni resursi, ki spodbujajo uspevanje, kot npr. energija, nova znanja in spretnosti (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Na podlagi tega v našem raziskovalnem modelu (slika 1) predvidimo uspevanje kot vir, ki posamezniku pomaga pri doseganju ciljev in posledično pri kariernem uspehu. Če so posamezniki uspešni pri doseganju življenjskih ciljev, lahko to vodi v vrsto pozitivnih izidov, kot so ravnotežje med delom

<sup>9</sup> Koncept *uspevanja pri delu* pomeni, da ima oseba ustrezne pogoje za rast in razvijanje, da lahko doseže želene rezultate, *uspeh* pa je pozitiven rezultat dela ali prizadevanja posameznika (Fran, n. d.) in je tako posledica uspevanja.

in družino, splošni občutek kariernega uspeha in zadovoljstvo z delom ter življenjem (Hirschi et al., 2019).

Slika 1: Konceptualni model



*H1a: Uspevanje pri delu pozitivno vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino (vidik subjektivnega kariernega uspeha) prek doseganja delovnih ciljev.*

*H1b: Uspevanje pri delu pozitivno vpliva na zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino (vidik subjektivnega kariernega uspeha) prek doseganja nedelovnih ciljev.*

## Metode in rezultati

Konceptualni model smo preverili na vzorcu 126 zaposlenih s pomočjo anonimne panelne raziskave. V prvem delu smo jih povprašali po uspevanju (Porath et al., 2012) in o specifični dimenziji subjektivnega kariernega uspeha: ravnotežje delo-življenje (Briscoe et al., 2021). Sodelujoče smo povprašali tudi o tem, ali so dosegli zastavljene delovne in nedelovne cilje (Judge et al., 2005). Vzorec je uravnotežen po spolu, saj je anketo izpolnilo 49 % moških in 51 % žensk. Povprečna starost udeležencev je 38 let, vprašani pa pri trenutnem delodajalcu v povprečju delajo 12 let. Več kot polovica vprašanih (55 %) ima vsaj enega otroka, 45 % jih ima najmlajšega otroka starega 12 let ali manj. V tabeli 1 so predstavljeni rezultati regresijske analize, natančneje pa nas zanimajo mediacijski učinki, ki so pojasnjeni v nadaljevanju.

Tabela 1: Rezultati

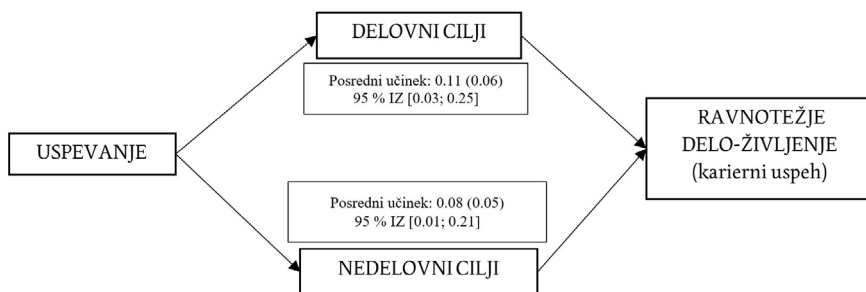
	H1a	H1b
	<i>Ravnotežje delo-življenje</i>	<i>Ravnotežje delo-življenje</i>
Konstanta	2.11 (0.50)**	2.33 (0.50)***
Spol	0.03 (0.16)	0.05 (0.16)
Starost	-0.00 (0.01)	-0.00 (0.01)
Delovne izkušnje	-0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)
Doseganje delovnih ciljev	0.39 (0.10)**	
Doseganje nedelovnih ciljev		0.35 (0.10)**

Opomba: V oklepajih so navedene standardne napake; \*\*\* p < 0.000; \*\* p < 0.01.



Preverjali smo t. i. mediacijske statistične modele, s katerimi ugotavljamo, ali je vzročna pot od uspevanja pri delu prek doseganja delovnih in nedelovnih ciljev do zadovoljstva z ravnotežjem med delom in življenjem tudi statistično značilna. Kot lahko vidimo na sliki 2, glede na rezultate naše statistične analize dejansko lahko trdimo, da predvidena vzročna pot drži. To pomeni, da ob upoštevanju vpliva drugih relevantnih značilnosti zaposlenih (to je spola, starosti in delovnih izkušenj) lahko trdimo, da uspevanje pri delu značilno vpliva tako na delovne kot nedelovne cilje, posledično pa se ta vpliv prenese tudi v občutenje zadovoljstva z razmerjem med delom in življenjem, ki ga vidimo kot eno od pomembnih dimenzij subjektivnega kariernega uspeha. S tem potrjujemo našo hipotezo.

Slika 2: Grafični prikaz rezultatov posrednih učinkov



Opomba: V oklepajih so navedene standardne napake; 95 % IZ = 95 % interval zaupanja (interval je statistično značilen, če ne vsebuje ničle).

## Diskusija in priporočila za prakso

V raziskavi preučujemo, kakšno vlogo imata uspevanje in doseganje delovnih ter nedelovnih ciljev pri doživljanju subjektivnega kariernega uspeha zaposlenih, merjenega s stopnjo zadovoljstva z ravnotežjem med življenjem in delom. Iz rezultatov je razvidno, da tisti, uspevajo, doživljajo višji subjektivni karierni uspeh takrat, ko dosežejo svoje delovne in nedelovne cilje. Rezultate potrjujejo tudi predhodno izvedene raziskave, saj uspevanje pozitivno vpliva na karierno zadovoljstvo (Chang et al., 2020), vendar doslej še ni bilo raziskav, ki bi vključile doseganje delovnih in nedelovnih ciljev v kontekst uspevanja in subjektivnega kariernega uspeha. V nadaljevanju predstavimo praktična priporočila za različne deležnike v organizacijah.

### Pomen uspevanja

Priporočamo, da organizacije prepoznajo pomen uspevanja pri delu. Uspevanje je relativno nov in manj poznan pojem, ki je deležen vse večje pozornosti še zlasti v postpandemičnem obdobju, ko zaposleni želijo osmisлити svoje delo, ne zgolj delati za

preživetje (Lysova et al., 2019). Vlogo uspevanja zaposlenih pri finančnem uspehu organizacije so prepoznali tudi v globalnih podjetjih, kot je Microsoft, saj so namesto meritev zavzetosti pri delu pričeli zbirati povratne informacije o uspevanju zaposlenih (Klinghoffer & McCune, 2022). Da bi zaposleni uspeval, pa ni odvisno samo od njega, temveč tudi od delovnega okolja: organizacijskih politik, medsebojnih odnosov in vodenja. Pretekle raziskave dokazujejo, da zaposleni uspevajo v okolju, kjer imajo več možnosti profesionalnega razvoja (Jo et al., 2020) in kjer je njihov trud opažen. Za zaposlene je tudi pomembno, da imajo dobre medsebojne odnose, da v timu vlada vzdušje zaupanja in prijaznosti (Elahi et al. 2019) ter se s sodelavci podpirajo (Wu et al., 2018). Vodje, pri katerih zaposleni uspevajo, so avtentični in usmerjeni v transformacijsko, služnostno in opolnomočeno vodenje svojih zaposlenih (Shahid et al., 2020, Wang et al., 2019, Li et al., 2016).

### **Merjenje uspevanja in zadovoljstva z ravnotežjem delo-življenje**

Strokovnjakom na kadrovskega področju priporočamo, da razmislijo o merjenju uspevanja v njihovi organizaciji. Uspevanje ocenimo z ravno učenja in vitalnosti, ki jo zaposleni doživlja pri delu. Za lažjo predstavo navajamo dva primera trditev za učenje in vitalnost: »*Pri delu se pogosto učim.*« in »*Pri delu se počutim živo in vitalno.*« (Porath et al., 2012). Na podlagi rezultatov internih anket lahko strokovnjaki pripravijo akcijski načrt, s katerim zapolnijo vrzeli, ki preprečujejo uspevanje zaposlenih v njihovem podjetju. Strokovnjakom predlagamo tudi merjenje zadovoljstva zaposlenih z ravnotežjem med delom in življenjem (kot del ocene subjektivnega kariernega uspeha; Briscoe et al., 2021). S tem lahko pridobijo vpogled v doživljanja, ki so neposredno povezana s hibridnim delom in željami zaposlenih glede njihovega kariernega uspeha. Ko zaposleni ocenijo, kakšno ravnotežje je zanje pomembno in ali ga dosegajo, kadrovske službe dobijo pomembne informacije za izoblikovanje novih organizacijskih praks. Z inovativnimi praksami organizacija pridobi na ugledu, kar lahko privede do konkurenčne prednosti na trgu dela, saj bodo iskalci zaposlitve in talenti videli dodano vrednost zaposlovalca v izgradnji lastne kariere (Briscoe et al., 2021).

### **Vpliv različnih akterjev na uspevanje, doseganje ciljev in ravnotežje**

Ko zaposleni v internih anketah ocenjujejo, da lahko v podjetju uspešno razvijajo svoje zmožnosti (so visoko na lestvici za učenje), vendar se ob tem počutijo izčrpane (so nizko na lestvici za vitalnost), svetujemo, da se sistematično pristopi k dvigu vitalnosti, da bodo lahko zaposleni uspevali. Vitalnost spodbudijo kratki odmori med sestanki, npr. v obliki neformalnega druženja s sodelavci (Spreitzer & Porath, 2012). Primer dobre prakse večjega slovenskega podjetja je, da se po kosilu zaposleni sprehodijo okrog poslovne stavbe. S tem se spodbuja odmor od dela in neformalen klepet med zaposlenimi, kar jih napolni z energijo za nadaljnje delo. Zaposleni se počutijo bolj

energične tudi, ko so del zaupljivega delovnega okolja in njihov trud prepoznajo tudi drugi člani tima (Goh et al., 2022).

Ključni povezovalni člen med kadrovskimi strokovnjaki in zaposlenimi so vodje (Spreitzer et al., 2005), ki lahko spodbujajo uspevanje svojih podrejenih s podporo, mentoriranjem in opolnomočenjem ter s tem zagotovijo tako strokovni razvoj kot tudi dobro počutje zaposlenih. Vodja mora spodbujati dobro timsko okolje, kjer so zaposleni sproščeni in imajo možnost izmenjave znanj. Vodja lahko npr. sestanke začne s pozitivno noto: izrazi hvaležnost članom tima za dobro opravljeno delo ali pa deli dobro novico, ki je ali ni povezana z delom. Prav tako je pomembno, da vodja prepozna izzive zaposlenih ter jih ustrezno posreduje kadrovskim strokovnjakom v podjetju. Kot je bilo že rečeno, ko zaposleni uspevajo, lažje dosežajo svoje delovne in nedelovne cilje, kar jim pomaga uravnati čas med delom in prostim časom in so z ravnotežjem v svoji karieri tudi bolj zadovoljni.

Če povzamemo, ravnotežje med delom in življenjem je eden izmed glavnih izzivov sodobnega časa, sploh ob pojavu fleksibilnih oblik dela, kot je hibridno delo. Hibridnost omogoča fleksibilnost v lokaciji, času in sodelovanju v timih (Gratton, 2021), kar pa za zaposlene prinaša prednosti in slabosti. Med pandemijo so zaposleni težko usklajevali in uresničevali delovne in nedelovne cilje, kar je vplivalo na doživljanje kariernega uspeha (Hirschi et al., 2022). Organizacije lahko zaposlenim pomagajo pri usklajevanju dela in življenja tako, da jasno komunicirajo organizacijske politike in ukrepe za usklajevanje delovnih in nedelovnih obveznosti. Poleg tega naj vodje zaposlenim sporočajo, da imajo možnost fleksibilnosti za usklajevanje ciljev, da naj te možnosti tudi sami izkoristijo in naj bodo zgled drugim (Kalev & Dobbin, 2022). Kadrovske službe naj bodo pozorne, da vključijo politike, ki so smiselne glede na organizacijsko dejavnost in kulturo – o smiselnosti pa naj se pogovorijo tudi z zaposlenimi, ki bodo te politike uporabili.

## Sklep

Usmeritev organizacij v izboljšanje delovnih pogojev v postpandemičnem času postaja stalnica. Nekatere prakse se izkazujejo kot učinkovite, spet druge kot manj učinkovite, vsem pa je skupno, da iščejo, kako ustvariti okolje dobrega počutja, kjer bodo zaposleni uspevali in ne bodo odhajali iz podjetja. Z našo raziskavo smo orisali pomembnost uspevanja pri delu in predstavili, kako lahko z doseganjem delovnih in nedelovnih ciljev pripomore k občutku ravnovesja med delom in življenjem v karieri zaposlenega.

## Literatura in viri

- Briscoe, J. P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J. A., Adeleye, I., Andresen, M., Apospori, E., Babalola, O., & Bagdadli, S. (2021). Here, there, & everywhere: Development and validation of a cross-culturally representative measure of subjective career success. *Journal of Vocational Behavior, 130*, 1–23.
- Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2117–2136.
- Elahi, N. S., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2019). Workplace behavioral antecedents of job performance: Mediating role of thriving. *The Service Industries Journal, 1–22*, 755–776
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of management, 38*(4), 1038–1083.
- Fran, (n.d.). Uspevati. V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 25. 8. 2022, iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=uspevati>
- Glaveski, S. (2021). Remote work should be (mostly) asynchronous. Pridobljeno 25. 8. 2022, iz <https://hbr.org/2021/12/remote-work-should-be-mostly-asynchronous>
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior, 43*(2), 197–213.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review, 99*(3), 66–74.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26*(2), 113–136.
- Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review, 44*(1), 150–171.
- Hirschi, A., Zacher, H., & Shockley, K. M. (2022). Whole-life career self-management: A conceptual framework. *Journal of Career Development, 49*(2), 344–362.
- Jo, H., Aryee, S., Hsiung, H., & Guest, D. (2020). Fostering mutual gains: Explaining the influence of high-performance work systems and leadership on psychological health and service performance. *Human Resource Management Journal, 30*(2), 198–225.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology, 90*(2), 257–268.
- Kalev, A., & Dobbin, F. (2022). The surprising benefits of work/life support. *Harvard Business Review, 98–107*.
- Klinghoffer, D., & McCune, E. (2022). Why Microsoft measures employee thriving, not engagement. *Harvard Business Review*.
- Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16), 2229–2255.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management, 29*(5), 732–750.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 374–389.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 250–275.
- Serenko, A. (2022). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*.

- Shahid, S., Muchiri, M. K., & Walumbwa, F. O. (2020). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 78-103.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., Gianecchini, M., Kaše, R., Lazarova, M., & Reichel, A. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 105-122.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, January-February, 92-99.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American psychologist*, 67(7), 545-556.
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505-518.
- Wu, C.-M., Pai, T. I., Chen, T. J., Lin, C. C., & Chen, S. H. (2018). Promoting change-oriented organizational citizenship behavior: The role of social support and thriving. *Science Journal of Business and Management*, 6(2), 32-37.

# HIBRIDNO DELO IN DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU – KAJ PRAVIJO ZAPOSLENI?

Ajda Merkuž, Robert Kaše, Katarina Katja Mihelič

## Povzetek

Postkovidna oživitev gospodarstva je privedla do novih prilagoditev v načinu dela. Delo od doma je zamenjalo hibridno delo, s katerim so organizacije zaposlenim omogočile fleksibilnost glede na lokacijo, čas in organizacijo dela. Evropska komisija (2021) ocenjuje, da bo hibridno delo v prihodnosti postalo prevladujoča praksa med organizacijami, kjer narava dela to omogoča, zato je pomembno, da podjetja spoznajo njegove prednosti. V prvem delu članka na podlagi preteklih raziskav in primerov iz prakse predstavimo korake za vpeljavo hibridnega dela v podjetjih. V drugem delu te izsledke podkrepimo z rezultati naše raziskave, kjer smo ugotovili, da podpora nadrejenega pri uravnavanju dela in prostega časa, visokokakovostni odnosi v timu ter čuječnost posameznika pozitivno vplivajo na dobro počutje v hibridnem načinu dela.

Ključne besede: dobro počutje na delovnem mestu, hibridno delo, podpora, odnosi, čuječnost.

## Uvod

Študije o delu od doma med pandemijo nakazujejo pomembno vlogo socialne podpore in delovne avtonomije pri izboljšanju izkušnje zaposlenih pri delu od doma (Wang et al., 2021). Če je pandemija drastično povečala delež dela od doma, postpandemično obdobje zaznamuje porast hibridnega dela. Po zadnjih podatkih longitudinalne raziskave SWAA, kjer na mesečni ravni (zadnji podatek za januar 2023) spremljajo pojavnost dela na daljavo, raziskovalci za ZDA ugotavljajo, da je bilo v zadnjem letu okoli 30 % vseh delovnih dni opravljenih na daljavo. V postpandemičnem obdobju po njihovih podatkih približno 60 % zaposlenih spet v polnosti dela na lokaciji delodajalca, 30 % jih dela hibridno, 10 % pa v polnosti na daljavo. Med tistimi, ki jim narava dela omogoča delo na daljavo, jih približno 40 % dela hibridno in dodatnih 16 % polno na daljavo (Barrero et al., 2021). Zaznani vzorci so za Evropo in Slovenijo podobni, čeprav je intenziteta dela na daljavo nekaj nižja. Sicer pa si zaposleni želijo hibridnega dela, saj je v drugi študiji kar 75 % vprašanih izrazilo željo po hibridnem delu (Dowling et al., 2022). Spremembe pri delu zaradi hibridnosti zahtevajo tehten razmislek o oblikovanju organizacijske kulture in o zagotavljanju produktivnosti zaposlenih, še zlasti glede vlaganja njihove energije ter zagotavljanja osredotočenosti

zaposlenih, koordinacije ter medsebojnega sodelovanja (Gratton, 2021a). Delo od doma je povzročilo tudi integracijo delovnega okolja v domače okolje, kar lahko zaposlenim povzroča stres, saj se s tem spremeni način dela in povečajo delovne zahteve, ki ustvarijo konflikt med delom in zasebnim življenjem (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Integracija ne poteka le fizično, temveč tudi mentalno, saj se zaposleni težko odklopijo od dela. Po drugi strani pa lahko posamezniki z razpoložljivimi viri doma in v službi spodbudijo zmanjšanje konflikta med delom in družino in pripomorejo k boljšemu počutju in ravnovesju med delom in prostim časom (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Ob vseh izzivih se lahko organizacije in zaposleni počutijo izgubljene, sploh pri uvajanju hibridnega načina dela. V nadaljevanju najprej predstavimo, kako se lotiti smiselne vpeljave hibridnega načina dela na podlagi sosledja korakov, ki ga predlaga profesorica in avtorica knjig o prihodnosti dela Linda Gratton (2021b), in s primeri iz prakse svetovno znanih podjetij.

## **Koraki za vpeljavo hibridnega dela v podjetju**

Organizacije so zaradi pandemije postale bolj naklonjene delu od doma, zato je ključno, da nadaljnje prakse oblikujejo tako, da te podpirajo ustvarjanje dodane vrednosti za podjetje. Cilj podjetij je zagotoviti produktivnost zaposlenih, za kar pa sta potrebna energija in fokus zaposlenih ne le pri individualnih nalogah, temveč tudi pri sodelovanju v timih (Gratton, 2021a). Različna podjetja imajo različne time z različno dinamiko, zato je pomembno, da se razlike znotraj podjetij kažejo v obliki (nastajajočih) politik hibridnega dela. Glavno vprašanje, ki si ga morajo podjetja zastaviti na začetku, je, ali te politike podpirajo vrednote in kulturo organizacije. Gratton (2021b) predlaga, naj se podjetja osredotočijo na 5 korakov: na 1) identifikacijo ključnih delovnih mest in delovnih nalog; 2) ugotavljanje dejavnikov uspeha in produktivnosti za posamezno delovno mesto ter prepoznavanje hibridnih praks, ki bi bile najučinkovitejše za to delovno mesto; na 3) vključitev zaposlenih v proces določanja pravil za hibridno delo; 4) ustrezno komuniciranje o novih politikah za hibridno delo in na 5) usposabljanje vodij za ravnanje s hibridnimi timi.

### **Koraka 1 in 2: ključna delovna mesta in dejavniki uspeha**

Delovna mesta zahtevajo različno stopnjo sodelovanja znotraj tima. Raziskava zaposlenih v klicnem centru je npr. pokazala, da so se ti po šestih mesecih dela od doma raje vrnili v pisarne, saj sta jim je bila pomembna osebna komunikacija in sodelovanje v pisarni (Bloom et al., 2015). S hibridnim delom lahko podjetja zagotovijo enake možnosti za vse zaposlene. V japonskem podjetju Fujitsu so npr. za različne potrebe zaposlenih ustvarili t. i. »pisarne brez meja«, ki predstavljajo ekosistem pisarn glede na potrebe timov in zaposlenih (Gratton, 2021b). Za uspešno izvedbo 1. in 2. koraka morajo torej podjetja globlje razumeti ključne dejavnike uspeha in produktivnosti pri

posameznih timih. Treba je pomisliti, kako bodo nove politike za hibridno delo vplivale na vidik prostora in časa zaposlenega – ali so zaposleni bolj produktivni v pisarni, kjer je narava dela pretežno sodelovalna? Ali so zaposleni odvisni od sodelavcev iz drugih držav in zato različnih časovnih pasov, za kar bi morali omogočiti fleksibilnost v času?

### **Korak 3: stališča zaposlenih o hibridnem delu**

Avtorica Gratton poudarja velik pomen vključevanja zaposlenih v oblikovanje novih pravil in politik za hibridno delo, saj lahko poročajo o glavnih izzivih, s katerimi so se soočali. Kot dobro prakso vključevanja zaposlenih v pogovor navaja podjetje Ericsson, kjer so zaposlene povprašali, katere vrednote in vedenja vidijo kot ključne za dolgoročen uspeh podjetja. V 72 ur virtualnih pogovorov je bilo vključenih več kot 95 tisoč zaposlenih iz 180 različnih držav (Gratton, 2021a). V telekomunikacijskem podjetju BT so za mnenje povprašali tudi veterane dela od doma, ki so se s to prakso srečali že pred 30 leti. Ti poudarjajo, da so morali zgraditi meje med delom in prostim časom in si s tem zagotoviti čas za fokusirano delo, na drugi strani pa čas za aktivnosti, ki so jih napolnile z energijo – npr. odmori za kosilo, določen čas za prisotnost na delu in čas, ko so z delom zaključili (Gratton, 2021a). Bistvo 3. koraka je, da organizacije povprašajo različne zaposlene o potencialnih rešitvah prek intervjujev, anket, pogovorov o izzivih in potrebah. Glede na pretekle raziskave so imeli zaposleni največ težav s postavljanjem meja (Allen et al., 2021), zato je pomembno, da zaposleni dobijo podporo od nadrejenih ter da organizacija spodbuja odklop od dela in s tem omogoči zaposlenim, da so bolj čuječi.

### **Koraka 4 in 5: komunikacija in usposabljanje**

Ključno vlogo pri uvedbi politik bodo imeli vodje, saj bodo komunicirali s svojimi podrejenimi ter z njimi soustvarjali hibridno delo, zato je pomembno, da se ustrezno usposobijo za ravnanje s hibridnimi timi. Vodstvo svetovalnega podjetja PricewaterhouseCoopers sporoča zaposlenim, da imajo v podjetju pravico do uravnavanja dela in prostega časa prek fleksibilnih praks, in jih s tem nagovarja k njihovi uporabi. V banki First Horizon organizirajo delavnice za vodje, kjer se ti izobražujejo, kako pomagati zaposlenim pri usklajevanju dela in prostega časa, prav tako imajo tudi vse programe dostopne na interni spletni strani. S tem so v banki dosegli, da vodje razumejo pomen podpore podrejenim, zato nove politike dojemajo kot del njihove kulture (Kalev & Dobbin, 2022). Usposabljanje vodij prepoznajo kot ključno tudi v tehnološkem podjetju Dell, saj so ob uvedbi hibridnega dela izobrazili vodje glede oddaljenega sodelovanja timov (Kalev & Dobbin, 2022). Pri usposabljanju za vodenje hibridnih timov je dobro, da vodja oceni delovne zahteve, ki jih prilagodi glede na sposobnosti zaposlenih.



Iz posameznih korakov je razvidno, da imajo vodje ključno vlogo pri vzpostavitvi hibridnih politik. Poleg vodij morajo biti tudi zaposleni zmožni prilagoditi se novim oblikam dela, kot je recimo oddaljeno sodelovanje s timom, zato lahko pride tudi do sprememb dinamike v samem timu. Z našo raziskavo želimo osvetliti pomen omenjenih vidikov (vodja, tim, posameznik) za dobro počutje zaposlenih v času hibridnega dela. Predpostavljamo, da bodo podpora vodje za ravnovesje med delom in družino, visokokakovostni odnosi v timih in čuječnost zaposlenih pomagali pri dobrem počutju na delovnem mestu zaposlenih v času hibridnega dela.

## Vidik zaposlenih: raziskava

Pretekle raziskave navajajo, da so bili v času pandemije nadrejeni ključni za svoje zaposlene, še zlasti v smislu podpore (Yucel et al., 2021) in usmerjanja pri delu (Cathro & Blackmon, 2021). Podpora vodje za ravnovesje med delom in družino (angl. *supervisor support*) je izrednega pomena za zaposlene, saj olajšuje reševanje konflikta med delom in družino (Yucel & Minnotte, 2017) in spodbuja dobro počutje (angl. *well-being*) (Hämmig, 2017). V času dela od doma med pandemijo so zaposleni poročali, da povečane kognitivne zahteve zaradi dela povečujejo njihov konflikt med delom in družino (Ghislieri et al., 2021), medtem ko ga čuječnost znižuje (Daniel et al., 2022). Čuječnost (angl. *mindfulness*) je zavedanje in opazovanje v trenutku sedanosti, brez reakcije ali sodbe (Glomb et al., 2011). Bolj čuječi posamezniki so pri delu bolj zavzeti in zadovoljni (Zivnuska et al., 2016) in se na splošno bolje počutijo (Malinowski & Lim, 2015).

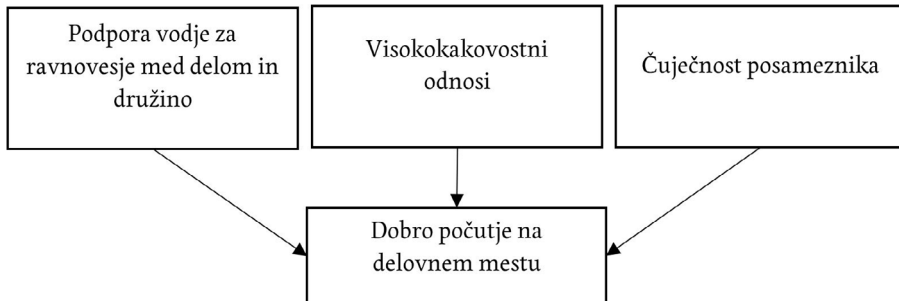
Gratton (2021a) v svojem prispevku omenja sodelovanje med člani tima kot pomemben dejavnik produktivnosti zaposlenih v hibridnem načinu dela. Značilnost hibridnega tima je, da so člani razdeljeni med pisarno in delom od doma, kar vpliva na koordinacijo samega dela, saj so lokacijsko razkropljeni (Hartner-Tiefenthaler & Loerinc, 2022). Za uspešno koordinacijo sta pomembna dobra komunikacija in odnosi med člani, saj se lahko (ko)lokacija dela posameznih članov spreminja na dnevni ravni (Wessels et al., 2019). Tako imajo velik vpliv visokokakovostni odnosi v timu. To so odnosi, za katere velja, da so posamezniki bolj odprti in dovzetni do pogledov in idej drugih oseb v organizaciji, kar jim omogoča, da izkazujejo svoja mnenja in čustva pri delu, ne da bi imeli občutek, da bodo za to kaznovani (Carmeli et al., 2009). Po stresnem/kriznem obdobju, kot je bila pandemija, je ključno, da podjetja svojim zaposlenim zagotovijo pogoje za dobro počutje, ne le za zaposlene, temveč tudi za uspeh podjetja, saj dobro počutje zaposlenih zvišuje delovno uspešnost v podjetju (Nangoy et al., 2020). V nadaljevanju testiramo naslednjo večdelno hipotezo (slika 1):

*H1a: Podpora vodje za ravnovesje med delom in družino pozitivno vpliva na dobro počutje na delovnem mestu.*

H1b: Visokokakovostni odnosi v timu pozitivno vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu.

H1c: Čuječnost posameznika pozitivno vpliva na dobro počutje na delovnem mestu.

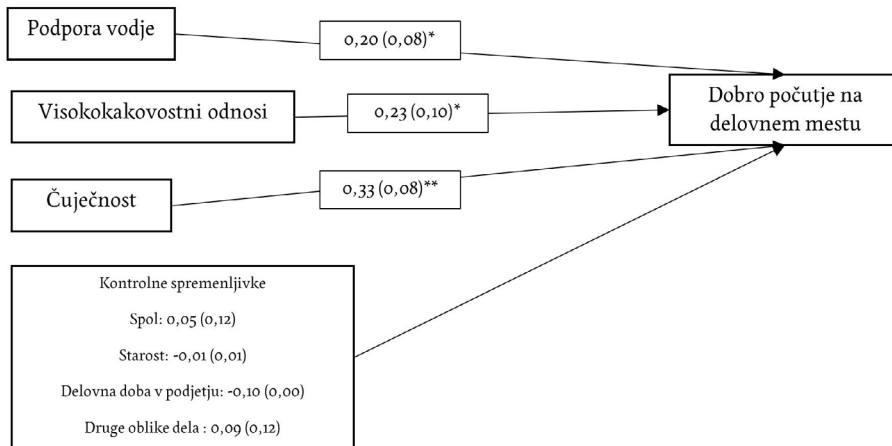
Slika 1: Konceptualni model



## Rezultati

Raziskavo smo izvedli med zaposlenimi v februarju in marcu 2022. Zaposleni so v tem obdobju imeli intenzivne izkušnje s hibridnim načinom dela v svoji organizaciji. Sodelujoči ( $n = 126$ ) so v povprečju stari 38 let, oba spola sta reprezentativna (49 % žensk). Skoraj polovica nima otrok (45 %) ali pa ima najmlajši otrok 12 let ali manj (45 %, od tega ima 28 % vprašanih otroka, mlajšega od 6 let). Zaposlene smo povprašali, koliko dni v preteklem tednu so delali od doma. Takih, ki so delali hibridno (deloma od doma, deloma iz pisarne), je bilo 84 zaposlenih (67 %), 42 zaposlenih (33 %) pa je delalo samo iz pisarne oziroma samo od doma, kar pomeni, da v tistem tednu niso delali hibridno.

Slika 2: Rezultati regresijske analize



Opombe: Standardne napake so navedene v oklepajih, poleg standardiziranih betakoefficientov.

$R^2 = 0,33$ ;  $F = 8,32$  ( $p = 0,00$ );  $df = 7$ . \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$

Hipotezo smo testirali z uporabo regresijske analize, kjer smo poleg podpore vodje, visokokakovostnih odnosov in čuječnosti vključili tudi kontrolne spremenljivke spol, starost, delovno dobo in druge oblike dela (nehibridno delo: izključno delo od doma/iz pisarne) v preteklem delovnem tednu. Na sliki 2 so prikazani standardizirani betakoefficienti, ki nam dajo vpogled, kako močan vpliv ima posamezna neodvisna spremenljivka. Ugotavljamo, da podpora nadrejenega za ravnovesje med delom in družino pozitivno vpliva na dobro počutje ( $\beta = 0,20$ ;  $p < 0,05$ ). Visokokakovostni odnosi v timu ( $\beta = 0,23$ ;  $p < 0,05$ ) prav tako pozitivno vplivajo na dobro počutje zaposlenega in posamezniki, ki so bolj čuječi, se na delovnem mestu počutijo bolje ( $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ). Rezultati potrjujejo našo večdelno hipotezo, da podpora nadrejenega, visokokakovostni odnosi v timu in čuječnost pozitivno vplivajo na dobro počutje v času hibridnega dela. Ugotavljamo tudi, da ima čuječnost najvišjo vrednost standardiziranega betakoefficienta, kar pomeni, da je čuječnost v primerjavi s podporo in odnosi v timih najpomembnejši dejavnik za dobro počutje na delovnem mestu v času hibridnega dela. Čuječnosti po pomembnosti sledijo visokokakovostni odnosi in nato podpora nadrejenega.

Rezultati potrjujejo pomembno vlogo nadrejenega in odnosov v timu ter vlogo posameznika v izvedbi praks čuječnosti pri dobrem počutju na delovnem mestu. Zaposleni se na delovnem mestu počutijo bolje, kadar nadrejeni zagotavljajo varen prostor za pogovor glede izzivov z ravnovesjem med delom in družino. Pri hibridnem delu je pomembno, da so vodje razumevaločni ne le glede nedelovnih obveznosti, temveč tudi pri tem, kako delo vpliva na čas po zaključku dela. Zaposleni so se namreč v času

dela od doma med pandemijo težje mentalno odklopili od dela ob koncu delavnika (Ghislieri et al., 2021), zato je ključno, da pri vzpostavitvi pravil glede hibridnega dela v podjetju vodje zaposlenim sporočijo pričakovanja in sami vodijo z zgledom.

Poleg vodje ima pomembno vlogo tudi tim. Odnosi, pri katerih so člani tima odprti za nove ideje sodelavcev, si prizadevajo za rešitve za višjo učinkovitost pri timskem delu in so podprti z veliko mero empatije, so visokokakovostni odnosi. Sodelovanje v timu in zadovoljstvo pripomoreta k manjšemu stresu ter boljšemu mentalnemu odklopu po zaključku dela v primeru fleksibilnih praks v podjetjih (Mache et al., 2020). Da so zaposleni bolj dovzetni za sodelovanje v timu, pomaga tudi praksa čuječnosti (Karlin, 2018). Čuječnost se je od treh analiziranih spremenljivk izkazala kot najpomembnejša za dobro počutje pri hibridnem delu. Pomembnost čuječnosti potrjuje tudi pretekla raziskava avtorjev Conversano et al. (2020), ki so ugotovili, da so se čuječi posamezniki lažje mentalno odklopili po zaključku dela, ko so med pandemijo delali od doma. Za izvedbo prakse čuječnosti priporočamo prispevek Balas Rant in Mihelič (2021), kjer avtorici podata 6 različnih vaj za čuječo interakcijo v delovnem in nedelovnem okolju. Če povzamemo, pomembno je, da podjetja spodbujajo visokokakovostne odnose med sodelavci in omogočijo zaposlenim, da se spoznajo s praksami čuječnosti ter s tem pripomorejo k boljšemu počutju vseh zaposlenih ob uvajanju praks hibridnega dela.

Kot je bilo že omenjeno pri korakih za implementacijo v prvem delu, naj podjetja natančno razmislijo, kako lahko vključijo politike hibridnega dela v svoje delovno okolje. Različna delovna mesta imajo različne zahteve in možnosti, kar se tiče oddaljenega dela. Zaposlene je tako treba povprašati o njihovem mnenju glede implementacije takšnega načina dela in upoštevati njihova stališča. Če so zaposleni slišani in imajo občutek, da lahko soustvarjajo svoje delovno mesto, jim bo bolj uspevalo pri delu, kar pozitivno vpliva na celotno organizacijo (Merkuž & Kaše, 2022).

V luči pričakovanega povečanja deleža hibridnega dela v prihodnje in dobrih praks podjetij, s katerimi se spodbujajo dobro počutje, učinkovitost in uspešnost, pa je potrebno zavedanje, da v določenih panogah in delovnih mestih hibridno delo (in delo od doma) zaradi narave dela ni izvedljivo (npr. področje dejavnosti skrbstvene nege, infrastruktura in energetika itd.) (Lund et al., 2020). A tudi tu je treba razmišljati, kako podpreti zaposlene pri ustvarjanju dodane vrednosti in skrbeti za njihovo dobro počutje.

## Sklep

V času po pandemiji se vzpostavljajo nove delovne prakse, imenovane hibridno delo, ki združuje pozitivne vidike dela od doma in dela iz pisarne. Da bi bili zaposleni produktivnejši in zadovoljni pri delu, je treba poiskati dejavnike, ki lahko prispevajo k

boljšemu počutju v organizacijah zaradi zahtev hibridnega dela. V prispevku na podlagi literature in praks dobrih podjetij predstavimo, kako lahko podjetja učinkovito vpeljejo hibridno delo in s tem prispevajo k dobremu počutju zaposlenih – slednje podkrepimo tudi z izsledki naše raziskave. S tem želimo doprinesiti k izboljšanju delovnih pogojev v slovenskih podjetjih in ustvariti trajnostno delovno okolje v prihodnosti.

## Literatura in viri

- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84.
- Balas Rant, M., & Mihelič, K. K. (2021). *Being present is a present : mindfulness as a strategy to manage interactions in work and non-work life*. V: Dhiman, S. K. (ur.). *The Routledge companion to mindfulness at work*. 1st ed. New York: Routledge, 2021. Str. 234–250.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick*. (National Bureau of Economic Research Working Paper 28731). [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28731/w28731.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf)
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81–98.
- Cathro, H., & Blackmon, E. (2021). Nurse leaders' experiences and learnings navigating through the chaos of a pandemic. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 51(2), 63–66.
- Conversano, C., Di Giuseppe, M., Miccoli, M., Ciacchini, R., Gemignani, A., & Orrù, G. (2020). Mindfulness, age and gender as protective factors against psychological distress during COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 11, 1–9.
- Daniel, C., Gentina, E., & Mesmer-Magnus, J. (2022). Mindfulness buffers the deleterious effects of workaholism for work-family conflict. *Social Science & Medicine*, 1–8.
- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022, April 20). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>
- Evropska komisija. (2021, 4. November). The future of work is hybrid: blending work from different locations. *Evropska unija*. Pridobljeno 16.8.2022 s [https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04\\_en](https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_en)
- Ghislieri, C., Molino, M., Dolce, V., Sanseverino, D., & Presutti, M. (2021). Work-family conflict during the Covid-19 pandemic: Teleworking of administrative and technical staff in healthcare. An Italian study. *La Medicina del lavoro*, 112(3), 229–240.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Gratton, L. (2021a). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan management review*, 62(2), 11A–16A.
- Gratton, L. (2021b). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 66–74.

- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM-population health*, 3, 393–402.
- Hartner-Tiefenthaler, M., & Loerinc, I. (2022). Development and Validation of a Scale to Measure Communication Behaviors in Hybrid Teams. *Academy of Management Proceedings*, 2022.
- Kalev, A., & Dobbin, F. (2022). The Surprising Benefits of Work/Life Support. *Harvard Business Review*, 100(5), 98–107.
- Karlin, D. S. (2018). Mindfulness in the workplace. *Strategic HR Review*, 17(2), 76–80.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020, November 23). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- Mache, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1), 1–11.
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness*, 6(6), 1250–1262.
- Merkuš, A., & Kaše, R. (2022). Ključ do trajnosti na delovnem mestu?. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 8(42), 18–21.
- Nangoy, R., Mursitama, T., Setiadi, N., & Pradipto, Y. (2020). Creating sustainable performance in the fourth industrial revolution era: The effect of employee's work well-being on job performance. *Management Science Letters*, 10(5), 1037–1042.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American psychologist*, 67(7), 545–556.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019, 2019-March-19). Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting. *Frontiers in psychology*, 10, 1–13.
- Yucel, D., & Minnotte, K. L. (2017). Workplace support and life satisfaction: The mediating roles of work-to-family conflict and mental health. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 549–575.
- Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2021). The mediating effect of work engagement on the relationship between work–family conflict and turnover intention and moderated mediating role of supervisor support during global pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 19(1), 1–18.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M., & Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, 21(2), 106–124.

# NEOTIPLJIVI KAPITAL TER PROAKTIVNOST PODJETIJ KOT TEMELJ RASTI PRODUKTIVNOSTI

Tjaša Redek, Mojca Bavdaž

## Uvod

Leta 2020 je Slovenija ustvarila za 52 USD bruto domačega proizvoda na delovno uro, kar je 82 % povprečja EU, 67 % nemškega in 43 % irskega proizvoda na delovno uro (OECD, 2022). Slovenija tako še vedno precej zaostaja za najrazvitejšimi državami EU, kar vpliva tako na materialno kot tudi na nematerialno blaginjo Slovencev. Temeljni pogoj za rast je povečanje produktivnosti v podjetjih, ne samo v najboljših, ampak v gospodarstvu nasploh, saj »levji delež rasti produktivnosti v večini držav ne izvira iz premikov v panoge z višjo produktivnostjo, ampak iz izboljševanja produktivnosti v vseh panogah, tudi tistih z nizko produktivnostjo« (Atkinson, 2013).

Raziskave kažejo, da je z vidika rasti produktivnosti v sodobnem gospodarstvu, kjer rast temelji na znanju (Jorgenson et al., 2003, 2007; OECD, 2013), ključno investiranje v t. i. neotipljivi kapital. Corrado, Hulten in Sichel (2006, str. 11) neotipljivi kapital opredelijo s tremi komponentami: (i) digitalizirane informacije (baze podatkov, programska oprema), (ii) inovativni kapital (raziskave in razvoj, patenti, licence, raziskave tal in naravnih virov, oblikovanje) in (iii) ekonomske kompetence (blagovne znamke, človeški kapital, organizacijski kapital). Predvsem človeški in organizacijski kapital sta tesno povezana s proaktivnim vedenjem. Raziskave so pokazale, da je neotipljivi kapital pozitivno vplival na produktivnost, prispeval pa tudi več kot četrtnino vse rasti produktivnosti (Corrado et al., 2009; Fukao et al., 2009; Jonas-Lasinio & Meliciani, 2018; Piekola, 2011, 2018; van Ark et al., 2009), pri čemer je zelo pomembno tudi to, da neotipljivi kapital zajema »podjetju specifično« znanje, ki ga je težje kopirati in je vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

Analiza stanja na področju neotipljivega kapitala v Sloveniji v obdobju 2010–2012 je pokazala tudi, da se uspešna podjetja preprosto drugače vedejo in da sta za uspešnost podjetij ključni dobra strategija in ambicija. Najboljša podjetja so ambiciozno investirala v raziskave in razvoj ter sistematično usposabljala svoje zaposlene, za katere so menila, da so ključni vir konkurenčnih prednosti. Sistematično so gradila svojo bazo znanja in iskala rešitve za upad povpraševanja v krizi leta 2008 s proaktivnim pristopom, iskala so nove trge in skušala pridobiti dodatne kupce tudi prek inoviranja. Proaktivno vedenje namreč pomeni »vpeljati spremembe v trenutno organizacijo« (Brege & Kindström, 2020) in »poskrbeti, da se stvari zgodijo« (Parker et al., 2010), kar naj bi ustvarilo konkurenčno prednost, povečalo tržni delež in poskrbelo za rast prodaje (Čater et al., 2019). Reaktivno vedenje oziroma vedenje, ki se zgolj odziva

na pritiske zunaj ali znotraj podjetja, pa povezujemo z obrambno strategijo nižanja stroškov in zaposlenosti.

Namen pričujočega prispevka je analizirati, kako proaktivno vedenje podjetij ter investicije v neotipljivi kapital vplivajo na uspešnost podjetij, pri čemer se osredotočamo na obdobje 2018–2020 ter na podatke iz ankete o neotipljivem kapitalu, ki je bila izvedena v več državah EU.

## Dejavniki produktivnosti na ravni podjetij

Produktivnost podjetij, ustvarjena dodana vrednost na ravni podjetja in s tem tudi bruto domači proizvod so odvisni od številnih dejavnikov, ki so na eni strani specifični za podjetje (so interne narave), na drugi strani pa uspešnost podjetij pogojujejo tudi zunanji dejavniki (Redek et al., 2019). Na uspešnost podjetij vplivajo najprej notranji dejavniki, med katere štejemo klasične določljivke produktivnosti podjetij, kamor sodijo količina in struktura kapitala, količina dela, tehnološka razvitost podjetij in raba novih tehnologij, vpetost v mednarodno poslovno okolje, globalne verige vrednosti ter s tem potencial za prenos znanja in drugi. Pomembni pa so tudi dejavniki, kot so človeški kapital, kompetence, raziskave in razvoj, inovacije, uporaba IKT, dizajn proizvodov, blagovne znamke in drugi dejavniki, ki sodijo v okvir že omenjene opredelitve neotipljivega kapitala po Corrado et al. (2005, 2006). Med zunanje dejavnike štejemo predvsem institucionalno okolje, makroekonomsko okolje, mednarodno menjavo, tečaje, tuje neposredne investicije, tehnološko okolje, razvitost finančnega sistema in dostop do virov kapitala, ekonomsko in razvojno politiko, demografske spremembe ter številne družbene, kulturne in druge spremenljivke (Redek et al., 2019). Na zunanje dejavnike podjetje seveda nima vpliva in načeloma so za podjetja v določeni državi ali za homogeno skupino podjetij enaki.

Številne raziskave so potrdile, da komponente neotipljivega kapitala pozitivno vplivajo na rast produktivnosti v gospodarstvu kot celoti ali na ravni podjetij in na druge mere uspešnosti podjetij ter da pripomorejo h krepitvi konkurenčnosti podjetij. Investicije v komponente neotipljivega kapitala po državah so sicer precej različne, v povprečju pa med 5 in 13 % BDP, pri čemer so v obdobju med 2000 in 2013 v EU14 v povprečju dosegale 9,2 % (CoInvest Project, 2012; Corrado et al., 2009; Fukao et al., 2009; Jona-Lasinio & Meliciani, 2018; van Ark et al., 2009). Empirične analize potrjujejo, da so investicije v neotipljivi kapital ključne za rast produktivnosti, saj rezultati kažejo, da lahko prispevajo tudi do tretjine vse rasti produktivnosti. V ZDA je npr. skupna rast produktivnosti dela v obdobju med letoma 1995 in 2006 znašala 2,96 %, neopredmetena sredstva so skupaj prispevala 0,83 odstotne točke k skupni rasti produktivnosti dela. Prispevki v drugih državah so bili prav tako pomembni, saj so izhajali iz približno četrtine do približno tretjine celotne rasti produktivnosti



dela (Corrado et al., 2009). Novejše ocene kažejo, da je prispevek neopredmetenih sredstev k skupni rasti faktorske produktivnosti v letih med 2000 in 2013 znašal od 14 % (Danska) do 30 % (Nizozemska) in celo nekoliko več v Španiji, na Finskem in v Združenem kraljestvu (npr. 33 %) (Jona-Lasinio & Meliciani, 2018), pri čemer je bil ta vpliv robusten in pozitiven tudi skozi gospodarsko krizo (Roth, 2020). Tudi analiza na ravni podjetij, ki temelji na pristopu Globalinto (Bloch et al., 2021), tj. na povezanih podatkih o podjetjih in zaposlenih, kaže, da je prispevek neotipljivega kapitala primerljiv s prispevkom otipljivega kapitala (Piekkola et al., 2021), zato je za podjetja izjemno pomembno, da investirajo tudi v komponente neotipljivega kapitala.

Na produktivnost podjetij seveda vplivajo tudi klasični dejavniki rasti. Gre predvsem za prispevke kapitala in dela, ki so ključni za rast produktivnosti in katerih pomen je potrdila množica empiričnih raziskav (Acheson, 2011; Burda & Severgnini, 2009; Das, 2009; Guzzini & Palestrini, 2016; Long & Franklin, 2010; Oh et al., 2012; Raa & Mohnen, 2009). Raziskave so potrdile tudi, da na uspešnost podjetij prek t. i. paradigme »izvozno usmerjene« rasti vpliva tudi vpetost v mednarodne verige vrednosti, izvozna usmerjenost, saj ta omogoča na eni strani dvig proizvodnje zaradi večjega povpraševanja, na drugi strani pa tudi prenos znanja (npr. po paradigmi odprtih inovacij, Chesbrough, 2006). Tako je tudi izvozna usmerjenost povezana s produktivnostjo podjetij (Damijan et al., 2015, 2017). Podjetja so sicer heterogena, pri čemer se lahko bistvene razlike pojavljajo med proizvodnimi in storitvenimi podjetji tako z vidika izvozne usmerjenosti kot tudi izpostavljenosti globalnim trendom ter s tem dinamike rasti produktivnosti (storitveni sektor je tradicionalno manj vpet v mednarodno menjavo, z izjemo nekaterih storitev, npr. logistike (Jensen et al., 2005; OECD, 2018; Xu, 1993)). Ena od ključnih določljivk produktivnosti v zadnjih letih je tudi uvajanje novih tehnologij, npr. Industrije 4.0. Tudi v tem primeru raziskave kažejo, da so pri uvajanju novih tehnologij prednjačila proizvodna podjetja, sploh pri robotiki (International Federation of Robotics, 2018), proizvodna podjetja pa se lahko razlikujejo od storitvenih tudi v odnosu do neotipljivega kapitala (Prašnikar, 2010, 2012).

V empirični analizi bomo predpostavili, da je produktivnost na ravni podjetij odvisna najprej od klasičnih dejavnikov produktivnosti, torej od kapitala in dela, nato pa predpostavili tudi, da na produktivnost pozitivno vpliva neotipljivi kapital. Predpostavili bomo tudi, da se proaktivna podjetja obnašajo drugače, da skušajo aktivno vplivati na uspešnost podjetja in da s tem tudi več investirajo v dejavnike neotipljivega kapitala (Prašnikar et al., 2017; Sayed et al., 2022) in v nove tehnologije (Čater et al., 2019).

## Analiza in rezultati

### Metodologija

V analizi smo uporabili dva vira podatkov: mednarodno anketno raziskavo podjetij in Ajpesovo zbirko zaključnih računov. Kot osrednji vir podatkov smo uporabili anketo o investicijah v neotipljivi kapital, ki smo jo med novembrom 2020 in marcem 2021 izvedli v okviru evropskega projekta Globalinto<sup>10</sup> v sedmih evropskih državah (na Danskem, Finskem, v Franciji, Grčiji, Nemčiji, Sloveniji in Veliki Britaniji). V Sloveniji je v anketi sodelovalo 215 podjetij, od tega je bilo približno 40 % storitvenih (druga iz predelovalnih dejavnosti in energetike) in 23 % velikih (drugo srednja in majhna podjetja z vsaj 20 zaposlenimi).

Vprašalnik so sooblikovali vsi partnerji v projektu, temeljil pa je na predhodnih anketnih raziskavah, ki so skušale celovito oceniti investicije v neotipljivi kapital (Bavdaž in drugi, 2023). Izhodiščni vprašalnik je bil razvit v angleškem jeziku, v slovenščino pa smo ga prevedli s sodelovanjem treh strokovnjakov za vsebinska področja in metodologa. Testiranje vprašalnika se je izvedlo s kognitivnimi oziroma kvalitativnimi intervjuji v Sloveniji in Grčiji, pilotna izvedba pa se je opravila na nekaj enotah v vseh vključenih državah. Anketo je izvedla agencija GDCC v obliki računalniško podprtega telefonskega intervjuja (CATI) z osebo iz vrhnjega managementa, s finančnim direktorjem ali z drugo osebo z dobrim pregledom nad podjetjem. Zaradi zaprtja v času pandemije in nedosegljivosti na službenih telefonskih številkah so nekatera podjetja svoje odgovore poslala tudi elektronsko (pdf).

Vprašalnik je obsegal 51 (sklopov) vprašanj, ki so bila razporejena v naslednje vsebine: splošno o podjetju, investicije v neotipljivi kapital, strategija, človeški in tehnološki viri, organizacijske zmogljivosti, uspešnost poslovanja, ekonomska politika, vpliv pandemije. Proaktivna podjetja smo identificirali s pomočjo treh sklopov vprašanj, ki opisujejo strateško pomembne vidike in oblike proaktivnega vedenja (glej vprašanja Q.29, Q.36 in Q.37 v prilogi, tabela A1; prečrtanih trditev nismo uporabili). Podjetja, za katera smo predpostavili, da se vedejo proaktivno, so torej podjetja, ki so kot pomembne elemente označila hiter razvoj izdelkov, prilagajanje strankam, identifikacijo priložnosti, iskanje in implementacijo novega znanja, zaznavanje priložnosti in sprememb, odzivnost itd. Na osnovi teh 19 spremenljivk smo z metodo voditeljev (k-means) podjetja razvrstili v dve skupini in ju poimenovali »proaktivni« in »ostali«. Dodatno smo izvedli spremenljivko »proaktivnega vedenja«, ki je izračunana kot vsota povprečij za vsako od vprašanj Q.36 in Q.37 ter števila označenih »proaktivnih komponent« pri vprašanju Q.29.

<sup>10</sup> Program Obzorje, sporazum o dodelitvi sredstev št. 822259.

Podatke iz ankete Globalinto smo združili s finančnimi podatki podjetij AJ PES. Končni vzorec podjetij je zajemal 207 podjetij, ki so imela odgovore na vseh 19 anketnih vprašanj in smo jih opazovali v obdobju 2018–2020 (tabela 1). Zanimalo nas je predvsem, ali obstaja med proaktivnimi in ostalimi podjetji razlika v uspešnosti, pri čemer smo uspešnost merili tako z dodano vrednostjo na zaposlenega kot tudi z inovativnostjo. Ker pa je za uspešnost podjetij ključno tudi investiranje v komponente neotipljivega kapitala, nas je še zanimalo, ali proaktivna podjetja tudi več investirajo v neotipljivi kapital. V nadaljevanju predstavljamo rezultate.

## Rezultati

### Vpliv proaktivnega vedenja na uspešnost podjetij

Opisne statistike nakazujejo, da se proaktivna podjetja vedejo drugače. Podjetja smo na podlagi že omenjenih vprašanj (priloga, tabela A1) razdelili v dve skupini, proaktivna in ostala podjetja, v vsaki od obeh skupin pa smo ločeno analizirali storitvena in proizvodna podjetja. V skladu z našo opredelitvijo so proaktivna podjetja za cilj pogosteje izbrala hiter razvoj novih izdelkov ali storitev, razvoj strankam prilagojenih rešitev in povečevanje produktivnosti dela. Ta podjetja se tudi bolj strinjajo s trditvami o zaznavanju in izkoriščanju priložnosti (Q36, tabela A1) in s trditvami o virih znanja, vprašanje (Q37, tabela A1).

Skupini »proaktivnih« in »ostalnih« smo dalje razčlenili na industrijska in storitvena podjetja (tabela 1). Proaktivna industrijska podjetja so precej večja po številu zaposlenih (167 < 361) in imajo precej višjo dodano vrednost na zaposlenega (38,6 tisoč EUR < 53,8 tisoč EUR), ki se je v desetletnem obdobju v povprečju nominalno povečala za skoraj polovico ( $\text{Indeks}_{2020/2010} = 149$ ) v primerjavi z 11-odstotno nominalno rastjo pri ostalih industrijskih podjetjih.

Tabela 1: Proaktivna in ostala podjetja, razčlenjena po panogi, 2020 (n = 207)

	Ostali	Proaktivni
<b>Industrija</b>	69 podjetij Dodana vrednost na zaposlenega: 38,6 tisoč EUR Indeks <sub>2020/2010</sub> = 111 Povprečno zaposlenih: 167 Prihodki iz izvoza: 55 % (mediana 66 %) Prevladujoče vedenje v SKD: C10, C15, C22, C23, C26	52 podjetij Dodana vrednost na zaposlenega: 53,8 tisoč EUR Indeks <sub>2020/2010</sub> = 149 Povprečno zaposlenih: 361 Prihodki iz izvoza: 64 % (mediana 77 %) Prevladujoče vedenje v SKD: C20, C27, C28, C29, C30
<b>Storitve</b>	40 podjetij Dodana vrednost na zaposlenega: 54,4 tisoč EUR Indeks <sub>2020/2010</sub> = 105 Povprečno zaposlenih: 171 Prihodki iz izvoza: 23 % (mediana 6,8 %) Prevladujoče vedenje v SKD: D35, G46, M71, M73	46 podjetij Dodana vrednost na zaposlenega: 64,8 tisoč EUR Indeks <sub>2020/2010</sub> = 113 Povprečno zaposlenih: 299 Prihodki iz izvoza: 25 % (mediana 9,7 %) Prevladujoče vedenje v SKD: G47, J62, M72

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2021; Globalinto, 2021.

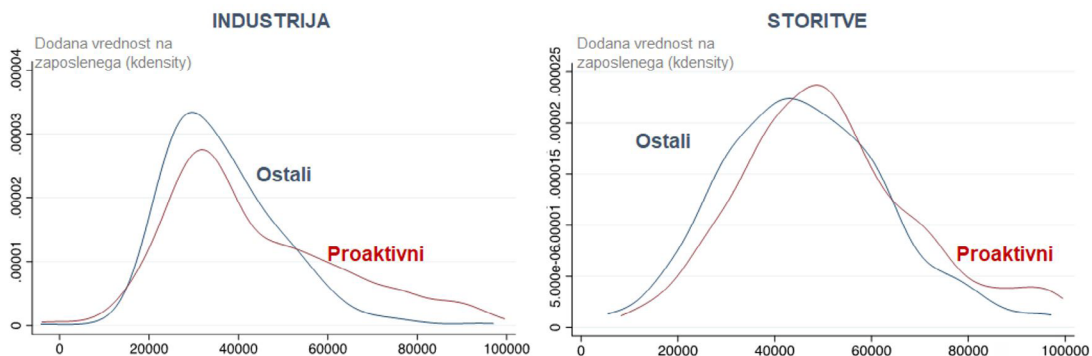
Proaktivna industrijska podjetja so tudi bolj izvozno usmerjena, saj polovica teh podjetij izvozi več kot 77 % prodaje. Največ podjetij, ki so bila v skupini proaktivnih podjetij, prihaja iz tehnološko intenzivnih dejavnosti (npr. kemična industrija, proizvodnja električnih in drugih strojev in naprav ter motornih in drugih vozil ter plovil). Pri storitvenih podjetjih razlike niso tako izrazite. Proaktivna storitvena podjetja so večja po številu zaposlenih (171 < 299) in ustvarijo višjo dodano vrednostjo na zaposlenega (54,4 tisoč EUR < 64,8 tisoč EUR), ki se je v desetletnem obdobju tudi bolj povečala (5 % < 13 %), pričakovano pa so večinoma usmerjena na domači trg. Med proaktivnimi podjetji najdemo več podjetij iz sektorjev storitev, ki temeljijo na znanju (npr. računalniško programiranje, znanstvenoraziskovalna in razvojna dejavnost)<sup>11</sup>, kot pa podjetij iz drugih storitev.

V nadaljevanju smo analizirali razliko v dodani vrednosti na zaposlenega. Najprej prikazujemo samo porazdelitev dodane vrednosti v obeh sektorjih (industrija in storitve, slika 1). Proaktivna podjetja imajo v povprečju višjo dodano vrednost na zaposlenega tako v sektorju storitev kot tudi industrije, saj je porazdelitvena funkcija pri proaktivnih podjetjih premaknjena v desno. Opaziti je mogoče tudi, da je v industriji gostota podjetij precejšnja tudi pri večjih vrednostih in ne pade tako hitro kot pri ostalih podjetjih. Porazdelitev dodane vrednosti na zaposlenega je značilno različna med proaktivnimi in ostalimi podjetji tako v industriji (ostali 36,6 tisoč EUR,

<sup>11</sup> (Bloch et al., 2021)

proaktivni 47,6 tisoč EUR,  $p < 0.001$ ) kot pri storitvah (ostali 51,4 tisoč EUR, proaktivni 63,4 tisoč EUR,  $p < 0.001$ ).

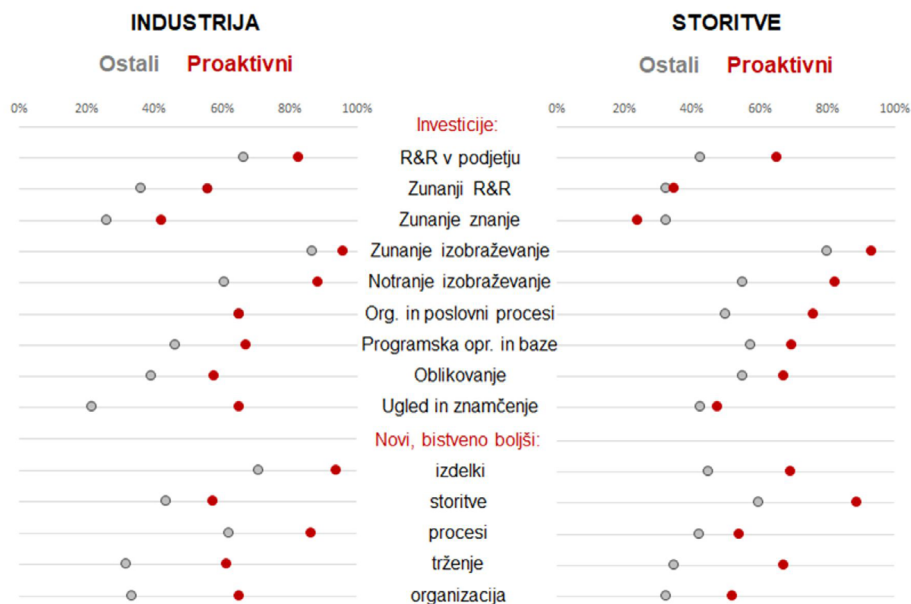
Slika 1: Porazdelitev dodane vrednosti na zaposlenega, 2020



Podatki: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2021; Globalinto, 2021.

Proaktivna podjetja so tudi bolj aktivno investirala v neotipljivi kapital in bila bolj inovativna (slika 2). Delež podjetij, ki investirajo v posamezno vrsto neotipljivega kapitala, je sistematično višji med proaktivnimi podjetji v industriji. Največji razkorak je pri vlaganjih v ugled in znamčenje (44 odstotnih točk) ter notranje izobraževanje (28 odstotnih točk). Razlike pri ostalih vrstah neotipljivega kapitala se gibljejo med 9 in 21 odstotnimi točkami z izjemo investicij v izboljševanje organizacije oziroma poslovnih procesov, kjer je razlika manjša od odstotne točke. Pri storitvah proaktivna podjetja v večjem deležu investirajo v notranje izobraževanje (28 odstotnih točk), izboljševanje organizacije oziroma poslovnih procesov (26 odstotnih točk) in notranje R & R (23 odstotnih točk). Druge razlike so največ 13 odstotnih točk, pri čemer se za nakup znanja (npr. patenti, licence ipd.) odloča manj proaktivnih podjetij. Proaktivna podjetja tudi vlagajo večje deleže prihodkov v neotipljivi kapital: v industriji gre za neotipljivi kapital 10,7 % prihodkov med proaktivnimi in le 5,3 % med ostalimi. Podobno razmerje velja v storitvenem sektorju (proaktivni 15,4 % prihodkov, ostali 7,7 % prihodkov). Proaktivna podjetja tudi ocenjujejo, da ima neotipljivi kapital večji prispevek k celotni vrednosti podjetja in tudi k tržnemu deležu, vrednosti prodaje, večščinam in usposobljenosti zaposlenih ter k deležu dobička v prodaji (Globalinto, 2021). Proaktivna podjetja so tudi bolj inovativna, saj je med njimi večji delež tistih, ki inovirajo izdelke, storitve, procese, trženjske koncepte in organizacijo oziroma metode upravljanja.

Slika 2: Delež podjetij, ki investirajo v posamezno vrsto neotipljivega kapitala in inovirajo



Podatki: Globalinto, 2021.

## Ocena vpliva proaktivnega vedenja na dodano vrednost

Da bi ustrezno ocenili prispevek proaktivnega obnašanja k dodani vrednosti podjetja, smo v strukturnem modelu upoštevali še druge spremenljivke, ki prispevajo k dodani vrednosti podjetja. Kot osnovo smo vzeli klasično produkcijsko funkcijo, kjer je dodana vrednost funkcija kapitala in dela. Osnovne spremenljivke so povezane v logaritemskem modelu. Dodano vrednost, kapital in delo (število zaposlenih) smo zajeli iz podatkovne baze zaključnih računov AJPES. AJPES vsebuje tudi podatke o panogi, na podlagi katerih smo oblikovali slamnato spremenljivko »sektor industrije« (1 = podjetje je iz panog B, C, D, E) in storitev. Spremenljivka »izvozna usmerjenost« meri delež prihodkov, ki jih podjetje ustvari z izvozom. Kot dodatne pojasnjevalne spremenljivke smo upoštevali še proaktivno vedenje (ki je bilo izračunano na podlagi spremenljivk iz tabele A1v prilogi), delež vseh kategorij neotipljivih investicij skupaj v prihodku podjetja ter spremenljivko »digitalizacija«, ki je izračunana kot faktor spremenljivk iz vprašanja Q35, ki analizirajo raven digitalizacije v podjetju (priloga, tabela A2). Podjetja smo opazovali v obdobju 2017–2020, pri čemer smo predpostavili, da se spremenljivke obnašanja v opazovanem obdobju niso spremenile. Za izračun modela smo uporabili prodest. Tabela A3 v prilogi podaja opisne statistike.

Rezultati kažejo, da sta prispevka kapitala in dela pričakovano pozitivna in visoko statistično značilna. Prispevek investicij v neotipljivi kapital je sicer pozitiven, čeprav

ne vedno značilen. Tak rezultat je pričakovan, saj je investicija šele naložba v povečanje kapitala, ki bo vplivala na proizvodno kapaciteto v naslednjem obdobju. Izvoz ima pozitiven in značilen vpliv na dodano vrednost. Za analizo proaktivnosti smo uporabili dva pristopa. Najprej smo uporabili že omenjene skupine, kot osnovna skupina so zajeta proaktivna proizvodna podjetja. Ostala proizvodna podjetja imajo nižjo dodano vrednost, medtem ko imajo storitvena proaktivna podjetja višjo. Ostala storitvena prav tako zaostajajo. Proaktivnost smo izmerili tudi s faktorjem, ki smo ga pridobili iz omenjenih vprašanj Q.29, Q.36 in Q.37. Vpliv proaktivnosti je sicer nizek, a statistično visoko značilen. Kot dodatno kontrolo smo vključili še spremenljivke denarnega toka, kratkoročnih posojil in subvencij, ki lahko prispevajo k dodani vrednosti posredno (razpoložljivost sredstev). Razširitev ne vpliva na rezultat – proaktivna podjetja ohranjajo statistično značilno prednost.

Tabela 2: Rezultati regresije

Ln(dodana vrednost)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ln(zaposlenost)	0,638***	0,678***	0,736***	0,751***	0,756***
	(0,108)	(0,0433)	(0,00607)	(0,00132)	(0,00281)
Ln(kapital)	0,111	0,0875***	0,342***	0,334***	0,323***
	(0,109)	(0,0315)	(0,00687)	(0,00318)	(0,00646)
Investicije v neotipljivi kapital kot delež prihodkov	0,377	0,477***	0,00586	0,00967	0,00555
	(0,439)	(0,0626)	(0,00837)	(0,00854)	(0,00376)
Faktor digitalizacije	0,0284	0,0551**	0,0481***	0,0528***	0,0580***
	(0,296)	(0,0245)	(0,00303)	(0,00420)	(0,00127)
Delež izvoza v prihodkih	0,136*	0,434***	0,176***	0,0726***	0,150***
	(0,0712)	(0,0273)	(0,00961)	(0,00587)	(0,00160)
Ln(denarna sredstva)			0,0730***	0,0845***	0,0850***
			(0,00159)	(0,00610)	(0,00231)
Ln(kratkoročna posojila)			0,0106	0,0149***	0,0166***
			(0,00726)	(0,00486)	(0,00429)
Ln(subvencije)			-0,0340**	-0,0117	-0,0248*
			(0,0149)	(0,0103)	(0,0150)
Proaktivna proizvodna					
Ostala proizvodna		-0,344***	-0,0252***		
		(0,0533)	(0,00549)		
Proaktivna storitvena		0,221***	0,120***		
		(0,0224)	(0,000859)		
Ostala storitvena		-0,102***	-0,0950***		
		(0,0312)	(0,00594)		

Faktor proaktivnost				0,0295***	0,0307**
				(0,00236)	(0,0140)
Proizvodno podjetje					-0,139***
					(0,00508)
Št. opazovanj	550	550	85	85	85
Skupine	200	200	49	49	49
$\chi^2$	329,79***	359,37***	18105,53***	11238,72***	332,99***

Standardne napake v oklepajih

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

Podatki: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2021; Globalinto, 2021.

## Sklep

V članku smo analizirali prispevek neotipljivega kapitala ter proaktivnega obnašanja podjetij k uspešnosti oziroma dodani vrednosti v podjetjih. Novejše raziskave s področja analize gospodarske rasti in uspešnosti podjetij opozarjajo, da je neotipljivi kapital ključni dejavnik, ki prispeva k uspešnosti. Hkrati so raziskave opozarjale tudi, da se uspešna podjetja obnašajo drugače, so bolj proaktivna, iščejo priložnosti za rast in razvoj in jih skušajo uspešno izkoriščati. S pomočjo podatkov iz ankete Globalinto, ki smo jih združili s podatki AJ PES, smo pokazali, da je ambicija podjetij, proaktivno obnašanje res ključno za uspeh. V želji po hitrejšem razvoju in rasti produktivnosti podjetij proaktivna podjetja več investirajo v neotipljivi kapital, bolj aktivno iščejo in izkoriščajo priložnosti, zato njihova dodana vrednost raste hitreje. Rezultati kažejo, da so med proizvodnimi in storitvenimi podjetji sicer razlike, vendar pa se pri obeh kaže, da je proaktivno obnašanje pozitivno vplivalo na ustvarjeno dodano vrednost. Ti rezultati ponovno potrjujejo, sicer nekoliko drugače, kar so pokazali že rezultati v preteklosti, da je vlaganje v mehke dejavnike rasti (kamor konec koncev spada tudi obnašanje, ki je bolj ali manj proaktivno) ključno, zato naj podjetja tudi v krizi ne zanemarijo investicij v neotipljivi kapital.

## Zahvala

Prikazani rezultati so deloma financirani iz naslednjih projektov: H2020 Globalinto, ki je financiran v okviru »The mechanisms to promote smart, sustainable and inclusive growth under grant agreement No 822259«, ter projektov ARRS: P5-0128 Izzivi vključujočega in trajnostnega razvoja v prevladujoči paradigmi ekonomskih in poslovnih znanosti, J5-4575 Investicije kot ključ do izgradnje trajnostnega podjetja: izgradnja teoretičnega modela in multimetodološka empirična analiza, V5-2264



Oprelitev modela kazalnikov za spremljanje potenciala uvajanja UI v Sloveniji s poglobljeno primerjalno analizo stanja v Sloveniji in v EU in multimetodološko analizo stanja in trendov v Sloveniji.

## Literatura in viri

- Acheson, J. (2011). Multifactor productivity: Estimates for 1970 to 2009. *Economic and Labour Market Review*, 5(5), 67–81. <https://doi.org/10.1057/elmr.2011.54>
- Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2021). *AJPES Podatkovna baza, zaključni računi podjetij*. <https://www.ajpes.si/>
- Atkinson. (2013). *Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing up the Confusion*. The Information Technology & Innovation Foundation. <https://www2.itif.org/2013-competitiveness-innovation-productivity-clearing-up-confusion.pdf>
- Bavdaž, M., Bounfour, A., Martin, J., Nonnis, A., Perani, G., & Redek, T. (2023). Measuring investment in intangible assets. In G. Snijkers, M. Bavdaž, S. Bender, J. Jones, S. MacFeely, J.W. Sakshaug, K.J. Thompson, & A. van Delden (Eds.), *Advances in Business Statistics, Methods and Data Collection* (pp. 79–104). Wiley.
- Bloch, C., Piekkola, H., Rybalka, M., Eklund, C., & van Crielingen, K. (2021). *Measuring intangible assets at the firm level – development of an occupation based approach* (H2020 GLOBALINTO Deliverable 4.3). Aarhus University.
- Brege, H., & Kindström, D. (2020). Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 84, 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.005>
- Burda, M. C., & Severgnini, B. (2009). TFP growth in old and new Europe. *Comparative Economic Studies*, 51(4), 447–466. <https://doi.org/10.1057/ces.2009.19>
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- CoInvest Project. (2012). <http://www.coinvest.org.uk/bin/view/CoInvest>
- Corrado, C., Haltiwanger, J., & Sichel, D. (2005). *Measuring Capital in the New Economy* (No. corro5-1). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/books-and-chapters/measuring-capital-new-economy>
- Corrado, C., Hulten, C., & Sichel, D. (2006). *Intangible Capital and Economic Growth* (No. 2006–24; Finance and Economics Discussion Series Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, Washington, D.C.). <https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2006/200624/200624pap.pdf>
- Corrado, C., Hulten, C., & Sichel, D. (2009). Intangible capital and U.S. economic growth. *Review of Income and Wealth*, 55(3), 661–685. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2009.00343.x>
- Čater, B., Čater, T., Černe, M., Koman, M., & Redek, T. (2019). Nove tehnologije industrije 4.0 v majhnih in srednjih podjetjih v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 21(0), 175–184.
- Damijan, J., Kostevc, Č., & Rojec, M. (2015). Growing Lemons or Cherries? Pre and Post-acquisition Performance of Foreign-Acquired Firms in New EU Member States. *The World Economy*, 38(4), 751–772. <https://doi.org/10.1111/twec.12176>
- Damijan, J., Kostevc, Č., & Rojec, M. (2017). Exporting status and success in innovation: Evidence from CIS micro data for EU countries. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 26(5), 585–611. <https://doi.org/10.1080/09638199.2016.1271819>
- Das, D. (2009). Factor hoarding and productivity: Experience from Indian manufacturing. *Contributions to Economics*, 13–38. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2072-0-2>

- Fukao, K., Miyagawa, T., Mukai, K., Shinoda, Y., & Tonogi, K. (2009). Intangible investment in Japan: Measurement and contribution to economic growth. *Review of Income and Wealth*, 55(3), 717–736. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2009.00345.x>
- Globalinto. (2021). *Globalinto survey on intangibles* [podatkovna baza].
- Guzzini, E., & Palestini, A. (2016). Growth in total factor productivity and links among firms. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 11(1), 35–55. <https://doi.org/10.1007/s11403-014-0138-0>
- International Federation of Robotics. (2018). *The Impact of Robots on Productivity, Employment and Jobs*. International Federation of Robotics. [https://www.ifr.org/downloads/papers/IFR\\_The\\_Impact\\_of\\_Robots\\_on\\_Employment\\_Positioning\\_Paper\\_updated\\_version\\_2018.pdf](https://www.ifr.org/downloads/papers/IFR_The_Impact_of_Robots_on_Employment_Positioning_Paper_updated_version_2018.pdf)
- Jensen, J. B., Kletzer, L. G., Bernstein, J., & Feenstra, R. C. (2005). *Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Offshoring* [with Comments and Discussion]. Brookings Trade Forum, 75–133.
- Jona-Lasinio, C., & Meliciani, V. (2018). Productivity Growth and International Competitiveness: Does Intangible Capital Matter? *Intereconomics - Review of European Economic Policy*, 2018(2), 58–62.
- Jorgenson, D. W., Ho, M. S., Samuels, J. D., & Stiroh, K. J. (2007). Industry origins of the American productivity resurgence. *Economic Systems Research*, 19(3), 229–252. <https://doi.org/10.1080/09535310701571885>
- Jorgenson, D. W., Ho, M. S., & Stiroh, K. J. (2003). Lessons from the US growth resurgence. *Journal of Policy Modeling*, 25(5 SPEC.), 453–470. [https://doi.org/10.1016/S0161-8938\(03\)00040-1](https://doi.org/10.1016/S0161-8938(03)00040-1)
- Long, K., & Franklin, M. (2010). Multi-factor productivity: Estimates for 1994 to 2008. *Economic and Labour Market Review*, 4(9), 67–72. <https://doi.org/10.1057/elmr.2010.131>
- OECD. (2013). New sources of growth: Knowledge-based capital. <https://www.oecd.org/sti/inno/newsourcesofgrowthknowledge-basedcapital.htm>
- OECD. (2018). *Productivity and Jobs in a Globalised World: (How) Can All Regions Benefit?* OECD Regional Development Studies, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264293137-en>
- OECD. (2022). OECD Data warehouse. [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/data/oecd-stat/data-warehouse\\_data-00900-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/data/oecd-stat/data-warehouse_data-00900-en)
- Oh, D., Heshmati, A., & Lööf, H. (2012). Technical change and total factor productivity growth for Swedish manufacturing and service industries. *Applied Economics*, 44(18), 2373–2391. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.564147>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Piekkola, H. (Ed.). (2011). *Intangible Capital – Driver of Growth in Europe*. University of Vaasa. [http://www.innodrive.org/attachments/File/Intangible\\_Capital\\_Driver\\_of\\_Growth\\_in\\_Europe\\_Piekkola\(ed\).pdf](http://www.innodrive.org/attachments/File/Intangible_Capital_Driver_of_Growth_in_Europe_Piekkola(ed).pdf)
- Piekkola, H. (2018). Broad-based intangibles as generators of growth in Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(4), 377–400. <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1376170>
- Piekkola, H., Bloch, C., Rybalka, M., & Redek, T. (2021). *Intangibles from innovative work – their valuation and technological change* (H2020 Globalinto Deliverable 5.3). University of Vaasa.
- Prašnikar, J. (Ed.). (2010). *The role of intangible assets in exiting the crisis*. Časnik Finance.
- Prašnikar, J. (2012). *Comparing companies' success in dealing with external shocks: The case of the Western Balkans, Mediterranean countries and core European countries*. Časnik Finance.
- Prašnikar, J., Redek, T., & Drenkovska, M. (2017). Survival of the fittest: An evolutionary approach to an export-led model of growth. *Economic Research – Ekonomska izraživanja*, 30(1), 184–206. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1305796>

Raa, T. T., & Mohnen, P. (2009). *Neoclassical growth accounting and frontier analysis: A synthesis*. World Scientific Publishing Co. [https://doi.org/10.1142/9780812833679\\_0019](https://doi.org/10.1142/9780812833679_0019)

Redek, T., Domadenik, P., Farčnik, D., Istenič, T., Koman, M., Kostevc, Č., Sambt, J., Spruk, R., & Žabkar, V. (2019). *A survey on challenges to growth: The productivity puzzle in the context of (new) growth determinants* (H2020 GLOBALINTO WP1 Report. Foresight on growth, methodologies and data for measuring intangible assets). FELU – Faculty of Economics University of Ljubljana.

Roth, F. (2020). Revisiting intangible capital and labour productivity growth, 2000–2015: Accounting for the crisis and economic recovery in the EU. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 671–690. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2019-0119>

Sayed, E., Mansour, K., & Hussainey, K. (2022). Intangible investment and non-financial performance of Egyptian firms: The moderating role of the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2021-0362>

van Ark, B., Hao, J. X., Corrado, C., & Hulten, C. (2009). *Measuring intangible capital and its contribution to economic growth in Europe* (EIB Paper No. 3/2009). European Investment Bank, Economics Department. [http://econpapers.repec.org/paper/riseibpap/2009\\_5f003.htm](http://econpapers.repec.org/paper/riseibpap/2009_5f003.htm)

Xu, Y. (1993). A Model of Trade and Growth with a Non-Traded Service Sector. *The Canadian Journal of Economics / Revue Canadienne d'Economie*, 26(4), 948–960. <https://doi.org/10.2307/135831>

## Priloga

Tabela A1: Anketna vprašanja za identifikacijo proaktivnih podjetij

<b>Q.29 Prosimo, označite, kaj od naslednjega je najbolj pomembno med krizo zaradi covid-19?</b> (možni so največ 3 odgovori)
a) Hiter razvoj novih izdelkov ali storitev.
b) Razvoj strankam prilagojenih rešitev.
c) Zagotavljanje nižjih cen.
d) Povečevanje produktivnosti dela.
e) Zniževanje proizvodnih stroškov.
f) Drugo (zapišite)
<b>Q.36 Prosimo, označite, v kolikšni meri se (ne) strinjate z naslednjimi trditvami o tem, kako vaše podjetje zaznava in izkorišča priložnosti.</b> (odgovorite na 5-stopenjski lestvici, kjer je 1 = močno se <u>ne</u> strinjam in 5 = močno se strinjam)
a) Naše podjetje aktivno spremlja najboljše prakse v svoji panogi.
b) Naše podjetje se hitro odziva na poteze konkurentov.
c) Svoje prakse spreminjamo na podlagi povratnih informacij strank.
d) Naše podjetje redno presoja posledice spreminjanja tržnega povpraševanja po naših novih izdelkih in storitvah.
e) Naše podjetje hitro prepozna spremembe na svojem trgu (npr. konkurenca, regulacija, demografija).
f) Hitro identificiramo nove priložnosti za izboljšanje ponudbe svojim strankam.
g) Oblikovalske storitve so pomembne pri uvajanju novih izdelkov/storitev na trg.
h) Redno izvajamo notranja in zunanja izobraževanja za zaposlene.
i) Zaposleni si pogosto izmenjujejo praktične izkušnje.

**Q.37 Prosimo, označite, v kolikšni meri se (ne) strinjate z naslednjimi trditvami o virih znanja vašega podjetja.**(odgovorite na 5-stopenjski lestvici, kjer je 1 = močno se ne strinjam in 5 = močno se strinjam)

- a) Naše podjetje spodbuja redno, sistematično komuniciranje s strankami, z dobavitelji in drugimi organizacijami v verigi vrednosti z namenom identificirati priložnosti in potrebe po inoviranju.
- b) Naše podjetje redno, sistematično spremlja nova znanja na svojem področju (npr. z iskanjem patentov, udeležbo na sejnih, z branjem strokovnih in znanstvenih revij ali z iskanjem po spletu).
- c) Naše podjetje sklepa zaveznitva (alliances), vstopa v skupna podjetja (joint ventures) ali strateško sodeluje z drugimi organizacijami.
- d) Naše podjetje se vključuje v raziskovalne sporazume/projekte z univerzami in raziskovalnimi inštituti.
- e) Naše podjetje podpira izmenjavo znanja in izkušenj znotraj podjetja preko skupinskega dela in neformalnih stikov med zaposlenimi.
- f) Naše podjetje spodbuja skupen razvoj inovativnih strategij s sodelovanjem različnih oddelkov.
- g) Naše podjetje podpira odprto izmenjavo novih idej v podjetju.

*Vir: Globalinto, 2021.**Tabela A2: Vhodni podatki za izračun faktorja digitalizacija***Q.35 V kolikšni meri je podjetje v zadnjih treh letih (2017–2019) vlagalo v naslednje inovativne tehnologije?** (odgovorite na 5-stopenjski lestvici, kjer je 1 = sploh ne in 5 = v veliki meri)

- a) Strojne tehnologije (npr. roboti, 3D-tehnologije, senzorske tehnologije)
- b) Digitalne tehnologije (npr. umetna inteligenca, podatkovna analitika, internet stvari, strojno učenje, navidezna in nadgrajena resničnost, veriženje blokov (blockchain))
- c) Tehnologije s področja biologije (npr. genetika/preurejanje genoma, tisk 3D in 4D v kombinaciji z genetiko in medicino, nevrotehnologija)

*Vir: Globalinto, 2021.**Tabela A3: Opisne statistike*

Spremenljivka	N	Povprečje	Std. odklon	Min.	Max.
Dodana vrednost	623	13,0 mio	49,0 mio	-112 tisoč	727 mio
Kapital	623	51,2 mio	18,9 mio	165 tisoč	2210 mio
Zaposlenost	623	250,0	752,5	0,0	8263,8
Investicije v neotipljivi kapital kot % vseh prihodkov	621	9,35	14,98	0,00	103,80
Faktor digitalizacije	624	0,00	0,89	-2,56	3,58
Delež izvoza v prihodkih	623	0,45	0,37	0,00	1,00
Denarna sredstva	623	2,4 mio	15,0 mio	0,0	296,0 mio
Kratkoročni krediti	623	1,2 mio	4,7 mio	0,0	57,8 mio
Subvencije	623	5,3 tisoč	21,9 tisoč	0,0	233,6 tisoč
Faktor proaktivnosti	624	0,01	0,97	-2,70	2,13

*Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2021; Globalinto, 2021.*

# ANALIZA POTENCIALA ZA RAZVOJ PODJETJA, KI GA VODI LOKALNA SKUPNOST, KOT REŠITVE ZA IZZIVE V SLOVENSKEM LOKALNEM OKOLJU

**Helena Treska, Irma Potočnik Slavič, Alenka Slavec Gomezel**

## **Povzetek**

V prispevku predstavimo koncept podjetja, ki ga vodi lokalna skupnost in je potencialna rešitev za spopadanje z izzivi v lokalnih okoljih in na podeželju v Sloveniji. Tovrstno podjetništvo je v tujini poznano, v Sloveniji pa precej manj, zato analiziramo možnost in način vpeljave koncepta v občini Miren - Kostanjevica in na splošno v slovenskem lokalnem okolju. Podjetje, ki ga vodi lokalna skupnost, bi v Sloveniji predstavljalo alternativno možnost poslovnega delovanja, ki spodbuja povezovanje, lokalno zaposlovanje in uporabo lokalnih virov. Na področju socialne ekonomije koncept združuje značilnosti združništva in socialnega podjetništva. V takem podjetju se skupnost ali posamezni akterji na določenem podeželskem območju povežejo v celoto in delujejo kot eno podjetje.

Ključne besede: podjetje, ki ga vodi lokalna skupnost; lokalno okolje; občina Miren - Kostanjevica.

## **Uvod**

V obdobju, ko čedalje več ljudi išče odgovore na dileme kapitalizma, posvečamo vse več pozornosti alternativnim poslovnim modelom, ki na različne načine promovirajo lokalno zaposlovanje in povezovanje, demokratično in participativno delovanje ter uporabo lokalnih virov določenega območja. Razvoj podeželja je namreč pomemben element razvoja nacionalnega gospodarstva. Slednje je kompleksen proces, ki je dosežen z uspešnim spajanjem podjetništva, izobrazbe in spretnosti skupnosti, ki so v veliki meri posledica tržnih sil (Rowe, 2009). Vseeno pa se podeželje pogosto srečuje s pomanjkanjem delovnih mest in posledično z izseljevanjem, nepovezanostjo, izgubljanjem družinskih vezi in tradicij, z razvojnimi zapostavljanjem in neizkoriščenostjo lokalnih materialnih in intelektualnih danosti (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2022). V Sloveniji in Evropski uniji poznamo različne instrumente, ki pomagajo pri razvoju podeželja in ohranjanju tamkajšnje strukture, kot so npr. Program razvoja podeželja in pobuda LEADER/CLLD (European Network for Rural Development, 2021), Skupna kmetijska politika (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2021a) in dejavnosti v okviru Kohezijskega sklada (Evropska komisija, 2022). Ti instrumenti pa samo deloma rešujejo omenjene

probleme, nujno je namreč tudi povezovanje deležnikov v lokalnem okolju, npr. prek podjetniškega udejstvovanja s skupnim nastopom na trgu. Ena od alternativnih oblik podjetništva, primerna za podeželje in lokalne skupnosti, ki pridobiva na veljavi, je tudi podjetje, ki ga vodi lokalna skupnost (v nadaljevanju PLS) (Peredo & Chrisman, 2006).

Kljub konceptu in primerom dobrih praks iz tujine, npr. v Združenem kraljestvu, Kanadi, Jamajki in Ekvadorju (Kleinhans, Bailey, & Lindbergh, 2019; Peredo & Chrisman, 2006), v Sloveniji koncept PLS ni dovolj poznan in ni povsem udejanjen, imamo pa nekaj podjetniških pobud, ki delujejo po nekaterih načelih PLS, kot sta npr. lokalni energetska zadruga Zeleni Hrastnik (Energetska zadruga Zeleni Hrastnik, 2022) in Soča - Trenta (TD Soča - Trenta, 2022). PLS je tako priložnost za slovensko podeželje in lokalne skupnosti, katerih prednost je v skrbi za drugega in v medsebojni pomoči (Block & McKnight, 2011), da s tovrstnim podjetniškim udejstvovanjem rešujemo nekatere težave, ki pestijo podeželje.

Namen prispevka je predstaviti koncept PLS in analizirati možnosti njegove vpeljave v slovensko lokalno okolje (občina Miren - Kostanjevica). Z deležniki v lokalnem okolju smo preverili, kakšna je naklonjenost tovrstnemu delovanju, in skupaj z njimi oblikovali predlog za vzpostavitev PLS v obliki zadruge ter predlagali model za tovrstno podjetje. Prispevek ponudi primer nove rešitve za lokalne skupnosti na slovenskem podeželju.

## Podjetništvo v okviru lokalnega razvoja in njegovi izzivi

Slovenija je glede na odstotek prebivalcev, ki živijo v podeželskih naseljih (upoštevajoč tipologijo OECD, ki temelji na gostoti poselitve na ravni SKTE-3 (SKTE je kratica za Standardno klasifikacijo teritorialnih enot; pri nas so to statistične regije), podeželska država. Pet statističnih regij (osrednjeslovenska, gorenjska, savinjska, zasavska in obalno-kraška) se uvršča v zmerno, preostale pa v pretežno podeželske regije (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2021b). To je razvidno tudi iz izvajanja ukrepa LEADER/CLLD (European Network for Rural Development, 2021). Ukrep LEADER (fr. Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale; kar v slovenski jezik lahko prevedemo kot »povezave med akterji za razvoj podeželskega gospodarstva«) se na ravni Evropske unije izvaja tri desetletja. V programskem obdobju 2014–2020 se mu je pridružil še pristop CLLD (angl. *Community-Led Local Development*; kar slovenimo kot »lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost«), ki na podeželje prinaša pomembno sofinanciranje iz treh evropskih skladov: iz Evropskega kmetijskega sklada za razvoj podeželja (EKSRP), Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in Evropskega sklada za pomorstvo in ribištvo (ESPR). Pristop LEADER/CLLD je razvojni pristop »od spodaj navzgor«: v obdobju 2014–2020 se je izvajal na celotnem slovenskem

ozemlju (izločena so le mestna naselja z več kot 10.000 prebivalci), na katerem je 37 lokalnih akcijskih skupin oblikovalo svoje strategije lokalnega razvoja. V njih lokalni deležniki in akterji načrtujejo razvojne prioritete (npr. razvoj delovnih mest, varovanje okolja, socialna vključenost itd.), s pomočjo ukrepa LEADER/CLLD pa po sedmih načelih izvajajo projekte, financirane iz treh omenjenih skladov (European Network for Rural Development, 2021).

Slika 1 prikazuje hierarhijo ekonomskega razvoja na državni, regionalni in lokalni ravni, ki so skupaj del širšega globalnega gospodarstva. Na levi strani slike 1 prikazujemo podjetja kot deležnike razvoja, na desni strani pa učinke podjetniškega sodelovanja. S prekinjeno črto prikazujemo prepletanje in sodelovanje na vseh ravneh – med podjetji, učinki in različnimi ravnmi razvoja. Na dnu slike 1 izpostavljammo predmet našega preučevanja, ki sodi v raven lokalnega razvoja in lahko kot uspešna praksa prispeva tudi k širšemu razvoju.

Slika 1: Hierarhija ekonomskega razvoja in podjetniškega delovanja



Vir: Lasten prikaz.

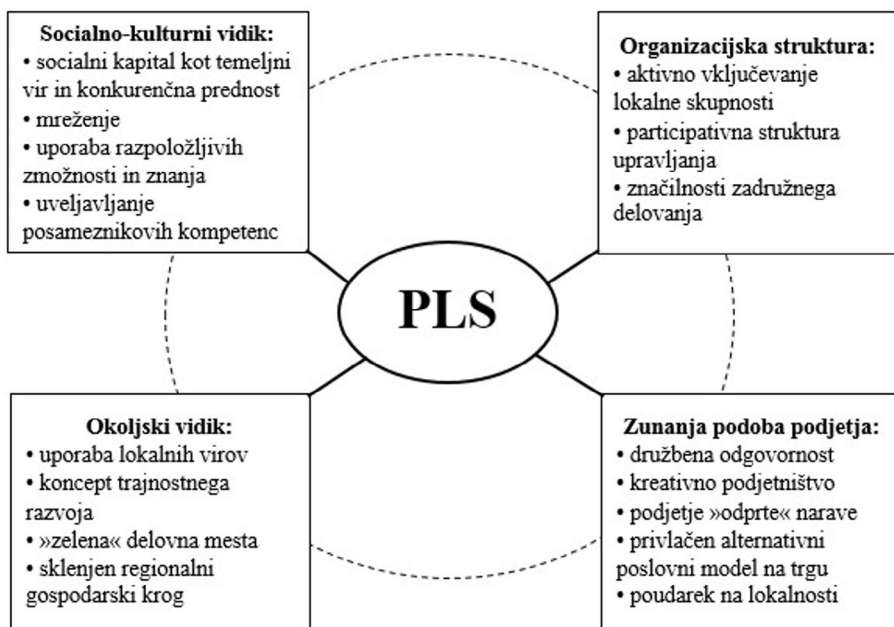
## Kaj je podjetje, ki ga vodi lokalna skupnost?

Kot odgovor na nakazane razvojne težave podeželja so se začeli pojavljati različni poslovni modeli in strategije, ki podpirajo delovanje na lokalni ravni in delujejo po konceptu endogenega razvoja. Slednji temelji na aktiviranju značilnih in/ali ustreznih

notranjih virov, kapitalov in potencialov nekega območja (Potočnik Slavič, 2010). Zajema tako stvarne oblike kapitala (npr. fizični, naravni in gospodarski kapital) kot tudi manj stvarne (npr. človeški kapital) in nestvarne oblike kapitala (npr. socialni, organizacijski in kulturni kapital) (Svendsen & Sørensen, 2007).

PLS povezuje različne akterje in deležnike na lokalni ravni ter prispeva k razvoju lokalnega gospodarstva in k socialnemu razvoju – obnaša se kot podjetje, a deluje v dobro skupnosti. Tako podjetje skuša zadovoljiti več ciljev: ekonomske, kulturne, socialne in okoljevarstvene. Dobiček ni glavni in ne edini cilj tovrstnih podjetij, čeprav delujejo po principu drugih podjetij in je dobiček nujen za ekonomsko samostojnost in njihov obstoj. Socialni kapital takega podjetja je njegov temeljni vir uspešnega delovanja, lahko pa tudi razvojna konkurenčna prednost podjetja (Peredo & Chrisman, 2006). V sliki 2 ponazarjamo množičnost ciljev in vidikov delovanja PLS: socialno-kulturni vidik, okoljski vidik, organizacijsko strukturo in zunanjo podobo podjetja.

Slika 2: Delovanje PLS v štirih vidikih



Vir: Lasten prikaz.

Ker PLS nima določene pravno-organizacijske oblike, je eden glavnih izzivov na tem področju iskanje primerne formalnega okvira. PLS se razlikuje od društev, zavodov in drugih neprofitnih organizacij, saj deluje podjetniško in se osredotoča na skupnost kot tako in ne na določeno skupino ljudi (kot npr. baletno društvo, jamarsko društvo ipd.). V literaturi (npr. Peredo & Chrisman, 2006; Somerville & McElwee,



2011; Soviana, 2015) njegove značilnosti največkrat primerjajo z značilnostmi socialnih podjetij in zadrug, čeprav se tudi od njih razlikuje; članstvo v zadrugah namreč zaznamuje skupni interes za aktivnosti znotraj zadruga in ne toliko skupni interes skupnosti, ki deluje kooperativno. Ker je PLS koncept, se njegova formalna organiziranost od primera do primera razlikuje. Za okolje, v katerem se oblikuje PLS, pa je tipična vsaj ena značilnost ali pa kombinacija naslednjih značilnosti: gospodarska kriza in pomanjkanje individualnih priložnosti, proces socialnega razkroja, socialna odtujenost skupnosti od prevladujoče družbe, degradacija oziroma razvrednotenje okolja, povojna obnova okolja ali nestanovitnost velikih podjetij (Peredo & Chrisman, 2006).

V tujini poznamo več primerov dobrih praks PLS, tukaj izpostavljamo tri (Kleinhans et al., 2019; Peredo & Chrisman, 2006).

- › Walkerswood community (Jamajka). v 70. letih 20. stoletja je skupnost ustanovila podjetje, ki danes po vsem svetu razvaža znane karibske začimbe, omake in različno konzervirano hrano. Skupnost uporabi dobiček za preskrbo z vodo, za šolstvo in zaposlovanje.
- › Retirement Living in Elliot Lake (Kanada). Mesto s propadlimi rudniki urana se je skupnostno preobrazilo v prostor za tretje življenjsko obdobje.
- › Millfields Trust (Združeno kraljestvo). Lokalni sklad, ki za regeneracijo sošeske Stonehouse (Plymouth) in zagotavljanje delovnih prostorov ter kreiranje zaposlitve oddaja poslovne prostore na tem območju.

V Sloveniji lahko določene značilnosti PLS vidimo pri nekaterih socialnih podjetjih ali zadrugah brez statusa socialnega podjetja, ki cilje lokalne skupnosti postavljajo v ospredje, kot je npr. Zadruga Dobrina, zadruga za razvoj trajnostne lokalne preskrbe (Zadruga Dobrina, 2022), in Turistična zadruga Prlekija, zadruga za povezovanje, promocijo ter razvoj lokalne ponudbe in turizma (Prlekija, 2022) (poleg že prej omenjenih energetskih zadrug Zeleni Hrastnik in Soča - Trenta).

## **Potencial za razvoj podjetja, ki ga vodi lokalna skupnost, v občini Miren - Kostanjevica**

### **Raziskovalne metode**

V sklopu terenskega dela smo z anketiranjem, intervjuvanjem in terenskim opazovanjem skušali čim bolj razumeti težave, s katerimi se sooča preučevano območje. Uporabili smo pristop »od spodaj navzgor« in v študijo primera vključili različne lokalne akterje in deležnike: podjetnike, vrtce, šole, različna društva, mlade na trgu dela in občino. V vprašalnik smo vključili zaprti, polodprti in odprti tip vprašanj. Z

metodo anketiranja smo zajeli 109 prebivalcev, ki živijo v občini Miren - Kostanjevica, od tega je 57 % anketirancev mlajša generacija (do 20 let), 10 % anketirancev je bilo starih od 21 do 40 let, 12 % od 41 do 60 let ter 21 % je bilo starih 61 let in več. Izmed anketirancev je bilo 69 % žensk. Večina anketirancev (85 %) je imela stalno prebivališče v občini Miren - Kostanjevica. V metodo intervjuvanja smo vključili dodatnih 10 udeležencev, ki so prav tako pripadali različnim starostnim skupinam in opravljali različne poklice. Intervjuji so v povprečju trajali 25 minut, pri čemer smo pogovore posneli, jih prepisali in jih naknadno analizirali prek kod in družin kod. Družine kod so bile naslednje: lokalno okolje, lokalnost, problem dvojnosti, PLS in skupna blagovna znamka, povezovanje, institucionalno vodenje, podjetništvo, obrobnost in čezmejnost. Na podlagi pridobljenih rezultatov in preučevanja območja smo izdelali matriko SWOT.

Vse opisano smo opravljali v okviru dizajnerskega pristopa, ki ga v splošnem opredelimo kot uporabo dizajnerske metode za ustvarjalno reševanje osebnih, družbenih in poslovnih izzivov (Zupan & Svetina Nabergoj, 2016). Dizajnerska metoda zajema več korakov, ki se lahko ponovijo, in sicer (1) opazovanje in razumevanje, (2) opredelitev problemov in izzivov, (3) oblikovanje idej, (4) prototipiranje ter (5) testiranje in implementacija. V petem koraku smo v okviru raziskave opravili fazo testiranja (predstavitve koncepta na občini), ne pa tudi faze implementacije.

## Rezultati

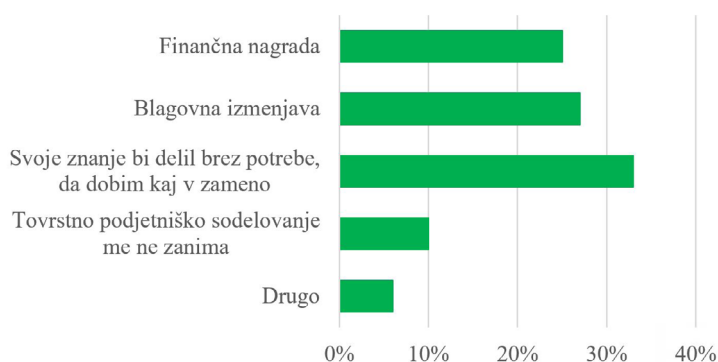
Na podlagi opravljenih intervjujev in izpolnjenih anket smo prišli do naslednjih ključnih ugotovitev, ki so nam bile v pomoč pri oblikovanju predlogov za PLS v občini Miren - Kostanjevica. Ugotovili smo, da se preučevano območje sooča s problematiko obrobnosti in dvojnosti. Občina se geografsko loči na kraški in dolinski del, zato se dela pomembno razlikujeta glede na rabo zemljišč, aktivnost prebivalcev in njihovo povezanost. Razdvojenost je ukoreninjena v prebivalcih. Manjša naselja na kraškem delu se počasi praznijo in izgubljajo storitve splošnega javnega in gospodarskega značaja (npr. trgovine, pošte, banke in gostilne). Zaradi skromnih možnosti za zaposlitev v kraškem delu občine prebivalci dnevno migrirajo na delo v dolino ali pa celo v Italijo, mnogi tam tudi ostanejo. Območje zaradi tega ne doživlja razvoja.

Nadalje smo ugotovili, da je prebivalstvo v občini Miren - Kostanjevica v splošnem zelo aktivno, predvsem na področju kmetijstva in športnih dejavnosti. Podjetniki na tem območju izpostavljajo, da delujejo bolj na individualni ravni, saj tu ne najdemo veliko povezav in sodelovanja na podjetniškem področju. So pa v splošnem tako podjetniki kot tudi drugi akterji (npr. posamezniki, osnovna šola, Center za starejše Miren in občina) naklonjeni inovacijam in skupnemu delovanju. Anketiranci izpostavljajo, da na območju manjkajo sposobni in podjetni posamezniki, ki bi dajali pobudo in koordinirali tovrstna skupna delovanja. Nazadnje smo ugotovili tudi, da

strogi zakoni in predpisi, administrativne ovire, pomanjkanje informacij in visoke začetne investicije marsikatero osebo ustavijo na poti do uresničevanja ciljev, tudi podjetniških.

Ugotavljamo, da finančna nagrada ni glavna in/ali edina motivacija, zaradi katere bi prebivalstvo želelo sodelovati v tovrstnem podjetništvu. Slednja je kot razlog za sodelovanje najizrazitejša pri mlajši generaciji (do 20 let), medtem ko se druge starostne skupine nagibajo k udeleževanju v PLS in deljenju lastnih znanj/sposobnosti na podlagi blagovne izmenjave ali pa celo brez česar koli v zameno. Slika 3 prikazuje odgovore na vprašanje o koristih, ki bi jih anketiranci želeli imeti od sodelovanja v PLS.

Slika 3: Želene koristi za sodelovanje znotraj PLS (v %)



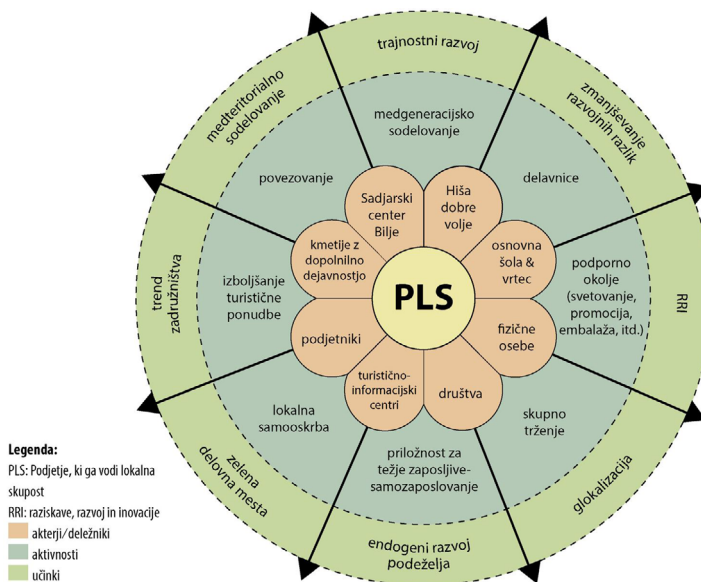
Vir: Lasten prikaz.

Ugotovitve, pridobljene s kvalitativno in kvantitativno raziskavo, smo uporabili pri izdelavi analize SWOT, da bi pridobili vpogled v potencial delovanja PLS v občini Miren - Kostanjevica. Ključne prednosti so v veliki pestrosti na majhnem prostoru, v medsebojnem poznavanju ter poznavanju izzivov in sposobnosti ključnih deležnikov. Ključni slabosti sta slaba povezanost in zaupanje med prebivalci in podjetji ter pomanjkanje koordinacije pri prevzemu pobude, organiziranju in vodenju PLS. Priložnosti je veliko, izpostavljamo samo dve: »zeleni« turizem in povezovanje v širšem smislu (medgeneracijsko, čezmejno, širše območje severne Primorske). Ključni nevarnosti pa sta konkurenčnost blagovnih znamk s podobnim konceptom, ki so se že vzpostavile na bližnjih območjih (npr. Vipavska dolina), in nezainteresiranost za sodelovanje pri podjetnikih, turističnih ponudnikih in drugih akterjih (npr. osnovne šole, center za starejše, sadjarski center).

Ob upoštevanju značilnosti PLS, kot jih izpostavljata Peredo and Chrisman (2006), smo oblikovali trizložni model, ki prikazuje (1) potencialne akterje/deležnike PLS,

(2) aktivnosti, ki bi se izvajale, in (3) zunanje učinke takega delovanja. Za pravno-organizacijsko obliko smo izbrali zadrugo, saj s svojimi načeli delovanja najboljše zajame značilnosti tovrstnega podjetništva v obliki PLS. Model je oblikovan tako, da je aplikativen tudi na drugih območjih, pri čemer se akterji/deležniki in aktivnosti prilagodijo tamkajšnjim lokalnim virom in potrebam. Kot je razvidno v sliki 3, so v samem jedru različni akterji zadruge. Zajemali bi tako fizične osebe in podjetnike kot tudi različne institucije. V prvem koraku bi PLS povabil k sodelovanju predvsem podjetnike in potencialne podjetnike, zanje pa bi deloval kot neke vrste podporno okolje. Z vsemi deležniki smo bili tudi osebno v stiku in so izkazali interes za tovrstno sodelovanje. Kasneje bi podjetje skozi različne aktivnosti, kot so skupno trženje pod enotno blagovno znamko, medgeneracijsko delovanje, lokalna samooskrba in izboljšanje turistične ponudbe, dosegalo načrtovane učinke, kot so trajnostni razvoj, promocija združništva, endogeni razvoj podeželja itd.

Slika 4: Model PLS



Vir: Lasten prikaz.

V sliki 4 natančneje in v časovnem sledju definiram vključevanje akterjev/deležnikov in izvedbo aktivnosti. Kot glavne značilnosti tovrstnega skupnostnega podjetnega delovanja izpostavljamo enotni vstop na trg, skupno trženje v okviru novoustvarjene blagovne znamke, porazdeljene stroške poslovanja (npr. računovodstvo, najem prostorov, promocija in administrativni stroški), podjetniško povezovanje in izboljšanje lokalne samooskrbe. Omenjene aktivnosti bi lahko postopoma pripomogle

k ustvarjanju novih zaposlitvenih priložnosti in h kreiranju privlačnejšega okolja za mlade, ki se zaradi pomanjkanja priložnosti selijo iz podeželja v mesta.

Slika 5: Predlagani koraki prednostnih aktivnosti v okviru ustanavljanja PLS



Vir: Lasten prikaz.

## Diskusija

Tako v globalnem kot tudi v slovenskem okolju je v zadnjih letih zaznati pozitivne premike na področju združništva, alternativnih poslovnih modelov, socialnega podjetništva, delavskega lastništva in večje participacije zaposlenih. Ker koncept PLS temelji na razpoložljivih zmožnostih lokalne skupnosti in na uporabi razpoložljivih naravnih virov, ocenjujemo, da v občini Miren - Kostanjevica in na slovenskem podeželju v splošnem razpolagamo z zadostno količino obeh dejavnikov, zato menimo, da obstaja potencial za razvoj PLS. Kot je bilo že omenjeno, je na področju raziskovanja koncepta in natančnejšega opredeljevanja še veliko priložnosti. Raziskav je na tem področju še vedno premalo, da bi v celoti razumeli pojavnost in pomen PLS.

Razvojne težave in problemi na podeželju se med regijami razlikujejo, vendar pa med njimi vseeno lahko potegnemo splošne vzporednice: obrobnost, odseljevanje, staranje prebivalstva, visoko stopnjo brezposelnosti, pasivnost in nepovezanost lokalne skupnosti. Z modelom PLS smo želeli prikazati širšo uporabnost koncepta, saj bi se akterji/deležniki na različnih območjih razlikovali, aktivnosti in učinki PLS pa bi ostali podobni.

Koncept PLS je uporaben tudi pri udejanjanju t. i. zadrug s posebnim pomenom. Julija 2021 je namreč slovenska vlada objavila Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zadrugah (ZZad-D), ki na novo opredeljuje zadruga s posebnim pomenom, ki so vezane predvsem na geografsko območje. Tovrstne zadruga poseben pomen izkazujejo

na področju razvoja in promocije združništva, povezovanja, družbene odgovornosti, zelene ekonomije, inovacij, pametnih tehnologij, samooskrbe, celostne oskrbe, trajnostnih pristopov, verig vrednosti, konkurenčnosti, krožnega gospodarstva, varovanja narave, tradicije ali zagotavljanja družbenih oziroma drugih storitev za oživitvev in ohranjanje geografskega območja (Uradni list Republike Slovenije, 2021). Ugotavljamo, da sta si omenjeni status zadrug in koncept PLS zelo sorodna, zato bo udejanjanje PLS v slovensko prakso pospešeno in pravno-organizacijsko omogočeno.

Na podlagi izhodišč naše raziskave bi kot glavne izzive za snovalce politik regionalnega razvoja opredelili predvsem naslednje: smiselno povezovanje; vključevanje raznolikih deležnikov s specifičnimi znanji na svojih področjih; proaktivno vključevanje lokalnega prebivalstva; večji poudarek na tržno naravnanih in ekonomsko obstojnih projektih; kritični pristop k udejanjanju koncepta PLS v slovenskem prostoru in ne nazadnje prenos znanja iz raziskav o PLS v prakso.

## Literatura in viri

- Block, P., & McKnight, J. (2011). Enterprising Economy: It is based in competent community. *Leadership Excellence*, 28(1), 16–17.
- Energetska zadruga Zeleni Hrastnik. (2022). Energetska zadruga Zeleni Hrastnik. Pridobljeno 22. 9. 2022 iz <https://zeleni-hrastnik.si/>
- European Network for Rural Development. (2021). LEADER/CLLD. Pridobljeno 22. 9. 2022, 2022, from [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_en)
- Evropska komisija. (2022). Kohezijski sklad. Pridobljeno 22. 9. 2022 iz [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/sl/funding/cohesion-fund/](https://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/sl/funding/cohesion-fund/)
- Kleinhans, R., Bailey, N., & Lindbergh, J. (2019). How Community-Based Social Enterprises Struggle with Representation and Accountability. *Social Enterprise Journal*, 16(1), 60–81.
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2021a). Skupna kmetijska politika 2023–2027. Pridobljeno 22. 9. 2022 iz <https://skp.si/skupna-kmetijska-politika-2023-2027>
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2021b). *Strateški načrt skupne kmetijske politike 2023–2027 (Priloga II – Analiza stanja SWOT)*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2022). Program razvoja podeželja. Pridobljeno 22. 9. 2022 iz <https://skp.si/program-razvoja-podezelja-2014-2020-do-2022>
- Peredo, A., & Chrisman, J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *The Academy of Management Review*, 31(2), 309–328.
- Potočnik Slavič, I. (2010). *Endogeni razvojni potenciali slovenskega podeželja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete v Ljubljani.
- Prlekija. (2022). Turistična zadruga Prlekija. Pridobljeno 22. 9. 2022 iz <https://visit-prlekija.eu/zadruga-in-regija/turisticna-zadruga-prlekija>
- Rowe, J. E. (2009). *Theories of Local Economic Development: Linking Theory to Practice*. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd.

Somerville, P., & McElwee, G. (2011). Situating community enterprise: A theoretical exploration. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), 317-330.

Soviana, S. (2015). Cooperative, Social Enterprise, and Community-Based Enterprise: Competing, Substituting, or Complementing? *Management and Organizational Studies*, 2(2), 1-14.

Svendsen, G. L., & Sørensen, J. (2007). There's more to the picture than meets the eye: Measuring tangible and intangible capital in two marginal communities in rural Denmark. *Journal of Rural Studies*, 23(4), 453-471.

TD Soča - Trenta. (2022). Zadruga Soča - Trenta. Pridobljeno 22. 9. 2022 iz <https://www.soca-trenta.si/si/kontakt/zadruga-soca-trenta>

Uradni list Republike Slovenije. (2021). *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o zadrugah (ZZad-D)*. Ljubljana, Slovenija.

Zadruga Dobrina. (2022). Zadruga Dobrina. Pridobljeno 22. 9. 2022 iz <https://www.zadruga-dobrina.si/>

Zupan, B., & Svetina Nabergoj, A. (2016). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16(4), 49-74.

# POVEZANOST MED TRŽNO NARAVNANOSTJO IN TRŽENJSKIMI SPOSOBNOSTMI SLOVENSКИH IZVOZNIKOV

Mateja Bodlaj, Barbara Čater

## Povzetek

Obstoječe raziskave kažejo, da se izvozniki pogosto srečujejo z izzivi pri doseganju ciljev na izvoznih trgih. Literatura poudarja povezanost med trženjskimi sposobnostmi in izvozno uspešnostjo, zato je namen raziskave proučiti, kako odzivna in proaktivna tržna naravnost vplivata na štiri vrste trženjskih sposobnosti: sposobnosti pridobivanja informacij, razvoja izdelkov, oblikovanja cen in razvijanja odnosov. Povezanosti smo preverili na vzorcu 339 slovenskih izvoznikov v skupini majhnih in srednje velikih podjetij. Rezultati kažejo, da se obe vrsti tržne naravnosti dopolnjujeta, saj različno vplivata na trženjske sposobnosti. Odzivna tržna naravnost pozitivno vpliva na sposobnosti pridobivanja informacij, oblikovanja cen in razvijanja odnosov, medtem ko proaktivna tržna naravnost pozitivno vpliva na sposobnosti razvoja izdelkov.

Ključne besede: odzivna tržna naravnost, proaktivna tržna naravnost, pridobivanje informacij, razvoj izdelkov, oblikovanje cen, razvijanje odnosov.

## Uvod

Tuje raziskave kažejo, da izvozniki pogosto ne dosežejo v celoti strateških ciljev na tujih trgih, kar managerji izpostavljajo kot problem (Spyropoulou et al., 2017). Podobno je tudi raziskava med slovenskimi podjetji pokazala, da naši izvozniki v povprečju le delno dosežajo cilje na tujih trgih (Bodlaj & Čater, 2021). Številne raziskave so potrdile, da so trženjske sposobnosti ključnega pomena za izvozno uspešnost (Martin et al., 2020; Morgan et al., 2018; Pham et al., 2017; Ripollés & Blesa, 2012), vprašanje pa je, kako lahko podjetja okrepijo svoje trženjske sposobnosti. Eden izmed pomembnih dejavnikov trženjskih sposobnosti je tržna naravnost (Morgan et al., 2018). Čeprav je tržna naravnost eden temeljnih in najbolj proučevanih konceptov v trženjski literaturi, je doslej razmeroma malo raziskav proučilo povezanost med tržno naravnostjo in trženjskimi sposobnostmi izvoznikov (İpek & Bıçakcıoğlu-Peynirci, 2020). Še zlasti malo vemo, kako dve različni, a povezani obliki tržne naravnosti vplivata na trženjske sposobnosti izvoznikov. Obstoječe raziskave se namreč najpogosteje osredotočajo na odzivno, ne pa tudi na proaktivno obliko tržne naravnosti. Poleg tega raziskovalci pogosto združujejo različne trženjske sposobnosti v skupen konstrukt (npr. Martin et al., 2020), kar ne omogoča vpogleda



v vlogo tržne naravnosti pri razvijanju posameznih vrst trženjskih sposobnosti. Namen tega članka je prispevati k razumevanju, kako odzivna in proaktivna tržna naravnost vplivata na štiri trženjske sposobnosti slovenskih izvoznikov: na sposobnosti pridobivanja informacij, razvoja izdelkov, oblikovanja cen in razvijanja odnosov. Omenjene povezanosti smo preverili na vzorcu slovenskih izvoznikov v skupini majhnih in srednje velikih podjetij (tj. podjetij z manj kot 250 zaposlenimi). Majhna in srednje velika podjetja imajo zelo pomembno vlogo v izvozni dejavnosti slovenskega gospodarstva. Vrednost njihovega izvoza je leta 2020 predstavljala 49,8 % vrednosti celotnega slovenskega izvoza (Statistični urad RS, 2021).

## Tržna naravnost in trženjske sposobnosti v literaturi

*Odzivna tržna naravnost* se nanaša na prepoznavanje, razumevanje in zadovoljevanje izraženih potreb, *proaktivna tržna naravnost* pa na prepoznavanje, razumevanje in zadovoljevanje latentnih in prihodnjih potreb kupcev (Narver et al., 2004). Odzivna tržna naravnost se opira na uporabo sedanjega znanja in izkušenj, proaktivna tržna naravnost pa nasprotno na odkrivanje novega znanja, ki se zelo razlikuje od sedanjega znanja in izkušenj podjetja (Atuahene-Gima et al., 2005). Če se podjetja osredotočajo samo na izražene potrebe kupcev, omejijo možnosti za ustvarjanje vrednosti, kar lahko vodi do togosti podjetja (Atuahene-Gima et al., 2005). Konkurenčna podjetja zlahka prepoznajo izražene potrebe in posnemajo odzivno tržno naravnano delovanje, to pa pogosto vodi do podobnih ponudb vrednosti za kupce in do večje cenovne konkurence. Odzivna tržna naravnost je potrebna, vendar na zahtevnih in hitro spreminjajočih se trgih ne zadošča za premagovanje konkurentov. Podjetja morajo prepoznavati tudi latentne potrebe kupcev in predvideti prihodnji razvoj trgov, s čimer razvijajo proaktivno tržno naravnost (Narver et al., 2004).

Trženjske sposobnosti odražajo sposobnost podjetja, da uporablja razpoložljive vire za uspešno izvajanje aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Morgan et al., 2018). Literatura navaja različne vrste in razvrstitve trženjskih sposobnosti (več o tem Morgan et al., 2018). V članku obravnavamo štiri vrste sposobnosti, ki jih literatura omenja kot pomembne za izvozno uspešnost: *sposobnosti pridobivanja informacij*, *razvoja izdelkov*, *oblikovanja cen* in *razvijanja odnosov*. Sposobnosti pridobivanja informacij se nanašajo na zbiranje informacij o kupcih, konkurentih, posrednikih in o širšem okolju na izvoznem trgu (Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004). *Sposobnosti razvoja izdelkov* odražajo sposobnost izvoznikov, da spreminjajo obstoječe in razvijajo nove izdelke, ki zadovoljijo potrebe kupcev na izvoznih trgih (Kaleka, 2012). *Sposobnosti oblikovanja cen* označujejo večšine in akumulirano znanje, ki ga izvozniki uspešno uporabljajo pri določanju cen za izvozne trge (Tan & Sousa, 2015), *sposobnosti razvijanja odnosov* pa se nanašajo na sposobnost

razvijanja odnosov s kupci na izvoznem trgu (z distributerji in končnimi kupci) (Kaleka & Morgan, 2019).

Raziskave kažejo, da tržna naravnost izvoznikov pozitivno vpliva na njihove sposobnosti razvoja izdelkov (Murray et al., 2011), sposobnosti oblikovanja cen (Murray et al., 2011), strateški pristop k oblikovanju cen na izvoznih trgih (Tzokas et al., 2000) in na oblikovanje cen, ki spodbuja dobičkonosne in dolgoročne odnose s kupci na tujih trgih (Argouslidis & Indounas, 2010). Pri tem velja omeniti, da so se omenjene raziskave osredotočile samo na odzivno tržno naravnost. Redke raziskave, ki so proučile tudi proaktivno tržno naravnost, v splošnem kažejo, da obe tržni naravnosti spodbujata sodelovanje trženjske funkcije in funkcije R & D v procesu razvoja novih izdelkov (Lamore et al., 2013), vendar proaktivna tržna naravnost bolj spodbuja inovativnost (npr. Zhang & Duan, 2010), radikalne inovacije (npr. Li & Lin, 2008) in ima večji pozitivni vpliv na uspešnost novih izdelkov (npr. Narver et al., 2004) v primerjavi z odzivno tržno naravnostjo. Te raziskave se niso osredotočile samo na izvoznike, zato so potrebne nadaljnje raziskave o vplivu obeh vrst tržne naravnosti na trženjske sposobnosti izvoznikov.

## Metodologija

Populacijo za našo raziskavo predstavljajo slovenska izvozno naravnana podjetja z najmanj 10 % prihodkov od izvoza. Za vzorčni okvir smo uporabili podatkovno bazo slovenskih izvoznikov SLOEXPORT. K sodelovanju je bilo povabljenih 3.750 podjetij, vpisanih v bazo SLOEXPORT, ki na izvoznih trgih ustvarijo najmanj 10 % celotnih prihodkov. Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 371 respondentov. Z upoštevanjem nedostavljenih e-poštnih sporočil je bila stopnja odziva 11,1-odstotna. V analizo smo vključili odgovore 339 podjetij z manj kot 250 zaposlenimi. V vzorcu je 38,9 % mikro podjetij (manj kot 10 zaposlenih), 37,6 % majhnih podjetij (10–49 zaposlenih) in 23,6 % srednje velikih podjetij (50–249 zaposlenih). Večina podjetij (69,4 %) deluje pretežno na trgu B2B in ponuja kompleksne izdelke/storitve z višjo dodano vrednostjo (58,9 %). Glavni izvozni trg za večino podjetij spada na področje Zahodne in Srednje Evrope (58,6 %). Podjetja so na glavnem izvoznem trgu v povprečju ustvarila 51,8 % celotnih prihodkov. Vprašalnik so največkrat izpolnili direktorji podjetja (54,6 %) ter vodje prodaje (22,6 %). V povprečju so imeli 19,3 leta (standardni odklon 9,9) delovnih izkušenj.

Odzivno in proaktivno tržno naravnost ter trženjske sposobnosti na glavnem izvoznem trgu smo izmerili z uporabo preverjenih lestvic, pri čemer smo upoštevali tudi ugotovitve predhodno izvedenih poglobljenih intervjujev z managerji. Merjenje odzivne tržne naravnosti temelji na lestvicah MARKOR (Kohli et al., 1993) in MKTOR (Narver & Slater, 1990). Merjenje proaktivne tržne naravnosti temelji na

lestvici, ki so jo razvili Narver et al. (2004). Obe obliki tržne naravnosti smo izmerili na 7-stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 7 – zelo se strinjam). Sposobnosti pridobivanja informacij so bile izmerjene v skladu z Morgan et al. (2004), sposobnosti razvoja izdelkov/storitev in sposobnosti razvijanja odnosov v skladu s Kaleko (2012), sposobnosti oblikovanja cen pa smo izmerili v skladu z Vorhies in Morgan (2005). Podobno kot v primerljivih tujih raziskavah smo vprašane prosili, da na 7-stopenjski lestvici (1 – veliko slabše, 7 – veliko boljše) ocenijo posamezne vrste sposobnosti svojega podjetja v primerjavi z glavnimi konkurenti na njihovem glavnem izvoznem trgu. Kot kontrolni spremenljivki smo upoštevali velikost podjetja (število zaposlenih) in izkušnje podjetja na glavnem izvoznem trgu (število let poslovanja). Za analizo podatkov smo uporabili programa IBM SPSS, različico 26, in MPlus, različico 8.7.

## Rezultati

Iz analize povprečnih vrednosti (tabela 1) lahko razberemo, da so podjetja v povprečju bolj naravnana odzivno (povprečje = 5,8) kot proaktivno (povprečje = 5,3). Med proučevanimi trženjskimi sposobnostmi izstopajo sposobnosti razvijanja odnosov (povprečje = 5,6), sledijo sposobnosti razvoja izdelkov (povprečje = 5,3) ter sposobnosti oblikovanja cen (povprečje = 5,0) in sposobnosti pridobivanja informacij (povprečje = 4,9). Dodatne analize so pokazale, da med mikro, majhnimi in srednje velikimi podjetji ne obstajajo statistično značilne razlike v tržni naravnosti in trženjskih sposobnostih. Statistično značilne razlike obstajajo glede vrste trga, na katerem deluje podjetje, in sicer rezultati kažejo, da imajo podjetja, katerih izdelki/storitve so pretežno namenjeni končnim (B2C) porabnikom, višje razvite sposobnosti pridobivanja informacij in oblikovanja cen kot podjetja, katerih izdelki/storitve so pretežno namenjeni poslovnim (B2B) kupcem.

Tabela 1: Povprečne vrednosti, standardni odkloni in korelacije

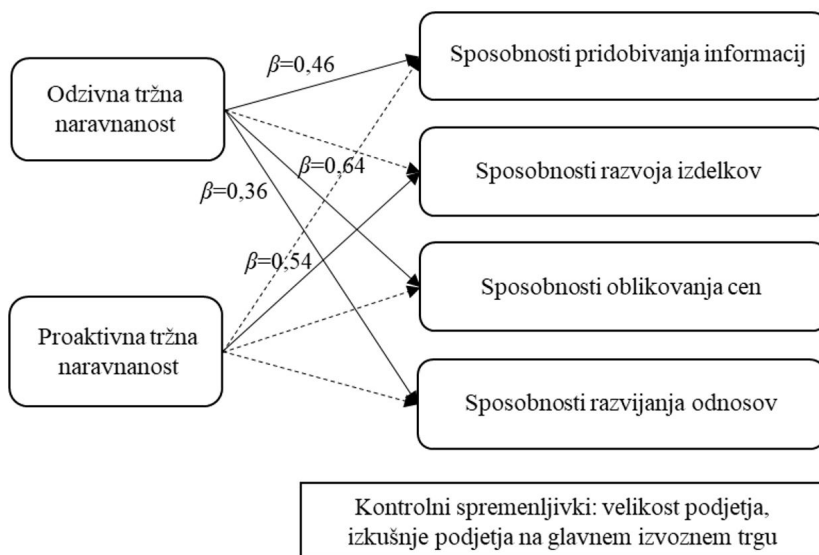
Konstrukti	Povpr.	Std. odkl.	1	2	3	4	5	6
1 Odzivna tržna naravnost	5,8	0,9	1,00					
2 Proaktivna tržna naravnost	5,3	1,2	0,56**	1,00				
3 Sposobnosti pridobivanja informacij	4,9	1,1	0,33**	0,32**	1,00			
4 Sposobnosti razvoja izdelkov	5,3	1,1	0,38**	0,50**	0,37**	1,00		
5 Sposobnosti oblikovanja cen	5,0	1,1	0,36**	0,29**	0,72**	0,29**	1,00	
6 Sposobnosti razvijanja odnosov	5,6	1,0	0,34**	0,32**	0,64**	0,39**	0,61**	1,00

Opombe: Pod diagonalo: Pearsonovi koeficienti korelacije. \*\*Korelacija je statistično značilna pri 0,01 (dvostransko).

V nadaljevanju smo preverili merski model in izvedli potrditveno faktorsko analizo. Rezultati kažejo, da so mere prileganja merskega modela sprejemljive (Hair et al., 2010). Analiza zanesljivosti merjenja je pokazala, da so vrednosti za zanesljivost konstruktov ustrezne (Fornell & Larcker, 1981). V skladu z Andersonom in Gerbingom (1988) smo preverili konvergentno in diskriminacijsko veljavnost in ugotovili, da ju lahko potrdimo.

Na podlagi analize strukturnega modela ugotavljamo, da neodvisne spremenljivke relativno dobro pojasnijo odvisne spremenljivke ( $R^2 = 0,22$  za sposobnosti pridobivanja informacij,  $R^2 = 0,29$  za sposobnosti razvoja izdelkov,  $R^2 = 0,26$  za sposobnosti oblikovanja cen in  $R^2 = 0,25$  za sposobnosti razvijanja odnosov). Mere prileganja strukturnega modela so znotraj sprejemljivega območja (Hair et al., 2010). Rezultati (slika 1) kažejo, da obstaja pozitiven učinek odzivne tržne naravnosti na sposobnosti pridobivanja informacij, oblikovanja cen in razvijanja odnosov, medtem ko učinek odzivne tržne naravnosti na sposobnosti razvoja izdelkov ni statistično značilen. Na drugi strani proaktivna tržna naravnost pozitivno učinkuje le na sposobnosti razvoja izdelkov, medtem ko njen učinek na sposobnosti pridobivanja informacij, oblikovanja cen in razvijanja odnosov ni statistično značilen. Kontrolna spremenljivka velikost podjetja ima statistično značilne povezave s sposobnostmi, medtem ko leta izkušenj pozitivno vplivajo le na sposobnosti pridobivanja informacij.

Slika 1: Rezultati preverjanja učinkov



Opomba:

— značilen učinek ( $p < 0,05$ )

... neznačilen učinek

## Razprava in zaključki

Raziskava med slovenskimi izvozniki v skupini majhnih in srednje velikih podjetij kaže, da odzivna in proaktivna tržna naravnost različno vplivata na proučevane štiri trženjske sposobnosti, kar potrjuje tako pomembnost vključevanja obeh oblik tržne naravnosti v raziskave kot tudi smiselnost ločenega proučevanja posameznih vrst trženjskih sposobnosti namesto njihovega združevanja v skupen konstrukt. Raziskava prinaša pomembne implikacije tudi za managerje. Ugotovitve raziskave lahko izvozno naravnanim majhnim in srednje velikim podjetjem pomagajo pri odločitvah o razporeditvi omejenih virov za povečanje tržne naravnosti. Izvoznikom, ki želijo izboljšati sposobnosti pridobivanja informacij, sposobnosti oblikovanja cen in sposobnosti razvijanja odnosov s kupci na tujih trgih, priporočamo relativno več vlaganj v odzivno tržno naravnost. Višjo raven odzivne tržne naravnosti lahko podjetja dosežejo s hitrim odzivanjem na spremenjene potrebe in želje kupcev, s hitrim odzivanjem na aktivnosti konkurentov in z usklajenim delovanjem vseh zaposlenih pri zadovoljevanju potreb in želja kupcev na tujih trgih. Za izvoznike, ki želijo prepoznati obetavne priložnosti za ustvarjanje vrednosti za tuje kupce in izboljšati sposobnosti razvoja izdelkov, pa priporočamo relativno več vlaganj v proaktivno tržno naravnost. To pomeni, da si izvozniki prizadevajo prepoznati latentne in prihodnje potrebe kupcev na izvoznih trgih ter proučujejo, kakšne težave imajo kupci pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev, da bi ponudili novo ali boljšo rešitev. Eden izmed možnih načinov za prepoznavanje latentnih potreb je lahko tudi proučevanje najnaprednejših kupcev in tudi tistih, ki izdelkov ne uporabljajo.

Čeprav odzivna tržna naravnost vpliva na tri proučevane trženjske sposobnosti, proaktivna tržna naravnost pa samo na eno proučevano sposobnost, to ne pomeni, da je proaktivna tržna naravnost manj pomembna za izvoznike. Kot poudarjajo Blocker et al. (2011), kupci na globalnih medorganizacijskih trgih vedno bolj pričakujejo proaktivno razmišljanje dobaviteljev in ne zgolj odzivanje na izražene potrebe kupcev. Podobno tudi Kumar et al. (2011) na podlagi mednarodne longitudinalne raziskave, ki je proučila veliko število panog, ocenjujejo, da je (odzivna) tržna naravnost postala v večji meri strošek konkuriranja na današnjih turbulentnih in tekmovalnih trgih kot pa vir trajne konkurenčne prednosti. Proaktivna tržna naravnost ima zato zelo pomembno vlogo pri krepitvi inovacijskih sposobnosti in pri razvoju novih ponudb s privlačno ponudbo vrednosti za kupce na izvoznih trgih. Ponudbe, ki v očeh kupcev prinašajo večjo zaznano vrednost, zmanjšajo občutljivost majhnih in srednje velikih podjetij za cenovno konkurenco in pritiske na zniževanje cen na tujih trgih. Če povzamemo, obe obliki tržne naravnosti sta pomembni in se dopolnjujeta pri razvijanju trženjskih sposobnosti izvoznikov. Proaktivna tržna naravnost pomaga premagovati omejitve odzivne tržne naravnosti, slednja pa izvoznike štiti

pred pretirano dragim in tveganim raziskovanjem, ki je povezano z visoko stopnjo proaktivne tržne naravnosti (Hernhausen, 2016).

Glavna omejitev raziskave je, da smo podatke zbrali v eni časovni točki. V prihodnjih raziskavah bi bilo priporočljivo izvesti longitudinalno raziskavo, ki bi dala vpogled v povezanost med obema oblikama tržne naravnosti in trženjskimi sposobnostmi v daljšem obdobju. Podobno kot številni drugi raziskovalci smo se osredotočili na glavni izvozni trg, zato ugotovitev raziskave ne moremo posplošiti na celotno izvozno dejavnost podjetij. Ravni odzivne in proaktivne tržne naravnosti podjetja se lahko na različnih trgih razlikujejo, odvisno od značilnosti izvoznih trgov in njihove pomembnosti za podjetje. Podobno se lahko razlikujejo tudi trženjske sposobnosti podjetja na različnih izvoznih trgih. V prihodnjih raziskavah bi lahko primerjali ravni obeh oblik tržne naravnosti in trženjskih sposobnosti izvoznikov na različnih izvoznih trgih. V raziskavo smo vključili štiri trženjske sposobnosti. Priporočamo, da prihodnje raziskave vključijo še druge trženjske sposobnosti, npr. sposobnosti na področju distribucije in trženjskega komuniciranja.

## Literatura in viri

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Argouslidis, P. C., & Indounas, K. (2010). Exploring the role of relationship pricing in industrial export settings: Empirical evidence from the UK. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 460–472.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464–482.
- Bodlaj, M. & Čater, B. (2021). Trženjske sposobnosti slovenskih izvoznikov in njihov vpliv na izvozno uspešnost. V T. Redek (ur.), *Izzivi podjetij, države in družbe v uresničevanju odgovornosti za trajnostni razvoj* (str. 123–131). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hernhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585–2593.
- İpek, İ. & Bıçakcıoğlu-Peynirci, N. (2020). Export market orientation: An integrative review and directions for future research. *International Business Review*, 29(4), 101659.
- Kaleka, A. & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108–121.
- Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47(1), 93–105.

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.
- Lamore, P. R., Berkowitz, D., & Farrington, P. A. (2013). Proactive/Responsive market orientation and marketing-research and development integration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 695–711.
- Li, C.-R., & Lin, C.-J. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002–1025.
- Martin, S. I., Javalgi, R. R. G. & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25–37.
- Morgan, N. A., Feng, H. & Whitler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61–95.
- Morgan, N. A., Kaleka, A. & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 252–269.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product-success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Pham, T. S. H., Monkhouse, L. L. & Barnes, B. R. (2017). The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. *International Marketing Review*, 34(5), 606–628.
- Ripollés, M. & Blesa, A. (2012). International new ventures as “small multinationals”: The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47, 277–287.
- Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, D. & Morgan, N. A. (2017). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109–129.
- Statistični urad RS (2021, 1. oktober). *Blagovna menjava po značilnostih podjetij, Slovenija, 2020*. Pridobljeno iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9882>
- Tan, Q. & Sousa, M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102.
- Tzokas, N., Hart, S., Argouslidis, P., & Saren, M. (2000). Strategic pricing in export markets: empirical evidence from the UK. *International Business Review*, 9(1), 95–117.
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Zhang, J., & Duan, Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance. *Management Decision*, 48(6), 849–867.

# PREMOŽENJE BLAGOVNIH ZNAMK V OČEH PORABNIKOV V VELIKI BRITANIJ, SLOVENIJI TER BOSNI IN HERCEGOVINI: SO TUDI ODNOSI Z ZNAMKAMI POMEMBNI?

**Maja Konečnik Ruzzier, Nuša Petek, Mojca Bavdaž**

## **Povzetek**

Premoženje blagovnih znamk je pomemben del neotipljivega kapitala večine podjetij, njegova vrednost pa je odvisna od tega, kako blagovne znamke vidijo porabniki, saj to vpliva na njihove namere za nakup blagovne znamke. V članku raziskujemo koncept premoženja blagovnih znamk v očeh porabnikov in ga s pogosto uporabljenih štirih dimenzij zavedanja, podobe, zaznane kakovosti in zvestobe širimo še na dimenzijo odnosov. Z empirično raziskavo uporabnikov blagovnih znamk v treh evropskih državah (Veliki Britaniji, Sloveniji ter Bosni in Hercegovini) potrdimo pomen odnosa z blagovno znamko v današnjem okolju. Na osnovi teh rezultatov priporočamo obravnavo premoženja blagovne znamke kot dinamičnega koncepta, v katerem porabniki ne ocenjujejo blagovnih znamk zgolj pasivno, ampak jih dinamično soustvarjajo. To zahteva tudi bolj proaktivno vlogo managerjev in tržnikov pri razvoju in ocenjevanju blagovnih znamk.

## **Razvoj koncepta premoženja blagovne znamke**

Premoženje blagovnih znamk proučujemo z dveh ločenih, a povezanih vidikov: z vidika podjetja in z vidika porabnika (Christodoulides & de Chernatony, 2010). Koncept premoženja blagovne znamke v očeh porabnika se je porodil že pred tremi desetletji (Aaker, 1991; Keller, 1993), njegov pomen pa se je skozi čas še okrepil vzporedno s krepitvijo pomena vseh oblik neotipljivega kapitala. S tem se je povečal in okrepil tudi obseg raziskav, ki ta koncept naslavljajo (Christodoulides & de Chernatony, 2010; Datta et al., 2017; Yang et al., 2019). Kljub mnogim raziskavam težko govorimo o harmonizaciji oziroma poenotenju opredelitev tega koncepta in njegovih dimenzij. Med najpogostejšimi konceptualizacijami premoženja blagovne znamke sta Aakerjeva (1991) in Kellerjeva (1993).

Aaker (1991, 1996) opredeljuje dimenzije premoženja blagovne znamke z zavedanjem znamke, asociacijami, ki jih imamo na znamko, zaznano kakovostjo, zvestobo znamki in merami tržnega vedenja. Po drugi strani Keller (1993) v svoji prvi konceptualizaciji omenja samo zavedanje in podobo blagovne znamke kot ključni dimenziji premoženja znamke v očeh porabnikov. Kasnejše raziskave so deloma pritrdile enemu in



drugemu, ko so empirično potrdile zavedanje, podobo, zaznano kakovost in zvestobo kot pomembne dimenzije premoženja znamk v očeh porabnikov (npr. Yoo & Donthu, 2001; Konečnik & Gartner, 2007).

Zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije in pojavljanja blagovnih znamk na spletu so se raziskovalci začeli spraševati, ali je treba konceptualizacijo premoženja blagovne znamke in njegove gradnje spremeniti ter ločevati med spletnim in tradicionalnim okoljem. Danes so ločnice med tistim, kar je na spletu, in tistim, česar ni, zelo zamegljene, oba svetova pa prepletena – blagovne znamke se pojavljajo, porabljajo in tržijo istočasno v obeh svetovih, zato tovrstni pomisleki niso več relevantni. To pa še ne pomeni, da konceptualiziranje premoženja blagovne znamke ne zahteva posodobitve. Informacije o blagovnih znamkah si je namreč danes mogoče izmenjevati na družbenih omrežjih, forumih, spletnih dnevnikih, spletnih skupnostih itd. Namen pričujočega članka je tako preveriti dimenzije premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov v sodobnem okolju treh precej različnih držav, in sicer Velike Britanije, Sloveniji ter Bosne in Hercegovine.

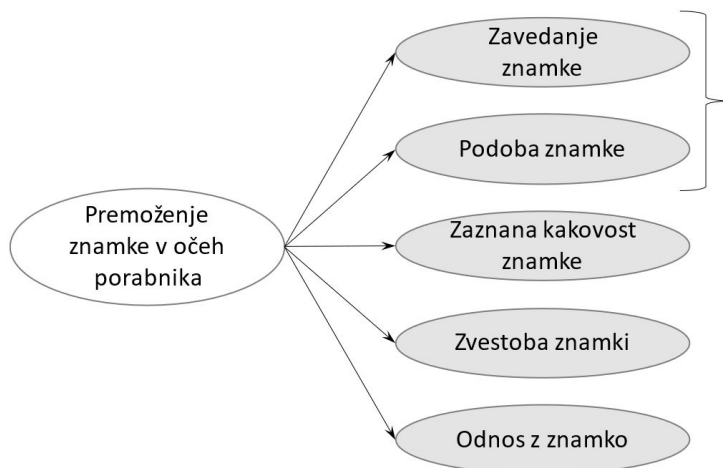
Eno od ključnih posodobitev koncepta je prispeval Keller (2001, 2009), ki z modelom odziva na blagovno znamko (angl. *brand resonance model*) predlaga šest gradnikov premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov. Ti gradniki gredo od temeljev, po katerih opazimo znamko, prek dveh s čustvi povezanih gradnikov (to je podob in občutkov, s katerimi povezujemo znamko) in dveh racionalnih gradnikov (kako deluje znamka in kakšna mnenja oziroma sodbe si tako ustvari porabnik) vse do vrha piramide, kjer je odnos porabnikov z znamko. Temelji nakazujejo zavedanje blagovne znamke, medtem ko podobe in delovanje znamke sprožajo asociacije na znamko. Odnos se gradi skozi zvestobo znamki, s povezanostjo, s skupnostjo in z vključevanjem. V svoji najnovejši posodobitvi Keller (2010) izpostavi pet gradnikov, ki jih v angleščini poimenuje »5 A«: zavedanje (angl. *awareness*), asociacije (angl. *associations*), stališča (angl. *attitudes*), povezanost (angl. *attachment*) in aktivnost (angl. *activity*). Stališča pri tem vključujejo občutke in mnenja oziroma sodbe, medtem ko povezanost in aktivnost predstavi kot obliko potrditve zvestobe znamki. Pri tem Keller izpostavi, da se med porabniki in znamko oblikuje posebna vez, prav tako pa porabniki postanejo soustvarjalci izkušenj z znamko. Kellerjev model odziva na blagovno znamko so empirično potrdili na primerih trajnih dobrin (Kakati & Choudhury, 2013) in luksuznih modnih znamk (Jung et al., 2014).

Odnos z znamko sta z dimenzijami premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov prva povezala Chang in Chieng (2006). V njunem modelu je odnos končni rezultat, zgrajen na osnovi asociacij na znamko, podobe znamke, stališč do znamke, individualnih izkušenj in znamkine osebnosti. Lemon s sodelavci (2001) opozarja, da se odnosi gradijo skozi programe zvestobe, posebna priznanja in obravnave

ter programe, ki prispevajo k oblikovanju skupnosti in znanja. Njihov pristop sta empirično preverjala Kim in Ko (2012), ki sta pokazala, da interakcije med porabniki na družbenih omrežjih pozitivno in značilno vplivajo na premoženje, ki temelji na odnosih.

Pregled znanstvene literature, ki obravnava modele premoženja znamke v očeh porabnikov in njihove dimenzije, je pokazal, da so med najpogostejšimi dimenzijami zavedanje blagovne znamke, asociacije na znamko, podoba znamke, zaznana kakovost in zvestoba znamki (Konečnik Ruzzier et al., 2022). Več modelov sicer priključuje asociacije na znamko k njenemu zavedanju (Yoo et al., 2000; Rios & Riquelme, 2008, 2010; Kim & Hyun, 2011) ali podobi (Keller, 1993; Na & Marshall, 2005), kar nakazuje tesno povezanost teh dimenzij, ki jo izpostavljam tudi v sliki 1. Nekateri avtorji nadaljujejo z uporabo prvotnih Aakerjevih (1991, 1996) in Kellerjevih (1993) dimenzij (npr. Tasci, 2018), drugi pa predlagajo dodatne dimenzije premoženja, med njimi tudi odnos z znamko. Slednjim se pridružujemo tudi mi.

Slika 1: Izhodiščni konceptualni model



Premoženje blagovne znamke obravnavamo kot večdimenzionalni konstrukt, ki se kaže skozi štiri različne dimenzije oziroma konstrukte, s katerimi je premoženje pozitivno povezano. Obravnavani pojav izkazuje hierarhično strukturo, pri kateri na prvi ravni vsako od štirih latentnih dimenzij (angl. *first-order factors*) merimo s pomočjo neposredno izmerjenih spremenljivk, na drugi ravni pa latentni konstrukt premoženja (angl. *second-order factor*) merimo s pomočjo štirih latentnih dimenzij. Na tej osnovi izpeljemo štiri hipoteze.

*Hipoteza 1: Premoženje blagovne znamke v očeh porabnika je pozitivno povezano z zavedanjem in s podobo blagovne znamke.*

*Hipoteza 2: Premoženje blagovne znamke v očeh porabnika je pozitivno povezano z zaznano kakovostjo blagovne znamke.*

*Hipoteza 3: Premoženje blagovne znamke v očeh porabnika je pozitivno povezano z zvestobo blagovni znamki.*

*Hipoteza 4: Premoženje blagovne znamke v očeh porabnika je pozitivno povezano z odnosom z blagovno znamko.*

## **Mednarodna raziskava o premoženju blagovnih znamk v očeh porabnikov**

Anketno raziskavo smo izvedli v treh državah (Veliki Britaniji, Sloveniji in Bosni in Hercegovini), ki se razlikujejo po geografski lokaciji, ekonomski razvitosti, kulturnem okolju ter dostopnosti interneta in množičnosti njegove uporabe v gospodinjstvih. V vseh treh državah smo respondente v starosti od 18 do 65 let pridobili v spletnih panelih. Dobljeni vzorci so neverjetnostni, vendar pa smo pristranskost zaradi selektivnosti izbora skušali omiliti s kvotami po spolu in starosti, ki v vseh treh državah odražajo strukturo splošne populacije. Končni vzorec sestavlja 341 respondentov iz Velike Britanije, 321 respondentov iz Slovenije in 314 respondentov iz Bosne in Hercegovine. Struktura respondentov po spolu in starosti je zelo podobna v vseh treh državah, največje razlike pa zasledimo v vrsti naselja (najmanjši, tj. 30-odstotni delež mestnega prebivalstva v Veliki Britaniji, 52-odstotni delež v Sloveniji, 82-odstotni pa v Bosni in Hercegovini), velikosti gospodinjstev (najmanjša v Veliki Britaniji, največja v Bosni in Hercegovini), zaposlitvenem statusu (relativno več gospodinj v Veliki Britaniji, relativno več študentov v Sloveniji in relativno več brezposelnih v Bosni in Hercegovini). Najnižja stopnja uporabe interneta je v vzorcu za Bosno in Hercegovino, kar je skladno z uradnimi podatki, najvišja pa v vzorcu za Veliko Britanijo, kjer respondenti pogosteje in za več namenov uporabljajo internet.

V merski instrument smo vključili šest različnih znamk. Za vsako državo smo oblikovali šest vprašalnikov, ki so se razlikovali zgolj zaradi znamke, na katero so se nanašala anketna vprašanja. Podobno kot predhodne medkulturne raziskave smo se omejili na mednarodno uveljavljene znamke, katerih vrednosti so prisotne na Interbrandovi lestvici najmočnejših globalnih blagovnih znamk (Kim & Ko, 2012; Buil et al., 2013). Pri izboru znamk smo hoteli doseči čim večjo raznolikost, zato smo vključili (i) znamke izdelkov in storitev; (ii) znamke trajnih in netrajnih izdelkov; (iii) znamke, ki so na obravnavanih trgih prisotne z različnimi tržnimi deleži, in (iv) znamke z manjšo in večjo vpletenostjo porabnikov v nakupni proces. Izbrane znamke so Coca-Cola in Pepsi iz skupine netrajnih izdelkov, BMW in Volkswagen iz kategorije trajnih izdelkov ter Visa in American Express iz kategorije storitev.

Vprašalnik smo najprej razvili v angleškem jeziku, saj so v tem jeziku na voljo obstoječe lestvice, iz katerih smo črpali. Zatem smo vprašalnik s pomočjo dvojezičnih strokovnjakov prevedli v slovenski in bosanski jezik, z drugimi dvojezičnimi strokovnjaki pa še povratno v angleškega ter z diskusijo odpravili morebitna odstopanja. Dimenzije premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov smo merili s pomočjo 7-stopenjskih Likertovih lestvic z vrednostmi od 1 – sploh se ne strinjam do 7 – popolnoma se strinjam. Večino trditev smo povzeli po Yoo et al. (2000), dodali smo trditve o zavedanju blagovne znamke (Netemeyer et al., 2004) ter trditve o odnosu z znamkami (Aaker et al., 2004; Breivik & Thorbjørnsen, 2008). Ker smo o odnosu z znamkami lahko spraševali le respondente, ki so imeli z njimi predhodne izkušnje, je v analizo vključenih 192 respondentov iz Velike Britanije, 138 respondentov iz Slovenije in 168 respondentov iz Bosne in Hercegovine. Pri analizi smo združili vse odgovore ne glede na znamko, pri čemer je vsaka znamka prispevala približno enako število odgovorov.

## **Dimenzije premoženja blagovnih znamk v očeh porabnikov**

V začetnih korakih analize smo z eksploratorno faktorско analizo preverjali obstoj teoretično predlaganih petih konstruktov. Ugotovili smo, da je smiselno združiti dimenziji zavedanja in podobe blagovne znamke v en sam konstrukt, kar je v skladu z nekaterimi predhodnimi študijami (Yoo & Donthu, 2001; Christodoulides et al., 2015). Ta združeni konstrukt se je v vseh treh državah oblikoval kot prvi dejavnik, zaznana kakovost znamke kot drugi dejavnik, zvestoba znamki kot tretji in odnos z znamko kot četrti dejavnik.

Konceptualni model smo preverili s pomočjo merskega in strukturnega modela za vse tri obravnavane države. Mere prileganja merskega (tabela 1) in strukturnega modela (tabela 2) kažejo na njuno ustreznost, pri čemer je RMSEA za strukturni model na britanskem vzorcu mejno sprejemljiv. Vsi konstrukti/dimenzije izkazujejo primerno zanesljivost, merjeno s Crombachovo alfo – pri zavedanju in podobi znamke vrednosti dokaj presegajo mejo 0,7, pri vseh ostalih pa bistveno presegajo to mejo; in primerno veljavnost, kjer vse vrednosti povprečne pojasnjene variance bistveno presegajo mejo 0,5 z izjemo zavedanja in podobe znamke, kjer temu pogoju ravno zadostijo (tabela 1). Merski model tako potrjuje ustreznost vključenih trditev za merjenje obravnavanih konstruktov/dimenzij.

Tabela 1: Merski model

Dimenzija	Velika Britanija		Slovenija		Bosna in Hercegovina	
	Zanesljivost konstrukta	Povprečna pojasnjena varianca	Zanesljivost konstrukta	Povprečna pojasnjena varianca	Zanesljivost konstrukta	Povprečna pojasnjena varianca
Zavedanje in podoba znamke	0,84	0,64	0,81	0,52	0,76	0,51
Zaznana kakovost znamke	0,97	0,92	0,93	0,82	0,93	0,83
Zvestoba znamki	0,93	0,81	0,94	0,85	0,92	0,80
Odnos z znamko	0,95	0,77	0,95	0,80	0,96	0,79
<b>Mere prileganja</b>						
$\chi^2$	159,13		108,15		112,64	
Df	84		84		84	
CFI	0,98		0,99		0,99	
NFI	0,97		0,97		0,98	
RMSEA	0,068		0,046		0,045	

Strukturni model potrjuje povezanost vseh štirih dimenzij premoženja blagovnih znamk (zavedanje in podoba znamke, zaznana kakovost znamke, zvestoba znamki in odnos z znamko) s premoženjem blagovnih znamk v očeh porabnikov (PBZOP) kot faktorjem drugega reda. Predlagane dimenzije so dobile podporo v vseh treh obravnavanih državah. Rezultati (tabela 2) kažejo, da je daleč najbolj ključna dimenzija premoženja zvestoba znamki (0,91 za Veliko Britanijo, 0,94 za Slovenijo ter 0,85 za Bosno in Hercegovino). Druga najpomembnejša dimenzija je v Veliki Britaniji zaznana kakovost znamke (0,56), v Sloveniji ter Bosni in Hercegovini pa odnos z znamko (0,63 in 0,61). Vrstni red se obrne pri tretji dimenziji, ki je za Veliko Britanijo odnos z znamko (0,48), za Slovenijo ter Bosno in Hercegovino (0,42 in 0,43) pa njena zaznana kakovost. V vseh treh državah pa je po pomenu na repu zavedanje s podobo blagovne znamke (0,31 za Veliko Britanijo, 0,09 za Slovenijo ter 0,13 za Bosno in Hercegovino).

Kljub metodološki skrbnosti ima raziskava svoje omejitve. Čeprav analiza pri vseh treh državah kaže zelo podobne rezultate, je treba upoštevati, da so bili vsi vzorci neverjetnostni in izvedeni le v evropskih državah. Nekaj pomanjkljivosti se kaže tudi pri merjenju dimenzij premoženja, predvsem pri ločevanju med zavedanjem in podobo znamke. Pri operacionalizaciji odnosa z znamko smo se zadovoljili zgolj z dvema vidikoma (intimnostjo in medsebojno povezanostjo), lahko pa bi jih vključili več. Dobro bi bilo proučiti tudi obstoj sosledja med dimenzijami premoženja.

Tabela 2: Strukturni model

Dimenzija PBZOP	Velika Britanija		Slovenija		Bosna in Hercegovina	
	$\beta$	Vrednost t-statistike	$\beta$	Vrednost t-statistike	$\beta$	Vrednost t-statistike
Zavedanje in podoba znamke	0,31	6,82**	0,09	2,91**	0,13	3,81**
Zaznana kakovost znamke	0,56	10,81**	0,42	7,08**	0,43	8,74**
Zvestoba znamki	0,91	13,54**	0,94	11,10**	0,85	11,27**
Odnos z znamko	0,48	9,40**	0,63	8,92**	0,61	9,51**
<b>Mere prileganja</b>						
$\chi^2$	214,59		109,46		125,57	
Df	86		86		86	
CFI	0,98		0,99		0,99	
NFI	0,96		0,97		0,97	
RMSEA	0,088		0,045		0,052	

\*\* Značilnost pri stopnji  $p < 0,01$ ; PBZOP – premoženje blagovne znamke v očeh porabnikov (faktor drugega reda).

## Praktične implikacije za managerje blagovnih znamk

Za uporabnike, ki imajo izkušnjo z blagovno znamko in so torej bodisi zdajšnji bodisi nekdanji uporabniki, je najpomembnejša zvestoba znamki. Ta ugotovitev je v skladu z več predhodnimi raziskavami, ki so tudi potrdile zvestobo kot najpomembnejšo dimenzijo premoženja (Yoo et al., 2000; Eagle & Kitchen, 2000; Yoo & Donthu, 2001; Villarejo-Ramos & Sánchez-Franco, 2005; Rios & Riquelme, 2008, 2010; Kim & Hyun, 2011). Kot pomembna samostojna dimenzija se je potrdila tudi dimenzija odnosa z blagovno znamko, ki po pomenu sledi zvestobi in je pred zaznano kakovostjo na slovenskem in bosanskem vzorcu, na britanskem vzorcu pa zavzema tretje mesto za zaznano kakovostjo. Ti rezultati kažejo, da uporabniki ne iščejo le kakovosti, ampak jim je pomembno tudi to, da postanejo intimni in povezani z znamko – da torej zgradijo odnos z znamko. Z vključitvijo odnosa z znamko kot dodatne dimenzije premoženja lahko bolje razumemo, kako se oblikuje premoženje blagovne znamke in kako ga lahko ocenimo. Porabniki namreč ne komunicirajo samo drug z drugim, ampak tudi z znamkami, in to na spletu in v tradicionalnem okolju. Priča smo neposrednemu dialogu med znamkami in porabniki, ki ga spodbuja razvijajoča se informacijska tehnologija.

Navedene ugotovitve imajo praktične implikacije za managerje blagovnih znamk, ki želijo povečevati vrednost in moč svojih znamk v očeh porabnikov. Vzpostavitev rednega merjenja premoženja znamk in njegovih dimenzij daje managerjem blagovnih

znamk vpogled v pomen in razvoj posameznih dimenzij skozi čas ter s tem usmeritve za nadaljnje aktivnosti. Merjenje naj vključuje vse ključne dimenzije premoženja: zavedanje in podoba znamke, zaznano kakovost, zvestobo znamki in odnos z znamko. Vključitev odnosa z znamko je nepogrešljiva pri obravnavi nekdanjih in trenutnih uporabnikov znamke. Če je iz merjenja zaznati, da se porabniki ne počutijo dovolj blizu znamki, morajo managerji spodbuditi aktivnosti za izboljšanje in poglobljen odnos med porabniki in znamko. V skladu s Christodoulidesom et al. (2006), ki poudarjajo, da se premoženje znamke soustvarja skozi interakcijo s porabniki, in Kellerjem (2010), ki izpostavlja posebno vez med porabniki in znamko, naj managerji blagovnih znamk razumejo porabnike kot soustvarjalce znamke (Ruzzier in Ruzzier, 2015; Konečnik Ruzzier, 2018; Konečnik Ruzzier et al., 2022). Ko porabniki čutijo, da so njeni soustvarjalci, jo zaznavajo in ocenjujejo precej bolje kot takrat, ko tovrstnih aktivnosti ni. Z aktivno soudeležbo porabniki prispevajo tudi k razvoju in nadgradnji znamkine osebnosti in postajajo enakovredni partnerji sodobnim managerjem, ki pa morajo tudi prevzeti bolj proaktivno vlogo pri privabljanju porabnikov v proces razvoja in nadgradnje znamke. Zaradi vse hitrejših sprememb je pomembno, da so tovrstne aktivnosti nenehno v teku, saj so pogosto nujne že za zadržanje moči in za trajnost znamke v današnjem izjemno tekmovalnem svetu.

## Financiranje

P5-0161 »Izzivi vlagateljev, podjetij, finančnih institucij in države v negotovem evropskem gospodarskem okolju«

## Literatura in viri

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120.
- Aaker, J., Fournier, S. & Basel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1–16.
- Breivik, E. & Thorbjørnsen, H. (2008). Consumer brand relationships: an investigation of two alternative models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 443–472.
- Buil, I., de Chernatony, L. & Martínez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, 66(1), 115–122.
- Chang, P. & Chieng, M. (2006). Building consumer-brand relationship: A cross-cultural experience view. *Psychology & Marketing*, 23(11), 927–959.
- Christodoulides, G., Cadogan, J. & Veloutsou, C. (2015). Consumer-based brand equity measurement: Lessons learned from an international study. *International Marketing Review*, 32(3/4), 307–328.
- Christodoulides, G. & de Chernatony, L. (2010). Customer-based brand equity conceptualization and measurement. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43–66.

- Christodoulides, G., de Chernatony, L., Furrer, O., Shiu, E. & Abimbola, T. (2006). Conceptualising and Measuring the Equity of Online Brands. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 799–825.
- Datta, H., Ailawadi, K. L. & van Heerde, H. J. (2017). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing response? *Journal of Marketing*, 81, 1–20.
- Eagle, L. & Kitchen, P. (2000). Building brands or bolstering egos? A comparative review of the impact and measurement of advertising on brand equity. *Journal of Marketing Communications*, 6(2), 91–106.
- Jung, H. J., Lee, Y., Kim, H. J. & Yang, H. (2014). Impacts of country images on luxury fashion brand: facilitating with the brand resonance model. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(2), 187–205.
- Kakati, S. & Choudhury, R. P. (2013). Measuring customer-based brand equity through brand building blocks for durables. *The IUP Journal of Brand Management*, 2, 24–41.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: Creating brand resonance requires carefully sequenced brand-building efforts. *Marketing Management*, 10(2), 16–19.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communication environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 139–155.
- Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia, retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58–70.
- Kim, A. J. & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65, 1480–1486.
- Kim, J. H. & Hyun, Y. J. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, 40, 424–438.
- Konečnik, M. & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421.
- Konečnik Ruzzier, M. (2018). *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Konečnik Ruzzier, M., Petek, N. & Bavdaž, M. (2022). Consumer-based brand equity: Do brand relationships matter? *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), 191–212.
- Lemon, K. N., Rust, R. T. & Zeithaml, V. A. (2001). What drives customer equity? *Marketing Management*, 10(1), 20–25.
- Na, W. & Marshall, R. (2005). Brand power revisited: measuring brand equity in cyber-space. *Journal of Product & Brand Management*, 14(1), 49–56.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J. & Wirth, F. (2004). Developing and validationg measures of facets of consumer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57, 209–224.
- Rios, R. E. & Riquelme, H. E. (2008). Brand equity for online companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(7), 719–742.
- Rios, R. E. & Riquelme, H. E. (2010). Sources of brand equity for online companies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(3), 214–240.
- Ruzzier, K. M. & Ruzzier, M. (2015). *Startup branding funnel*. Ljubljana: Meritum.
- Tasci, A. (2018). Testing the cross-brand and cross-market validity of a consumer-based brand equity (CBBE) model for destination brands. *Tourism Management*, 65, 143–159.
- Villarejo-Ramos, A. F. & Sánchez-Franco, M. J. (2005). The impact of marketing communication and price promotion on brand equity. *Journal of Brand Management*, 12(6), 431–444.



Yang, D., Sonmez, M., Gonzalez, M., Liu, Y. & Yoder, C. Y. (2019). Consumer-based brand equity and consumer-based brand performance: Evidence from smartphone brands in the USA. *Journal of Brand Management*, 26, 717–732.

Yoo, B. & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14.

Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.

# RAZVOJ KOMPETENC ODGOVORNEGA VODENJA – PRIMER PROGRAMA LJUBLJANA MBA

**Melita Balas Rant**

## **Povzetek**

V okviru iniciative Združenih narodov je bila dana pobuda za razvoj odgovornega vodenja v okviru managerskega izobraževanja. V okviru izobraževanja Ljubljana MBA smo razvili merski instrument za spremljanje razvoja kompetenc odgovornega vodenja, hkrati pa smo merili reaktivna vedenja, ki bi lahko zavirala razvoj kompetenc odgovornega vodenja. Merili smo jih na začetku in koncu študija prek samoocenjevanja in 360-stopinjskega ocenjevanja. Raziskava je bila opravljena na vzorcu 66 študentov in je pokazala, da študenti na koncu študija napredujejo na področju systemskega razmišljanja, etike in vrednot, samozavedanja, razvijanja odnosov z deležniki ter uveljavljanja inovacij in sprememb. Zmanjšalo se je kontrolno in podrejšajoče vedenje, kvalitativna raziskava pa je pokazala, da so razvili tudi druga vedenja, pomembna za uspešno vodenje, kot so sposobnost motiviranja, delegiranja in organiziranja, komunikacijske veščine, odpornost proti stresu, empatija, etično-moralna presoja in ustvarjalno razmišljanje.

Ključne besede: odgovorno vodenje, reaktivna vedenja, osebni razvoj, managersko izobraževanje.

## **Uvod**

S sprejemom ciljev trajnostnega razvoja v okviru Združenih narodov leta 2015 je bila podana tudi pobuda za razvoj odgovornega vodenja v okviru izobraževalnih programov v visokem šolstvu (GRLI, 2005). Muff, Liechti in Dyllick (2020) so opredelili odgovorno vodenje kot »odgovoren vodja izkazuje globoko razumevanje soodvisnosti sistema in poznavanje samega sebe, odlikuje ga etični in vrednotni odnos, sposoben je graditi dolgoročne odnose z različnimi deležniki tako, da upoštevajo njihove potrebe, medtem ko dajejo pobudo za spremembe v smeri trajnostnega razvoja« (Muff et al., 2020, str. 2255). Na osnovi te opredelitve so razvili kompetenčni model odgovornega vodenja za potrebe izobraževanja. Model gradi na petih kompetencah odgovornega vodenja: systemsko razmišljanje, etika in vrednote, inovacije in spremembe, samozavedanje in odnosi z deležniki.

Da bi lahko posameznik razvil kompetence odgovornega vodenja, bi moral obvladati svoje reaktivne tendence (Kegan & Lahey, 2009). Po Andersonu in Adamsu (2015)

obstajajo trije sklopi reaktivnih vedenj: podrejajoče, zaščitniško in kontrolno vedenje. Ta vedenja se oblikujejo, ko posameznik deluje iz socializirane miselnosti (socialized mindset), medtem ko se kompetence odgovornega vodenja lahko razvijejo le, če posameznik deluje iz miselnosti samoavtorstva (Kegan 1982; 1994). V okviru razvoja odgovornih vodstvenih kompetenc je treba spodbujati vertikalni razvoj odraslih, ki spodbuja premik iz socializirane miselnosti v miselnost samoavtorstva (McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker, 2006). V ta namen je treba ozavestiti posameznikov imunski sistem za spremembe, ki bi lahko preprečeval razvoj kompetenc odgovornega vodenja (Kegan & Lahey, 2009).

V okviru managerskega izobraževanja je treba razvijati kompetence odgovornega vodenja (GRLI, 2015). Te se razvijajo na različne načine, predvsem pa prek izkustvenega učenja (npr. obiski mednarodnih podjetij doma in po svetu, učenje dialoga z deležniki podjetij) (Sroufe et al., 2015), multidisciplinarnosti študija (Annan & Molinari, 2017), poglobljenih refleksij (Sroufe et al., 2015) in coachinga, ki vključuje identifikacijo skritih prepričanj, ki delajo posameznika imunega za pozitivno spremembo (Kegan & Lahey, 2009). Vse navedene učne pristope vključuje tudi študij na programu Ljubljana MBA, v okviru katerega merimo osem sklopov kompetenc in vedenj pri odgovornem vodenju: sistemsko razmišljanje, etiko in vrednote, inovacije in spremembe, samozavedanje in odnose z deležniki, podrejajoče vedenje, zaščitniško vedenje in kontrolno vedenje. S pomočjo 360-stopinjskega vprašalnika jih sodelavci (podrejeni, nadrejeni, sodelavci na isti hierarhični ravni, poslovni partnerji ipd.) ocenjujejo tako na začetku kot na koncu študija.

Namen tega prispevka je podati smernice odgovornim na programu Ljubljana MBA za uspešen razvoj kompetenc odgovornega vodenja. Priporočila so splošno uporabna tudi za druge snovalce izobraževalnih programov odgovornega vodenja. Cilji prispevka so predstaviti, kaj so kompetence odgovornega vodenja, kako razvite so kompetence odgovornega vodenja na začetku in koncu študija ter katere druge kompetence so študenti programa Ljubljana MBA razvili med študijem. Pri tem bomo analizirali 360-stopinjske vprašalnike, s kvalitativno analizo preučili odgovore na odprta vprašanja in identificirali temeljne tendence v razvoju kompetenc odgovornega vodenja.

Struktura prispevka je naslednja: v prvem delu obravnavamo socializirano miselnost in reaktivna vedenja pri vodenju, sledi obravnava miselnosti samoavtorstva in kompetenc odgovornega vodenja, tretje poglavje zajema predstavitev raziskovalne metodologije, na koncu pa so predstavljeni izsledki raziskave.

## Socializirana miselnost in reaktivna vedenja pri vodenju

Socializirano miselnost odlikuje razmišljanje o lastnih potrebah, željah in hotenjih (Kegan, 1982, 1994). Oseba se je sposobna identificirati skozi odnose, prevzeti članstvo v svetu dela in družbe ter oblikovati lastno identiteto. Koherentna zgodba o sebi (identiteti) je zgrajena na zvestobi kolektivu (družini, timu, poklicu, narodu) (Hy & Loevinger, 1996; Cook-Greuter, 2005). Oseba sprejme norme in vrednote tega kolektiva v obliki »moram, bi morala, ne bi smela« in si prizadeva ustvariti življenje, ki se najboljše ujema s temi ponotranjenimi pričakovanji (Kegan, 1994). Želi zadovoljiti pričakovanja nadrejenih, sodelavcev, kolektiva.

Vodja, ki deluje iz socializirane miselnosti, razvije tri temeljna reaktivna vedenja: podrejšoče (complying), zaščitniško (protecting) in kontrolno vedenje (controlling) (Anderson & Adams, 2015).

Podrejšoče vedenje pomeni, da je oseba nagnjena k uboganju avtoritete, sledenju skupinskim normam in upoštevanju ustaljenih postopkov pri delu. Želi pridobiti občutek lastne vrednosti in občutek varnosti tako, da izpolnjuje pričakovanja drugih. Oseba svojo moč prepusti drugim in upa, da jo ljudje z avtoriteto lahko zaščitijo, zato išče odobravanje, sprejemanje; deluje diplomatsko, upošteva pravila in norme obnašanja (Anderson & Adams, 2015).

Zaščitniško vedenje pomeni, da je oseba nagnjena k postavljanju omejitev, da bi se zaščitila pred različnimi vidiki organizacijskega stresa, pričakovanj in zahtev. Oseba poskuša pridobiti občutek lastne vrednosti z izkazovanjem racionalne večvrednosti, ima potrebo po tem, da ima prav, včasih celo na račun poniževanja drugih in njihovega pretiranega kritiziranja. Oseba poskuša zaščititi svoj občutek jaza pod pritiskom. Lahko se umakne, racionalizira, kritizira in se odmika, zapira (Anderson & Adams, 2015).

Pri kontrolnem vedenju je oseba nagnjena k nadzoru izvajanja nalog z visoko stopnjo popolnosti in truda. Želi pridobiti občutek lastne vrednosti na podlagi vrhunskega opravljanja nalog, doseganja ciljev in ambicij, prizadeva si za popolnost pri delu, nagnjena je k prevzemanju odgovornosti, je tekmovalna, izvaja nadzor nad delom in drugimi, njen občutek lastne vrednosti temelji na tem, da je »uspešnejša od drugih« (Anderson & Adams, 2015).

Zaradi močnega reaktivnih vedenja (podrejšoče, zaščitniško in kontrolno vedenje) je oseba imuna na lasten razvoj in ne more razviti kompetenc odgovornega vodenja, ki izvirajo iz miselnosti samoavtorstva (Kegan & Lahey, 2009). To lahko preseže, ko ozavesti skrita prepričanja, ki usmerjajo reaktivna vedenja.

## Miselnost samoavtorstva in kompetence odgovornega vodenja

Miselnost samoavtorstva pomeni, da oseba vzpostavi popolnoma novo raven odnosa do dela, drugih in kariere (Kegan, 1994; Anderson et al., 2015). Razvije lahko kompetence, ki prejšnjemu jazu, ki deluje iz socializirane miselnosti, niso bile na voljo. Oblast prihaja od znotraj in ne od zunaj, na zakone se gleda kot na smernice in ne na pravila; oseba išče svoj smisel in samoizražanje. Zunanjim zahtevam postavlja meje in postane neodvisen mislec in odločevalec, namesto da bi nezavedno razmišljala o normah delovanja, da bi si zagotovila odobritev, pripadnost ali napredovanje. Oseba lahko tolerira drugačnost in se izogiba reaktivnim vzorcem umika ali agresije v konfliktu. Lahko ostane povezana in upravlja s čustvi, prevzame odgovornost za situacije, namesto da krivi druge (vzgojitelje, starše, šefe), in je sposobna ukrepati v skladu s svojo vizijo kljub morebitnemu neodobravanju.

Miselnost samoavtorstva je potrebna za razvoj kompetenc odgovornega vodenja (Anderson & Adams, 2015). Za sistemski pregled področja odgovornega vodenja glej Haque, Fernando in Caputi (2021) ter Foldøy, Furunes, Dagsland in Haver (2021). Kompetence odgovornega vodenja, ki jih podrobneje predstavljamo, so sistemsko razmišljanje, etika in vrednote, inovacije in spremembe, samozavedanje in odnosi z deležniki (Muff et al., 2020).

Kompetenca systemskega razmišljanja vključuje razumevanje delovanja sistemov, razumevanje soodvisnosti in medsebojnih povezav v sistemu (Svanström, Lozano-Garcia & Rowe, 2008; Muff et al., 2020). Oseba je osredotočena na trajnostne izzive in priložnosti (Svanström, Lozano-Garcia & Rowe, 2008). Sposobna je zaznati in interpretirati nasprotja v poslovanju, zna predvideti posledice odločitev za poslovni sistem, pri čemer ohranja širši pogled na povezave med deli poslovnega sistema (Marquardt & Berger, 2000). Pri poslovanju podjetja se zavzema za dolgoročno in transgeneracijsko perspektivo (Muff, Dyllick, Drewell, North, Shrivastava & Haertle, 2013). Na poslovne probleme lahko pogleda z več perspektiv, jih integrira in pripravi premišljene odločitve in ukrepe (Sterling & Thomas, 2006).

Kompetenca za etiko in vrednote zajema razumevanje dilem, da oseba ve, kaj je prav in kaj narobe v dani situaciji z vidika skupnega dobrega (Pless & Schneider, 2006). Oseba dobro pozna svoje vrednote (Dassah, 2010; Muff et al., 2020). V procesu vodenja kritično preveri in prilagaja svoje vrednote (Dassah, 2010), ravna etično-moralno, je vzor (Marquardt & Berger, 2000; Pless & Schneider, 2006). Je poštena in pravična (Svanström, Lozano-Garcia & Rowe, 2008); ima odgovornost do družbe in trajnosti (služenje skupnemu dobremu) (Muff et al., 2013; Sterling & Thomas, 2006). Ima sposobnost zaznavanja nasprotij, neskladij in etičnih dilem pri delu in poslovanju ter

se zna soočiti z njimi z integriteto in poštenostjo (Svanström, Lozano-García & Rowe, 2008).

Kompetenca za inovacije in spremembe vključuje tako razumevanje pomena motivacijske vizije v procesih sprememb, razumevanje gonil in dejavnikov inovativnosti in ustvarjalnosti kot tudi razumevanje pogojev, delovanja in dinamike procesov sprememb (Muff et al., 2020). Oseba je sposobna razvijati ustvarjalne ideje, ki jih zna prevesti v dejanja in opredeliti korake v procesu vodenja sprememb (Wiek, Withycombe, & Redman, 2011). Je odprta, radovedna in pogumna (Svanström et al., 2008), zna biti prožna in prilagodljiva na spremembe (Muff, 2012) ter deluje kot vizionar pri iskanju rešitev za poslovno-trajnostne probleme (Muff et al., 2013; Svanström et al., 2008).

Kompetenca samozavedanja pomeni razumevanje pomena refleksije v procesu učenja (Muff et al., 2020), spoznavanje samega sebe (vključno z lastnimi čustvi, interesi, potrebami in mentalnimi modeli) (Dassah, 2010; Schraa-Liu & Trompenaars, 2006) in razumevanje lastnih prednosti in slabosti (Marquardt & Berger, 2000). Oseba se je sposobna učiti iz napak (Muff et al., 2013), redno izvaja refleksijo svojega vedenja, duševnih modelov in čustev (vključno s prepoznavanjem in sprejemanjem lastnih prednosti in slabosti) (Svanström et al., 2008; Sterling & Thomas, 2006). Oseba deli svoje razvojne izzive s sodelavci (Muff et al., 2020), zna uravnavati svoje vedenje (Wade, 2006).

Kompetenca razvoja odnosov z deležniki vključuje identifikacijo in vključitev legitimnih deležnikov v delovne skupine (Muff et al., 2020); konflikte razrešuje z ustvarjalnostjo (Muff et al., 2020), veliko se ukvarja z usklajevanjem nasprotujočih si interesov med deležniki (Vögtlin, 2011). Glavno vodilo pri vodenju je moderiranje dialoga (pristna komunikacija) (Svanström, Lozano-García & Rowe, 2008; Vögtlin, 2011; Muff, 2012), spoštovanje različnih interesov za vzpostavitev soglasja (vključno z aktivnim poslušanjem, spoštovanjem drugih mnenj) (Marquardt & Berger, 2000; Svanström et al., 2008; Vögtlin, 2011). S sodelavci in deležniki razvija dolgoročne odnose (vključno z gradnjo zaupanja) (Marquardt & Berger, 2000; Dassah, 2010; Wade, 2006). Želi pomagati drugim, je empatična (Marquardt & Berger, 2000; Wiek, Withycombe & Redman, 2011), odprta in vredna zaupanja (Pless & Schneider, 2006) ter ceni pozitivno v različnosti (Sterling & Thomas, 2006; Muff et al., 2013).

## Raziskovalna metodologija

### *Vzorec*

V vzorec sta zajeti 8. in 9. generacija študentov na programu Ljubljana MBA.

Generacija 8 je obsegala 31 študentov, od tega 26 Slovencev in 5 tujcev. Povprečna starost ob vpisu na študij je bila 34 let, v povprečju so imeli 9 let delovnih izkušenj, vključenih bilo 8 žensk (26 %). V generaciji so bili trije vrhnji managerji (9,6 %), 13 je bilo vodij oddelkov ali timov (44 %), 15 je bilo specialistov. Po izobrazbeni strukturi jih je imelo 42 % poslovno-ekonomsko izobrazbo, 29 % inženiring, 23 % naravoslovno izobrazbo ter 6 % izobrazbo s področja prava in družbenih ved. Obdobje študija pri 8. generaciji je bilo od začetka leta 2019 do konca leta 2020.

Generacija 9 je obsegala 35 študentov, od tega je bilo 5 tujcev. Povprečna starost ob vpisu na študij je bila 34,4 leta, v povprečju so imeli 10 let delovnih izkušenj, vključenih je bilo 13 žensk (37 %). V generaciji so bili trije vrhnji managerji (8,5 %), 14 je bilo vodij oddelkov ali timov (40 %), 18 je bilo specialistov. Obdobje študija pri 9. generaciji je bilo od začetka leta 2020 do konca leta 2021.

### *Postopek zbiranja podatkov*

Podatke smo zajemali na začetku študija za prvo ocenjevanje vodstvenih kompetenc. Drugo ocenjevanje vodstvenih kompetenc je bilo izvedeno ob zaključevanju študija.

Študenti so se samoocenjevali z naborom 72 indikatorjev. Za merjenje petih kompetenc odgovornega vodenja (za sistemsko razmišljanje, etiko in vrednote, inovacije in spremembe, samozavedanje, odnose z deležniki) smo uporabili merski instrument od Muff et al. (2020). Vsaka kompetenca je bila ocenjena z naborom 9 indikatorjev. Uporabili smo Likertovo lestvico (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno). Tri reaktivna vedenja (podrejajoče, zaščitniško in kontrolno vedenje) smo ocenjevali z Andersonovim instrumentom Leadership Circle (Anderson, 2019). Vsako reaktivno vedenje je bilo ocenjeno z naborom 9 indikatorjev. Tudi tukaj smo uporabili Likertovo lestvico (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno).

Sočasno smo izvedli 360-stopinjsko ocenjevanje. Študenti so prosili sodelavce, podrejene, nadrejene in poslovne partnerje, da jih ocenijo po omenjenih kompetencah in reaktivnih vedenjih. Da bi dobili čim več ocen, je bilo treba skrajšati čas izpolnjevanja vprašalnika. Po tri indikatorje smo združili v en kompleksen indikator vedenja pri vodenju (skupaj 24 indikatorjev). Tako sta bila vsaka kompetenca in reaktivno vedenje ocenjena z naborom treh indikatorjev, razvitih iz Muff et al. (2020) in Anderson (2019). Tudi tukaj smo uporabili Likertovo lestvico (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno,

4 – pogosto, 5 – vedno). Hkrati smo tem ocenjevalcem zastavili dve odprti vprašanji, (1) kaj so ključne dobre lastnosti ocenjevane osebe pri vodenju in (2) kaj so predlogi za izboljšavo kompetenc vodenja. Vsak študent je prejel od 3 do 40 ocen od sodelavcev (v povprečju 12,5), vsega skupaj je bilo tako zbranih 825 ocen sodelavcev.

### *Obdelava podatkov*

Podatke smo obdelali v Excelu, izračunali smo povprečja in standardne odklone.

Odgovore na odprta vprašanja smo podrobno prebrali, izluščili ključne ponavljajoče se vzorce v odgovorih in jih razvrstili v ključne kategorije po kvalitativni metodi Corbina in Straussa (1990).

## **Rezultati**

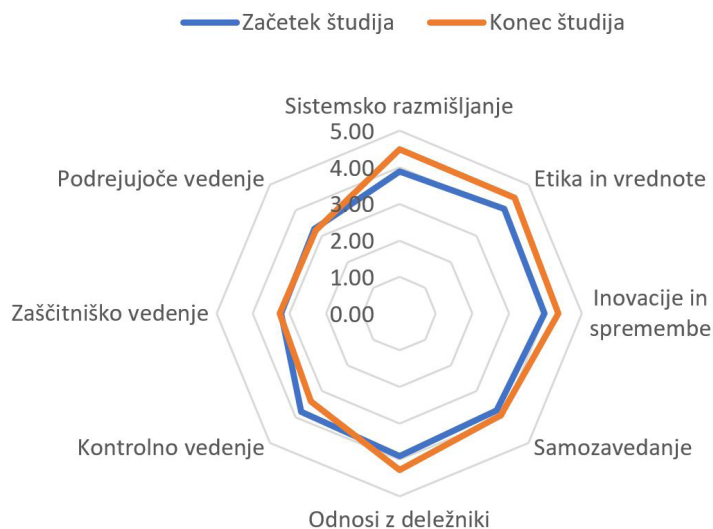
Povprečja in standardni odkloni za samoocene so podani v tabeli 1, na sliki 1 pa so grafično predstavljeni rezultati za samoocenjevanje. Opazimo lahko, da so študenti v poprečju najbolj napredovali pri sistemskem razmišljanju (premik s 3,88 na 4,50), etiki in vrednotah (premik s 4,05 na 4,47), inovacijah in vodenju sprememb (premik s 3,89 na 4,35) ter pri odnosih z deležniki (premik s 3,89 na 4,28). Samozavedanje se ni tako opazno izboljšalo (premik s 3,76 na 3,92). Zmanjšali so kontrolno vedenje (premik s 3,80 na 3,41) in podrejšajoče vedenje (s 3,27 na 3,22). Zaščitniško vedenje se je čisto malo okrepilo (premik s 3,22 na 3,28). Analiza samoocen je pokazala, da udeleženci pri sebi zaznavajo okrepitev kompetenc odgovornega vodenja ter da imajo reaktivna vedenja pri vodenju bolj pod nadzorom kot na začetku študija. Opazimo lahko, da so bile kompetence odgovornega vodenja že ob vpisu relativno razvite (posebno visoko se uvrščajo etika in vrednote). To pomeni, da se za študij MBA verjetno odločajo tisti, ki so že po naravi odgovornejši.

*Tabela 1: Samoocena vodstvenih kompetenc na študiju Ljubljana MBA*

	Začetek študija		Konec študija	
	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon
Sistemske razmišljanje	3.88	0.37	4.50	0.43
Etika in vrednote	4.05	0.40	4.47	0.59
Inovacije in spremembe	3.98	0.44	4.35	0.47
Samozavedanje	3.76	0.51	3.92	0.54
Odnosi z deležniki	3.89	0.44	4.28	0.51
Kontrolno vedenje	3.80	0.46	3.41	0.44
Zaščitniško vedenje	3.22	0.38	3.28	0.37
Podrejšajoče vedenje	3.27	0.44	3.22	0.58



Slika 1: Samoocena vodstvenih kompetenc na študiju Ljubljana MBA



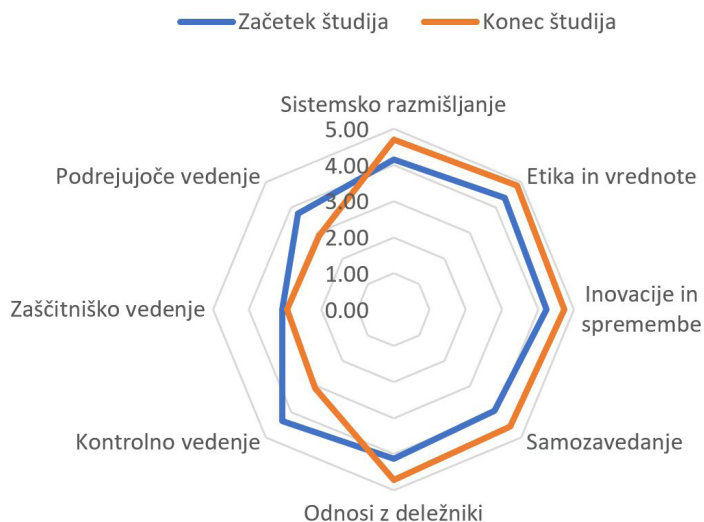
Povprečja in standardni odkloni za 360-stopinjske ocene kompetenc so podani v tabeli 2. Na sliki 2 so grafično predstavljeni rezultati za 360-stopinjsko ocenjevanje. Analiza teh rezultatov je tudi pokazala, da sodelavci, nadrejeni, podrejeni in poslovni partnerji pri udeležencih programa Ljubljana MBA zaznavajo okrepitev kompetenc odgovornega vodenja ter da imajo reaktivna vedenja pri vodenju bolj pod nadzorom kot na začetku študija. Tudi tukaj lahko na osnovi zbranih podatkov zaključimo, da so študenti v poprečju najbolj napredovali pri etiki in vrednotah (premik s 4,37 na 4,85), sistemskega razmišljanja (premik s 4,16 na 4,71), inovacijah in vodenju sprememb (premik s 4,24 na 4,72), samozavedanju (premik s 3,96 na 4,58) ter pri odnosih z deležniki (premik s 4,13 na 4,71). Opazno so zmanjšali kontrolno vedenje (premik s 4,35 na 3,07) in podrejujoče vedenje (premik s 3,75 na 2,90). Zaščitniško vedenje je ostalo najmanj spremenjeno (premik s 3,07 na 2,95). Opazimo lahko, da so jih sodelavci ocenjevali še bolje, kot so študenti ocenjevali samega sebe.

Tabela 2: 360-stopinjska ocena vodstvenih kompetenc na študiju Ljubljana MBA

	Začetek študija		Konec študija	
	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon
Sistemsko razmišljanje	4.16	0.55	4.71	0.39
Etika in vrednote	4.37	0.49	4.85	0.49
Inovacije in spremembe	4.24	0.48	4.72	0.40
Samozavedanje	3.96	0.60	4.58	0.53
Odnosi z deležniki	4.13	0.56	4.71	0.55

Kontrolno vodenje	4.35	0.47	3.07	0.39
Zaščitniško vodenje	3.07	0.53	2.95	0.76
Podrejujoče vodenje	3.75	0.48	2.90	0.47

Slika 2: 360-stopinjska ocena vodstvenih kompetenc na študiju Ljubljana MBA



Kvalitativna analiza odprtega vprašanja, kaj bi morali izboljšati pri vodenju, ki so jo izpolnjevali sodelavci (nadrejeni, podrejeni, na isti ravni in poslovni partnerji), pa je pokazala, da so imeli študenti primanjkljaj kompetenc na naslednjih področjih: sposobnost motiviranja, sposobnost organiziranja, delegiranja in usmerjanja, sposobnost komuniciranja in poslušanja, manjkala sta jim samozavest in odpornost proti stresu, primanjkljaj so imeli tudi na področju empatije in pri uravnavanju svojega karakterja pri delu, prav tako pa tudi pri ustvarjalnem razmišljanju ter ravnanju z odnosi z deležniki. Glej tabelo 3.

Tabela 3: Kompetence, ki jih študenti programa Ljubljana MBA niso imeli na začetku študija, podane od sodelavcev (izsek)

Sposobnost motiviranja	Več motiviranja sodelavcev in podrejenih. A. Š. Rabi več motivacije (prepričevanje, postavljanje učinkovitih ciljev, gradnja tima). F. S. Delo na motivaciji zaposlenih in manj mikro managementa. M. P. Po mojem mnenju bi oseba X lahko izboljšala pristop, ko je treba motivirati druge ljudi v ekipi. S. H. Lahko izboljša svoje vodstvene sposobnosti s poglobljenim razumevanjem načina razmišljanja drugih ljudi in predvsem z vedenjem, kaj žene in motivira druge. T. L.
------------------------	---

<p>Sposobnost organiziranja, delegiranja in usmerjanja</p>	<p>Več delegiranja (opredelitev pričakovanj, postavljanje pričakovanj). A. K.                  Več "odnosa" pri ravnanju z drugimi, nadrejenimi ali vrstniki – sposobnost narediti ljudi odgovorne in uvesti posledice za tiste, ki ne opravljajo svojega dela. F. S.                  Bodite potrpežljivi, ko pri članih ekipe poskušate doseči rezultate. Poskusite razumeti zmožnosti in nabore spretnosti posameznikov ter poskusite pokazati njihov potencial in jih spremeniti v člane s polnimi veččinami. I. P.                  Naučite se naučiti delegiranja, bodite bolj prepričani vase – da izboljšate organizacijske sposobnosti, pokažite več zanimanja za podrobnosti. J. B.                  Oseba X bi morala več dela prenesti na svoje podrejene in jih naučiti voditi in nadzorovati. M. C.                  Bodite še bolj ciljno usmerjeni, delite odgovornost na nižje vodstvo. M. B.                  Več delegiranja. M. K.</p>
<p>Sposobnost komuniciranja in poslušanja</p>	<p>Moral bi biti bolj pozoren na to, kar imajo drugi povedati, in razumeti njihovo stališče. B. G.                  Ima nekaj prostora za izboljšanje komunikacijskih veščin. Ima potencial za izboljšanje vpliva na druge. Moral bi podrobneje analizirati, preden sprejme odločitev. D. V.                  Rabi potrpežljivost, aktivno poslušanje. I. M.                  Včasih je preveč neposreden v govoru, potrebuje bolj "mehak" pristop. Odvisno od situacije. J. T.                  Posredovanje povratnih informacij sodelavcem. Bolj aktivno poslušanje. M. K.                  Razviti komunikacijske sposobnosti. M. B.                  Več komuniciranja M. K.</p>
<p>Razvoj samozavesti in odpornosti proti stresu</p>	<p>Več samozavesti pri odločitvah, ki jih sprejema. D. J.                  Več samozaupanja vase, boljša dovtetnost za lastne potrebe in potrebe drugega – višja stopnja medosebnega sočutja – močnejše meje v medosebni komunikaciji – večja odpornost proti stresnim situacijam. I. M.                  Več odgovornosti in samozavesti. M. C.                  Bolj pogumno izraziti svoje mnenje, izražati več strasti za stvari, večkrat se izpostaviti, samoiniciativno predlagati stvari. M. B.                  Razviti več samozaupanja. M. B.                  Izboljšati samozavest in odpornost proti stresu. M. K.                  Priporočil bi mu, naj poskusi najti način za zmanjšanje stresa, povezanega z zahtevnejšimi situacijami. S. H.                  Razviti mora samozavest, prilagodljivost, zaupanje. Človeški dotik. S. Ž.</p>
<p>Razvoj karakterja, morale in empatije</p>	<p>Prizadevati si mora za večjo čustveno inteligenco in empatijo. A. R.                  Mora povečati svojo empatijo, bolje mora razumeti vedenje drugih ljudi, razumeti, zakaj nekateri ljudje počnejo to, kar počnejo. D. V.                  Biti mora bolj diplomatski, spremeniti prestrog stil vodenja, pokazati več človečnosti v odnosih z zaposlenimi. H. S. S.                  Potrebuje več občutka za pravičnost, empatijo in pomoč drugim pri doseganju ciljev. J. B.                  Potrebuje manj cinizma in več empatije do ekipe in kolegov. Bolj pozitiven in motiviran pristop k izzivom, ki so pred nami. J. T.                  Potrebuje boljše upravljanje s čustvi, konflikti. M. B.                  Empatija in integriteta, manj mikro managementa. S. Ž.                  Da bi bila učinkovitejša voditeljica, bi priporočala, da se nauči bolje uravnovesiti svoja čustva, jih obvladati (ko je dan dober, je dober, ko je slab, je res hud in to vsak čuti). T. O.</p>

Ustvarjalnost	Naj razvija ustvarjalnost. Druga lastnost, ki bi jo morala razviti, je sposobnost navdihovanja. M. C. Spodbujajte ljudi k prispevanju. Ponudite nagrade in priznanja. Vedeti, kako razviti ekipo. Spodbujajte ustvarjalnost. M. B. Bolj nestandardno razmišljanje – bolj poslušajte mnenja drugih, tudi če ste 100-odstotno prepričani, da imate prav. Več kreativnega razmišljanja in morda prilagodljivosti. P. K.
Razvijanje odnosa z deležniki	Boljša porazdelitev nalog med hčerinskimi družbami in opolnomočenje zaposlenih (da se izognemo morebitni preobremenjenosti). M. P. Upravljanje deležnikov ima verjetno nekaj prostora za izboljšave. M. B.

Zanimivo je, da so ravno te kompetence, ki so manjkale udeležencem na začetku študija Ljubljana MBA, tudi najbolj razvili na koncu študija (glej tabelo 4). Kvalitativna analiza odprtega vprašanja, v čem so dobri kot vodje, je pokazala, da so se naučili motivirati, bolje organizirati delo, delegirati in usmerjati ljudi, izboljšali so svoje komunikacije sposobnosti in zmožnost poslušanja, razvili so samozavest in odpornost proti stresu, okrepili empatijo, razvili etično-moralni vidik svojega karakterja, začeli so bolj ustvarjalno razmišljati in uspešneje so uravnavali odnose z deležniki.

*Tabela 4: Kompetence, ki jih imajo študenti programa Ljubljana MBA na koncu študija, podane od sodelavcev (izsek)*

Sposobnost motiviranja	Zelo motivirajoče, navdihujoče, ekipno usmerjeno v rezultate. Nagnjen k "odpovedi" in je sposoben pritegniti ljudi k skupnim ciljem. A. K. Delavca zna motivirati, da daje 100 %. H. S. S. Ambiciozen, vedno pripravljen na dodatne kilometre, stremi k temu, da postane boljši, daje lasten zgled, sposoben lastne in vrstniške motivacije v težkih časih. I. P. Dober je, ker ohranja dobro razpoloženje v ekipi. Super je, ker nudi pomoč, kadar je treba, v službi in na prijateljski ravni. Podrobno razloži cilje projekta in vas vodi med njimi, pri čemer prepušča ljudem lastne odločitve. Navduši druge za nove priložnosti. Njegova sposobnost, da napolni vse člane ekipe s svojo vizijo, kaj se bo zgodilo, če nam uspe. I. M. Ljudem dovoli, da izstopijo iz cone udobja, tako da jih spodbuja, da prevzamejo velike projekte in odgovornosti. Nudi jim vso potrebno podporo in se zaveda prednosti in slabosti svoje ekipe ter jo vodi na pravo pot. J. T. Ve, kako motivirati druge, da razmišljajo nestandardno. Dober je v združevanju ljudi. Prav tako je dober primer učinkovitega delavca, ki motivira podrejene, da se vedejo enako. M. P. Zna motivirati in obdržati člane ekipe tako, da spremlja, kako se stvari izvajajo. Poslušal bo in upošteval predloge članov ekipe ter jih nato vodil, da pridejo, kamor morajo iti, ne da bi jim dihali za ovratnik. M. K. Kot vodja naše ekipe vedno ceni prispevek vsakega člana ekipe, ki je pomemben del motivacije. Daje konstruktivno povratno informacijo. Zna najti način, kako nas motivirati in izzvati, da damo vse od sebe v težkih situacijah. S. H.
------------------------	---

<p>Sposobnost komuniciranja in poslušanja</p>	<p>Je odličen komunikator in poslušalec. Ni le dober v celovitem razmišljanju, temveč preučuje potrebne podrobnosti in daje dobro vidljivost ter usmerja ekipo v pravo smer. Dobro posluša in se hitro uči od drugih ljudi ter se vnaprej izogiba nepotrebnim konfliktom in težavam. A. K.</p> <p>Dober poslušalec, pozitivno razmišljanje, dobro učenje, agilnost, dober sodelavec. A. R. Daje popolne primere za utemeljitev in predstavitev svojih argumentov, vodi z odličnimi socialnimi veščinami, ima širši pogled na izzive, ki so odprti za nove ideje, sposoben je prisluhniti. B. R.</p> <p>Veliko dela na sebi, se uči in razvija. Posluša vse zaposlene, pripravljen je priznati napako in jo popraviti. D. J.</p> <p>Je miren, preiščeno sprejema odločitve, prisluhne ljudem. J. B.</p> <p>Je zelo komunikativen, navdušujoč govorec, motivator, široko splošno razgledan, ima strast do idealov, zavezan k doseganju cilja skupaj z ekipo. J. I.</p> <p>Sposoben je pozorno prisluhniti ljudem in zadržati sebe, svoje potrebe in ideje, da popolnoma razume druge, preden komentira. Ima dober smisel za humor in odlične komunikacijske sposobnosti. Pomaga ustvariti pozitivno vzdušje in čustveno podporo v zahtevnih in stresnih situacijah. S. H.</p>
<p>Razvoj karakterja, morale in empatije</p>	<p>Spoštuje druge sodelavce, poštenost. A. R.</p> <p>Odlikujejo ga vztrajnost, prilagodljivost, razumnost, spodbujanje drugih, kompetentnost. B. R.</p> <p>Umirjenost, potrpežljivost, velikodušnost, je "odprt", vedno prisluhne, prilagodljiv, prijazen, omogoča podrejenim, da se izrazijo po svojih najboljših močeh. D. J.</p> <p>Ima ključne osebne sposobnosti, kot so zanesljivost, empatija, poštenost, čustvena inteligenca, zanesljivost, integriteta in številne druge. F. S.</p> <p>Je empatičen, zrel, razumen, odprt. I. P.</p> <p>Ima višjo moralno osnovo zaradi izkazovanja energije, delovnih navad, empatije do drugih in neposrednega pristopa k dokončanju nalog. D. V.</p> <p>Iztok je odprt, usmerjen v sodelovanje, trdo dela, je ambiciozen, zagnan, vljuden, organizator, vreden zaupanja. I. M.</p> <p>Janko je empatičen, pristen in navdihujoč vodja, ki se dobro povezuje z različnimi ekipami in jih vodi k skupnemu cilju. Njegova komunikacija je učinkovita, prepričljiva in pomaga ekipam hitro rešiti odprta vprašanja. Vsem daje možnost povedati svoje mnenje. J. I.</p> <p>Ima visoko stopnjo čustvene inteligence. M. P.</p> <p>Ima vizijo, pozitivizem in integriteto. M. B.</p> <p>Je preudaren, prepričljiv, zanesljiv, odgovoren, strokoven in ambiciozen. Je pošten in prijazen do ljudi. M. K.</p> <p>Integriteta – spodbuja kritično zaupanje med sodelavci in izkazuje zavezanost moralnemu in etičnemu vedenju. M. K.</p> <p>Je zaupanja vreden poslovni partner Je srčno prijazen in miren. Odlikujeta ga prijaznost, avtoriteta. M. P.</p> <p>Odlikujejo ga empatija, sočutje, sposobnost poslušanja, sposobnost razpravljanja in iskanja rešitev, sposobnost videti stvari z drugega zornega kota, sposobnost upoštevati mnenja drugih in ni egoist. P. K.</p> <p>Je izjemno sočuten in pripravljen slišati o osebnih konfliktih svojih sodelavcev, da bi jih pomagal rešiti. S. H.</p> <p>Odlikujejo ga potrpežljivost, zanesljivost, ustvarjalnost, pozitivnost, sočutje in navdušenje. S. H.*</p>

Razvijanje odnosov z deležniki	<p>Učinkovito obvladuje svoje deležnike in je okoli dela, ki ga opravlja, vzpostavil precej razvejano poslovno mrežo. Videti je samozavesten v poslu, ki ga opravlja. B. G.</p> <p>Odnosi med hčerinskimi družbami so spodbudni, korektni, spoštljivi. B. R.</p> <p>Vizija, sposobnost razumevanja in upoštevanja vseh deležnikov, integriteta, proaktivnost, timsko delo, dober komunikator, sposobnost odločanja. M. B.</p>
Sposobnost organiziranja, delegiranja in usmerjanja	<p>Dobra sposobnost razporejanja dela in prilagajanja pristopa posamezniku. B. R.</p> <p>Pri delu si odlično postavlja prioritete. Sodelavce razvija in vodi s podporo. Vedno je odprt za nove ideje. D. J.</p> <p>Ima velik potencial, da postane dober vodja zaradi naslednjih veščin: odlično strateško razmišljanje na področju, kjer dela, odlično načrtovanje in izvedba, popolna predanost doseganju cilja, premagovanje izzivov na poti, odlične komunikacijske sposobnosti in dober poslušalec. I. P.</p> <p>100-odstotna usmerjenost k ciljem in osredotočenost na izvajanje, odličen pri delegiranju in nadzoru, zanesljiv, učinkovit, profesionalen, poslovno lepo oblečen. Ima dobre komunikacijske sposobnosti za organizacijo dela v delovni skupini. I. M.</p> <p>Lahko vidi celotno sliko, analizira njene sestavne dele in oblikuje realistično pot, po kateri naj bi šli. J. B.</p> <p>Janko je organizator in zna organizirati praktično vse. Teme zna predstaviti z malo humorja in ljudi zna "povleči" skupaj. Ima tudi odlične predstavitvene sposobnosti. J. I.</p> <p>Oseba X vidi širšo sliko, ima vizijo za svoj oddelek, zna organizirati ljudi in delati, da se stvari opravijo, ščiti in razvija ekipo, ima močan značaj. J. T.</p>
Razvoj samozavesti in odpornosti na stres	<p>Največje sposobnosti osebe so sposobnost ostati miren v napetih situacijah; zelo dobre komunikacijske sposobnosti tudi pri reševanju sporov; izkazuje izjemno visoko stopnjo zavzetosti in odgovornosti do nalog vodenja. F. S.</p> <p>Je samozavesten, sposoben prilagajanja vsem vrstam stresa in različnim nivojem ljudi. Kot vodja inženiringa se mora soočiti z najrazličnejšimi osebnostmi, od navadnih delavcev do inženirjev za raziskave in razvoj, ki imajo povsem drugačne motivatorje, in ve, kako jih upravljati. J. T.</p> <p>Dobro se znajde v kriznih situacijah, resno predana vsaki nalogi, je ambiciozna, stvari poenostavlja, je optimistka, zvesta prijateljica in sodelavka. M. C.</p> <p>Samozavestna artikulacija dobrih argumentov in resnično zavzemanje zanje. Brez težav jasno zagovarja svoje stališče. Je odporna proti stresu. M. K.</p> <p>Visoka samozavest, čustvena inteligenca, sposobnost presojanja situacije, miren in osredotočen v stresnih situacijah. M. B.</p> <p>Oseba X je v zadnjih nekaj letih, odkar je začela študij MBA, pridobila veliko samozavesti. M. K.</p>
Ustvarjalnost	<p>Je zelo kreativna, aktivno posluša in strateško razmišlja. M. K.</p> <p>Oseba X oceni izziv in poskuša najti najboljšo možno rešitev. Vedno si prizadeva pridobiti nova znanja in razumeti obravnavano temo, čeprav prisluhne drugim idejam in sprejme drugačne predloge. M. K.</p> <p>Podpira ustvarjalnost in odprto razpravo. S. H.</p>

Izvedena raziskava ima svoje omejitve. Glavna omejitev je, da sta v vzorec zajeti le dve generaciji študentov programa Ljubljana MBA, ki sta se šolali v času zaprtja zaradi epidemije covid-19. Takrat so se pogoji dela v mnogih podjetjih znatno spremenili, s tem pa tudi pogoji vodenja. Analizo bi bilo treba razširiti na več generacij, kar bi dalo zanesljivejše ocene. Pri samoocenjevanju nismo preverjali za sistemsko napako ocenjevanja prek anketnega vprašalnika (npr. udeleženec se je višje ocenil pri zelenih

vedenjih in nižje pri neželenih). Metoda analize prek skupnega dejavnika bi lahko odpravila ta problem v analizi (Serrano et al., 2018). Na osnovi rezultatov lahko sklepamo, da so se udeleženci strožje ocenjevali, kot so jih ocenjevali sodelavci, tako da v samoocenah ni veliko pristranskosti. Pomanjkljivost je tudi ta, da se je raziskava izvajala v angleškem jeziku, verjetno pa vsi povabljeni ocenjevalci ne obvladajo dobro angleščine.

## Zaključek

Na osnovi opravljene raziskave lahko zaključimo, da program Ljubljana MBA uspešno razvija kompetence odgovornega vodenja pri svojih študentih. Poleg tega razvija tudi druge kompetence vodenja (motiviranje, komuniciranje, organiziranje, delegiranje, empatijo in etiko idr.). Da bi se nabor teh še razširil, bi bilo smiselno okrepiti proces individualnega trenerstva (coachinga) s študenti (na coachingu se po prvem ocenjevanju naredi zemljevid imunosti za spremembe in določijo razvojni cilji (2-3), njihovo doseganje pa se redno spremlja prek srečanj s trenerjem), organizirati še več ekskurzij v zanimiva podjetja doma in po svetu (podjetja naj bodo čim bolj raznolika po organizaciji, trgih, industriji, državi, kulturi, stilu vodenja ipd.), organizirati okrogle mize z deležniki na različne aktualne teme (npr. digitalna transformacija, cilji trajnostnega razvoja ipd.), organizirati delavnice o vodenju dialoga in razreševanju konfliktov ter spodbujati samoiniciativno pisanje refleksij pri udeležencih predvsem takrat, ko zaključijo večji projekt ali aktivnost (npr. po zaključku svetovalnih projektov za podjetja).

Priporočila za vse izobraževalne ustanove, ki razvijajo programe odgovornega vodenja.

- › Pri snovanju izobraževalnega programa naj jasno določijo, katere kompetence odgovornega vodenja želijo s programom razvijati. Razviti je treba jasno metriko, kako se bodo na izobraževalnem programu ocenjevale in merile izbrane kompetence odgovornega vodenja.
- › Izbrati vsebine in učne metode, ki izbrane kompetence odgovornega vodenja najbolj spodbujajo in razvijajo (simulacije, igre vlog, individualni coaching, obiski podjetij, okrogle mize, delavnice vodenja dialoga ipd.).
- › Oceniti izbrane kompetence odgovornega vodenja na začetku izobraževanja. Zaželeno je 360-stopinjsko ocenjevanje. Organizirati osebno srečanje s trenerjem, ki na osnovi pregleda začetnih ocen kompetenc odgovornega vodenja skupaj z udeležencem določi vedenja pri vodenju, ki jih želi udeleženec skozi program razviti. Narediti zemljevid imunosti za spremembe ter ozavestiti ključna prepričanja,

ki bi lahko blokirala razvoj želenih vodstvenih vedenj. Pri daljših programih izobraževanja priporočamo individualno srečanje s trenerjem vsaj na vsake pol leta.

- › Na koncu programa ponovno izvesti meritev izbranih ocen s 360-stopinjsko metodologijo. Analizirati rezultate na ravni posameznih udeležencev in na ravni programa kot celote. Če udeleženec ni napredoval na področju kompetence odgovornega vodenja, je treba organizirati in spodbuditi dodatne ure srečanja s trenerjem. Če večini udeležencev programa ni uspelo razviti želene ravni kompetenc odgovornega vodenja, je treba program vsebinsko in metodološko posodobiti in nadgraditi.

Zahvaljujemo se Centru poslovnosti odličnosti Ekonomske fakultete za financiranje razvoja 360-stopinjskega vprašalnika za merjenje kompetenc odgovornega vodenja za potrebe programa Ljubljana MBA.

## Literatura in viri

Anderson, R. (2019). The LPC Self-Assessment Guide. Dostopno 15. 8. 2022 na: <http://leadershipcircle.com/wp-content/uploads/2019/02/The-LCP-Self-Assessment-Guide.pdf>).

Anderson, R. J., & Adams, W. A. (2015). *Mastering leadership: An integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119176510>

Annan-Diab, F., & Molinari, C. (2017). Interdisciplinarity: Practical approach to advancing education for sustainability and for the Sustainable Development Goals. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.006>

Cook-Greuter, S. (2005). Nine levels of increasing embrace in ego development: A full spectrum theory of vertical growth and meaning making. Dostopno 10. 8. 2023 na: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.bhavanalearning.com/wp-content/uploads/9\\_levels\\_of\\_increasing\\_embrace\\_update\\_1\\_07.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.bhavanalearning.com/wp-content/uploads/9_levels_of_increasing_embrace_update_1_07.pdf)

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>

Dassah, M. (2010). Responsible leaders: Attributes and roles in a multichallenged global business environment and implications for leadership development. In Centre for responsible leadership (Ed.), *The next generation responsible leaders* (pp. 30–37). Johannesburg, South Africa: University of Pretoria.

Foldøy, S., Furunes, T., Dagsland, Å. H. B., & Haver, A. (2021). Responsibility beyond the Board Room? A Systematic Review of Responsible Leadership: Operationalizations, Antecedents and Outcomes. *Sustainability*, 13(18), 10298. <https://doi.org/10.3390/su131810298>

GRLI. (2005). Globally Responsible Leadership: A Call for Engagement. Dostopno 12. 8. 2022 na: [http://www.grli.org/images/stories/grli/documents/globally\\_responsible\\_leadership\\_report.pdf](http://www.grli.org/images/stories/grli/documents/globally_responsible_leadership_report.pdf)

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). Responsible leadership and employee outcomes: a systematic literature review, integration and propositions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 13(3), 383–408. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2019-0243>

Hy, L., & Loewinger, J. (1996). *Measuring ego development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674039414>



- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Marquardt, M., & Berger, N. (2000). *Global Leaders for the 21st Century*. Albany: State University of New York Press.
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.006>
- Muff, K. (2012). Are business schools doing their job? *Journal of Management Development*, 31(7), 648–662. <https://doi.org/10.1108/02621711211243854>
- Muff, K., Dyllick, T., Drewell, M., North, J., Shrivastava, P., & Haertle, J. (2013). *Management Education for the World - A Vision for Business Schools Serving People and Planet*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781782547648>
- Muff, K., Liechti, A., & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254–2274. <https://doi.org/10.1002/csr.1962>
- Pless, N., & Schneider, R. (2006). Towards developing responsible global leaders: The Ulysses experience. In T. Maak & N. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 213–226). Abingdon: Routledge.
- Schraa-Liu, T., & Trompenaars, F. (2006). Towards responsible leadership through reconciling dilemmas. In T. Maak & N. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 138–154). New York: Routledge.
- Serrano Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of business ethics*, 151, 907–921. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3882-6>
- Sroufe, R., Sivasubramaniam, N., Ramos, D., & Saiia, D. (2015). Aligning the PRME: How study abroad nurtures responsible leadership. *Journal of Management Education*, 39(2), 244–275. <https://doi.org/10.1177/1052562914560795>
- Sterling, S., & Thomas, I. (2006). Education for sustainability: the role of capabilities in guiding university curricula. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(4), 349–370. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2006.013735>
- Svanström, M., Lozano-García, F., & Rowe, D. (2008). Learning outcomes for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 339–351. <https://doi.org/10.1108/14676370810885925>
- Vögtlin, C. (2011). Development of a Scale: Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 57–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-9>
- Wade, M. (2006). Developing leaders for sustainable business. In T. Maak & N. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 227–244). New York: Routledge.
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

# SMERNICE ZA UREDITEV TRGA DELA IN SOCIALNE VARNOSTI (VARNE PROŽNOSTI) V SLOVENIJI

**Marko Jaklič, Luka Knific**

## **Povzetek**

V svetovnem gospodarstvu se že dlje časa kažejo nove politične, ekonomske, sociokulturne in tehnološke spremembe, ki temeljito izzivajo prevladujoče načine gospodarjenja in družbene organiziranosti posameznih držav. Dodatno so se okoliščine zapletle s krizo zaradi covid-19 in z energetske krizo, povezano z vojno v Ukrajini. Tako kot druge države se mora na nove okoliščine odzvati tudi Slovenija. Novi izzivi se pojavljajo na različnih področjih, med njimi tudi na trgu dela in z njim povezanim sistemom socialne varnosti. V prispevku predstavljamo predlog ureditve trga dela in socialne varnosti v Sloveniji na način, ki bo primeren za nove izzive, vključevalen, pravičen, konkurenčen in odporen. Sistem naj bi temeljil na treh osnovnih komponentah: na državljanem dohodku, temeljnem delu in temeljni košarici dobrin. Pomembna je tudi javnofinančna vzdržnost sistema.

Ključne besede: trg dela, socialna varnost, državljanški dohodek, temeljno delo, temeljna košarica dobrin, negativna dohodnina, vključenost, odpornost, Slovenija.

## **Uvod**

Predlog govori o izzivih na področju trga dela in socialne varnosti v Sloveniji. Obdobje krize zaradi covid-19 (2020–2022) je v Sloveniji, tako kot tudi drugje po svetu, prineslo velike ekonomske in socialne izzive, ki jih je vojna v Ukrajini samo še poglobila. Podjetja in posamezniki so bili že pred tem soočeni z izjemno negotovim poslovnim okoljem, na katero so vplivala predvsem tveganja v povezavi s tehnološkimi, globalizacijskimi in splošnimi družbenimi spremenljivkami. Slovenska družba že do takrat ni imela dobro postavljenih družbenih podsistemov, ki bi bili odporni in hkrati odzivni pri obvladovanju teh izzivov. Med te podsisteme gotovo spada tudi ureditev na področju trga dela in socialne varnosti. Letna poročila IMD Slovenijo uvrščajo v spodnjo petino držav glede urejenosti trga dela (Bris idr., 2020). Prav tako se Slovenija uvršča v spodnjo četrtino pri merjenju sreče prebivalstva znotraj EU (Perko idr., 2020). Slovenska podjetja so oziroma bodo zaradi hitrih sprememb v poslovnem okolju in zaradi pogostih nihanj pri povpraševanju in ponudbi soočena z izzivi preživetja in posledično hitrega strateškega in operativnega prilagajanja. Podjetja so torej tudi pri zaposlenih pred izzivi hitrega prilagajanja glede števila in kompetenc sodelavcev, hkrati pa se zavedajo, da si z odpuščanjem povzročajo precejšnjo škodo, saj ima podjetje

zaradi tega velike stroške, poleg tega pa s tem iz njega odteka znanje in odhajajo ljudje, ki so v ekspanzivnem delu poslovnega cikla še kako potrebni. Tudi krajšanje delovnega časa je za podjetja tveganje, saj so v takšnih primerih zaposleni spodbujeni, da si polno zaposlitev iščejo drugje.

Na drugi strani pa so zaposleni v vseh pravnih oblikah zaposlitve in nezaposleni, ki pričakujejo ustrezno socialno varnost, ki v primeru skrajšanja delovnega časa ali izgube delovnega mesta omogoča vsaj približno ohranjanje materialne varnosti zanje in njihove družine ter ohranjanje družbenega ugleda oziroma vključenosti. Zaradi vse težjega zagotavljanja varnosti specifičnega delovnega mesta potrebujemo podporne mehanizme, ki bodo zaposlenim ob njihovi zavzetosti omogočali čim večjo zaposljivost, zaposlenost in varnost tudi v času gospodarskih kriz ter v prihajajočem obdobju velikih tehnoloških in globalizacijskih sprememb, ki bodo temeljito spreminjale poslovne modele in verige vrednosti.

## Izhodišča

Predlog želi čim bolj enotno, preprosto, brezpogojno, za delo, podjetništvo in družbeno vključenost stimulatивно ter pravično najprej nasloviti aktivno prebivalstvo Slovenije, v nadaljnjem evolutivnem razvoju sistema pa bo treba ustrezno nasloviti celotno prebivalstvo.

Glavni problem izgradnje za delo stimulativnega sistema, ki bi hkrati omogočal še osnovno socialno varnost, je v relativno nizki dodani vrednosti slovenskih podjetij (OECD, 2021) in s tem povezanimi nizkimi plačami. To je zaradi nizke razlike med minimalno plačo in nadomestili za brezposelnost pogosto zelo destimulatивно za iskanje formalne zaposlitve, saj se ob prehodu od brezposelnosti na minimalno plačo realni dohodek posameznika poveča zgolj za 15,7 % (SURS, b. d.). Poleg tega je velik problem tudi majhna razlika med plačami, kar je vidno iz nizkega Ginijevega koeficienta, ki je za Slovenijo leta 2020 znašal 25,7 (Perko idr., 2020) in je med najnižjimi na svetu. Glavni izziv slovenske družbe je torej pospešitev rasti dodane vrednosti oziroma prehod v inovativno in učečo se družbo, kjer bi moral biti glavni fokus na razvoju celovitega sistema raziskav, razvoja in inovacij (RRI), ki bo omogočil inovativno preobrazbo obstoječih podjetij in razvoj novih podjetij, ki bi ustvarjala večjo dodano vrednost. Hkrati je treba usklajeno razvijati druge skupne podporne sisteme, kot so zdravstvo, šolstvo, pokojninski sistem in sistem dolgotrajne oskrbe, stanovanjske politike, sistem javnega potniškega prometa oziroma nove mobilnosti, energetske preobrazbe itd. Celovit sistem RRI bi moral predstavljati krovno reformo za vse druge reforme oziroma spremembo sistemov in podsistemov v državi. Ureditev trga dela je le eden od nujnih pogojev, nikakor pa ni zadosten pogoj za rast konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

Predlog predpostavlja, da je gradnja novega sistema lahko samo evolutivna, sestavljena iz množice ukrepov, njihovega časovno omejenega testiranja v praksi in s sprotnim odpravljanjem anomalij. Potekati mora z vključevanjem vseh interesnih skupin in ne nazadnje posameznikov ter mora biti javnofinančno vzdržna. V svoji končni obliki naj bi nastal preprostejši, konsistentnejši in pravičnejši sistem, ki bi vsem državljanom omogočal osnovno eksistenco ter spodbujal k zaposljivosti in delu ter s tem k večji družbeni vključenosti. Prepričani smo, da bo dolgoročno ob primerni uveljavitvi celovitega sistema varne prožnosti to boljši sistem od obstoječega, prav tako pa ga vidimo kot najboljšo alternativo razvoja sistema.

## **Nov sistem po temeljnih gradnikih in njihova opredelitev**

Nov sistem je sestavljen iz treh temeljnih gradnikov: iz državljanskega dohodka (v nadaljevanju DD), temeljnega dela (v nadaljevanju TD) in temeljne košarice dobrin (TKD). Poleg tega bi bilo treba za uspešno funkcioniranje novega sistema prilagoditi obstoječe podporne sisteme.

### **Državljanski dohodek**

Državljanski dohodek je tisti dohodek, do katerega je v začetni fazi mesečno upravičen vsak aktivni državljan Slovenije ne glede na delovni status ali premoženjsko stanje. Na tem mestu je treba poudariti, da DD ni univerzalni temeljni dohodek (UTD), kar pomeni, da država ne izplačuje DD vsem upravičencem v določeni višini, temveč celotno višino DD izplačuje zgolj osebam brez dohodka, drugim pa zgolj deloma subvencionira njihov dohodek oziroma osebam z višjim plačami sploh ne subvencionira dohodka, saj DD že plača delodajalec. DD bi se izplačeval in obračunaval po načelu predujmov negativne dohodnine, kar bi povečalo mejno plačo pri nižjih dohodkih. Negativna dohodnina pomeni, da se od dohodninske davčne obveznosti posameznika odšteje višina DD. Če je razlika pozitivna, mora posameznik plačati davek državi, če pa je razlika negativna, država subvencionira del dohodka v višini negativnega davka. Predlagamo, da državljanski dohodek za začetek postavimo na višino osnovne socialne pomoči, ki znaša 421,89 EUR na mesec oziroma 5.062,68 EUR na leto. Problem, ki se pojavi zaradi izplačevanj po principu negativnega davka, je v tem, da je izplačan šele po pregledu davčnih napovedi. Ta problem rešimo z mesečnim avansom DD tistim, ki bi se sami priglasili, da potrebujejo mesečno likvidnost oziroma vnaprej izplačan DD, končni obračun oziroma poravnava pa bi se naredila ob pregledu letne davčne napovedi. Novi sistem bi nadomestil sedanji sistem »splošne davčne olajšave«. Poleg tega bi uveljavitev DD prinesla ukinitve vseh nespecifičnih socialnih pomoči aktivnemu prebivalstvu ter razmislek o upravičenosti specifičnih socialnih pomoči, ki bi jih najverjetneje po večini ukiniteli, saj bi jih nadomestil DD (Friedman, 2013a, 2013b).

## Temeljno delo

Temeljno delo omogoča posamezniku, ki želi delati, da opravlja plačano delo (Minsky, 1986). Gre za temeljno pravico do dela vsakega posameznika. To so tiste oblike dela, ki običajno niso priznane na trgu in niso plačane, so pa družbeno koristne. Primeri takšnega dela so različne oblike prostovoljnega dela, civilna zaščita, gasilstvo, vojaški nabor, določene oblike vseživljenjskega izobraževanja, skrbništvo, starševstvo, različne oblike dela v socialnem podjetništvu itd. Te oblike dela bi bile plačane po minimalni urni postavki. S tem bi lahko posameznik poleg DD pridobil dodaten zaslužek za kakovostnejše življenje. Vsak aktivni prebivalec naj bi imel v življenju pravico, da lahko določeno število let »preživi« v takšni obliki dela, predlagamo npr. 8 let tovrstnega staža. To torej pomeni, da bi se znotraj tega časovnega okvira posameznik lahko samostojno odločil, da se prostovoljno umakne z običajnega trga dela (deloma ali v celoti) in prestopi v TD. Obstaja velika verjetnost, da bi mu TD v tistem času po njegovi presoji prinesel večji smisel kot prejšnje delo in bi ga opravljal do takrat, ko bi na trgu dela dobil primerno in smiselno delo (Korošec, 2020).

Poleg tega bi bil TD tudi opcija za posameznike, ki jim podjetja, v katerih so zaposleni, omogočajo delo zgolj za polovični delovni čas. Prav tako bi to lahko izkoristili tudi samozaposleni, ki jim njihova dejavnost ne omogoča polnega delovnega časa. TD bi bil torej tudi dopolnilna vrsta dela za vse zaposlene, ki v neki meri opravljajo svoje primarno delo, a jim to ne omogoča zaposlitve za polni delovni čas. Prav tako bi bil TD lahko vsaj nekoliko dolžnost oziroma opcija za brezposelne osebe (Minsky, 1986).

## Temeljna košarica dobrin

Temeljna košarica dobrin vključuje tiste dobrine, ki so državljanom na voljo kot brezplačne (Korošec & Udovč, 2020) in so »temeljni dohodek v naravi«. Večja kot je TKD, manjši je lahko DD za posameznika, saj obstaja več za življenje ključnih dobrin, ki so mu na voljo brezplačno. V Sloveniji lahko med TKD vsaj pogojno že uvrstimo nekatere dobrine, npr. javno šolstvo, zdravstvo, subvencioniran javni potniški promet, vrtce, do neke mere in za določene kategorije tudi subvencionirana stanovanja itd. Teoretiki UTD menijo, da bi morali sčasoma narediti te dobrine vse bolj univerzalne in med TKD uvrščati vse več dobrin, ki so ključne za osnovno blagostanje posameznika. Pomembno je torej, da so skupni sistemi, ki podpirajo TKD, čim bolj kakovostni in učinkovito organizirani. Pomembno je tudi razumeti, da TKD pomeni le osnovni standard, ki ga na določeni civilizacijski stopnji in skupni družbeni pogodbi zagotavljamo vsem ljudem. Zagotavljanje takšnih dobrin pa seveda ni le v domeni javnega, ampak tudi zasebnega sektorja oziroma javno-zasebnih partnerstev (Korošec, 2020).

## Podporni ukrepi

### Sistemsko urejen krajši delavni čas

V podjetjih, kjer pride do začasnega upada povpraševanja po delu (podjetja, ki za najmanj 10 % zaposlenih ne zmorejo zagotavljati vsaj 90-odstotne zaposlenosti), bi za delo, ki ga je zaposleni dejansko opravil, izraženo v urah, delodajalec opravil izplačilo po obstoječi pogodbi, izplačilo preostalega dela pa bi prevzel zavod za zaposlovanje oziroma država. To nadomestilo znaša 60 % izpadle neto plače zaposlenega. Predlagamo, da je trajanje sheme za podjetje 3 mesece z možnostjo podaljšanja v izrednih razmerah. V tem obdobju morajo zaposleni še vedno izpolnjevati vsaj 10 % »službene obveznosti«. V tovrstnih obdobjih bosta ključna dogovarjanje socialnih partnerjev ter visoka samokontrola sistema za preprečevanje zlorab. Zavod za zaposlovanje naj bi bil tudi proaktiven pri iskanju dodatnih začasnih zaposlitvenih možnosti na trgu za zaposlenega s skrajšanim delovnim časom, ki v matičnem podjetju v trenutnih razmerah opravlja relativno manjši obseg dela. Poleg tega bi imel zavod poleg sindikatov pomembno vlogo pri čim hitrejšem prekvalificiranju posameznikov, če bi bilo to potrebno. Prav tako bi lahko zaposleni s krajšim delovnim časom opravljali TD.

### Poenostavljen sistem zaposlovanja in odpuščanja

Za uspešno delovanje sistema in celotnega trga dela bi bilo treba poenostaviti postopke zaposlovanja in odpuščanja, ki morajo biti preprosti za obe strani. Kot del tega je zelo pomemben sistem odpravnin, pri katerem bi bilo treba tako z vidika potreb delojemalcev kot delodajalcev sprejeti drugačen družbeni dogovor. Sedanji sistem je takšen, da lahko v času krize marsikatero podjetje po nepotrebnem spravi v stečaj. Tudi z vidika delojemalcev odpravnine najpogosteje niso ustrezne za zavarovanje izgube dohodka. Študije na primeru Slovenije kažejo, da je v preteklosti približno 60 % odpravnin zaradi stečajev ostalo neizplačanih, v zadnjih letih pa se je ta delež samo še povečal (Cepec, 2016; Ciglar, 2020). To niti ni presenetljivo, saj so podjetja, tudi zelo velika, v primerjavi z državo relativno majhni agenti, ki ne morejo nuditi takšnega zavarovanja kot skupen sistem, ki ga regulira država. Po našem mnenju sta zato ukinitve odpravnin in uvedba državljskega dohodka z »nadstandardom«, ki izhaja iz sistema zavarovanj, z vidika delodajalcev, delojemalcev in družbe kot celote dolgoročno bolj sprejemljiva. Prav tako pa bi bilo potrebno davčno stimulirano nagrajevanje najboljših sodelavcev. DD, s katerim bi imeli posamezniki zagotovljen dohodek, bi lahko služil tudi temu, da se začne razpravljati o ukinitvi minimalne plače.

## Nova vloga zavoda za zaposlovanje

V novem sistemu bi zavod za zaposlovanje dobil nove naloge pri svojem delovanju, prav tako pa bi se mu določene dosedanje naloge razširile. Kot je bilo že zgoraj omenjeno, bi zavod aktivno sodeloval pri iskanju zaposlitev delavcev, predvsem tistih, ki imajo zaradi šokov v podjetju krajši delovni čas. Pri dolgoročnejših šokih v gospodarstvu ter dolgoročnejših ekonomskih in tehnoloških trendih pa bi prav tako skupaj z sindikati in stanovskimi združenji vodil prekvalifikacijo delavcev, ki bi morala biti čim hitrejša in čim učinkovitejša. Lokalni zavodi za zaposlovanje bi bili prav tako odgovorni za vodenje elektronskih delovnih knjižic, ki bi jih imeli vsi aktivni prebivalci. V knjižicah bi bile zavedene vse oblike posameznikovega dela in čas njegove zaposlitve. Naj poudarimo, da bi bila potrebna večja decentralizacija delovanja regionalnih zavodov za zaposlovanje, saj so oziroma bodo razmere po regijah oziroma lokalnih skupnostih precej različne.

## Socialno zavarovanje kot nadstandard varnosti

V novem sistemu bi še vedno ostali sistemi socialnega zavarovanja, ki zaščitijo zaposlene in samozaposlene pred nenadno izgubo prihodkov (van Parijs, 2020). Te sheme naj bi bile le nadstandard varnosti, ki bi jo prinašal državljanski dohodek oziroma celovit sistem DD, TD in TKD. Nadstandardne sheme socialne varnosti bi morali omogočiti tudi samozaposlenim, da bi bilo tudi zanje temeljno delo le osnovni socialni minimum. Možno je razviti različne sheme obveznega ali prostovoljnega zavarovanja prek javnih shem ali prek zasebnih in tudi vzajemnih zavarovalnic.

## Vzdržnost novega sistema in njegovo udejanjanje

PPredlog želi vplivati na razvoj sistema, ki bo vzdržen in bo tako kratkoročno kot dolgoročno prispeval k razvoju slovenske družbe za njeno ustvarjalno dinamiko in odpornost. Ravno kriza zaradi covid-19 nam je pokazala, kako koristen bi bil uveljavljen sistem brezpogojnega državljankega dohodka v primerjavi s kratkoročnimi »temeljnimi dohodki« v izrednih razmerah, ki jih uveljavljajo mnoge države kot način reševanja kriz. V sistemu stalnega državljankega dohodka ne bi prihajalo do nepotrebnih zamud in administracijskih ovir, prav tako pa bi sistem deloval proticiklično, kar bi imelo dolgoročno ugoden učinek na gospodarsko stanje v državi, prek tega pa tudi na javne finance. S tem bi na administrativno preprost način vzdrževali osnovno ustvarjalno kondicijo družbe, družbeno vključenost in občutek pravičnosti, kar bi povečalo stabilnost družbe in vodilo do večje ekonomske rasti in s tem tudi do boljših javnih financ (Cervantes Martinez & Villaseñor-Becerra, 2015).

Študija OECD npr. dokazuje, da bi bila uveljavitev univerzalnega temeljnega dohodka v katerikoli državi, kjer bi univerzalni temeljni dohodek postavili na raven dosedanje osnovne socialne pomoči, javnofinančno nevtralna (OECD, 2017). Seveda bi to veljalo zgolj pod pogojem, da bi stari sistem socialnih pravic takoj zamenjali za novega po načelih univerzalnega temeljnega dohodka.

## Ocenjeno javnofinančno breme

Javnofinančno breme se v standardnih okoliščinah pri samozaposlenih in zaposlenih ne bi spremenilo, v času krize pa bi bilo zaradi polovičnega delovnega časa in drugih oblik dela manjše, kot če bi pristali na zavodu za zaposlovanje oziroma na socialnih pomočeh, saj bi v večji meri ohranili vsaj del svoje plačane aktivnosti.

Pri zaposlenih s skrajšanim delovnim časom bi bil sistem z javnofinančnega vidika v času kriz precej drag, vendar so podobno drage ali še dražje tudi alternative. Z evolucijo uveljavljanja predlaganega modela je možno narediti dolgoročno vzdržen model tudi pri tej kategoriji. Prav tako pa je sistem avtomatski stabilizator in deluje proticiklično. Tako so višji izdatki v času krize smiselni.

Tudi pri nezaposlenih bi se breme javnega financiranja relativno zmanjšalo s spodbujanjem k dodatnim oblikam dela na trgu in/ali v obliki temeljnega dela. V tej kategoriji sicer uvajamo nove upravičence do državljskega dohodka, ki pa so bili doslej izpuščeni iz prejemanja socialne pomoči, vendar pomenijo velik socialni izziv, kot so npr. registrirani brezposelni, vendar brez nadomestila in socialne pomoči.

Zaposlenim podeljujemo pravico, da se prostovoljno umaknejo s trga dela za določeno obdobje. Javnofinančno naj bi bil ta ukrep precej nevtralen, saj jih bodo v podjetjih nadomestili drugi, ki so bili doslej brezposelni ali v drugih oblikah dela.

Dodatno javnofinančno breme je tudi ponudba TD. Vlada se bo morala odločiti, s kakšno dinamiko in katere oblike temeljnega dela bo uveljavljala. V času krize je pomembno, da je ponudba zadostna, da lahko zadrži čim več ljudi v za njih ustvarjalnem in smiselnem delu ter družbeni vključenosti.

Ob celoviti uveljavitvi predlaganega sistema je možnost zlorab sistema minimalna, v prehodnem obdobju pa bo možnosti zlorab kar nekaj. Predvsem bo problem pri evidentiranju ur v skrajšanem delovnem času. Kot je bilo že omenjeno, so možni problemi v sistemu odpravnin, kar bi morali rešiti čim prej. Zavodi naj bi po novem veliko bolj oziroma tudi dejansko prevzemali vlogo nekakšnih agencij za zaposlovanje, ki naj bi posameznikom proaktivno pomagale iskati primerne službe ter tudi skrbeti za njihovo zaposljivost. Veliko dodatnega dela bi dobil tudi FURS. Seveda bi moral



biti razvoj sistema evolutiven, saj nikakor ni mogoče takoj vzpostaviti zadovoljivega stanja.

Vpliv novega sistema na nagnjenost k delu je tveganje, ki lahko vpliva tudi na njegovo finančno vzdržnost. Če se mejna nagnjenost poveča ali ostane enaka, ostane sistem relativno finančno nevtralen oziroma ima celo lahko pozitivne finančne učinke. Velika verjetnost je, da bi se nagnjenost k delu v novem sistemu povečala. Sedanji sistem ni zvezen med posamezniki z minimalno plačo in brezposelnimi, lahko bi celo rekli, da je v veliki meri binaren, saj omogoča zgolj dohodek od države (socialna pomoč) ali delodajalca (minimalna plača), če zanemarimo transferje, ki niso univerzalni za vse zaposlene. Za razliko od tega bi novi sistem spodbujal, da se del brezposelnih zaposli, zato bi del njihovega dohodka poravnala podjetja, ne država, kar bi zmanjšalo pritisk na javne finance. Še enkrat pa poudarjamo, da je treba celoten sistem vzpostavljati evolutivno in s preizkušanjem ugotavljati in popravljati morebitne neželene odklone.

## Financiranje

Kot vidimo, bi bil predlagani sistem cenejši, če že ne cenejši, pa vsaj javnofinančno nevtralen. Ob nadaljnjem evolutivnem razvoju sistema, ki bi ga razširili na otroke, študente in upokojence ter ostale družbene skupine, bi lahko uveljavili celovit koncept univerzalnega državlanskega dohodka. Vsaj v fazi razvoja bi bilo treba najti dodatne javne finančne vire. Predlagamo, da se viri iščejo pri uveljavitvi digitalnega davka, pri premoženjskih davkih, npr. pri višjem davku na zapuščine in darila, z višjim obdavčevanjem nepremičnin, ki ne služijo osnovni stanovanjski varnosti lastnika ali pa niso v uporabi in s tem povzročajo družbeno škodo, pri višjih davkih na izplačane dobičke oziroma dividende in kapitalske dobičke, ne pa v dolgoročnem pokojninskem varčevanju oziroma dolgoročnem varčevanju v vzajemnih skladih, pri nekaterih višjih davkih na potrošnjo, npr. višje trošarine na tobak, alkohol, energijo in transport z višjim ogljičnim odtisom (Ayres, 2022), kakšni odstotni točki višji DDV itd. in pri spremembah v dohodninskih lestvicah. Zagotovo pa bi pri uveljavljanju teh in drugih ukrepov z vidika pravičnosti, zmanjševanja zlorab in z vidika financiranja zelo koristila uvedba obveznih e-računov za vse dejavnosti, ne le za javni sektor, kot je v veljavi danes, ter ukinitev gotovinskega plačevanja med gospodarskimi in fizičnimi osebami v Sloveniji, kar bi med drugim zmanjšalo sivo ekonomijo, povečalo davčno osnovo in povečalo občutek pravičnosti v družbi.

## Sklep

Dolgoročno je treba vzpostaviti javnofinančno vzdržen in družbeno učinkovit sistem trga dela in socialne varnosti, ki bo z vidika ocene celovitih družbenih učinkov za državo javnofinančno cenejši, učinkovitejši, ki bo povečeval vključenost ljudi in bo

razvojno stimulativen. Njegov doprinos je treba meriti v celovitosti in dolgoročnosti vseh družbenih učinkov. Vsekakor pa je treba poudariti, da celovita uveljavitev novega sistema trga dela in socialnih pravic pomeni drugačno obliko prerazdeljevanja v družbi, kar bo zahtevalo novo družbeno pogodbo. Pri uveljavitvi sistema pa ne smemo pozabiti na ureditev statusa t. i. zaščitenih skupin.

Ne nazadnje moramo poudariti, da je treba pri spremembah sistema v širšo in poglobljeno razpravo pritegniti vse socialne partnerje in deležnike ter celotno civilno družbo. Treba je graditi kulturo zaupanja in sodelovanja ob zavedanju, da smo država ljudje.

## Literatura in viri

- Ayres, R. U. (2022, avgust 5). *How Universal Basic Income Could Save Capitalism*. INSEAD Knowledge. <https://knowledge.insead.edu/economics-finance/how-universal-basic-income-could-save-capitalism>
- Bris, A., Cabolis, C., Caballero, J., Hedige, M., Jobin, C., Madureira, O., Milner, W., Pistis, M., & Zargari, M. (2020). *IMD World Competitiveness Booklet*.
- Cepec, J. (2016). *Anatomija korporacijskega insolvenčnega prava: Primerjalno-pravna in pravno-ekonomska analiza temeljev korporacijskega insolvenčnega prava* (M. Marc, M. Bodlaj, N. Dobnik, M. Košak, & V. Žabkar, Ur.; Let. 50). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Založništvo .
- Cervantes Martinez, R., & Villaseñor-Becerra, J. (2015). *Political Stability and Economic Growth*. 1(1).
- Ciglar, J. (2020). *Uspešnost stečajnih postopkov*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Friedman, M. (2013a). Negative Income Tax: The Original Idea. *Basic Income: An Anthology Of Contemporary Research*, 398–401.
- Friedman, M. (2013b). The case for a negative income tax: A view from the right. *Basic Income: An Anthology of Contemporary Research*, 11–16.
- Korošec, V. (2020). *Sistem #4UTDsi (zaUTDsi) v sklopu post-Corona predlogov*.
- Korošec, V., & Udovč, L. (2020, april 1). *Sociologinja: Skrajni čas je, da uvedemo UTD*. STAznanst. <http://znanost.sta.si/2746654/sociologinja-skrajni-cas-je-da-uedemo-utd>
- Minsky, H. P. (1986). *Stabilizing an unstable economy*.
- OECD. (2017). *Basic income as a policy option: Can it add up?*
- OECD. (2021). Cross-country comparisons of labour productivity levels. V *OECD Compendium of Productivity Indicators. Organisation for Economic Co-operation and Development*. <https://doi.org/10.1787/f25cdb25-en>
- Perko, D., Ciglič, R., & Zorn, M. (2020). *The Geography of Slovenia: Small But Diverse* (D. Perko, R. Ciglič, & M. Zorn, Ur.). Springer Nature Switzerland AG.
- SURS. (b. d.). *Kazalniki spodbud za delo (v %) po: LETO , KAZALNIK*. Pridobljeno 21. septembra 2022, s <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/0726101S.px/table/tableViewLayout2/>
- van Parijs, P. (2020, maj 7). *Basic income: Finland's final verdict*. Social Europe. <https://socialeurope.eu/basic-income-positive-results-from-finland>

# SODOBNO DELO IN SPANJE – KONCEPTUALNI MODEL, PREDLOGI ZA RAZISKOVANJE IN PRELIMINARNA ŠTUDIJA

Matej Černe, Miha Škerlavaj, Amadeja Lamovšek, Fabijan Leskovec, Mojca Marc

## Povzetek

Dolžina, kakovost in kontinuiranost spanja so ključni dejavniki normalnega in uspešnega delovanja posameznikov na delovnem mestu in izven njega. Izzivi, povezani s slabšim spanjem, ter posledično sovplivanje z vedenjem pri delu so še posebno izraziti pri agilnem ter inovativnem delu, ki zahteva reševanje nestrukturiranih problemov. Pričujoči članek obravnava vrzeli v literaturi, ki jih izpostavljajo nedavne metaanalize in sistematični pregledni članki na temo povezave med spanjem in delom: (1) pretežna pojavnost zgolj presečnih študij, ki ne omogočajo vzročno-posledičnih povezav; (2) pokrivanje zgolj enega vidika potencialno vzajemnega razmerja med spanjem in delom; (3) pomanjkanje študij z objektivnimi meritvami spanja v naravnem okolju ter (4) pomanjkanje preučevanja agilnega, kreativnega, inovativnega in na znanju temelječega konteksta dela. Temeljni cilji tega članka so preučiti literaturo o spanju in delu, predstaviti konceptualni model s predlogi o raziskovanju njunega medsebojnega razmerja v kontekstu agilnega, kreativnega in inovativnega dela, navesti deskriptivne rezultate pilotne raziskave, izvedene v štirih slovenskih podjetjih v letu 2021, ter podati predloge za nadaljnje raziskovanje. Konceptualni model temelji na dveh temeljnih predlogih za raziskovanje in predpostavlja mediacijsko vlogo kakovosti in količine spanja v razmerju med doživljanjem dela prejšnjega dne in doživljanjem dela ter vedenjskih rezultatov naslednjega dne, vključujoč mejne pogoje značilnosti dela in delovnega konteksta ter osebnostnih lastnosti posameznikov. Preliminarna študija na vzorcu 275 meritev je pokazala, da obstajajo statistično značilne razlike med ženskami in moškimi v našem vzorcu: ženske v povprečju spijo dlje kot moški ter imajo daljšo fazo REM, moški pa so v povprečju dlje časa v fazi globokega spanja. Na podlagi literature in rezultatov podajamo tudi praktična priporočila za izboljšanje spanja, namenjena managerjem kot ustvarjalcem delovnih okolij in zaposlenim samim.

Ključne besede: spanje, vedenje zaposlenih, recipročen vpliv, konceptualni članek, agilno delo, kreativnost, inovativnost.

## Uvod in teoretično ozadje

Spanje je definirano kot »*stanje telesa in duha, ki po navadi traja več ur vsako noč, pri katerem je živčni sistem neaktiven, oči zaprte, posturalne mišice sproščene in zavest praktično prekinjena*« (Sleep, 2020). Dolžina, kakovost in konsistentnost spanja so ključni dejavniki pri obnavljanju človeške energije in zato ključnega pomena za normalno delovanje posameznikov na delovnem mestu in izven njega (Sleep, 2020). Kljub raziskavam s področij, povezanih z medicinsko nevroznanostjo, psihologijo, zdravjem in fiziologijo ter ostalimi, so v sodobni družbi težave s spanjem še vedno zelo razširjene (Van Laethem, Beckers, Kompier, Dijksterhuis & Geurts, 2013). To je še posebno zaskrbljujoče, saj ljudje spimo in delamo približno dve tretjini svojega življenja. Spanje pomembno vpliva na to, kako smo uspešni na delovnem mestu, na sodelovanje z drugimi, soustvarjanje in splošno dobro počutje. Tehnologija omogoča nenehno povezavo sodobnega človeka z delom, zato se počasi brišejo meje med delom in prostim časom in so vprašanja o vplivu spanja še pomembnejša. Naša življenja in s tem vzorci spanja so »*zdaj bolj zapleteni, kot so bili*«, saj smo ves čas obkroženi z motečimi dejavniki (tehnologijo) in tako bolj dezorientirani, kar bistveno vpliva na to, kako se obnašamo pri delu (Boden, Williams, Seale, Lowe & Steinberg, 2008).

Nadelo lahko gledamo kot na glavni izvor dejavnikov, odgovornih za slab spanec (Basner et al., 2007). Pogosto so zaposleni izpostavljeni različnim zahtevam in čustvom, ki so povezana z delom in lahko oslabijo proces sproščanja ter proces iniciacije spanja, ki sta potrebna za dober spanec (Jones, Burke in Westman, 2006), vendar se je treba zavedati, da odnos med delom in spanjem ne deluje le v eno smer. Zaradi dolgoročnih učinkov na raznovrstne spremenljivke, vključno s posameznikovim delovanjem in počutjem, spanje preučujejo različne akademske discipline (Hirshkowitz et al., 2015). V zadnjem času so se raziskovalci začeli zanimati za učinke spanja v organizacijskem kontekstu. Pričeli so opazovati učinke spanja na vedenje in rezultate zaposlenih, kot je npr. uspešnost zaposlenih (Barnes, Ghumman in Scott, 2013).

Nedavne metaanalitične študije in sistematični pregledni članki (npr. Gordon et al., 2021; Henderson & Horan, 2021; Khosravipour et al., 2021) so pokazali, da obstajajo neugodne psihosocialne značilnosti dela (tj. število delovnih nalog, konflikt vlog, dvoumnost vlog, organizacijske omejitve, pomanjkanje nadzora in medosebni konflikti), ki so povezane s slabo kakovostjo spanja (Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger & Spector, 2011). Po drugi strani je kakovost spanja povezana s slabšo delovno uspešnostjo, težavnostjo pri vzpostavljanju in ohranjanju družbenih odnosov ter s težavami z zdravjem.

Osnovni cilj tega članka je natančno preučiti literaturo o spanju in delu in predstaviti konceptualni model s predlogi o raziskovanju njunega medsebojnega razmerja.

Preučevali bomo specifični delovni kontekst, ki ima svoje posebnosti in tematske pojave, ki se odvijajo pri delu, in sicer kontekst kreativnega in inovativnega delovnega vedenja ter agilnega dela. Zlasti v storitvenih panogah postajajo vse bolj razširjena nerutinska dela, dela z znanjem in idejami, ki zahtevajo nove oblike (metode, tehnike) dela, da se organizacije ustrezno odzivajo na dinamične in nenehno spreminjajoče se potrebe. Čeprav je postalo delo bolj fleksibilno, prilagodljivo in nerutinsko, to prinaša tudi izzive, povezane s pritiski, delovnimi in tehnološkimi preobremenitvami in okupacijami ter stresom. V skrajnem primeru lahko vodijo v deloholizem in izgorelost. To je postalo še toliko pomembnejše v luči pandemije covid-19, saj so se različne oblike agilnega in porazdeljenega dela močno razširile po vsem svetu, kar je privedlo do razkritja dodatnih pomanjkljivosti takšnih delovnih ureditev, povezanih predvsem z razpoložljivostjo 24 ur na dan, 7 dni v tednu in s »kulturo hitenja« (Subramaniam et al., 2021). Raziskave kažejo, da je težnja po inoviranju kljub splošno koristnemu vplivu inovacij in tehnološkega napredka na gospodarske in poslovne kazalnike ter v povezavi s povečanimi zahtevami v zvezi s produktivnostjo in konkurenčnostjo morda privedla do dela, ki presega naše zmožnosti. Naš članek bo tako obravnaval agilne metode dela in ponudil konceptualizacijo njihovega vpliva na spanje ter povratnega vpliva spanja na rezultate agilnega dela (tj. kreativnost, inovativnost). Predstavili bomo tudi deskriptivne rezultate pilotne študije, izvedene leta 2021 na vzorcu zaposlenih v štirih slovenskih podjetjih (Špica, AMZS, Triglav Zdravje, Siemens).

## **Izzivi raziskovanja področja povezave med spanjem in pojavi pri delu**

Čeprav so nam dale obstoječe študije pomemben vpogled v odnos med spanjem in delom, je še vedno več ključnih neraziskanih problemov.

Prvič, tako pregledni članki kot metaanalitične raziskave so v glavnem temeljili na presečnih študijah, zato ne omogočajo vzročno-posledičnih sklepov. Raziskave, ki so se ukvarjale z omenjeno tematiko, so pogosto zajemale majhne vzorce in uporabljale korelacijsko analizo. Čeprav so nekatere od njih ocenjevale veliko psihosocialnih dejavnikov, ki vplivajo na spanje (LeBlanc et al., 2009), je potrebnih več raziskav, da bi bolje razumeli spanje zaposlenih in vpliv dela ter spalnih navad na pomanjkanje spanja (Khosravipour et al., 2021; Loft & Cameron, 2014) in obratno. Longitudinalne raziskave, ki bi spremljale medsebojni vpliv med spanjem in delom, bi pripomogle k boljšemu razumevanju vzročnosti. Z njimi bi lažje ugotovili, ali bolj vpliva spanje na obnašanje in uspešnost na delu ali obratno (Van Laethem, Beckers, Kompier, Dijksterhuis & Geurts, 2013).

Drugič, večina literature je običajno osredotočena na odnos med spanjem in delom le z enega vidika potencialno vzajemnega odnosa med obema: študije preučujejo, kako

delo vpliva na spanje ali obratno, ne pa obojega hkrati. Obravnava obojestranskega odnosa hkrati v enem raziskovalnem modelu bi omogočila celovitejše razumevanje medsebojnega delovanja. Ravno tako bi posameznikom in organizacijam omogočila bolj ciljno in natančnejšo obravnavo morebitnih težav, ki izvirajo iz odnosa med delom in spanjem. Ob upoštevanju dozrajšnih ugotovitev in z izogibanjem napak parcialne analize lahko pridemo do ocen resničnih razmerij med danimi konstrukti ter prepoznamo potencialne moderatorje med njimi (Schmidt & Hunter, 2015).

Tretjič, metodološko je očitno pomanjkanje raziskav o povezavi med delom in spanjem, ki bi uporabljale objektivne meritve spanja v povezavi z resničnimi pojavi pri delu. V metaanalizi, ki so jo naredili Litwiler, Snyder, Taylor in Steele (2017), so odkrili le dve taki raziskavi. Kljub očitnemu povečanju raziskav spanja s področja organizacije v zadnjih dveh desetletjih se literatura sooča z različnimi ugotovitvami glede velikosti učinkov in z občasno nasprotujočimi si rezultati.

Četrto, kljub temu da so študije obravnavale tako odnos med spanjem in uspešnostjo pri delu (Rosekind et al., 2010; Hui & Grandner, 2015; Pilcher & Morris, 2020) kot odnos med delom in spanjem (Rugulies, Martin, Garde, Persson & Albertsen, 2012; Van Laethem, Beckers, Kompier, Dijksterhuis & Geurts, 2013; Magnusson Hanson et al., 2011), še vedno ostaja, tako teoretično kot kontekstualno, pomembna tematska vrzel v literaturi, povezana z ocenjevanjem uspešnosti na delovnem mestu v okviru agilnega, kreativnega, inovativnega dela in dela, ki temelji na znanju. Navedeni delovni kontekst je v sodobni družbi, ki poudarja spremembe, inovativnost in kreiranje nove vrednosti, ključnega pomena, saj je gonilo organizacijskega in družbenega napredka ter blaginje, zahteva pa specifično vedenje pri delu, na katero še posebno vpliva pomanjkanje spanja.

## Razvoj konceptualnega modela

Naš predlog konceptualnega modela zajema osnovno razmerje med spanjem in delom, znotraj katerega izpostavimo predvsem značilnosti agilnega in kreativnega delovnega konteksta, kar predstavljamo v nadaljevanju.

### Razmerje med spanjem in delom

**Vpliv dela na spanje.** Številne študije so odkrile povezavo med psihosocialnimi stresorji na delovnem mestu (tj. veliko delovnih nalog, delovna obremenitev, kognitivne in čustvene delovne zahteve, negotova zaposlitev, ustrahovanje) in nižjo kakovostjo spanja (Kompier, Taris & Van Veldoven, 2012). Po drugi strani so študije povezale pozitivne psihosocialne dejavnike dela (tj. družbena podpora, občutek nadzora nad delom, organizacijska pravičnost) z boljšo kakovostjo spanja (Elovainio, Heponiemi, Sinervo

& Magnavita, 2010). O tem, kako lahko hitre spremembe delovnega časa negativno vplivajo na dobro počutje delavcev in posledično na dobičkonosnost delodajalcev, je razpravljal že Hamermesh (1999). Številni pojavi na delovnem mestu lahko delujejo kot vzročno-posledični dejavniki, ki so povezani s kakovostjo in dolžino spanja.

**Vpliv spanja na delo.** Pomanjkanje spanja je za mnoge zaposlene velik problem, saj lahko negativno vpliva na počutje in tudi zdravje (Barber, Munz, Bagsby in Powell, 2010; Norra et al., 2011). Posamezniki s primanjkljajem spanja imajo pogosto težave z impulzivnim vedenjem, se neprimerno obnašajo in se ne držijo družbenih norm (Harrison & Horne, 2000; Horne, 1993; Reynolds & Schiffbauer, 2004). Spanje vpliva tudi na prospektivni spomin (PS), ki se nanaša na sposobnost samoiniciacije predhodno zamišljenih namenov, kar nam omogoča uresničevanje prihodnjih ciljev (Cohen, 1996). Pomanjkanje spanja vpliva na obe vrsti človeških napak (napake pri načrtovanju in napake pri izvedbi; Reason, 1990). Poleg tega je metaanaliza Lim & Dinges (2010) pokazala, da ima kratkotrajno pomanjkanje spanja največji učinek na spodrsrljaje v preprosti pozornosti, najmanjši pa na natančnost sklepanja. Pomanjkanje spanja zato povečuje tveganje za nastanek nesreč, ki so posledica človeških napak (Dinges, 1995), lahko pa tudi vodi do bolj tveganih odločitev (Killgore, Balkin & Wesensten, 2006; Womack, Hook, Reyna & Ramos, 2013).

**Predlog za raziskovanje 1:** *Obstaja recipročno in potencialno rekurzivno razmerje med spanjem in delom.*

### **Paradoks znanja in inovativnega dela**

Visokointenzivno delo lahko povzroči invazijo in preobremenitev s tehnologijo, posledice pa so lahko stres, izgorelost in deloholizem (Laanti, 2013; Meier, Kropp, Anslow & Biddle, 2018). Poleg kulture »novih« industrij, ki zahteva dolg delovni čas in nadurno delo, je pogost pojav izmensko delo, ki lahko enako škodljivo učinkuje na zdravje ter družbene odnose in dejavnosti (Shen et al., 2006). Shen in sodelavci so odkrili močno povezavo med pogostostjo izmenskega dela in utrujenostjo, ki jo ta povzroča posredno z motenjem kakovosti spanja ali s poslabšanjem že obstoječe težave s spanjem.

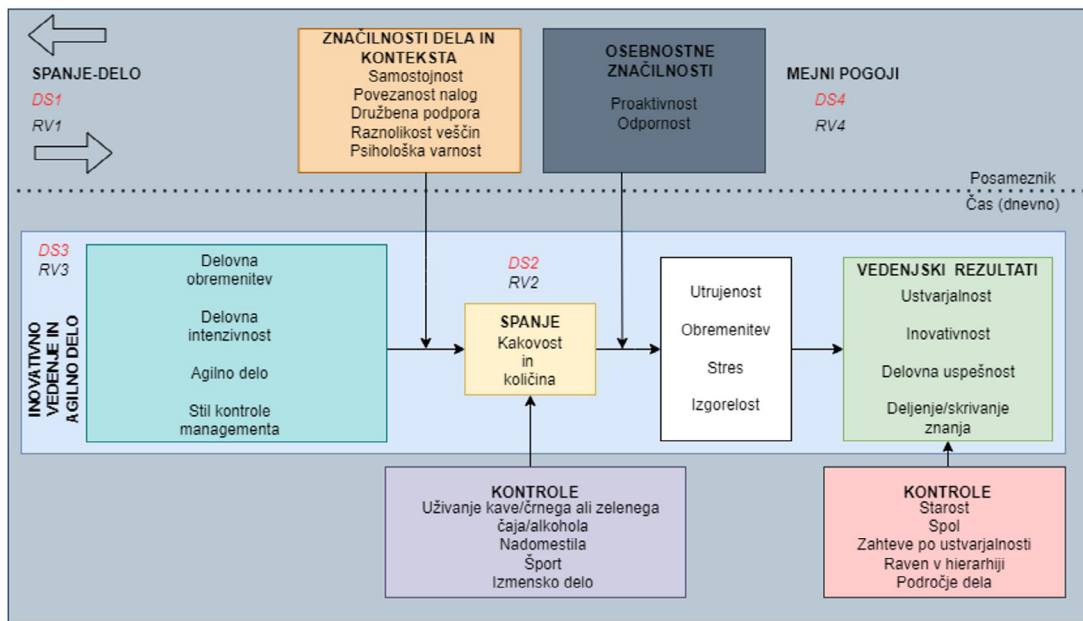
Inovacija je po definiciji vedno povezana z nečim novim. To velja tako za inovacijski proces (sestavljeno iz generiranja idej/kreativnost-razdelava-prvak-implementacija; Perry-Smith & Manucci, 2017), novo inovativno metodo/pristop, raziskovanje/izkoriščanje na ravni podjetja, kot za novo tehnologijo in inovativne izdelke/storitve. Kreativnost in inovativnost predstavljata sposobnost, da se s pomočjo novih informacij preoblikujejo poznane stvari ali pa se razvijejo novi koncepti ali izvirne ideje (Carter, 2014). Kreativni procesi dopuščajo možnost vključevanja sistemov odločanja v njihov proces (Neto, Filipe in Caleiro, 2019). Pri takšnih nalogah sta ključnega pomena

natančno odločanje in dober spomin, prav tako izvajanje vnaprej načrtovanih nalog, ki morajo biti opravljene brez napak.

**Predlog za raziskovanje 2:** Metode agilnega dela zaradi pomanjkanja spanja zmanjšajo inovativno vedenje.

Na podlagi razvitih predlogov za raziskovanje predstavljamo detajlnejši konceptualni model (slika 1). Ta predpostavlja mediacijsko vlogo kakovosti in količine spanja v razmerju med doživljanjem dela (obremenitev, intenzivnost, agilnost) prejšnjega dne in doživljanjem dela (utrujenost, obremenitev, stres, izgorelost) ter vedenjskih rezultatov (ustvarjalnost, inovativnost, uspešnost) naslednjega dne. Naštevata tudi pomembne kontrole, povezane s spanjem in vedenjskimi rezultati, ter potencialne robne pogoje s področij značilnosti dela in delovnega konteksta ter osebnostnih značilnosti posameznikov.

Slika 1: Konceptualni model medsebojnih povezav med delom in spanjem skozi čas z mejnimi pogoji



## Merjenje spanja

Kljub očitnemu povečanju raziskav spanja s področja organizacije v zadnjih dveh desetletjih se literatura sooča z različnimi ugotovitvami glede velikosti učinkov in z občasno nasprotujočimi si rezultati. Možno je, da so te razlike med raziskavami nastale zaradi napak pri vzorčenju ali drugih možnih dejavnikov, kot so metode analiziranja



podatkov, napake pri merjenju, pretečen čas med dogodkom in njegovimi meritvami ali napake pri sami zasnovi raziskav. Raziskave, kjer so udeleženci sami poročali o spanju in njegovih učinkih, so odkrile večji učinek kot raziskave, ki niso uporabljale samoocenjevanja (Henderson & Horan, 2021).

Do nedavnega je bilo objektivno dnevno merjenje spanja mogoče le s polisomnografijo, ki jo je težko uporabiti zunaj kliničnih in laboratorijskih raziskav. S praktičnega stališča je nastavitev polisomnografije zapletena in časovno zahtevna, saj lahko namestitve izvede le usposobljen tehnik za spanje, postopek pa traja tudi do ene ure, zato je tudi precej drag. Poleg tega klinična polisomnografija morda ne bi zanesljivo zajela bolnikovega tipičnega spanca, saj je okorna, hkrati pa klinično okolje pogosto povzroča stres za udeleženca. Nadalje, ker se polisomnografija na splošno običajno izvaja samo eno noč, ne zajame variabilnosti znotraj posameznika po nočeh, zato se končna diagnoza pogosto postavi v nereprezentativni noči spanja (Bittencourt, 2001; White et al., 2015).

Najnovejše pametne naprave za beleženje spanja pa so zasnovane tako, da objektivno in neinvazivno merijo parametre spanja. Za odpravo te vrzeli so najnovejše pametne naprave za sledenje spanja zasnovane tako, da se parametri spanja merijo objektivno in neinvazivno. Za dnevno sledenje spanja bo v tem raziskovalnem projektu uporabljena razmeroma nova pametna merilna naprava Dreem 3, precej preprostejša za uporabo kot polisomnografija in cenovno ugodnejša, ki je bila validirana v več kliničnih preskušanjih (Arnal et al., 2020; Grandner et al., 2022; Guillot et al., 2020) s primerjavo s polisomnografijo.

**Predlog za raziskovanje 3:** *Meritev kakovosti in količine spanja v naravnem okolju udeležencev privede do višje stopnje objektivnosti, veljavnosti in zanesljivosti v primerjavi z obstoječimi alternativami.*

## Rezultati pilotne študije v slovenskih podjetjih

Raziskava, izvedena od maja do decembra 2021 na izbranih zaposlenih (maksimalno 10 udeležencev na podjetje) v podjetjih AMZS, Špica, Triglav Zdravje in Siemens, se je osredotočala na vpliv delovnega konteksta (skupne norme in delovne ureditve, npr. fleksibilnost dela in delovnega časa) na kakovost spanja ter vpliv spanja na vedenje (npr. sodelovalnost, deljenje/skrivanje znanja, prosocialnost) in uspešnost (kreativnost, inovativnost) posameznikov na delovnem mestu.

Podatke o spanju, delovnem kontekstu in vedenju ter uspešnosti pri delu smo zbirali v več skupinah, vsakokrat za obdobje 14 dni in s predhodnim uvajalnim tednom dni. V raziskavi smo uporabili različne instrumente za merjenje konstruktov in

spremenljivk: dve vrsti anket za subjektivno merjenje (začetna anketa za merjenje splošnega delovnega konteksta in osebnostnih lastnosti ter dnevna anketa zjutraj in zvečer za merjenje dnevnega delovnega konteksta, kakovosti spanja, vedenja pri delu in uspešnosti pri delu) in objektivno merjenje spanja s pomočjo pametnih naprav (Dreem). Za obe vrsti anket smo podatke zbirali preko platforme Expiwell, podatke pametnih naprav pa so udeleženci po zaključku raziskovalnega obdobja sami izvozili in poslali raziskovalni skupini. Za subjektivno merjenje spremenljivk smo uporabili ali prilagodili validirane merske lestvice iz področne znanstvene literature.

Skupno je v raziskavi z uporabnimi meritvami spanja in sprotnih anket sodelovalo 68 zaposlenih: 49 % moških in 51 % žensk. Njihova povprečna starost je 33,43 leta ( $SD = 8,75$ ), 77 % jih ima otroke, ki živijo v istem gospodinjstvu. Po izbrisu dnevnih meritev z manjkajočimi vrednostmi in zamikanjem podatkov (za pravilno združevanje meritev zaznav dela in delovnega okolja prvega dne, spanja ponoči in delovnih rezultatov naslednjega dne) končni vzorec s popolnimi odgovori predstavlja 275 meritev.

V tabeli 1 so predstavljena povprečja in standardni odkloni izbranih konstruktov in spremenljivk spanja na ravni posameznika. Kot lahko razberemo, so največje razlike med udeleženci pri skrivanju znanja in stresu (standardni odklon 1,2). V povprečju so udeleženci skoraj dosegli minimalno priporočeno dolžino spanja, ki znašala 7 ur. Tudi dolžina spanja je dokaj raznolika med udeleženci raziskave, saj znaša standardni odklon 1,3 ure. Faza spanja REM in dolžina globokega spanja dosegata v povprečju zelena razmerja glede na dolžino celotnega spanja. Dodatni izračuni (t-testi za neodvisne vzorce) za spremenljivke spanja so pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med ženskami in moškimi v našem vzorcu: ženske v povprečju spijo dlje kot moški ter imajo daljšo fazo REM, moški pa so v povprečju dlje časa v fazi globokega spanja.

*Tabela 1: Povprečja in standardni odkloni izbranih spremenljivk*

<b>SPREMENLJIVKA</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Delovni kontekst in vedenje</b>		
Sodelovalnost	4,2	0,6
Kreativnost	3,6	0,8
Deljenje znanja	4,5	0,7
Skrivanje znanja	2,1	1,2
Psihološka varnost	3,6	0,9
Deloholizem	3	1,1
Stres	3,4	1,2
Delo – zasebno življenje	3,8	1,1

Spanje		
Dolžina spanja	6,9 ure	1,3 ure
Dolžina faze REM	102 minuti	39 minut
Dolžina globokega spanja	87 minut	34 minut

*Opomba: Spremenljivke in konstrukti, ki se nanašajo na subjektivne zaznave delovnega konteksta in vedenja na delu, so merjeni na lestvici od 1 do 5, kjer 1 kaže nizko stopnjo, 5 pa visoko stopnjo izmerjenega pojava. Spremenljivke spanja so objektivne mere dolžine in kakovosti spanja ter so merjene v minutah.*

## Zaključek: usmeritve za raziskovanje in praktična priporočila

**Predlagamo torej**, da nadaljnje raziskave podrobno preučijo medsebojne učinke med konstrukti spanja in dela, natančneje, kakšen je posreden učinek spanja na razmerje med delovnimi pogoji in rezultati dela, ki nato povratno vplivajo na zaznane (ali dejanske) delovne pogoje. Zavedati se je treba, da obstajajo tudi pomembni potencialni mejni pogoji pri osnovnem odnosu in ravno ti moderatorji so najzanimivejši za prakso – tako za zaposlovanje osebja, njihovo usposabljanje in razvoj kot za vzpostavitev delovnega okolja, ki bi bilo manj škodljivo za zaposlene. Mejni pogoji so lahko povezani tako z organizacijskim kontekstom kot z individualnimi značilnostmi posameznikov, zato predlagamo, da nadaljnje raziskave preučijo tudi delovne in kontekstualne značilnosti (npr. avtonomija, soodvisnost nalog, podpora sodelavcev in drugih, raznolikost spretnosti, psihološka varnost).

Prav tako naj se nadaljnje raziskave osredotočijo na osebnostne lastnosti. Tako iz raziskav kot iz prakse vemo, da kljub težavam, povezanim s spanjem, nekateri posamezniki lahko izpolnjujejo cilje in obveznosti, povezane z delom, hkrati pa ohranjajo skrb za svoje zdravje in dobro počutje. Proaktivnost, odpornost in prosocialna motivacija so bili opredeljeni kot možni potencialni moderatorji. Proaktivnost – samoiniciativno vedenje, ki si prizadeva rešiti problem, preden se pojavil, sloni na preventivnem ukrepanju in ne na odzivanju na nastali problem (Unsworth & Parker, 2013). Tako vedenje bo posameznike verjetno vodilo v boljše načrtovanje dela in prostega časa, da bodo dali prednost spanju in tako bodo verjetno bolj osredotočeni na ustvarjalno delo. Odpornost – dobro prilagajanje na težave, travme, tragedije, grožnje ali druge vire stresa (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick & Yehuda, 2014) – bo verjetno blažila negativne učinke spanja na zaznavanje obremenitev, s čimer se bo zmanjšala možnost drugih negativnih rezultatov.

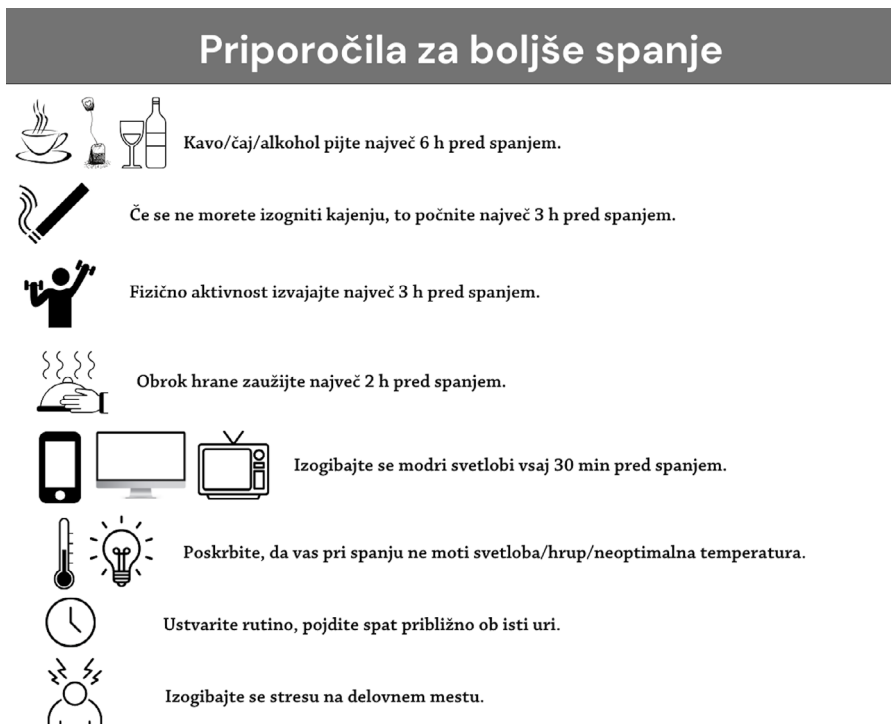
Kot izhaja iz našega pregleda literature, je treba preučiti tudi povezave med spanjem in delom v kontekstu dela z znanjem in idejami. Zlasti se je treba posvetiti raziskovanju vpliva agilne delovne prakse na spanje in posledičnega vpliva spanja na rezultate dela (kreativnost, inovativnost). Velik problem preteklih študij je tudi uporaba subjektivnih

mer za merjenje spanja. Za odpravo te vrzeli so najnovejše pametne naprave za sledenje spanja zasnovane tako, da se parametri spanja merijo objektivno in neinvazivno.

Velik potencial vidimo tudi v multidisciplinarnem pristopu, in sicer v povezovanju področij poslovnih ved (organizacijskega vedenja) in medicine. S povezovanjem teorij in spoznanj se bo namreč ustvarilo vrhunsko znanje na presečišču obeh področij. Znanje s področja managementa in organizacije nam bo omogočilo prepoznati, natančno opisati in operacionalizirati dogodke, povezane z delom, in organizacijsko psihologijo v povezavi z agilnim delom in emocionalnim delom. Znanje iz medicine in zdravstva nam bo omogočilo natančno merjenje in modeliranje kakovosti spanja. Z združitvijo obeh vidikov bomo lahko obširno in celovito zajeli dogajanje ter tako ustvarili globlje razumevanje vplivov dela na spanje in obratno.

**Priporočila za managerje in zaposlene** vidimo predvsem v zagotavljanju prioritete spanju. To bi lahko bila ena od strategij za doseganje na eni strani boljše samoregulacije spanja, na drugi strani pa delovnih zahtev. Posamezniki, ki dajejo spanju prednost, morda kljub delovnim zahtevam lažje ohranjajo zdrave vzorce spanja. Nasvete za izboljšanje spanja z vidika posameznikov smo zbrali v sliki 2.

Slika 2: Priporočila za boljše spanje



Vir: WHO, 2023.

Pomembno je tudi, da se managerji zavedajo, kako je organizacijska kultura povezana z razlogi za pomanjkanje spanja. Npr. organizacije z deloholično kulturo, v katerih se pričakuje, da zaposleni opravijo veliko ur dela, bi morale pričakovati višjo stopnjo odstopanj pri spanju in z njim povezanih težav. Poleg tega se morajo managerji zavedati tudi vprašanj v povezavi s pravičnostjo na delovnem mestu, saj lahko nepravičnost pri delu povzroči večjo stopnjo nespečnosti med zaposlenimi (Greenberg, 2006). Ne nazadnje glede na to, da je pomanjkanje spanja verjetno pogostejše pri zaposlenih s starševskimi obveznostmi, bi morali managerji razmisliti o vpeljavi družinam prijaznih politik, kot je starševski dopust in podobno, da bi ustvarili spanju prijaznejše delovno okolje (Christian & Ellis, 2011).

Avtorji se zahvaljujejo za finančno podporo Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS (temeljni raziskovalni projekt J5-4574).

## Literatura in viri

- Arnal, P. J., Thorey, V., Ballard, M. E., Hernandez, A. B., Guillot, A., Jourde, H., ... & Sauvet, F. (2020). The Dreem Headband as an Alternative to Polysomnography for EEG Signal Acquisition and Sleep Staging. *Sleep, bioRxiv*, 662734.
- Barber, L. K., Munz, D. C., Bagsby, P. G. & Powell, E. D. (2010). Sleep consistency and sufficiency: Are both necessary for less psychological strain. *Stress and Health*, 26, 186–193.
- Barnes, C. M., Ghumman, S. & Scott, B. A. (2013). Sleep and organisational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 16–26.
- Basner, M., Fomberstein, K. M., Razavi, R. M., Banks, S., William, J. H., Rosa, R. R. & Dinges, D. F. (2007). American time use survey: Sleep time and its relationship to waking activities. *Sleep*, 30, 1085–1095.
- Bittencourt, L. R. A., Suchecki, D., Tufik, S., Peres, C., Togeiro, S. M., Bagnato, M. D. C., & Nery, L. E. (2001). The variability of the apnoea-hypopnoea index. *Journal of sleep research*, 10(3), 245–251.
- Boden, S., Williams, S. J., Seale, C., Lowe, P. & Steinberg, D. L. (2008). The social construction of sleep and work in the british print news media. *Sociology*, 42(3), 541–558.
- Carter, R. (2014). *The human brain book*. London: DK.
- Christian, M. S. & Ellis, A. P. J. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*, 54(5), 913–934.
- Cohen, G. (1996). *Memory in the real world*. Hove: Psychology Press.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Sinervo, T. & Magnavita, N. (2010). Organisational justice and health; review of evidence. *G Ital Med Lav Ergon*, 32(3 Suppl B):B5.
- Gordon, A. M., Carrillo, B., & Barnes, C. M. (2021). Sleep and social relationships in healthy populations: a systematic review. *Sleep medicine reviews*, 57, 101428.
- Grandner, M. A., Bromberg, Z., Morrell, Z., Graf, A., Hutchison, S., & Freckleton, D. (2022). Performance of a Multisensor Smart Ring to Evaluate Sleep: In-Lab and Home-Based Evaluation Relative to Polysomnography and Actigraphy: Importance of Generalized Versus Personalized Scoring. *medRxiv*, 2021-12.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organisational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 58–69.

- Guillot, A., Sauvet, F., During, E. H., & Thorey, V. (2020). Dreem open datasets: Multi-scored sleep datasets to compare human and automated sleep staging. *IEEE Transactions on Neural Systems and Rehabilitation Engineering*, 28(9), 1955–1965.
- Hamermesh, D.S. (1999). The Timing of Work over Time. *The Economic Journal*, 109(452), 37–66.
- Harrison, Y. & Horne, J. A. (2000). The impact of sleep deprivation on decision making: A review. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 6, 236–249.
- Henderson, A. A. & Horan, K. A. (2021). A meta-analysis of sleep and work performance: An examination of moderators and mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 1–19.
- Hirshkowitz, M., Whiton, K., Albert, S. M., Alessi, C., Bruni, O., Don Carlos, L., ... & Adams Hillard, P. J. (2015). National Sleep Foundation's sleep time duration recommendations: Methodology and results summary. *Sleep Health*, 1(1), 40–43.
- Horne, J. (1993). Human sleep, sleep loss and behaviour. Implications for the prefrontal cortex and psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry. The Journal of Mental Science*, 162, 413–419.
- Hui, S. K. & Grandner, M. A. (2015). Trouble Sleeping Associated With Lower Work Performance and Greater Health Care Costs: Longitudinal Data From Kansas State Employee Wellness Program. *Journal of occupational and environmental medicine*, 57(10), 1031–1038.
- Jones, F., Burke, R. J. & Westman, M. (2006). *Work-life balance: A psychological perspective*. New York, NY: Psychology Press.
- Khosravipour, M., Khanlari, P., Khazaie, S., Khosravipour, H., & Khazaie, H. (2021). A systematic review and meta-analysis of the association between shift work and metabolic syndrome: The roles of sleep, gender, and type of shift work. *Sleep medicine reviews*, 57, 101427.
- Killgore, W.D. , Balkin, T.J. &Wesensten, N.J. (2006). Impaired decision making following 49 h of sleep deprivation. *J. Sleep Res*, 15(1), 7–13.
- Kompier, M. A., Taris, T. W. & Van Veldhoven, M. (2012). Tossing and turning: Insomnia in relation to occupational stress, rumination, fatigue, and well-being. *Scand J Work Environ Health*, 38(3), 238–46.
- Laanti, M. (2013). *Agile and Well-being--Stress, Empowerment, and Performance in Scrum and Kanban Teams*. In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences: 4761–4770. IEEE.
- LeBlanc, M., Merette, C., Savard, J., Ivers, H., Baillargeon, L. & Morin, C. M. (2009). Incidence and risk factors of insomnia in a population-based sample. *Sleep*, 32, 1027–1037.
- Lim, J. & Dinges, D. F. (2010). A meta-analysis of the impact of short-term sleep deprivation on cognitive variables. *Psychological Bulletin*, 136(3), 375–389.
- Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D. & Steele, L. M. (2017). The relationship between sleep and work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 682–699.
- Loft, M. & Cameron, L. (2014). The importance of sleep: Relationships between sleep quality and work demands, the prioritisation of sleep and pre-sleep arousal in day-time employees. *Work and Stress*, 28(3), 289–304.
- Meier, A., Kropp, M., Anslow, C. & Biddle, R. (2018). *Stress in agile software development: Practices and outcomes*. In International Conference on Agile Software Development: 259–266. Springer, Cham.
- Neto, J. C., Filipe, J. A. & Caleiro, A. B. (2019). Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics. *International Journal of Innovation Studies*, 3(1), 12–21.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1–22.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79.

- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reynolds, B. & Schiffbauer, R. (2004). Measuring state changes in human delay discounting: An experiential experiential discounting task. *Behavioural Processes*, 67, 343–356.
- Rosekind, M. R., Gregory, K. B., Mallis, M. M., Brandt, S. L., Seal, B., Lerner, D. (2010). The Cost of Poor Sleep: Workplace Productivity Loss and Associated Costs. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(1), 91–98.
- Rugulies, R., Martin, M. H. T., Garde, A. H., Persson, R. & Albertsen, K. (2012). Deadlines at work and sleep quality. Cross-sectional and longitudinal findings among Danish knowledge workers. *American Journal of Industrial Medicine*, 55(3), 260–269.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2015). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: SAGE publications.
- Sleep. (2020). In Oxford Learner's Dictionary. Retrieved from [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/american\\_english/sleep\\_2](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/american_english/sleep_2)
- Subramaniam, R., Singh, S. P., Padmanabhan, P., Gulyás, B., Plakkeel, P. & Sreedharan, R. (2021). Positive and negative impacts of COVID-19 in digital transformation. *Sustainability*, 13(16), 9470–.
- Unsworth, K. L. & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 175–196.
- Van Laethem, M., Beckers, D. G. J., Kompier, M. A. J., Dijksterhuis, A. & Geurts, S. A. E. (2013). Psychosocial work characteristics and sleep quality: A systematic review of longitudinal and intervention research. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 39(6), 535–549.
- White, L. H., Lyons, O. D., Yadollahi, A., Ryan, C. M., & Bradley, T. D. (2015). Night-to-night variability in obstructive sleep apnea severity: relationship to overnight rostral fluid shift. *Journal of Clinical Sleep Medicine*, 11(2), 149–156.
- WHO (2023). Your life, your health. Najdeno na spletnem naslovu <https://www.who.int/tools/your-life-your-health>
- Womack, S.D., Hook, J.N., Reyna, S.H. & Ramos, M. (2013). Sleep loss and risk-taking behavior: a review of the literature. *Behav. Sleep Med.*, 11(5), 343–359.

# STRPNOST DO MANJŠIN V SLOVENIJI – OCENJEVANJE DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STALIŠČ

Denis Marinšek, Tamara Trošt

## Povzetek

V raziskavah o dejavnikih, ki vplivajo na družbeno strpnost, je največkrat poudarjen vpliv socioekonomskega statusa, ki ga določajo posameznikova izobrazba, višina dohodka in poklicni status. V analizi, izvedeni na podlagi reprezentativnega vzorca Evropske družboslovne raziskave, predstavimo slovenske trende v stopnjah strpnosti do manjšin za obdobje 2004–2020, ob tem pa jih primerjamo tudi z nekaterimi drugimi evropskimi državami. Osrednje vprašanje raziskave je nato ugotoviti, kateri dejavniki v slovenskem okolju vplivajo na oblikovanje stališč do manjšin LGBTQIA+ in imigracij. Rezultati kažejo, da bolj izobražene, premožnejše in mlajše osebe pogosteje izražajo višje stopnje strpnosti, našli pa smo tudi razlike med spoloma.

Ključne besede: strpnost, družbene vrednote, diskriminacija, nacionalna identiteta.

## Uvod

Zaradi porasta populističnih gibanj in politik v zadnjem desetletju, ki so usmerjene zlasti proti manjšinam, kot so migranti, se je vnovič izpostavilo vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na družbeno (ne)strpnost (Inglehart in Norris, 2016). Porast populističnih političnih programov, ki so osredotočeni na ohranitev nacionalne identitete in vrednot, ob tem pa širijo občutek ogroženosti za kulturni propad nekega naroda in njegov demografski zaton (glej npr. Zarate in drugi, 2004; Fietkau in Hansen, 2018; Tsoukala, 2020; Zepeda-Millan, 2014), poudarja pomen raziskav, ki ugotavljajo, kateri dejavniki najbolj vplivajo na oblikovanje stališč ter ali je možno raven družbene strpnosti izboljšati.

Cohen (2004) definira strpnost kot osebnostno lastnost osebe, ki izraža spoštljiv odnos do drugačnega mnenja, do drugačnih ravnanj in do drugačnega življenjskega nazora, čeprav ima moč, da bi temu nasprotovala. Strpnost kot vrednota tako vključuje »strpnost do tistega, čemur nasprotuješ«, zato je sama po sebi kontroverzna: levo usmerjeni liberalci zavračajo toleranco do nedemokratičnih načel, fašizma ali diskriminacije manjšin, desnica (še zlasti verska) pa zagovarja ničelno toleranco do vrednot, ki posegajo v moralni značaj družbe (McKinnon, 2007). Kljub polemikam in obsežnim filozofskim spisom na to temo je splošno sprejeto, da je strpnost eden od temeljnih stebrov demokratične in liberalne družbe (Königs, 2021).



Od sredine 20. stoletja so raziskave v družboslovju poskušale razumeti dejavnike strpnosti do manjšin na ravni posameznika in skupine, pozneje pa so se razširile na člane vseh skupin, do katerih bi lahko prihajalo do nestrpnosti. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja se je v osrednjih raziskavah o strpnosti začel poudarjati pomen vpliva socioekonomskega statusa, ki ga določajo posameznikova izobrazba, višina dohodka in poklicni status. Zgodnje raziskave, izvedene v ZDA, so se osredotočale na strpnost do komunizma, kasneje pa še do invalidnih oseb, brezdomcev, bolnikov z virusom HIV ipd., pri večini pa se je pokazal pozitiven učinek izobrazbe in dohodka na stopnjo strpnosti. Raziskovalci so tudi preverjali t. i. »domnevo o kontaktu«, ki predpostavlja, da kontakt z drugačnimi osebami izboljšuje strpnost in medsebojne odnose. Izkazalo se je, da zgolj kontakt ni zadosten pogoj, da bi oseba razvila strpnejši odnos do drugačnih (Pettigrew in Tropp, 2006), medtem ko jim je z višjo stopnjo izobrazbe konsistentno uspelo dokazati višje ravni strpnosti ne glede na okoliščine ali druge dejavnike (Van der Waal in drugi, 2007). Kasnejše raziskave so poskusile ugotoviti, kateri mehanizmi omogočajo, da tako izobrazba kot dohodek izboljšujeta strpnost, domneve pa so se osredotočale na vpliv izobrazbe na izboljšanje kognitivnih sposobnosti in razvoj demokratičnih vrednot, skeptiki pa so medtem ocenjevali, da povezava dejansko sploh ne obstaja in je zgolj posledica merskih napak.

V tem članku povzamemo osrednje teorije, ki razlagajo vpliv socioekonomskega statusa na strpnost, nato pa izvedemo empirični raziskavo na podlagi reprezentativnega vzorca Evropske družboslovne raziskave. Pri strpnosti se osredotočimo na odnos do skupnosti LGBTQIA+ in imigracij, na podlagi katerega uvrstimo Slovenijo glede na 10 evropskih držav. Nato prikažemo trende v stopnjah strpnosti v obdobju 2004–2020 ter nadaljujemo z osrednjim vprašanjem raziskave, kateri socioekonomski dejavniki vplivajo na oblikovanje stališč do manjšin v Sloveniji.

## **Socioekonomski status in njegov vpliv na strpnost**

Odnos med socioekonomskim statusom in različnimi vidiki nestrpnosti ter etnocentrizmom, ki ga nekateri avtorji razlagajo kot najpogosteje dokazan odnos na področju družboslovja, je proučevan v mnogih empiričnih študijah (Jenssen in Engesbak, 1994), večina študij pa je odkrila, da so bolj izobražene osebe ter osebe z višjim dohodom strpnejše. Čeprav se koncept družbenega razreda že dolgo razume kot zastarelo analitično orodje (Clark in Lipset, 1991), so raziskave o vplivu določenih socioekonomskih dejavnikov na oblikovanje stališč in vrednot še vedno pogoste (Van der Waal in drugi 2007; Kriesi, 2010). Proučevanje teh dejavnikov ni povezano zgolj s strpnostjo do manjšin, temveč je pogosto širše in obravnava teme, kot so rasizem, antisemitizem, etnično nezaupanje, sovražnost do invalidnih oseb ipd. (Stouffer, 1955; Lipset, 1981). Pri takšnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da kulturno-okoljske spremenljivke, kot sta npr. izobrazba in znanje, močneje vplivajo na stopnje strpnosti

kot pa statusne spremenljivke, kot sta npr. poklicni status in samoevalvacija razrednega položaja (Case, Greeley in Fuchs, 1989).

Obstajajo različne teorije, ki poskušajo pojasniti, zakaj višja izobrazba in višji dohodek pozitivno vplivata na strpnost in na oblikovanje bolj vključujočih stališč. Ekonomske in strukturne teorije razliko v strpnosti razlagajo prek strahu, saj je nestrpnost naravna reakcija na občutek ogroženosti (npr. da bo manjšina zapolnila večino delovnih mest), pri tem pa se manj izobražene in manj premožne osebe počutijo bolj ogrožene, za premožnejše osebe pa je takšna ogroženost od tujcev in drugih manjšin minimalna (Oliver in Mendelberg, 2000; Fennelly, 2008). Takšne razlage, ki so bile prvotno osnovane na ekonomski ogroženosti, so se kasneje razširile tudi na kulturno ogroženost (npr. strah, da bodo manjšine spodkopale nacionalne vrednote – glej Esses, Jackson in Bennett-AbuAyyash, 2010 ali Papademetriou in Banulescu-Bogdan, 2016) in demografsko ogroženost (npr. strah pred povečano stopnjo kriminalitete, pred novimi boleznimi ali pa pred demografsko nadvlado manjšin – glej Ceobanu, 2011 ali Landmann, Gaschler in Rohmann, 2019).

Učinek izobrazbe na stopnjo strpnosti je v teoriji najpogosteje razložen prek institucionalnega učinka šolanja. Otroci, ki se šolajo dlje, imajo razvitejše kognitivne sposobnosti in širšo kulturno razgledanost, to pa jim povečuje sposobnost razumevanja razlik med ljudmi (Bobo in Licari 1989; Sniderman in drugi, 1991). Poleg tega šolanje razvija tudi logično povezovanje med koncepti ter odprtost do novih informacij in spoznanj (Hyman in Wright, 1979). Nekateri avtorji izobraževalni sistem dojemajo tudi kot nekakšen civilizacijski element, ki otroke seznanja z življenjskimi navadami demokracije ter pouči o smislu vrednot in ideologije (Lipset, 1981). Pri tej skupini argumentov je sicer ključna kritika ta, da so raziskave ugotovile, da ima izobrazba močan pozitiven vpliv na vključujoča stališča tudi v zelo nedemokratičnih državah, čeprav tam otrok ne poučujejo o strpnosti, ampak prej nasprotno. Nekateri avtorji tudi sklepajo, da bolj izobraženi posamezniki uporabljajo svoje kognitivne sposobnosti strateško, saj vedo, kaj so politično korektna stališča, zato svojih stališč ne razkrijejo povsem iskreno (Jackman in Muha, 1984).

Zadnji sklop razlag, zakaj so bolj izobraženi in premožnejši ljudje strpnejši, poudarja učinek mreženja. Otroci, ki prihajajo iz premožnejših družin in/ali se šolajo dlje, imajo običajno več stikov in interakcij z različnimi ljudmi, ravno tej stiki pa naj bi pozitivno vplivali na grajenje odnosov in višjo stopnjo zaupanja (McLaren, 2003; Tausch in drugi, 2007; Hewstone, 2015). Otroci iz družin, ki pogosteje potujejo ter se več družijo z različnimi ljudmi, naj bi bili bolj izpostavljeni razlikam, s tem pa osebno izkusijo, da stereotipi ne držijo. V razpravah sicer obstaja pomislek, da veliko stikov z različnimi ljudmi poveča strpnost zgolj pod zelo omejenimi pogoji (Pettigrew in Tropp, 2006), nekatere empirične študije pa so celo pokazale, da pogosti stiki z manjšinami, še zlasti

etničnimi, celo nižajo stopnjo strpnosti (Escandell in Ceobanu, 2009; Kotzur in drugi, 2019).

Navedene teorije vpliva izobrazbe in dohodka na strpnost so nastale predvsem v zadnjih desetletjih s porastom populizma in skrajno desne politike v marsikateri razviti državi. Po eni strani so najnovejše raziskave potrdile predvsem ekonomsko teorijo, saj so npr. Donalda Trumpa v ZDA in izstop Združenega kraljestva iz Evropske unije podprli predvsem manj izobraženi in manj premožni posamezniki, ki jih je slabšanje ekonomskih razmer najbolj prizadelo (zlasti tiste, ki so v prekarnem delovnem položaju, živijo v državnih stanovanjih, imajo nizke plače, pa tudi samske starše ipd.) (Inglehart in Norris, 2016). Po drugi strani pa so empirične raziskave zaznale tudi pomembno stopnjo nestrpnosti in podpore predsedniku Trumpu in brexitu med nekaterimi bolj izobraženimi in premožnejšimi posamezniki (Flemmen in Savage, 2017; Gusterston, 2017), kar poudarja potrebo po nadaljnem raziskovanju o dejavnikih in mehanizmih, ki oblikujejo strpnost posameznika.

V Sloveniji ter v regiji zahodnega Balkana so empirične raziskave na temo strpnosti večinoma potrdile domnevo o vplivu izobrazbe in dohodka. Prve pomembnejše raziskave na področju zahodnega Balkana (glej npr. Simkus, 2007; Hodson, Sekulić in Massey, 1994) so poudarjale predvsem razlike med urbanim in podeželskim prebivalstvom kot pomembni družbeni ločnici med prebivalci (Gordy, 1999) ter pokazale, da sociodemografske spremenljivke, kot sta izobrazba in urbano/ruralno prebivališče, pojasnjujeta razlike v stopnji konservatizma glede spolnih vlog in spolnih navad ter da so mestni prebivalci strpnejši kot prebivalci vasi in podeželskih območij, pri tem pa so najvišjo stopnjo etične nestrpnosti izkazale brezposelne osebe. Novejše empirične primerjalne raziskave so razkrile, da je stopnja izobrazbe pomemben znanilec strankarske pripadnosti, podpore članstvu v EU in podpore istospolnim porokam (Glaurdić in Vuković, 2015) ter da izobrazba pomembno vpliva na politične delitve (Pavlović, Todosijević in Komar, 2019) in tudi na izključujoča stališča do manjšine LGBT in migrantov (Trošt in Marinšek, 2022).

## Metodologija

S pomočjo podatkov Evropske družboslovne raziskave (angl. *European Social Survey*, ESS), ki jo v Sloveniji izvaja Fakulteta za družbene vede UL, proučujemo, kako na oblikovanje stališč vplivajo socioekonomski dejavniki, kot sta izobrazba in dohodek. Evropska družboslovna raziskava je akademsko usmerjena večdržavna raziskava, ki poteka v več kot 30 državah. Cilji raziskave so spremljanje in razlaga spreminjajočih se javnih odnosov in vrednot v Evropi ter proučevanje sodelovanja evropskih institucij, spodbujanje in utrditev izboljšanih metod za navzkrižna merjenja nacionalnih raziskav v Evropi in zunaj nje in razvoj vrste evropskih socialnih kazalnikov (Arhiv

družboslovnih podatkov, 2022). V analizi smo uporabili zadnje dostopne podatke (10. krog raziskave), ki so bili zbrani v obdobju od septembra 2020 do septembra 2021 in dostopni v juniju 2022. Podatki so pridobljeni s pomočjo reprezentativnega verjetnostnega večstopenjskega vzorčenja v vseh slovenskih regijah. Analiza je izvedena na končnem vzorcu 903 respondentov, ki so pri ključnih spremenljivkah, uporabljenih v tej analizi, podali popoln odgovor. Opisna statistika je podana v tabeli 1.

Tabela 1: Opisna statistika (n = 903)

	Povprečje	Standardni odklon	Mediana
Starost	49,84	18,23	50,00
Neto mesečni prihodki gospodinjstva	1899,47	930,39	1650,00
Koliko ste verni? (0 – neveren do 10 – veren)	4,66	3,08	5,00
Kako zadovoljni ste na delovnem mestu? (0 – nezadovoljen do 10 – zadovoljen)	7,72	1,89	8,00
Kako srečni ste? (0 – nesrečen do 10 – srečen)	7,76	1,64	8,00
Delež moških	0,48		
Delež oseb s končano osnovnošolsko izobrazbo	0,12		
Delež oseb s končano univerzitetno izobrazbo	0,19		
Delež upokoјencev	0,28		
Delež oseb, ki imajo doma dostop do interneta	0,91		

Vir: ESS, 2022.

Empirična analiza je sestavljena iz dveh sklopov. V prvem sklopu za zadnje dostopno leto primerjamo stopnjo strpnosti v Sloveniji z nekaterimi drugimi evropskimi državami, nato pa prikažemo trende v premikih v stališčih do skupnosti LGBTQIA+ in imigracij. Prvi dostopni podatki so iz leta 2004, spremembe pa spremljamo z razmiki 4 let vse do leta 2020. Za merjenje odnosa do skupnosti LGBTQIA+ uporabimo edini dostopni indikator od leta 2004 dalje: »geji in lezbijke lahko izberejo način življenja, kot želijo«. Merjen je na Likertovi lestvici med 1 in 5, pri čemer je 1 – popolnoma se strinjam in 5 – sploh se ne strinjam. Nižje vrednosti torej predstavljajo večjo stopnjo strpnosti. Za merjenje odnosa do imigracij uporabimo povprečje treh indikatorjev, merjenih na Likertovi lestvici med 0 in 10, pri čemer nižje vrednost predstavljajo večjo stopnjo strpnosti. Ti indikatorji so »imigracije so dobre (0) oziroma slabe (10) za gospodarstvo«, »kulturno življenje se z imigracijami izboljša (0) oziroma poslabša (10)« in »imigracije izboljšajo (0) oziroma poslabšajo (10) kakovost življenja«.

V drugem sklopu analize na podatkih iz leta 2020 s pomočjo regresijske analize preverjamo, kako na stališče do (1) skupnosti LGBTQIA+, na stališče do (2) imigracij,

na (3) posameznikovo politično opredeljenost in na (4) posameznikovo navezanost na Slovenijo vplivajo socioekonomske spremenljivke, kot so starost, spol, vernost, dohodek, posameznikova izobrazba in izobrazba staršev, kot je bilo npr. izvedeno v študiji Trošt in Marinšek (2022), kjer se je proučevala strpnost na Hrvaškem in v Srbiji.

Stališče do skupnosti LGBTQIA+ merimo kot povprečje treh dostopnih indikatorjev na Likertovi lestvici med 1 (popolnoma se strinjam) in 5 (sploh se ne strinjam), kjer nižja vrednost predstavlja strpnejši odnos. Ti indikatorji so poleg že prej omenjenega indikatorja »geji in lezbijke lahko izberejo način življenja, kot želijo« še »nimam težav, če je bližji sorodnik del skupnosti LGBTQIA+« in »geji in lezbijke lahko posvajajo otroke«. Stališča do imigracij so merjena enako kot pri analizi premikov v stališčih skozi čas, politična opredeljenost je definirana kot posameznikova samoevalvacija na lestvici med 0 (popolnoma levo usmerjen) do 10 (popolnoma desno usmerjen), ravno tako pa merimo tudi spremenljivko navezanost na Slovenijo, kjer 0 pomeni zelo nizko, 10 pa zelo visoko stopnjo navezanosti. Opisna statistika uporabljenih indikatorjev stališč je predstavljena v tabeli 2.

Tabela 2: Opis spremenljivk (n = 903)

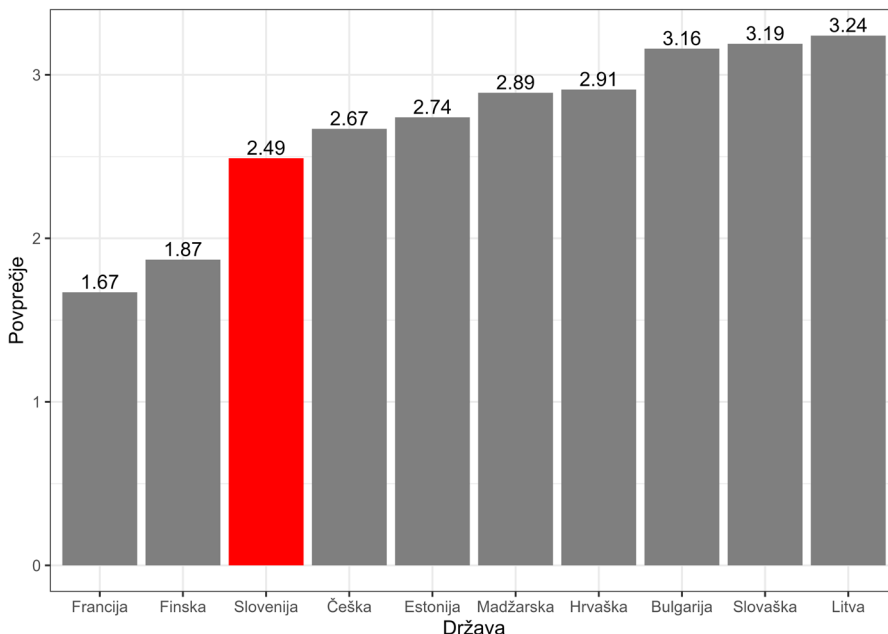
	Povprečje	Standardni odklon	Mediana
<b>LGBTQIA+</b>	<b>2,48</b>	<b>0,94</b>	<b>2,33</b>
Geji in lezbijke lahko izberejo način življenja, kot želijo.	2,18	0,99	2,00
Nimam težav, če je bližji sorodnik del skupnosti LGBTQIA+.	2,22	1,13	2,00
Geji in lezbijke lahko posvajajo otroke.	3,05	1,27	3,00
<i>1 – popolnoma se strinjam, 5 – sploh se ne strinjam</i>			
<b>Imigracije</b>	<b>4,98</b>	<b>2,07</b>	<b>5,00</b>
Imigracije so dobre (0) oziroma slabe (10) za gospodarstvo.	5,03	2,45	5,00
Kulturno življenje se z imigracijami izboljša (0) oziroma poslabša (10).	4,78	2,50	5,00
Imigracije izboljšajo (0) oziroma poslabšajo (10) kakovost življenja.	5,14	2,24	5,00
<b>Politična opredeljenost (0 – levo do 10 – desno)</b>	<b>4,82</b>	<b>2,45</b>	<b>5,00</b>
<b>Navezanost na Slovenijo (0 – nizka do 10 – visoka)</b>	<b>7,68</b>	<b>2,32</b>	<b>8,00</b>

Vir: ESS, 2022.

## Rezultati

Glede na razpoložljivost podatkov za leto 2020 v analizo vključujemo 10 evropskih držav. Iz prej omenjenih treh indikatorjev, ki merijo strpnost do manjšine LGBTQIA+, in treh indikatorjev, ki merijo strpnost do imigracij, smo izračunali povprečja, ki jih grafično prikažemo na slikah 1 in 2. Nižje vrednosti predstavljajo večjo strpnost.

Slika 1: Primerjava izbranih evropskih držav v stališčih glede skupnosti LGBTQIA+ v letu 2020

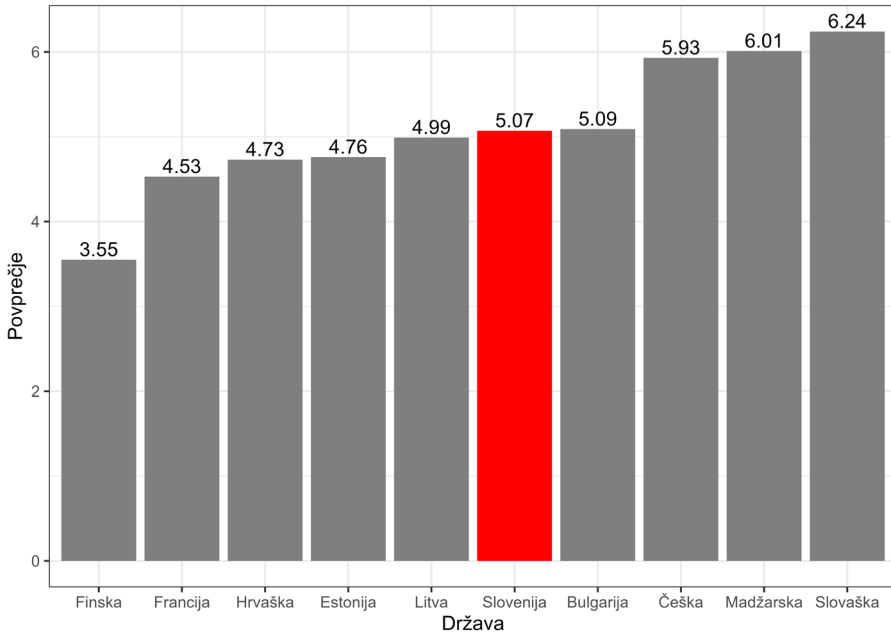


*Opomba: Nižje vrednosti predstavljajo večjo stopnjo strpnosti. Indikator za posamezno državo je izračunan kot povprečje treh spremenljivk (LGBT1: »geji in lezbijke lahko izberejo način življenja, kot želijo«, LGBT2: »nimam težav, če je bližji sorodnik del skupnosti LGBTQIA+« in LGBT3: »geji in lezbijke lahko posvajajo otroke«).*

*Vir: ESS, 2022.*

Na področju strpnosti do manjšine LGBTQIA+ je Slovenija uvrščena na visoko 3. mesto, čeprav je razlika glede na Francijo in Finsko pomembna, vseeno pa v Sloveniji obstaja višja stopnja strpnosti kot v primerjanih srednjeevropskih, vzhodnoevropskih in jugovzhodnih državah.

Slika 2: Primerjava izbranih evropskih držav v stališčih glede imigracij v letu 2020



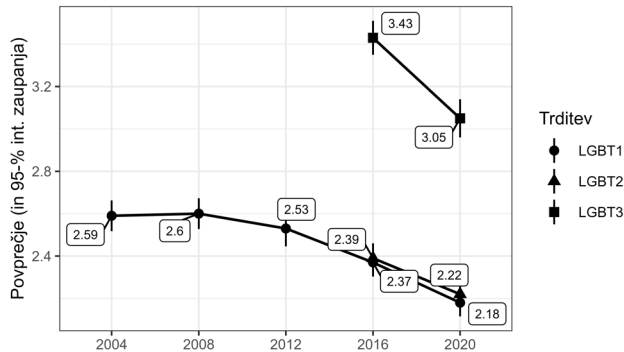
*Opomba: Nižje vrednosti predstavljajo večjo stopnjo strpnosti. Indikator je izračunan kot povprečje treh spremenljivk (Imigracije1: »imigracije so dobre (0) oziroma slabe (10) za gospodarstvo«, Imigracije2: »kulturno življenje se z imigracijami izboljša (0) oziroma poslabša (10)« in Imigracije3: »imigracije izboljšajo (0) oziroma poslabšajo (10) kakovost življenja«).*

*Vir: ESS, 2022.*

Na področju strpnosti do imigracij je Slovenija uvrščena slabše, in sicer na 6. mesto. Iz primerjalne analize je razvidno, da je stopnja strpnosti pomembno višja edino na Finskem, medtem ko imajo Češka, Madžarska in Slovaška pomembno nižjo stopnjo strpnosti.

V nadaljevanju podrobneje analiziramo spremembe v stališčih slovenskih prebivalcev v obdobju 2004–2020. Rezultati, prikazani na sliki 3, kažejo, da se po letu 2012 strpnost do skupnosti LGBTQIA+ pomembno izboljšuje. Medtem ko sta stopnji strpnosti na področju indikatorjev LGBT1 in LGBT2 primerljivi, pa je v Sloveniji odnos do posvajanja otrok v skupnost LGBTQIA+ pomembno bolj nestrpen, vendar je v letu 2020 opaziti pomembno izboljšanje glede na leto 2016.

Slika 3: Sprememba v stališčih glede skupnosti LGBTQIA+ v obdobju 2004–2020

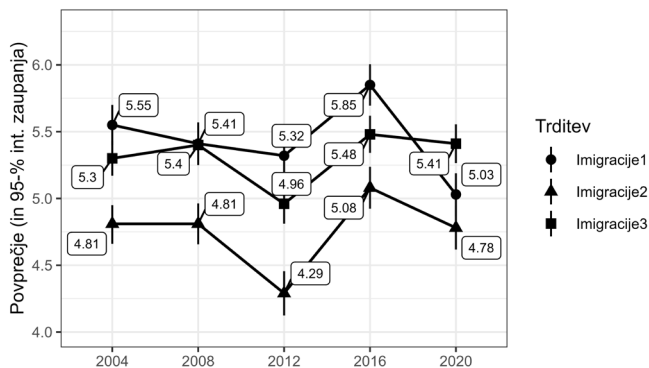


Opomba: Nižje vrednosti predstavljajo večjo stopnjo strpnosti. LGBT1: »geji in lezbijke lahko izberejo način življenja, kot želijo«, LGBT2: »nimam težav, če je bližji sorodnik del skupnosti LGBTQIA+« in LGBT3: »geji in lezbijke lahko posvajajo otroke«. Za LGBT2 in LGBT3 so podatki na voljo šele od leta 2016 naprej.

Vir: ESS, 2022.

Na sliki 4 prikazujemo spremembe v odnosu do imigracij. Medtem ko je leta 2016 prišlo do pomembnega poslabšanja zaradi splošnih razmer v Evropi, je leta 2020 že razvidno izboljšanje. Pri tem je stopnja nestrpnosti najvišja pri trditvi Imigracije3 (izboljšanje oziroma poslabšanje kakovosti življenja), najnižja pa pri trditvi Imigracije2 (vpliv na kulturno življenje).

Slika 4: Sprememba v stališčih glede imigracij v obdobju 2004–2020



Opomba: Nižje vrednosti predstavljajo večjo stopnjo strpnosti. Imigracije1: »imigracije so dobre (0) oziroma slabe (10) za gospodarstvo«, Imigracije2: »kulturno življenje se z imigracijami izboljša (0) oziroma poslabša (10)« in Imigracije3: »imigracije izboljšajo (0) oziroma poslabšajo (10) kakovost življenja«.

Vir: ESS, 2022.



V zadnjem delu prikazujemo še rezultate regresijske analize (glej tabelo 3). Ti kažejo, da so mlajše osebe, osebe ženskega spola, premožnejše osebe, bolj izobražene osebe in manj verne osebe bolj tolerantne do skupnosti LGBTQIA+. Podobno velja tudi v primeru odnosa do imigracij, pri čemer nismo našli povezave s starostjo. Na politično opredeljenost vplivata izobrazba in vera, na navezanost na Slovenijo pa starost (starejši so bolj navezani) in vera (bolj verni so bolj nevezani). Rezultati so skladni z ugotovitvami, odkritimi na vzorcu hrvaških in srbskih podatkov za leto 2018 (Trošt in Marinšek, 2022).

Tabela 3: Rezultati regresijske analize

	LGBTQIA+		Imigracije		Polit. opredeljenost		Navez. na Slovenijo	
	<i>b</i>	<i>p</i> -vrednost	<i>b</i>	<i>p</i> -vrednost	<i>b</i>	<i>p</i> -vrednost	<i>b</i>	<i>p</i> -vrednost
Starost	0,006	< 0,001	0,003	0,486	-0,004	0,373	0,046	< 0,001
Moški	0,424	< 0,001	0,249	0,069	0,115	0,476	0,061	0,671
Prihodki	-0,087	0,016	-0,253	0,002	0,047	0,599	0,028	0,751
Izobrazba	-0,065	< 0,001	-0,169	< 0,001	-0,135	< 0,001	0,006	0,858
Izobrazba – oče	0,000	0,651	0,000	0,281	0,000	0,272	0,000	0,921
Izobrazba – mati	0,000	0,965	0,000	0,141	0,000	0,368	0,000	0,824
Vernost	0,080	< 0,001	0,045	0,062	0,255	< 0,001	0,133	< 0,001
R2	0,192		0,086		0,129		0,162	

Modeli so ocenjeni po metodi največjega verjetja (ML). Uporabljene so robustne standardne napake z Whitovim popravkom za heteroskedastičnost. Visoke vrednosti spremenljivk LGBTQIA+ in Imigracije predstavljajo nižjo podporo, visoke vrednosti spremenljivke Politična opredeljenost predstavlja bolj desno usmerjenost in visoke vrednosti Navezanost na Slovenijo predstavljajo večjo navezanost.

Vir: ESS, 2022.

## Zaključki

V Sloveniji se je v zadnjih letih strpnost na področju imigracij, predvsem pa pri odnosu do skupnosti LGBTQIA+ pomembno izboljšala. To je razvidno iz primerjalne analize 10 evropskih držav, kjer se Slovenija na področju skupnosti LGBTQIA+ uvršča na visoko tretje mesto, na področju imigracij pa v skupino srednje strpnih držav. Poleg tega premiki v stališčih v obdobju 2004–2020 razkrivajo izboljševanje stopnje strpnosti, kljub temu da je bilo zaradi evropske emigrantske krize leta 2016 zaznati poslabšanje. Na področju odnosa do istospolnih družin je posvajanje otrok še vedno za mnoge najbolj problematičen dejavnik. Rezultati analize so skladni s podobnimi empiričnimi študijami iz primerljivih evropskih držav. Mlajše osebe, premožnejše

osebe, bolj izobražene osebe in manj verne osebe so bolj tolerantne tako v odnosu do skupnosti LGBTQIA+ kot tudi v odnosu do imigracij.

## Litereatura in viri

Arhiv družboslovnih podatkov (2022). <https://www.adp.fdv.uni-lj.si/>

Bobo, L. in Licari, F. C. Education and political tolerance: Testing the effects of cognitive sophistication and target group affect. *Public Opinion Quarterly*, 53 (3), 285–308.

Case, C. E., Greesley, A. in Fuchs, S. (1989). Social Determinants of Racial Prejudice. *Sociological Perspectives*, 32 (4).

Ceobanu, A. M. (2010). Usual suspects? Public views about immigrants' impact on crime in European countries. *International Journal of Comparative Sociology*, 52 (1–2).

Clark, T. N. in Lipset, S. M (1991). Are Social Classes Dying? *International Sociology*, 6 (4).

Cohen, A. J. (2004). What Toleration is. *Ethics*, 115 (1), 68–95.

Escandell, X. in Ceobanu, A. M. (2009). When Contact With Immigrants Matters: Threat, Interethnic Attitudes and Foreigner Exclusionism in Spain's Comunidades Autonomas. *Ethnic and Racial Studies*, 32 (1), 44–69.

Esses, V. M., Jackson, L. M. in Bennett-AbuAyyash, C. (2010). *Intergroup competition*. V The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination.

European Social Survey (2022). <https://www.europeansocialsurvey.org/>

Fennelly, K. (2008). *Prejudice toward immigrants in the Midwest*.

Fietkau, S. in Hansen, K. M. (2018). How perceptions of immigrants trigger feelings of economic and cultural threats in two welfare states. *European Union Politics*, 19 (1), 119–139.

Flemmen, M. in Savage, M. (2017). The politics of nationalism and white racism in the UK. *The British Journal of Sociology*, 68 (1), 233–264.

Glaudarič, J. in Vukovič, V. (2016). Prosperity and peace: Economic interests and war legacy in Croatia's EU referendum vote. *European Union Politics*, 16 (4).

Gusterson, H. (2017). Homework: Toward a critical ethnography of the university. *Journal of the American Ethnological Society*, 44 (3), 435–450.

Hodson, R., Sekulić, D. in Massey, G. (1992). Political Affiliation and Social Mobility in Socialist Yugoslavia. *Research in Social Stratification and Mobility*, 11, 223–258.

Kotzur, P. F, Friehs, M. T., Asbrock, F. in van Zelk, M. H. W. (2019). Stereotype content of refugee subgroups in Germany. *European Journal of Social Psychology*, 49 (7), 1344–1358.

Königs, P. (2021). The simplicity of toleration. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 24(1), 5–24.

Kriesi, H. (2010). Restructuration of Partisan Politics and the Emergence of a New Cleavage Based on Values. *West European Politics*, 33 (3).

Jackman, M. R., in Muha, M. J. (1984). Education and intergroup attitudes: Moral enlightenment, superficial democratic commitment, or ideological refinement? *American Sociological Review*, 49(6), 751–769

Jenssen, A. T. in Engesbak, H. (1994). The many faces of education: Why are people with lower education more hostile towards immigrants than people with higher education? *Scandinavian Journal of Educational Research*, 38(1), 33–50.

- Inglehart, R. F. in Norris, P. (2016). *Trump, Brexit, and the Rise of Populism: Economic Have-Nots and Cultural Backlash*. HKS Working Paper No. RWP16-026.
- Landmann, H., Gaschler, R. in Rohmann, A. (2019). What is threatening about refugees? Identifying different types of threat and their association with emotional responses and attitudes towards refugee migration. *European Journal of Social Psychology*, 49 (7).
- Lipset, S. M. (1981). *Political Man: The Social Bases of Politics*. John Hopkins University Press.
- McKinnon, C. (2007). *Toleration: A critical introduction*. Routledge.
- Oliver, J. E. in Mendelberg, T. (2000). Reconsidering the Environmental Determinants of White Racial Attitudes. *American Journal of Political Science*, 44 (3), 574–589.
- Papademetriou, D. in Banaulescu-Bogdan, N. (2016). *Understanding and Addressing Public Anxiety About Immigration*. The Immigrant Learning Center.
- Pavlović, Z., Todosijević, B. in Komar, O. (2019). Education, Authoritarianism, and Party Preference in the Balkans. *Problems of Post-Communism*, 66 (6), 402–417.
- Pettigrew, T. F. in Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90 (5), 751–783.
- Pettigrew, T. F. in Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90 (5), 751–783.
- Sniderman, P. M., Piazza, T., Tetlock, P. E. in Kandrick, A. (1991). The New Racism. *American Journal of Political Science*, 35 (2), 423–447.
- Stouffer, S. A. (1955). *Communism, conformity and civil liberties: A cross-section of the nation speaks its mind*. Doubleday.
- Tausch, N., Tam, T., Hewstone, M. in Kenworthy, J. B. (2007). Individual-level and group-level mediators of contact effects in Northern Ireland: The moderating role of social identification. *British Journal of Social Psychology*, 46 (3), 541–556.
- Trošt, T. in Marinšek, D. (2022). Social class and ethnocentric worldviews: assessing the effect of socioeconomic status on attitudes in Serbia and Croatia. *Communist and post-communist studies*, 51 (2), 39–61.
- Tsokula, A. (2020). Pro-Refugee Activism in Greece: The imaginary grounds of a real dynamic. *Participation and Conflict*, 13 (1).
- Van der Waal, J., Archterberg, P. in Houtman, D. (2007). Class Is Not Dead—It Has Been Buried Alive: Class Voting and Cultural Voting in Postwar Western Societies (1956–1990). *Politics & Society*, 35 (3).
- Wright, C. R., in Hyman, H. H. (1979). The findings. In *Education's lasting influence on values* (pp. 26–59). Chicago: University of Chicago Press.
- Zarate, M., Garcia, B., Garza, A. A. in Hitlan, R. (2004). Cultural Threat and Perceived Realistic Group Conflict as Dual Predictors of Prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40 (1), 99–105.
- Zepeda-Millan, C. (2014). Weapons of the (Not So) Weak: Immigrants Mass Mobilization in the US South. *Critical Sociology*, 42 (2).

# TRAJNOSTNE INOVACIJE SLOVENSКИH IZVOZNIKOV

Mateja Bodlaj, Barbara Čater, Tomaž Čater

## Povzetek

Inovacije pomembno vplivajo na uspešnost izvoznih podjetij, poleg tega pa imajo zelo pomembno vlogo pri uresničevanju strategije trajnostnega razvoja. Namen tega prispevka je proučiti, koliko slovenski izvozniki uvajajo trajnostne inovacije in kateri motivi vplivajo na to uvajanje. Pri tem razlikujemo med dvema vrstama inovacij (izdelčnimi in procesnimi) ter dvema vrstama motivov (instrumentalnimi in moralnimi). Raziskavo smo izvedli na vzorcu 275 slovenskih izvoznikov. Rezultati kažejo, da so podjetja relativno aktivna na področju uvajanja trajnostnih izdelčnih in procesnih inovacij. V zadnjih treh letih (2019–2021) je vsaj eno izdelčno inovacijo uvedlo 46 %, vsaj eno procesno pa 55 % anketiranih podjetij, pri čemer izstopajo velika podjetja. Na uvajanje trajnostnih izdelčnih in procesnih inovacij najbolj vplivajo moralni motivi, manj pa instrumentalni motivi in naravnost k rasti na tujih trgih.

Ključne besede: izdelčne trajnostne inovacije, procesne trajnostne inovacije, moralni motivi, instrumentalni motivi, naravnost k rasti na tujih trgih.

## Uvod

Inovacije so od nekdaj deležne velikega zanimanja raziskovalcev, ki proučujejo dejavnike izvozne uspešnosti. Raziskave potrjujejo, da so inovativna podjetja bolj izvozno naravnana in uspešneje izkoriščajo priložnosti na tujih trgih (Golovko & Valentini, 2011; Love & Roper, 2015; Paul et al., 2017), še zlasti kadar razvijajo različne vrste inovacij, ne samo izdelčnih (npr. Bodlaj et al., 2020). Inovacije imajo zelo pomembno vlogo tudi pri uresničevanju strategije trajnostnega razvoja (Nasiri et al., 2021), zato v zadnjih letih v širši literaturi zelo narašča zanimanje raziskovalcev za trajnostne inovacije (Cillo et al., 2019; Ketata et al., 2015; Longoni et al., 2018; Scuotto et al., 2020) in povezane koncepte, kot so zelene inovacije, okoljske inovacije, eko inovacije in odgovorne inovacije (npr. Huang & Li, 2017; Halme & Korpela, 2013). V nasprotju z zelenimi (okoljskimi, eko) inovacijami, ki zadevajo le okoljski vidik, trajnostne inovacije naslavljajo vse tri stebre trajnostnega razvoja: okoljskega, družbenega in ekonomskega (Nasiri et al., 2021). Literatura kaže, da različni motivi (instrumentalni in moralni) spodbujajo podjetja pri uvajanju trajnostnih praks (Chen & Chen, 2019), vendar obstoječe raziskave pogosto v večji meri obravnavajo bodisi instrumentalne (npr. Ervin et al., 2013) bodisi moralne motive (npr. Ha-Brookshire, 2017), zato primanjkuje raziskav, ki bi ponudile celovitejši vpogled v pomen obeh vrst

motivov pri spodbujanju trajnostnih inovacij, zlasti v kontekstu izvozno naravnanih podjetij.

Namen tega članka je proučiti, koliko slovenski izvozniki uvajajo trajnostne inovacije in kateri motivi vplivajo na njihovo uvajanje. Pri tem razlikujemo med dvema vrstama inovacij (izdelčnimi in procesnimi) ter dvema vrstama motivov (instrumentalnimi in moralnimi). V analizo vključimo tudi naravnost izvoznikov k rasti na tujih trgih, saj predpostavljamo, da ta dejavnik spodbuja k trajnostnim inovacijam. Ponudimo tudi primerjave med velikimi ter majhnimi in srednje velikimi podjetji (MSP).

## Trajnostne inovacije in motivi za njihovo uvajanje

Skladno s priročnikom Oslo Manual (OECD/Eurostat, 2018), ki daje smernice za zbiranje in uporabo podatkov o inovacijah, razlikujemo med dvema vrstama trajnostnih inovacij: med izdelčnimi in procesnimi, pri čemer smo opredelitvi obeh vrst inovacij prilagodili tako, da odražajo trajnostni razvoj. Izdelčno trajnostno inovacijo opredelimo kot nov ali s trajnostnega vidika bistveno izboljššan izdelek ali storitev. Procesna trajnostna inovacija je uvedba novega ali bistveno izboljšanega poslovnega procesa (npr. v proizvodnji, vzdrževanju, nabavi, prodaji, računovodstvu ali drugih podpornih dejavnosti), ki povečuje trajnostni doprinos podjetja. Za obe vrsti trajnostnih inovacij velja, da morajo biti nove vsaj za podjetje, ni pa nujno, da so nove za trg, kar je skladno z opredelitvijo inovacij po priročniku Oslo Manual (OECD/Eurostat, 2018).

Podjetja pri uvajanju trajnostnih inovacij vodijo različni motivi, ki jih lahko razdelimo na instrumentalne in moralne (Chen & Chen, 2019). Instrumentalni motivi so povezani z ekonomskimi koristmi, ki jih podjetja pričakujejo kot posledico uvajanja trajnostnih inovacij (npr. znižanje stroškov, povečanje prihodkov, izboljšanje ugleda, pridobitev konkurenčne prednosti). Podjetja se v tem primeru ravna po načelu »delaj dobro samo, če se izplača« (Menon & Menon, 1997). Moralni motivi pa se nanašajo na uvajanje trajnostnih inovacij zaradi prepričanja, da je tako prav, in ne zato, da bi podjetje pridobilo korist (Chen & Chen, 2019). Instrumentalni in moralni motivi se ne izključujejo; podjetja lahko vodita obe vrsti motivov pri uvajanju trajnostnih inovacij, vendar pa imajo moralni motivi ključno vlogo pri transformaciji netrajnostnih poslovnih praks v resnično trajnostne prakse in pri zavezanosti trajnosti. Še več, sledenje različnim motivom pri uvajanju trajnosti lahko v podjetjih spodbudi ustvarjalnost in razmišljanje izven ustaljenih okvirov, kar lahko omogoči širše obvladovanje izzivov, povezanih s trajnostnim razvojem (npr. Wilhelm & Sydow, 2018; Hahn et al., 2018, v Chen & Chen, 2019).

Literatura kaže, da se velika in manjša podjetja razlikujejo v motivih za družbeno odgovorno delovanje. Wickert et al. (2016) navajajo, da velika podjetja vodijo večinoma instrumentalni motivi, saj se taka podjetja bolj soočajo s pritiski po maksimiranju dobička in donosnosti, medtem ko manjša podjetja niso pod takšnimi pritiski in se za družbeno odgovorne prakse večinoma odločajo zaradi lastnega prepričanja, kar pomeni, da jih vodijo predvsem moralni motivi. Nasprotno pa Williamson et al. (2006) na podlagi kvalitativne raziskave o okoljskih praksah majhnih in srednje velikih podjetij zaključijo, da je zakonodaja najučinkovitejši mehanizem za spodbujanje družbeno odgovornih praks na področju varovanja okolja v manjših podjetjih. Poleg instrumentalnih in moralnih motivov smo v raziskavo vključili tudi naravnost izvoznikov k rasti na tujih trgih (Knight et al., 2020; Nummela et al., 2005). Knight et al. (2020) ugotavljajo, da je naravnosti k rasti na tujih trgih pozitivno povezana s strategijo diferenciacije. Pričakujemo torej, da bolj ambiciozni izvozniki, ki želijo dosegati rast na tujih trgih, v večji meri uvajajo trajnostne inovacije, saj v tovrstnih inovacijah prepoznavajo priložnost za razlikovanje od konkurentov.

## Metodologija

Kot populacijo za našo raziskavo smo opredelili slovenska izvozno naravnana podjetja z najmanj 10 % prihodkov od izvoza. K sodelovanju smo povabili 3.613 podjetij, vpisanih v bazo slovenskih izvoznikov SLOEXPORT, ki na izvoznih trgih ustvarijo najmanj 10 % celotnih prihodkov. Zbiranje podatkov je potekalo v maju in juniju 2022. Anketni vprašalnik je izpolnilo 275 respondentov in ob upoštevanju nedostavljenih e-poštnih sporočil je bila stopnja odziva 8,8-odstotna. V končnem vzorcu je 35,1 % mikro podjetij (manj kot 10 zaposlenih), 34,7 % majhnih podjetij (10–49 zaposlenih), 21 % srednje velikih podjetij (50–249 zaposlenih) in 9,3 % velikih podjetij (250 ali več zaposlenih). V vzorcu prevladujejo podjetja iz predelovalnih dejavnosti (40,5 %), trgovine (18,1 %) ter strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (11,3 %). Glede na položaj v verigi vrednosti je največ proizvajalcev končnih izdelkov (57,7 %) in dobaviteljev polizdelkov oziroma sestavnih delov za končne izdelke (29,8 %). Največ sodelujočih podjetij (77,6 %) pretežno deluje na trgu B2B in ponuja kompleksne izdelke/storitve z višjo dodano vrednostjo (61,8 %). Vprašalnik so največkrat izpolnili direktorji podjetja (57,3 %) ter vodje prodaje (17,1 %). V povprečju so imeli 20,2 leta (standardni odklon 9,4) delovnih izkušenj.

Za merjenje proučevanih pojmov smo uporabili preverjene lestvice iz literature. Instrumentalne in moralne motive smo merili na lestvici avtorjev Chen in Chen (2019), izdelčne trajnostne inovacije na lestvici za izdelčne inovacije, ki so jo uporabili Bodlaj et al. (2020), procesne trajnostne inovacije pa na lestvici za procesne inovacije avtorjev Akgün et al. (2009). Obe vrsti motivov in trajnostnih inovacij smo merili na 7-stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 7 – zelo se strinjam). Hkrati smo

uvajanje izdelčnih in procesnih inovacij merili v skladu z merjenjem avtorjev Karlsson in Tavassoli (2016), kjer smo z dihotoimnim vprašanjem podjetja spraševali, ali so v zadnjih treh letih uvedla kakšno izdelčno ali procesno trajnostno inovacijo. Preverjali smo še naravnost k rasti na tujih trgih, ki smo jo merili na lestvici avtorjev Nummela et al. (2005). Za analizo podatkov smo uporabili program IBM SPSS, različico 26.

## Rezultati

Kar se tiče motivov za trajnostno delovanje, med anketiranimi podjetji prevladujejo moralni motivi (povprečje (AS) = 5,7) nad instrumentalnimi (AS = 4,5). Anketiranci odgovarjajo, da je trajnostno delovanje podjetja pomembno, ker se počutijo odgovorne za okolje in družbo (AS = 5,8), ker jih iskreno skrbi za okolje in družbo (AS = 5,8), ker je tako prav (AS = 5,8) in ker je to v skladu s prepričanjem njihovega vodstva (AS = 5,6). Med instrumentalnimi motivi se v povprečju najbolj strinjajo, da je trajnostno delovanje podjetja pomembno, ker želijo pridobiti konkurenčno prednost (AS = 5,7), povečati bazo kupcev (AS = 5,0) ter povečati dobičkonosnost (AS = 4,9), tega pa ne počnejo, ker se želijo izogniti negativni publiciteti (AS = 3,6) ali visokim kaznim (AS = 3,3). Med različno velikimi podjetji ne obstajajo statistično značilne razlike glede motivov za trajnostno delovanje. Glede naravnosti k rasti na tujih trgih so se anketiranci v povprečju delno strinjali z navedenimi trditvami (AS = 5), pri čemer so velika podjetja (AS = 6,0) v povprečju precej višje naravnana k rasti na tujih trgih kot MSP (AS = 4,9).

Podjetja so relativno aktivna na področju uvajanja trajnostnih izdelkov in procesov. Glede izdelčnih trajnostnih inovacij so se v povprečju delno strinjala s trditvami, da nenehno poudarjajo razvoj trajnostnih izdelkov in storitev (AS = 5,1), izboljšujejo kakovost izdelkov oziroma storitev z vidika trajnosti (AS = 5,1), nove trajnostne izdelke oziroma storitve razvijajo hitro (glede na potrebe trga) (AS = 4,8) in da nenehno spreminjajo zasnovu svojih izdelkov oziroma storitev z vidika trajnosti (4,6). Med različno velikimi podjetji ne obstajajo statistično značilne razlike glede aktivnosti na področju izdelčnih trajnostnih inovacij. V zadnjih treh letih (2019–2021) je 46 % anketiranih podjetij uvedlo vsaj eno izdelčno trajnostno inovacijo, pri čemer je to pogosteje v velikih podjetjih (74 %) kot v MSP (43 %).

Stanje glede procesnih trajnostnih inovacij je podobno kot pri izdelčnih trajnostnih inovacijah. Anketiranci so se v povprečju delno strinjali s trditvami, da je narava njihovih poslovnih procesov vse bolj trajnostna (AS = 5,0), da v podjetju nenehno izboljšujejo poslovne procese in storitve (AS = 5,0), da veliko vlagajo v nove trajnostne poslovne procese (AS = 4,6) ter da z veliko hitrostjo spreminjajo svoje poslovne procese (4,5). Med različno velikimi podjetji ne obstajajo statistično značilne razlike glede aktivnosti na področju procesnih trajnostnih inovacij. V zadnjih treh letih (2019–2021)

je 55 % anketiranih podjetij uvedlo vsaj eno procesno trajnostno inovacijo, pri čemer izstopajo velika podjetja (78 %) v primerjavi z MSP (53 %).

Zanimalo nas je, kako različni motivi in naravnost k rasti na tujih trgih vplivajo na aktivnosti na področju trajnostnih inovacij. Rezultati regresijske analize so pokazali, da na izdelčne trajnostne inovacije ( $R^2 = 0,50$ ) najbolj vplivajo moralni motivi ( $\beta = 0,65$ ), tem pa v manjši meri sledijo instrumentalni motivi ( $\beta = 0,18$ ) in naravnost k rasti na tujih trgih ( $\beta = 0,14$ ). Podobno velja za procesne trajnostne inovacije ( $R^2 = 0,51$ ), kjer prav tako izstopajo moralni motivi ( $\beta = 0,63$ ), sledijo pa jim instrumentalni ( $\beta = 0,18$ ) in naravnost k rasti na tujih trgih ( $\beta = 0,14$ ).

## Razprava in zaključki

Raziskava na vzorcu 275 slovenskih izvoznikov daje zanimive vpoglede v aktivnosti na področju izdelčnih in procesnih trajnostnih inovacij in v motive izvoznikov za uvajanje trajnostnih inovacij. Kot kažejo rezultati, slovenske izvoznike pri uvajanju obeh vrst trajnostnih inovacij najbolj vodijo moralni motivi, manj pa instrumentalni motivi in naravnost izvoznikov k rasti na izvoznih trgih. Kot najpomembnejši motivi za uvajanje obeh vrst trajnostnih inovacij so se izkazali moralni motivi, kar pomeni, da slovenski izvozniki največ uvajajo trajnostne inovacije, ker menijo, da je tako prav, in ne zaradi pridobitve ekonomskih koristi. Ta ugotovitev je spodbudna, saj literatura poudarja, da so prav moralni motivi ključni pri transformaciji poslovnih praks v resnično trajnostne prakse in pri zavezanosti trajnosti (Chen & Chen, 2019). Instrumentalni motivi imajo v primerjavi z moralnimi motivi manjši vpliv, kar kaže, da je slovenskim izvoznikom do določene mere pomembno tudi pridobivanje ekonomskih koristi, predvsem z vidika pridobivanja konkurenčne prednosti, ni pa to glavni motiv za uvajanje trajnostnih inovacij. Zanimivo je, da se moralni in instrumentalni motivi ne razlikujejo med različno velikimi podjetji, kar je v nasprotju z literaturo, ki navaja relativno večji pomen instrumentalnih motivov v velikih podjetjih in relativno večji pomen moralnih motivov v manjših podjetjih (Wickert et al., 2016). Prav tako se naše ugotovitve ne skladajo z ugotovitvami tuje raziskave, ki izpostavlja zakonodajo kot najučinkovitejši mehanizem za spodbujanje družbeno odgovornih praks v manjših podjetjih (Williamson et al., 2006). Dodati velja, da prepletanje obeh vrst motivov lahko spodbudno vpliva na ustvarjalnost in razmišljanje izven ustaljenih okvirov na področju trajnostnih inovacij slovenskih izvoznikov (Wilhelm & Sydow, 2018; Hahn et al., 2018; v Chen & Chen, 2019).

Naša raziskava ima več omejitev. Med glavnimi omejitvami lahko izpostavimo zbiranje podatkov v eni časovni točki. Izvedba longitudinalne raziskave bi omogočila vpogled v spremembe na področju trajnostnih inovacij in motivov za njihovo uvajanje. Predvsem bi bilo zanimivo proučiti, ali in kako se slovenski izvozniki izboljšujejo na področju



trajnostnih inovacij. Naslednja omejitev je povezana s samo vsebino raziskave. Vprašanja o trajnostnih inovacijah so tesno prepletena z družbeno odgovornostjo, zato je možno, da respondenti pri odgovarjanju niso bili povsem iskreni. Možnost za to pristranskost smo poskušali kar se da zmanjšati z zagotavljanjem anonimnosti ter s skrbnim oblikovanjem vprašalnika, ki temelji na uporabi merskih lestvic, ki so preverjene že v tujih raziskavah.

Raziskava daje začetni vpogled v motive in trajnostno inoviranje podjetij. V prihodnjih raziskavah bi lahko analizirali kompleksnejši konceptualni model, kjer bi v povezavi z motivi in trajnostnimi inovacijami proučevali še druge spremenljivke (npr. trajnostno usmerjenost podjetja) in moderatorje tega odnosa (npr. finančni viri). Prav tako bi bilo smiselno proučiti, kako trajnostne izdelčne in procesne inovacije vplivajo na konkurenčno prednost v obliki razlikovanja ali nižjih stroškov ter na izvozno uspešnost podjetij.

## Zahvala

Raziskovanje je financirano v okviru raziskovalnega programa P5-0128 *Izzivi vključujočega in trajnostnega razvoja v ekonomskih in poslovnih znanostih*, ki ga financira ARRS.

## Litaratura in viri

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering & Technology Management*, 26(3), 103–130.
- Bodlaj, M., Kadic-Magljalic, S., & Vida, I. (2020). Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs' export growth. *Journal of Business Research*, 108, 466–475.
- Chen, Y., & Chen, I. J. (2019). Mixed sustainability motives, mixed results: The role of compliance and commitment in sustainable supply chain practices. *Supply Chain Management*, 24(5), 622–636.
- Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Lorenzo Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 1012–1025. DOI: 10.1002/csr.1783
- Ervin, D., Wu, J., Khanna, M., Jones, C., & Wirkkala, T. (2013). Motivations and barriers to corporate environmental management. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 390–409.
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362–380.
- Ha-Brookshire, J. (2017). Toward moral responsibility theories of corporate sustainability and sustainable supply chain. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 227–237.
- Halme, M., & Korpela, M. (2013). Responsible innovation toward sustainable development in small and medium-sized enterprises: A resource perspective. *Business Strategy and the Environment*, 8, 547–566. DOI: 10.1002/bse.1801
- Huang, J.-W., & Li, Y.-H. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 145, 309–324. DOI: 10.1007/s10551-015-2903-y

- Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why? *Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506.
- Ketata, I., Sofka, W., & Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: Evidence for Germany. *R&D Management*, 45(1), 60-75.
- Knight, G., Moen, Ø., & Madsen, T. K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29, 101740.
- Longoni, A., & Cagliano, R. (2018). Sustainable innovativeness and the triple bottom line: The role of organizational time perspective. *Journal of Business Ethics*, 151, 1097-1120. DOI: 10.1007/s10551-016-3239-y
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth; A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28-48.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Nasiri, M., Saunila, M., Rantala, T., & Ukko, J. (2021). Sustainable innovation among small business: The role of digital orientation, the external environment, and company characteristics. *Sustainable Development*, 30(4), 703-712. DOI: 10.1002/sd.2267
- Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo (2005). International growth orientation of knowledge-intensive SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 5-18.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th Edition)*. OECD Publishing, Eurostat.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Scuotto, V., Garcia-Perez, A., Cillo, V., & Giacosa, E. (2020). Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy. *Journal of Business Research*, 119, 131-141.
- Wickert, C., Scherer, A., G., & Spence, L. J. (2016). Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational costs. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169-1195.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behavior in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330. DOI: 10.1007/s10551-006-9187-1

# TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – CELOSTNI PRISTOP K SPREMLJANJU TRAJNOSTNEGA POSLOVANJA PODJETIJ

Dejan Uršič, Patricia Milić, Barbara Čater, Tomaž Čater, Vesna Žabkar

## Povzetek

Namen članka je predstaviti celosten pristop k spremljanju trajnostnega poslovanja podjetij s pomočjo koncepta trajnostnega poslovnega indeksa (TPI), ki zajema okoljsko dimenzijo (aktivnosti zmanjševanja porabe virov, zelenitve procesov in izdelkov, zmanjševanja odpadkov in zniževanja emisij ter aktivnosti ekosistemske podpore), družbeno dimenzijo (aktivnosti za notranje in zunanje deležnike) ter vidik upravljanja (splošne in specifične upravljalvske prakse). Na podlagi empiričnih podatkov iz dveh raziskav iz leta 2022 med velikimi in srednje velikimi podjetji v Sloveniji na vzorcu 118 in 83 podjetij podajamo vpogled v aktivnosti znotraj posameznih dimenzij trajnostnega poslovanja podjetij in priporočila za celostno obravnavo trajnostnega poslovanja podjetij.

Ključne besede: okoljske, družbene in upravljalvske prakse (ESG), trajnostni razvoj, trajnostni poslovni indeks (TPI).

## Uvod

Nobelov nagrajenec Milton Friedman je še v šestdesetih letih prejšnjega stoletja zagovarjal tezo, da se morajo podjetja usmerjati izključno v aktivnosti, ki povečujejo njihovo dobičkonosnost (Friedman, 1962). V literaturi od osemdesetih let naprej takšno razmišljanje postopno nadomešča koncept trajnostnega razvoja, ki poudarja potrebo po ravnotežju med okoljskim, družbenim in ekonomskim razvojem in ga razumemo kot razvoj, ki zagotavlja zadovoljevanje potreb zdajšnje generacije brez vpliva na zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij (WCED, 1987).

Klub številnim prispevkom na temo trajnostnega razvoja in trajnostnega poslovanja podjetij v zadnjih 40 letih pa številne vrzeli v literaturi še vedno ostajajo. Avtorji se pogosto osredotočajo le na okoljsko (npr. Christmann, 2000; Tyler et al., 2020) ali le na družbeno (npr. Mijatovic & Stokic, 2010; Yuan et al., 2020) komponento trajnostnega razvoja, še vedno pa precej zanemarjajo primerjave in povezave med vsemi tremi komponentami trajnosti. Objave so večinoma osredotočene na podjetja v specifičnih panogah (npr. Carballo-Penela & Castromán-Diz, 2015; Mukonza & Swarts, 2020), zaznati pa je tako pomanjkanje poenotenih in jasnih definicij poslovnih aktivnosti znotraj posameznih dimenzij trajnostnega razvoja kot tudi celostnih obravn

trajnostne naravnosti podjetij, ki bi lahko bila uporabna tudi za podjetja iz manjših gospodarstev, kakršno je slovensko. Namen tega članka je zapolniti omenjene vrzeli in predstaviti celosten pristop k spremljanju trajnostnega poslovanja podjetij s pomočjo koncepta trajnostnega poslovnega indeksa (TPI), ki smo ga razvili na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v okviru programske skupine ARRS »Izzivi vključujočega in trajnostnega razvoja v ekonomskih in poslovnih znanostih«.

## Teoretično ozadje

Podjetja lahko ključno prispevajo k trajnostnemu razvoju družbe, saj posedujejo tehnologijo in druge vire, pomembne za grajenje trajnosti (Lozano, 2012). Epstein in Schnietz (2002) podrobneje razčlenjujeta trajnostno naravnost podjetij in izpostavljata, da mora vključevati etiko, transparentnost, poslovne odnose, finančni vidik, vpetost v širše družbeno okolje, odnose do zaposlenih, vidike razvoja in vrednosti izdelka ter varovanje naravnega okolja. Trajnostna naravnost podjetij mora torej vključevati okoljsko in družbeno dimenzijo, poleg njiju pa tudi odlično upravljanje (Sila & Cek, 2017). Gre za t. i. skupek okoljskih, družbenih in upravljaljskih praks (angl. *Environmental, Social, Governance – ESG*), ki jih uporabljajo deležniki (predvsem investitorji) za celovito presojanje trajnostnega poslovanja podjetij (Kim & Li, 2021).

**Okoljska dimenzija** trajnostnega razvoja se osredotoča na ohranjanje naravnega okolja. Trajnostno naravnana podjetja uporabljajo naravne vire tako, da jih s svojim delovanjem ne ogrožajo, ampak ščitijo ravnovesje naravnega ekosistema v sedanjosti in v prihodnosti (United Nations, 2015; WCED, 1987). V naši raziskavi se pri konceptualizaciji okoljskih praks opiramo na model skupne proizvodnje (angl. *Joint Production Model*), ki ločeno preučuje vložke (uporaba virov), proizvodne procese in izloške, pri čemer so slednji tako pozitivni (izboljšave izdelkov, pozitivne eksternalije) kot negativni (odpadki, emisije, druge negativne eksternalije) (Faber et al., 1998; Lucas, 2010). Poleg tega gradimo tudi na teoriji pogleda, ki temelji na naravnih virih (angl. *Natural Resource Based View, NRBV*) in kot ključen vir konkurenčne prednosti podjetja vidi ravno njegove okoljske aktivnosti (Hart, 1995). Na temelju omenjenih teoretičnih modelov in pregleda literature v naši raziskavi opredeljujemo štiri glavne skupine okoljskih praks podjetja.

- › Aktivnosti *zmanjševanja porabe virov*. Te aktivnosti se nanašajo na vložke v proces in med drugim zajemajo pridobivanje materialov po načelih krožnega gospodarstva, rabo odpadne vode, uporabo obnovljivih virov energije v poslovnih procesih ipd. (Nikolaou et al., 2019; Yusof et al., 2016).
- › Aktivnosti *zelenitve procesov in izdelkov*. Aktivnosti v tej skupini se nanašajo na proces in njegove zelene izloške (proizvode in storitve). Cilj je izboljšati oziroma

preoblikovati proces in izloške tako, da bo vpliv na okolje čim ugodnejši (Lucas, 2010).

- › Aktivnosti *zmanjševanja odpadkov in znižanja emisij*. Aktivnosti v tej skupini se nanašajo na neželene izloške, ki nastajajo v poslovnem procesu, zajemajo pa npr. zmanjševanje količine odpadkov in emisij ter načine, kako odpadke ponovno vključiti v poslovni proces po načelih krožnega gospodarstva (Hart, 1995; Murray et al., 2017).
- › Aktivnosti *ekosistemske podpore*. V to skupino sodijo aktivnosti, s katerimi podjetja izven svojega poslovnega procesa pomagajo pri ohranjanju okolja, zaščiti pred podnebnimi spremembami, trajnostni rabi tal ipd. (European Commission, 2011).

**Družbena dimenzija** trajnostnega razvoja postavlja v središče celovit razvoj družbe, kar se na ravni podjetja odraža kot skrb za dobrobit številnih deležnikov ter za oblikovanje in ohranjanje dobrih odnosov z njimi (Carroll, 1979; McWilliams & Siegel, 2001). V literaturi je daleč največji pečat pri razvoju družbene komponente trajnosti pustila teorija deležnikov (angl. *Stakeholder Theory*), ki uči, da je naloga podjetja, da s svojim delovanjem ustvarja vrednost za svoje deležnike (Freeman, 1984). Zaradi večje preglednosti aktivnosti v okviru družbene dimenzije delimo v dve skupini.

- › Aktivnosti za *notranje deležnike*. Aktivnosti v tej skupini so osredotočene na zaposlene in vključujejo programe za izobraževanje zaposlenih, aktivnosti za zagotavljanje zdravja in varnosti na delovnem mestu, politike in aktivnosti za enake možnosti za vse, dobro delovno okolje, boj proti korupciji, varstvo zasebnosti in varstvo podatkov ipd. (Hemphill, 2013; Valmohammadi, 2014).
- › Aktivnosti za *zunanje deležnike*. Aktivnosti v tej skupini se osredotočajo na vse druge deležnike in s tem na širše družbeno okolje, v katerem posluje podjetje. V to skupino sodijo aktivnosti za ustvarjanje delovnih mest, skrb za javno zdravje in dobro počutje, lokalni in regionalni razvoj, podpiranje športa in kulture, dobrotelost, zaščita človekovih pravic, pošteno poročanje o izdelkih, poštene poslovne prakse itd. (Hemphill, 2013; Valmohammadi, 2014).

**Vidik upravljanja** je tretja dimenzija ESG oziroma praks v okviru trajnostnega poslovanja. Prakse upravljanja lahko močno vplivajo na percepcijo deležnikov in posledično vplivajo na uspešnost podjetja (Gill, 2008; Tamimi & Sebastianelli, 2017). Vidik upravljanja zajema politiko in aktivnosti podjetja, ki zagotavljajo, da deluje etično, transparentno poroča o svojih poslovnih izidih, ohranja integriteto in se zavzema za raznolikost zaposlenih in upravljavsko-managerskih organov (ElGammal et al., 2018). Ker se vidik upravljanja nanaša predvsem na odnose z deležniki, smo se tudi pri tej dimenziji naslonili na teorijo deležnikov in na podlagi pregleda literature

oblikovali ključne aktivnosti in kazalce, ki jih podjetja izvajajo za čim učinkovitejše upravljanje v luči trajnostnega razvoja. V vidik upravljanja smo zajeli splošne upravljalvske prakse, kot so aktivnosti managementa ključnih deležnikov (Epstein & Rejc Buhovac, 2014; Rawlins, 2008), aktivnosti strateškega managementa (Galbreath, 2010), aktivnosti kriznega managementa (Galbreath, 2010), kontrola kakovosti managementa (Valmohammadi, 2014; Xie et al., 2019), nagrajevanje managementa (Xie et al., 2019) in zagotavljanje primerne strukture upravljalvske-managerskih organov (Xie et al., 2019) ter specifične upravljalvske prakse, ki se nanašajo na etičnost, transparentnost, verodostojnost, odgovornost, integriteto in neodvisnost (Kim et al., 2016; Xie et al., 2019).

## Metodologija

Populacijo za empirično preverbo okoljske, družbene in upravljalvske dimenzije trajnosti in koncepta trajnostnega poslovnega indeksa so predstavljala velika in srednje velika podjetja v Sloveniji. Zaradi porazdelitve odgovornosti in pregleda nad različnimi področji trajnosti v podjetjih smo izvedli dve raziskavi, posebej za okoljski in posebej za družbeni del, pri tem pa so bile upravljalvske komponente vključene v obe raziskavi. Respondenti so na 7-stopenjskih lestvicah (1 – sploh se ne strinjam, 7 – povsem se strinjam) izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami, ki so se nanašale na posamezne vidike trajnosti. Začetni seznam podjetij smo pridobili iz baze AJPES, nato pa ga prečistili na podlagi klicev v podjetja. Prečiščeni seznam (nekatera podjetja s seznama so prenehala poslovati, se niso odzvala na telefonske klice ali pa niso želela posredovati e-naslova za sodelovanje v raziskavi) je zajemal 1.232 kontaktov za okoljski in 1.201 za družbeni del. Zbiranje podatkov je potekalo v decembru 2021 in januarju 2022. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 118 podjetij na okoljskem (9,6-odstotna stopnja odziva) in 83 podjetij na družbenem delu (6,9-odstotna stopnja odziva).

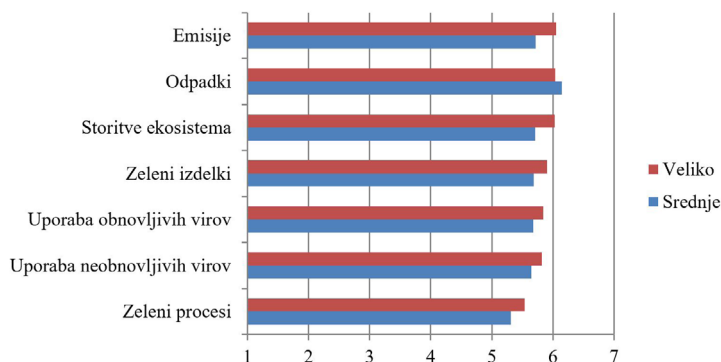
Vzorec sestavljajo velika in srednje velika podjetja (41,5 % velikih na okoljskem delu in 51,8 % na družbenem delu), ki večinoma izhajajo iz predelovalne panoge (48,3 % okoljski in 36,1 % družbeni del), sledi panoga oskrbe z električno energijo, plinom in vodo (11 % okoljski in 9,6 % družbeni del), trgovina (11 % okoljski in 9,6 % družbeni del), promet, skladiščenje in zveze (6,8 % okoljski in 9,6 % družbeni del) ter druge raznovrstne poslovne dejavnosti (6,8 % okoljski in 9,6 % družbeni del). Za okoljsko dimenzijo so odgovarjali predvsem zaposleni, ki delujejo na področju kakovosti (34,7 %), sledijo zaposleni s področja trajnosti (27,1 %) in razvoja (19,5 %). V raziskavi o družbeni dimenziji trajnosti so prevladovali zaposleni na kadrovskem področju (25,3 %), sledijo zaposleni na področju trajnosti (19,3 %), kakovosti (15,7 %) in trženja (15,7 %). Sodelovali so predvsem zaposleni na vodstvenih položajih oziroma vodje (75,1% in 71,1 % vseh sodelujočih), ki imajo v povprečju več kot deset let delovnih izkušenj v trenutnem podjetju (14,2 in 12,5 leta) in delujejo na področju trajnosti v

povprečju okrog osem let (8,5 in 7,5 leta). Analizo smo izvedli v programu IBM SPSS 26. Izvedli smo izračun opisnih statistik ter preverjanje razlik v aritmetičnih sredinah med skupinami podjetij (primerjave so narejene med srednje velikimi in velikimi podjetji ter med tremi panogami, o statistično značilnih razlikah poročamo pri  $p < 0.05$ ).

## Rezultati raziskave

Najprej smo preverjali strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na ohranjanje naravnega okolja (slika 1). Anketiranci so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami o uporabi neobnovljivih virov in uporabi obnovljivih virov. Čeprav velika podjetja v povprečju v večji meri poročajo o uporabi tako neobnovljivih kot obnovljivih virov, pa med srednje velikimi in velikimi podjetji ni statistično značilnih razlik. S trditvami o odpadkih (npr. da je ločevanje odpadkov v podjetju načrtovano in nadzorovano) so se anketiranci v povprečju strinjali do povsem strinjali. Malo nižje je povprečno strinjanje s trditvami o emisijah (npr. da si v svojih poslovnih aktivnostih prizadevajo zmanjšati onesnaževanje vode, zraka in tal). Pri tem so razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji statistično značilne le pri emisijah. Anketiranci so se v povprečju delno strinjali do strinjali tudi s trditvami o zelenih procesih (npr. da so preoblikovali poslovne procese za izboljšanje okoljske učinkovitosti) in zelenih izdelkih (npr. da pri načrtovanju novega izdelka ali storitve upoštevajo možnosti recikliranja in odlaganja izdelka po koncu življenjskega cikla). Nekaj višje je vsaj pri velikih podjetjih v povprečju strinjanje s trditvami o storitvah ekosistema (npr. da sodelujejo v aktivnostih za varovanje in izboljšanje njihovega naravnega okolja). Pri vseh treh sklopih trditev ni statistično značilnih razlik med srednje velikimi in velikimi podjetji. Primerjava med podjetji glede na panogo za podjetja v predelovalni panogi, panogi oskrbe z električno energijo, plinom in vodo ter trgovino (analiza je bila narejena za panoge z vsaj 20 predstavniki) podobno ni pokazala razlik med podjetji v okoljski dimenziji.

Slika 1: Okoljska dimenzija: povprečno strinjanje s trditvami o uporabi virov, odpadkih, emisijah, zelenih procesih in izdelkih ter storitvah ekosistema

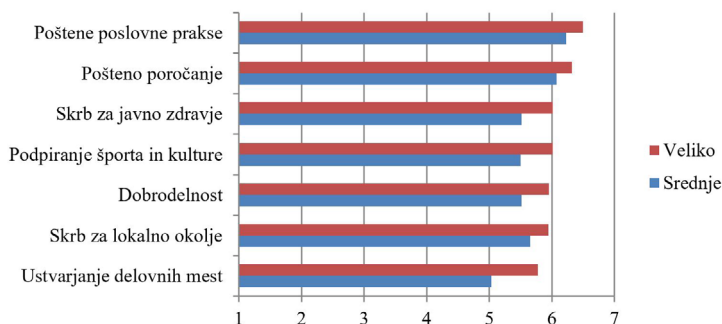


Zatem smo preverjali strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na ravnanje podjetja na področju družbene dimenzije trajnostnega razvoja. Trditve smo razdelili na dva sklopa: na aktivnosti za zunanje deležnike (družbeno okolje) in aktivnosti za notranje deležnike (zaposlene). Aktivnosti za zunanje deležnike so vključevale strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na ustvarjanje delovnih mest, skrb podjetja za javno zdravje in dobrobit, skrb za lokalno okolje, podpiranje športa in kulture, dobrodelnost, pošteno poročanje in poštene poslovne prakse (slika 2). Anketiranci so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami o ustvarjanju delovnih mest, o skrbi podjetja za javno zdravje in dobrobit (npr. da izvajajo izobraževanja za ozaveščanje o zdravju, brezplačno zdravniško pomoč ali podobne dejavnosti za promocijo zdravja), o skrbi za lokalno okolje (npr. da prispevajo h kampanjam in projektom, ki spodbujajo dobrobit skupnosti) ter o podpiranju športa in kulture (npr. da je sponzoriranje prireditev, umetnosti ali športnih klubov njihova pomembna družbena zaveza). Nekoliko manj so se anketiranci v povprečju strinjali glede dobrodelnosti (npr. da so partnerji z dobrodelnimi ali lokalnimi organizacijami). Čeprav so povprečne stopnje strinjanja velikih podjetij v vseh petih primerih višje od stopenj strinjanja srednje velikih podjetij, je statistično značilna razlika samo pri trditvi o ustvarjanju delovnih mest. Prav tako ni statistično značilnih razlik med velikimi in srednjimi podjetji pri povprečnem strinjanju z izjavami o poštemem poročanju (npr. da stranke izobražujejo in obveščajo o svojih izdelkih oziroma storitvah) in o poštenih poslovnih praksah (npr. da redno spremljajo svoje poslovne prakse, da zagotovijo, da ni nepoštenih določb, neloyalne konkurence itd.). V teh zadnjih primerih so povprečne stopnje strinjanja najvišje v sklopu aktivnosti za zunanje deležnike. Anketiranci so se s temi trditvami v povprečju strinjali do povsem strinjali. Primerjava med podjetji glede na panogo za podjetja v predelovalnih panogah, panogi oskrbe z električno energijo, plinom in vodo ter trgovino (analiza je bila narejena za panoge z vsaj 20 predstavnik) je pokazala razlike v aktivnostih za zunanje deležnike pri ustvarjanju delovnih mest, in sicer



višje vrednosti pri predelovalnih podjetjih v primerjavi z oskrbo z električno energijo in trgovino. Pri podpiranju športa in kulture je primerjava pokazala višje vrednosti pri podjetjih iz oskrbe z električno energijo v primerjavi s predelovalnimi podjetji in trgovino.

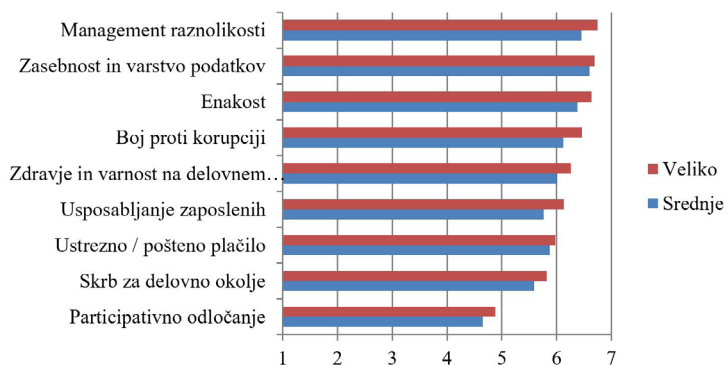
Slika 2: Družbena dimenzija: povprečno strinjanje s trditvami o aktivnostih za zunanje deležnike



Sledilo je preverjanje strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na aktivnosti za notranje deležnike (slika 3). Anketiranci so se manj kot v povprečju strinjali s trditvami o participativnem odločanju in v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami o usposabljanju zaposlenih (npr. da usposabljanju zaposlenih namenjajo veliko časa). Anketiranci so se več kot v povprečju strinjali s trditvami o skrbi za zdravo in pravično delovno okolje (npr. da ustvarjajo zdravo delovno okolje z upoštevanjem zdravstvenih in varnostnih ukrepov) ter o ustreznem/poštenem plačilu (npr. da svoje zaposlene pošteno nagrajujejo in da je nagrajevanje zaposlenih povezano z njihovimi znanji in rezultati). Pri vseh štirih sklopih trditve ni statistično značilnih razlik med velikimi in srednje velikimi podjetji. Anketiranci so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami o skrbi za delovno okolje (npr. da zaposlenim pomagajo najti primerno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem). Anketiranci so se več kot v povprečju strinjali s trditvami o enakosti (da izvajajo politiko enakih možnosti pri zaposlovanju in da se izogibajo diskriminaciji na podlagi starosti, spola, etničnega porekla) in managementu raznolikosti (npr. da spodbujajo kulturno raznolikost na delovnem mestu). Medtem ko pri managementu raznolikosti statistično značilno odstopajo večja podjetja, pri ostalih trditvah ni statistično značilnih razlik. Predstavniki so v povprečju izrazili visoke stopnje strinjanja s trditvami, ki so merile boj proti korupciji (npr. da spodbujajo boj proti korupciji na vseh ravneh managementa), in s trditvami o zasebnosti in varstvu podatkov (npr. da spoštujejo zasebnost svojih zaposlenih in da zelo resno jemljejo varstvo podatkov in zasebnost strank). Pri obeh sklopih ni statistično značilnih razlik med velikimi in srednje velikimi podjetji. Primerjava med podjetji glede na panogo za podjetja v predelovalnih panogah, panogi oskrbe z električno energijo, plinom in vodo ter trgovino (analiza je bila narejena za panoge

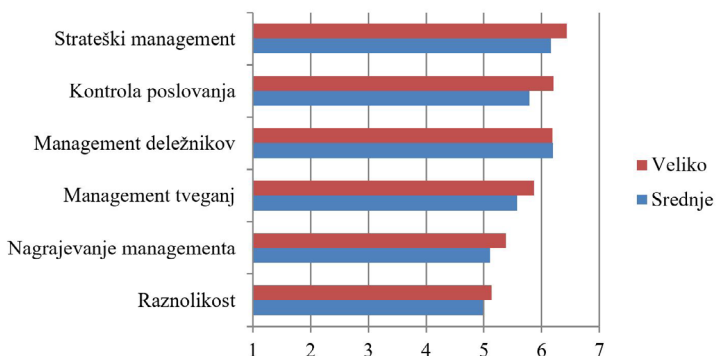
z vsaj 20 predstavniki) je pokazala razlike v aktivnostih za notranje deležnike pri zasebnosti in varnosti podatkov, in sicer predvsem višje vrednosti pri trgovskih podjetjih v primerjavi s podjetji v predelovalnih panogah.

Slika 3: Družbena dimenzija: povprečno strinjanje s trditvami o aktivnostih za notranje deležnike

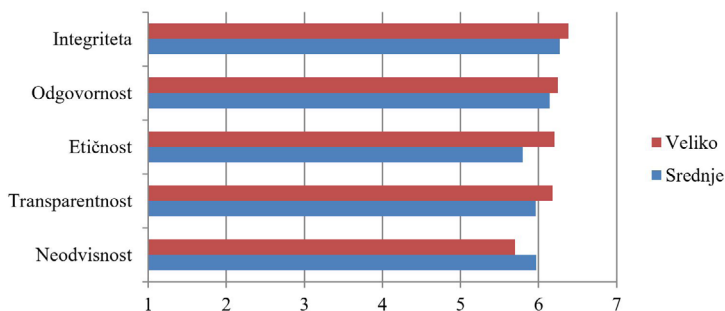


Na koncu smo preverjali še strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na vidik upravljanja podjetja. Trditve smo razdelili na dva sklopa: na splošne in specifične upravljaljske prakse. Pri splošnih upravljaljskih praksah smo preverjali strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na raznolikost, nagrajevanje managementa, kontrolo poslovanja, management tveganj, strateški management in management deležnikov (slika 4). Anketiranci so se nadpovprečno strinjali s trditvami o strateškem managementu (npr. da imajo v podjetju jasno postavljene vizijo, strateške cilje in strategijo), kontroli poslovanja (npr. da imajo v podjetju vzpostavljeno povsem neodvisno kontrolo delovanja managementa) in o managementu deležnikov (npr. da podjetje deluje v interesu vseh svojih deležnikov). Anketiranci so se delno strinjali do strinjali s trditvami o managementu tveganj (npr. da v podjetju oblikujejo ocene tveganja glede na okoljske in družbene spremembe) in nagrajevanju managementa (npr. da je nagrajevanje članov upravljaljsko-managerskih organov povezano tudi z doseganjem trajnostnih ciljev). Najnižje vrednosti strinjanja pa so izrazili pri raznolikosti (npr. da so strukture upravljaljsko-managerskih organov v podjetju raznolike). Statistično značilne višje stopnje strinjanja so izrazili v velikih podjetjih zgolj pri trditvah o strateškem managementu in kontroli poslovanja. Primerjava med podjetji glede na panogo za podjetja v predelovalnih panogah, panogi oskrbe z električno energijo, plinom in vodo ter trgovino (analiza je bila narejena za panoge z vsaj 20 predstavniki) je pokazala razlike v poročanih splošnih upravljaljskih praksah pri managementu tveganj, in sicer najvišje vrednosti pri oskrbi z električno energijo v primerjavi s trgovskimi podjetji in podjetji iz predelovalnih dejavnosti.

Slika 4: Upravljavska dimenzija: povprečno strinjanje s trditvami o splošnih upravljavskih praksah



Slika 5: Upravljavska dimenzija: povprečno strinjanje s trditvami o specifičnih upravljavskih praksah



Pri specifičnih upravljavskih praksah smo preverjali strinjanje s trditvami o etičnosti, transparentnosti, odgovornosti, integriteti in neodvisnosti (slika 5). Najvišjo stopnjo strinjanja so anketiranci izrazili pri integriteti (npr. da se je na podjetje mogoče zanesti, da bo držalo obljube) in odgovornosti (npr. da managerji podjetja nosijo vso odgovornost za strateške odločitve), kjer so se nadpovprečno strinjali. Anketiranci so se delno strinjali do strinjali s trditvami o etičnosti (npr. da so v podjetju vzpostavili etične smernice in etični kodeks ravnanja) in transparentnosti (npr. da podjetje deluje tako, da zunanji deležniki vedo, kaj počne in zakaj to počne). Najnižje stopnje strinjanja pa so izrazili z neodvisnostjo (npr. da podjetje sprejema ključne strateške odločitve neodvisno od zunanjih akterjev). Razen pri neodvisnosti so pri vseh drugih trditvah velika podjetja izrazila višjo stopnjo strinjanja. Statistično značilne razlike med velikimi in srednje velikimi podjetji pa so bile pri trditvah o etičnosti in transparentnosti. Primerjava med podjetji glede na panogo za podjetja v predelovalnih panogah, v panogi oskrbe z električno energijo, plinom in vodo ter trgovino (analiza je bila narejena za panoge z vsaj 20 predstavniki) je pokazala razlike v poročanih

specifičnih upravljaljskih praksah pri neodvisnosti, kjer so o najvišjih vrednostih poročala trgovska podjetja.

## Diskusija in implikacije

S pričujočim poglavjem želimo prispevati k izboljšanju spremljanja trajnostnega poslovanja podjetij. To vključuje predvsem opredelitev ključnih poslovnih aktivnosti, ki jih je treba spremljati in usklajevati za trajnostno poslovanje podjetja in se nanašajo na posamezno dimenzijo trajnostnega poslovanja. Poleg tega je bilo treba pripraviti podrobno analizo ključnih poslovnih aktivnosti za trajnostno poslovanje podjetij, kar omogoča primerjave med vsemi komponentami in ugotavljanje vrzeli v aktivnostih na ravni skupin podjetij in panog. Naš prispevek k izboljšanju spremljanja trajnostnega poslovanja je razviden v povezavi aktivnosti v celostni pristop, ki zajema okoljsko, družbeno in upravljaljsko dimenzijo in omogoča upoštevanje vseh ključnih aktivnosti hkrati, saj sta za trajnostno naravnost podjetij potrebna skupek okoljskih in družbenih praks ter odlično upravljanje.

Okoljsko dimenzijo opredeljujemo v odnosu do naravnega okolja skozi aktivnosti za ohranjanje naravnega okolja. Glede te dimenzije trajnosti ugotavljamo, da je veliko poročanih aktivnosti podjetij v Sloveniji povezanih z odpadki in emisijami, z uporabo obnovljivih in neobnovljivih virov ter zelenimi izdelki zlasti med velikimi podjetji. Temu področju je namenjene veliko pozornosti in z aktivnostmi za ohranjanje naravnega okolja je tudi sicer povezanih veliko politik (Zeleni prehod in evropski zeleni dogovor kot strategija Evropske komisije). Glede na rezultate raziskave je med slovenskimi podjetji manj narejenega na področju zelenih procesov, ki so del celostnega pristopa k trajnostnemu poslovanju podjetij in kjer je še prostor za izboljšave.

Družbena dimenzija je opredeljena s skrbjo za celovit razvoj družbe in zajema dva sklopa. Med aktivnostmi za zunanje deležnike velja izpostaviti poštene poslovne prakse, pošteno poročanje in skrb za lokalno okolje. Prostor za izboljšave je pri skrbi za javno zdravje, pri podpiranju športa in kulture, dobrotelčnosti in ustvarjanju delovnih mest zlasti pri srednje velikih podjetjih in podjetjih, ki niso v predelovalnih dejavnostih. Med aktivnostmi za notranje deležnike so visoko ocenjene aktivnosti na področju zasebnosti in varstva podatkov, managementa raznolikosti ter enakosti, prostor za izboljšave pa je še pri usposabljanju zaposlenih, ustreznem/poštenem plačilu, pri skrbi za delovno okolje in pri participativnem odločanju zlasti pri srednje velikih podjetjih in v predelovalni dejavnosti.

V upravljaljski dimenziji razlikujemo med splošnimi upravljaljskimi praksami, kjer so visoko ocenjeni management deležnikov, kontrola poslovanja in strateški management podjetja, zaostajajo pa ocene managementa tveganja, nagrajevanje managementa in

doseganja raznolikosti struktur upravljavsko-managerskih organov v podjetju. Med specifičnimi upravljavskimi praksami prevladujejo aktivnosti, povezane z integriteto podjetja, odgovornostjo managementa za strateške odločitve in transparentnostjo, nižje pa sta ocenjeni etičnost in neodvisnost od zunanjih akterjev pri sprejemanju odločitev. Pri tem za velikimi podjetji zaostajajo predvsem srednje velika podjetja in podjetja v predelovalnih dejavnostih za trgovskimi podjetji.

Podrobna analiza ključnih poslovnih aktivnosti in primerjava med vsemi komponentami sta pokazali na velike razlike med posameznimi podjetji znotraj posamezne skupine podjetij (npr. velika, srednje velika podjetja) ali znotraj panoge, ki tako niso homogene skupine. Zaradi razpršenosti ocen podjetij znotraj posamezne skupine ali panoge ni opaznih razlik v primerjavah med skupinami. Pri ocenah trajnostnih aktivnosti gre za samoocene zaposlenih v podjetju in ne za objektivne ocene. Ker trajnostno poslovanje posega na več področij, je nujno vključevanje več respondentov iz posameznega podjetja, ki imajo strokovna znanja na različnih področjih. Tako so bili v obeh raziskavah, ki ju predstavljamo, vključeni vodje kakovosti in/ali trajnosti za okoljsko dimenzijo ter odgovorni za kadrovske razvoj, korporativno komuniciranje ali trajnost za družbeno dimenzijo. Pomembno je bilo tudi sodelovanje zaposlenih na vodstvenih položajih in z večletnimi izkušnjami na področju trajnosti.

Z vidika celostnega pristopa k izboljšanju spremljanja trajnostnega poslovanja je treba vključiti trajnostne prakse vseh posameznih dimenzij (okoljsko, družbeno in upravljavsko), jih medsebojno povezati in uskladiti. V ta namen smo oblikovali model trajnostnega poslovnega indeksa (TPI), ki vključuje vse našete prakse in kaže na to, na katerih dimenzijah podjetja delajo dobro in kjer je še prostor za izboljšave. Poleg trajnostnih praks model identificira glavne motive za trajnostno delovanje ter ugotavlja povezave z ugledom in uspešnostjo podjetja. Trajnost se povezuje z organizacijsko kulturo, zadovoljstvom in zvestobo kupcev, z zadovoljstvom in zavezanostjo zaposlenih ter s finančno uspešnostjo podjetja. Zaključki so mogoči na ravni posameznega podjetja, panog in gospodarstva. TPI daje podjetju povratno informacijo, kje je v primerjavi z drugimi, kje je v prednosti in kje so priložnosti za izboljšave.

Celostna slika trajnostnega razvoja podjetja je motivacija za hitrejšo prilagajanje zahtevam družbenega okolja in osnova za pozicioniranje v luči odgovornega, v prihodnost naravnane podjetja, kar pomembno prispeva k podobi podjetja pri strankah, poslovnih partnerjih, v lokalni skupnosti in pri drugih deležnikih. Celosten vidik omogoča širši pogled na trajnostno poslovanje za vodje kakovosti, ki se sicer ukvarjajo predvsem z okoljskim vidikom, za vodje razvoja kadrov in vodje korporativnega komuniciranja oziroma odnosov z javnostmi, ki se sicer usmerjajo predvsem na družbeni vidik, ter za upravo, ki ji omogoča celosten vpogled, vključno

z upravljavskim vidikom kot pomembno dimenzijo trajnostnega poslovanja. Zaradi vpliva trajnostnega poslovanja na podobo in ugled podjetja je poznavanje celostne slike trajnostnega poslovanja podjetja pomembno tudi za trženjske komunikatorje in se kaže kot potreba po poudarjanju trajnostnih iniciativ in aktivnosti blagovne znamke na vseh treh dimenzijah trajnosti. Celostni pristop k spremljanju trajnostnega poslovanja podjetij, ki ga predstavljamo v tem poglavju, je smiselno nadgraditi še z vidiki drugih deležnikov, tj. splošne javnosti (stališča, preference, namere in vedenje splošne javnosti) ter medijev (npr. spremljanje objav v medijih s pomočjo klipinga), kar zaposlenim v podjetju, ki se ukvarjajo trajnostnim poslovanjem, omogoča bogatejše razumevanje odzivov na aktivnosti trajnostnega poslovanja podjetja.

## Zahvala

Raziskovanje je financirano iz raziskovalnega programa št. P5-0128, ki ga sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

## Literatura in viri

- Carballo-Penela, A., & Castromán-Diz, J. L. (2015). Environmental Policies for Sustainable Development: An Analysis of the Drivers of Proactive Environmental Strategies in the Service Sector. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 802–818. <https://doi.org/10.1002/bse.1847>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Christmann, P. (2000). Effects of 'Best Practices' of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 663–680. <https://doi.org/10.2307/1556360>
- ElGammal, W., El-Kassar, A.-N., & Canaan Messarra, L. (2018). Corporate ethics, governance and social responsibility in MENA countries. *Management Decision*, 56(1), 273–291. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0287>
- Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014). A New Day for Sustainability. *Strategic Finance*, 96(1), 25–33.
- Epstein, M. J., & Schnietz, K. E. (2002). Measuring the cost of environmental and labor protests to globalization: An event study of the failed 1999 Seattle WTO talks. *The International Trade Journal*, 16(2), 129–160. <https://doi.org/10.1080/08853900252901396>
- European Commission. (2011). *Roadmap to a Resource Efficient Europe*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0571>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Faber, M., Proops, J. L. R., & Baumgärnter, S. (1998). All production is joint production: A thermodynamic analysis. In: Faucheux, S., Gowdy, J., Nicolai, I. (Eds.), *Sustainability and Firms* (pp. 131–158). Northampton, MA: Elgar.
- Galbreath, J. (2010). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109–127. <https://doi.org/10.1108/09555340910940123>

- Gill, A. (2008). Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda. *Berkeley Journal of International Law*, 26, 452.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1024. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hemphill, T. (2013). The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: What are the business governance implications? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(3), 305-317. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2011-0062>
- Kim, J., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kim, S., & Li, Z. (2021). Understanding the impact of ESG practices in corporate finance. *Sustainability*, 13(7), 3746. <https://doi.org/10.3390/su13073746>
- Lozano, R. (2013). Are Companies Planning their Organisational Changes for Corporate Sustainability? An Analysis of Three Case Studies on Resistance to Change and their Strategies to Overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(5), 275-295. <https://doi.org/10.1002/csr.1290>
- Lucas, M. T. (2010). Understanding environmental management practices: Integrating views from strategic management and ecological economics. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 543-556. <https://doi.org/10.1002/bse.662>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Mijatovic, I. S., & Stokic, D. (2010). The Influence of Internal and External Codes on CSR Practice: The Case of Companies Operating in Serbia. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 533-552. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0280-0>
- Mukonza, C., & Swarts, I. (2020). The influence of green marketing strategies on business performance and corporate image in the retail sector. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 838-845. <https://doi.org/10.1002/bse.2401>
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 369-380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Nikolaou, I. E., Tsalis, T. A., & Evangelinos, K. I. (2019). A framework to measure corporate sustainability performance: A strong sustainability-based view of firm. *Sustainable Production and Consumption*, 18, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.10.004>
- Rawlins, B. (2008). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Sila, I., & Cek, K. (2017). The Impact of Environmental, Social and Governance Dimensions of Corporate Social Responsibility on Economic Performance: Australian Evidence. *Procedia Computer Science*, 120, 797-804. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.310>
- Tamimi, N., & Sebastianelli, R. (2017). Transparency among S&P 500 companies: An analysis of ESG disclosure scores. *Management Decision*, 55(8), 1660-1680. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0018>
- Tyler, B., Lahneman, B., Beukel, K., Cerrato, D., Minciullo, M., Spielmann, N., & Discua Cruz, A. (2020). SME Managers' Perceptions of Competitive Pressure and the Adoption of Environmental Practices in Fragmented Industries: A Multi-Country Study in the Wine Industry. *Organization & Environment*, 33(3), 437-463. <https://doi.org/10.1177/1086026618803720>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* | Department of Economic and Social Affairs. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Valmohammadi, C. (2014). Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: An ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal*, 10(3), 455-479. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2013-0021>

WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2019). Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 286-300. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>

Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359-377. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9>

Yusof, N., Zainul Abidin, N., Zailani, S. H. M., Govindan, K., & Iranmanesh, M. (2016). Linking the environmental practice of construction firms and the environmental behaviour of practitioners in construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 121, 64-71. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.090>



# UČINEK JAVNIH NAROČIL NA RAST SLOVENSКИH PODJETIJ

Patricia Kotnik, Anže Burger

## Povzetek

Javna naročila so lahko pomemben vir povpraševanja za MSP. V tem prispevku raziskujemo, ali pridobitev javnega naročila vodi tudi do povečanja prihodkov na zasebnih trgih. Poleg tega preučujemo obstojnost teh učinkov na uspešnost MSP. Z uporabo celovitega nabora podatkov o slovenskih podjetjih najdemo dokaze o pozitivnih učinkih javnih naročil na uspešnost mikro podjetij na zasebnih trgih. Za skupini malih in srednje velikih podjetij tak učinek ni potrjen. Naši rezultati podpirajo prizadevanja oblikovalcev ekonomske politike za izboljšanje praks javnega naročanja za MSP, vendar kažejo, da je treba ponovno oceniti politiko MSP, ki temelji na »enakem pristopu za vse«. Na podlagi naših rezultatov prav tako spodbujamo mikro podjetja, da razmislijo o trgu javnih naročil kot potencialno pomembnem dejavniku njihove rasti.

Ključne besede: javna naročila, rast podjetja, politika MSP.

## Uvod

Javni organi v Evropi porabijo približno 2 bilijona evrov na leto (14 % BDPEU) za storitve in blago, v številnih sektorjih pa so javni organi glavni kupci (European Commission, 2022b). V Sloveniji je situacija podobna. Leta 2015 so javna naročila predstavljala 13,4 % BDP (OECD, 2017). Država je tako lahko pomemben vir povpraševanja za sektor malih podjetij. Udeležba MSP v javnem naročanju je relativno močna. V Sloveniji predstavljajo MSP 78 % vseh oddanih javnih naročil (European Commission, 2022c), zato si raziskave strateških odločitev podjetij o nastopu na teh trgih in o pomembnosti javnih organov v portfelju strank manjših podjetij zaslužijo več pozornosti.

Številne študije so se osredotočile na prikrajšanost MSP v javnem naročanju v primerjavi z večjimi podjetji in na omejitve, s katerimi se soočajo (Flynn, 2017; Woldesenbet & Worthington, 2019). Ekonomske politike si prizadevajo te težave reševati. Medtem ko nekatere države uporabljajo različne modele prednostne obravnave MSP v procesih javnega naročanja (Nielsen, 2017), Evropska komisija ne podpira uporabe izrecnih preferenc. Namesto tega si prizadeva zmanjšati vstopne ovire in stroške, povezane s temi procesi, da bi povečala udeležbo MSP v javnih razpisih (OECD, 2018). Javno naročanje in možnosti dobave, ki jih ponuja, se zdaj uporabljajo kot še ena oblika državne podpore za krepitev sektorja malih in tudi zagonskih podjetij (my-gateway

Report, 2019), prav tako pa tudi inovativnih rešitev, ki še niso v fazi komercializacije (European Commission, 2022a). Ostaja vprašanje, ali ta del podjetniške politike dejansko pomaga MSP in kolikšna je velikost teh učinkov.

Javna naročila se lahko obravnavajo kot zunanji dejavnik rasti MSP (Love & Roper, 2015). Pridobitev javnega naročila pomeni za podjetje večje povpraševanje in s tem začasen vpliv na rast podjetja (za pogodbeni znesek), lahko pa vodi do trajnih učinkov, kot je ustvarjanje ugleda na zasebnih trgih, učenje skozi prakso ali zmanjšanje finančnih omejitev (Lee, 2021). Ključni vprašanji z vidika politike, na kateri še nimamo odgovora, sta, ali politike javnih naročil, namenjene MSP, vodijo do trajnih pozitivnih učinkov na uspešnost MSP ter kakšni sta velikost in obstojnost učinkov (Hoekman & Taş, 2022). Empirični odgovori na ti vprašanji so skopi. V tej študiji nas zanimajo učinki javnih naročil na rast podjetja, ki presegajo šok v povpraševanju, ki sledi pridobitvi javnega naročila, in ki lahko privedejo do povečanja prihodkov na zasebnih trgih. Postavljamo naslednji raziskovalni vprašanji: Ali javna naročila, oddana MSP, vodijo k rasti njihovih prihodkov na zasebnih trgih? Kakšna je velikost in obstojnost teh učinkov? Na podlagi podatkov o slovenskih MSP ocenjujemo učinke pridobitve javnega naročila na rast MSP, pri čemer opazujemo dolgoročne, ne le kratkoročne učinke, ter ocenjujemo premijo rasti zaradi pridobitve naročila. Raziskujemo tudi, kako se vpliv javnih naročil razlikuje glede na velikost podjetja. Kot poudarja Flynn (2017), moramo ponovno oceniti politiko javnih naročil, ki običajno uporablja »enak pristop za vse« in skupino MSP obravnava kot enotno in podobno prikrajšano v primerjavi z velikimi podjetji ne glede na dejansko velikost podjetja.

## Politika javnih naročil in uspešnost MSP

Naša raziskava spada v literaturo na presečišču podjetništva in politike MSP z javnimi naročili. Kljub širokemu vključevanju MSP v javna naročila je raziskav o učinkih javnih naročil na ravni podjetij malo. Zgodnje študije so se osredotočale na ovire za MSP v smislu javnega naročanja in preučevale, zakaj so ta podjetja na tem trgu težko konkurenčna (Flynn, 2018; Loader, 2013). Sledile so raziskave, ki so poskušale identificirati dejavnike uspeha, da bi prepoznali tiste dejavnike, ki vplivajo na verjetnost, da bo malemu ali srednje velikemu podjetju oddano javno naročilo (Albano et al., 2015; Di Mauro et al., 2020; Flynn & Davis, 2017). Vendar pa ključno vprašanje z vidika politike ni le, ali bo za MSP prijazen sistem javnih naročil učinkovit pri povečanju udeležbe MSP v javnem naročanju, temveč ali javna naročila dejansko pomagajo tem podjetjem in prispevajo k njihovi rasti. Želeli bi tudi razlikovati med takojšnjimi učinki oddaje naročila in dolgoročnim vplivom na njihovo uspešnost. Kot pravi Lewis (2017), je vprašanje tudi to, ali so sodelujoča podjetja uspešnejša od drugih, ker so pridobila dodaten denar, ali zato, ker so postajala močnejša.

Dosedanji dokazi so mešani. Nekaj nedavnih študij poskuša obravnavati vprašanje, ali so javna naročila učinkovito orodje za spodbujanje uspešnosti MSP. Ravenda et al. (2022) preučujejo vpliv oddaje javnih naročil italijanske javne uprave leta 2015 na vzorcu 1.782 zmagovalnih MSP, ki v preteklih treh letih niso prejela pogodbe. Ugotavljajo, da višje oddane pogodbene vrednosti povečujejo uspešnost podjetij, ki so pridobila naročilo, med drugim njihove prodaje in rasti zaposlovanja, produktivnosti dela in dobičkonosnosti, in da so učinki večinoma pomembni za mikro podjetja. Ta študija ni preučevala obstojnosti teh učinkov, so pa to storile nekatere druge študije. Fadic (2020) je preučeval učinek javnega naročanja v Ekvadorju, kjer javna naročila podeljujejo prek sistema loterije. Ugotavlja, da šok zaradi povpraševanja, ki sledi pogodbi, pozitivno vpliva na kratkoročno rast zmagovalnih MSP, vendar je učinek le začasen, očiten v letu šoka in ne traja dlje (Fadic, 2020). Dve drugi študiji obravnavata vprašanje dolgoročnejšega vpliva, čeprav za vzorec vseh podjetij, ne samo za MSP. Ferraz et al. (2015) z uporabo podatkov o brazilskih podjetjih ugotavljajo, da ima pridobitev vladnega naročila pomemben učinek na rast podjetja tako v četrletju, v katerem je bilo naročilo dodeljeno, kot tudi srednjeročno. Lee (2021) proučuje korejski trg javnih naročil, ki uporablja sistem dražb, pri katerem se naročila oddajajo naključno. Ugotavlja, da eksogeni šok ob pridobitvi pogodbe povzroči rast podjetja in da se rast nadaljuje tudi po pogodbenem obdobju. Ugotavlja tudi, da je učinek večji pri majhnih, mladih in finančno omejenih podjetjih.

Medtem ko so raziskave, ki temeljijo na podatkih iz držav nečlanic EU, koristne za naše razumevanje pojava, je pomembno preučevati tudi podjetja iz EU. Znotraj EU pozitivna diskriminacija manjših podjetij v procesu javnega naročila ni dovoljena in naročila se tudi ne podeljujejo naključno. Naš prispevek dopolnjuje to literaturo z osredotočanjem na slovenska podjetja, za katera veljajo splošna pravila EU o javnem naročanju, in s proučevanjem obsega in obstojnosti učinkov javnih naročil na uspešnost MSP na zasebnih trgih. Ukvarjamo se tudi z vprašanjem, ali se učinki med podjetji različnih velikosti razlikujejo.

## Podatki in metodologija

Z združevanjem dveh podatkovnih virov smo sestavili celovit nabor podatkov na ravni podjetij. Prvi je univerzum javnih naročil (JN), ki so jih oddali slovenski javni organi v obdobju 2014–2021, dostopen v aplikaciji Erar (<https://erar.si/>). Slovenija je ena izmed držav OECD z najvišjo transparentnostjo informacij o javnem naročanju (OECD, 2020). Drugi podatkovni vir vsebuje podrobne bilance stanja in izkaze poslovnega izida za celotno populacijo slovenskih podjetij za relevantno obdobje, vključno s sektorjem in starostjo podjetij (vir podatkov sta AJ PES – podatkovna zbirka letnih poročil in Poslovni register Slovenije).

Naš cilj je oceniti učinek javnih naročil, oddanih malim in srednjim podjetjem, na njihove naknadne prihodke, ustvarjene na zasebnih trgih (skupni prihodki minus vse vrste javnih transferjev, kot so javna naročila, subvencije in državne pomoči). S sledenjem gibanju prihodkov, ustvarjenih na zasebnih trgih, namesto celotnih prihodkov, lahko odpravimo neposreden učinek javnih sredstev na rast podjetij in raziščemo, ali dodeljena javna naročila (JN) vodijo do samostojne rasti prejemnikov. Da bi ločili učinke javnih pogodb v danem letu od predhodnih JN, ki bi lahko vplivala na to isto razmerje, preučujemo prejemnike, ki v predhodnem triletnem obdobju niso prejeli nobenih JN (podobno kot Ravenda et al., 2022). Naš vzorec nadalje omejujemo tako, da upoštevamo samo podjetja, katerih skupna dodeljena vrednost JN je vsaj 5 % njihovih prihodkov v danem letu. Tako izločimo podjetja z zanemarljivo malo prodajo javnim organom, pri katerih ne pričakujemo zmanjšanja finančnih omejitev ali povečanja ugleda zaradi pridobitve javnega naročila.

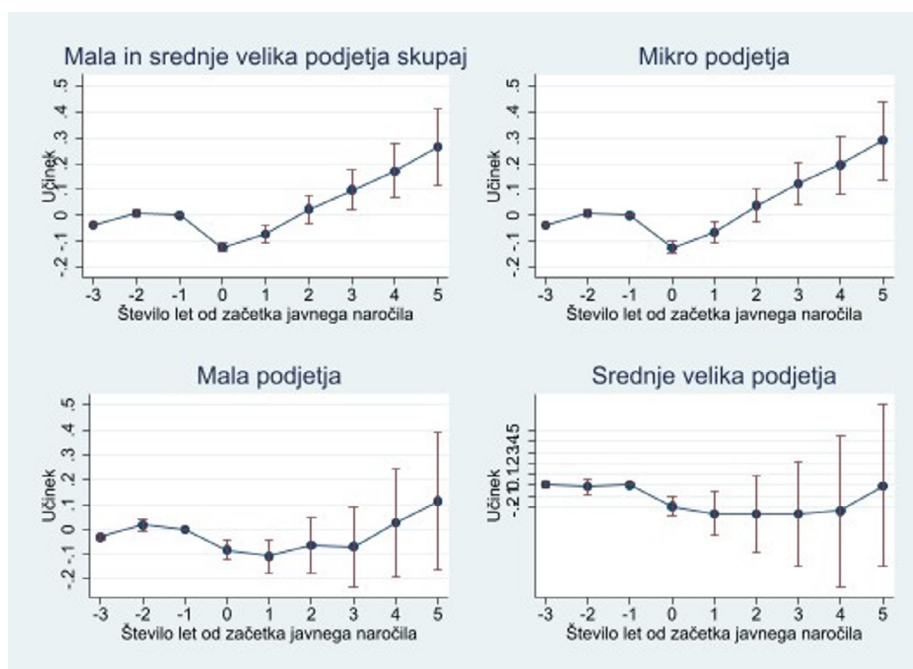
Dinamične kavzalne učinke javnih naročil ocenimo z regresijami dvosmernih fiksnih učinkov (angl. *two-way fixed effects (TWFE)*), ki so verjetno najpogosteje uporabljena metoda za ocenjevanje učinka ekonomskih ukrepov v ekonomiji (De Chaisemartin & D'Haultfoeuille, 2022). Za pripravo vzorca kontrolnih podjetij za prejemnike JN najprej ustvarimo sintetično kontrolo za vsako podjetje, ki je pridobilo pogodbo, in sicer tako, da se podjetje in njegova kontrola čim bolj ujemata v vrednosti prihodkov, ustvarjenih na zasebnih trgih, v preteklih treh letih ( $t - 3$ ,  $t - 2$  in  $t - 1$ ) pred letom, ko je bilo dodeljeno JN ( $t$ ). Poleg predhodnega trenda prihodkov pri oblikovanju sintetične kontrole vključujemo tudi starost in število zaposlenih v letu  $t - 1$  kot napovedovalni spremenljivki. S tem zagotovimo, da kontrolna sintetična podjetja temeljijo na podjetjih podobne velikosti in starosti, obenem pa imajo podobno dinamiko prihodkov na zasebnih trgih pred letom javnega naročila ter pripadajo isti dejavnosti. Po zaključku te faze v vzorcu razpolagamo z 11.889 podjetji s sveže odobrenimi pogodbami javnih naročil v obdobju 2014–2021 in s prav toliko sintetičnimi kontrolnimi enotami. Celotna velikost vzorca znaša 167 tisoč letnih opazovanj v obdobju od treh let pred pridobitvijo JN ( $t - 3$ ) do največ sedem let po tem ( $t + 7$ ). Kavzalne učinke JN na obseg prihodkov na trgu ocenjujemo z nedavno razvitimi cenilkami razlik v razlikah (DID), ki so robustne na heterogenost učinka med prejemniki JN, variabilnost v časovni porazdelitvi dodelitve JN, prisotnost dinamičnih učinkov v letih po prejemu JN in na nemonotono zaporedje prejemanja JN v času (*non-staggered treatment design*) (Borusyak et al., 2021; Callaway & Sant'Anna, 2021; De Chaisemartin & D'Haultfoeuille, 2022; Sun & Abraham, 2021).

## Empirični rezultati

Rezultati preferirane metode DID (De Chaisemartin & D'Haultfoeuille, 2022) za vsa mala in srednje velika podjetja skupaj kažejo, da so podjetja v letu, ko je bilo JN prvič

podeljeno ( $t$ ), doživela 12-odstotno zmanjšanje prihodkov, ustvarjenih na zasebnih trgih (slika 1). Do naslednjega leta ( $t + 1$ ) so prihodki na zasebnih trgih še vedno 8 % nižji v primerjavi s kontrolnimi enotami, vendar prvotni upad postane statistično neznačilen dve leti po začetni pogodbi JN. Za leti  $t + 3$  in  $t + 4$  so prihodki na zasebnih trgih višji za 10 % in 17 % v primerjavi s kontrolnimi podjetji. Za naslednja obdobja (od  $t + 5$  do  $t + 7$ ) je učinek JN v povprečju približno 25-odstotno povečanje prihodkov, ustvarjenih na zasebnih trgih, v primerjavi s podobnimi kontrolnimi podjetji brez JN in s podobnimi trendi prihodkov pred prvim letom JN (od  $t - 3$  do  $t - 1$ ). Dinamične učinke pridobitve JN ocenimo nato še ločeno za mikro, mala in srednje velika podjetja. Rezultati kažejo, da skupne učinke v največji meri določa skupina mikro podjetij, katerih srednjeročni učinki (od  $t + 5$  do  $t + 7$ ) so okoli 30-odstotna povečanja prihodkov na zasebnih trgih. Po drugi strani analiza kaže, da JN razen takojšnjega padca tržnih prihodkov v  $t$  in  $t + 1$  ne vplivajo na prihodke, ustvarjene na zasebnih trgih, za mala in srednje velika podjetja.

Graf 1: Učinki JN na prihodke, ustvarjene na zasebnih trgih, za različne skupine prejemnikov (2011–2021)\*



\* Učinki na vertikalni osi prikazani v relativnem smislu kot rast prihodkov, ustvarjenih na zasebnih trgih, v primerjavi s kontrolnimi enotami. Za odstotno spremembo je treba vrednosti učinkov pomnožiti s 100.

## Diskusija in zaključek

Glavna ugotovitev te študije je, da javna naročila, oddana mikro podjetjem, vodijo k njihovi rasti na zasebnih trgih. Njihovi prihodki so v primerjavi s kontrolnimi podjetji na zasebnih trgih srednjeročno bistveno višji. Za skupini malih in srednje velikih podjetij, ki pridobijo javna naročila, tak učinek ni potrjen. Kratkoročno lahko opazimo padec prihodkov na zasebnih trgih v letu pogodbe in letu, ki sledi, in to velja za MSP ne glede na njihovo velikost.

Naše ugotovitve imajo implikacije za oblikovalce ekonomskih politik. Politike, usmerjene v MSP, priznavajo njihov pomemben prispevek k zaposlovanju in dodani vrednosti v gospodarstvu. Evropska komisija si prizadeva izboljšati prakso javnih naročil po Evropi in Slovenija tem prizadevanjem sledi, a je bilo doslej empiričnih raziskav o dejanskih učinkih pridobivanja javnih naročil malo. Naši rezultati o vplivih na uspešnost MSP podpirajo prizadevanja politike, ki skuša olajšati dostop teh podjetij do trgov javnih naročil in premagovati ovire na njihovi poti, vendar pa tudi pokažemo, da je treba ponovno oceniti politiko MSP, ki temelji na »enakem pristopu za vse«. Le mikro podjetja, ki pridobijo javna naročila, pridobijo tudi na svoji rasti, zato se mora politika osredotočiti nanje, ko se odloča o prednostnih nalogah.

Rezultati naše raziskave so pomembni tudi za mala podjetja. Prvič, iz njih sledi, da naj mikro podjetja upoštevajo trg javnih naročil kot potencialno pomemben dejavnik, ki lahko prispeva k njihovi rasti, ko se soočajo s strateško izbiro nagovarjanja te nove skupine strank. Prednosti sodelovanja na tem trgu naj imajo podjetja v mislih tudi, ko se soočajo z edinstvenimi vidiki in izzivi javnih organov kot strank. Naši rezultati kažejo, da lahko javno povpraševanje spodbudi rast na zasebnih trgih. Naslednji koraki naše raziskave bodo raziskali, zakaj je tako in kakšni so mehanizmi, ki vodijo do obstojne rasti. Možni razlagi sta zmanjšanje finančnih omejitev, ki sledi javnemu naročilu, ali povečanje ugleda podjetja, ki mu je oddano javno naročilo. Drugič, MSP bodo občutila kratkoročno zmanjšanje prihodkov na zasebnih trgih po pridobitvi pogodbe v okviru javnih naročil. Možna razlaga za to so kratkoročne omejitve v virih, ki so na voljo podjetju, ko poskuša odgovoriti na dodatno povpraševanje. Tudi to je vprašanje, ki bo ostalo za prihodnje raziskave.

## Zahvala

Raziskava je bila financirana s sredstvi ARRS v okviru programskih skupin št. P5-0117.

## Literatura in viri

- Albano, G. L., Antellini Russo, F., Castaldi, G., & Zampino, R. (2015). Evaluating Small Businesses' Performance in Public e-Procurement: Evidence from the Italian Government's e-Marketplace. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 229–250. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12190>
- Borusyak, K., Jaravel, X., & Spiess, J. (2021). Revisiting event study designs: Robust and efficient estimation. *arXiv preprint arXiv:2108.12419*. <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2108.12419>
- Callaway, B., & Sant'Anna, P. H. C. (2021). Difference-in-Differences with multiple time periods. *Journal of Econometrics*, 225(2), 200–230. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.12.001>
- De Chaisemartin, C., & D'Haultfoeulle, X. (2022). *Difference-in-differences estimators of intertemporal treatment effects (Working Paper No. 29873)* (National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Issue. <https://www.nber.org/papers/w29873>
- Di Mauro, C., Ancarani, A., & Hartley, T. (2020). Unravelling SMEs' participation and success in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 20(4), 377–401. <https://doi.org/10.1108/JOPP-03-2018-0013>
- European Commission. (2022a). *Pre-Commercial Procurement*. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology. Retrieved 27. 9. 2022 from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/pre-commercial-procurement>
- European Commission. (2022b). *Public procurement*. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved 27. 9. 2022 from [https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement_en)
- European Commission. (2022c). *Single Market Scoreboard*. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved 27. 9. 2022 from [https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/policy\\_areas/public-procurement\\_en](https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/policy_areas/public-procurement_en)
- Fadic, M. (2020). Letting Luck Decide: Government Procurement and the Growth of Small Firms. *The Journal of Development Studies*, 56(7), 1263–1276. <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1666979>
- Ferraz, C., Finan, F., & Szerman, D. (2015). *Procuring firm growth: the effects of government purchases on firm dynamics* (NBER Working Paper No. 21219). National Bureau of Economic Research.
- Flynn, A. (2017). Re-thinking SME disadvantage in public procurement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 991–1008. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0114>
- Flynn, A. (2018). Investigating the implementation of SME-friendly policy in public procurement. *Policy Studies*, 39(4), 422–443. <https://doi.org/10.1080/01442872.2018.1478406>
- Flynn, A., & Davis, P. (2017). Investigating the effect of tendering capabilities on SME activity and performance in public contract competitions. *International Small Business Journal*, 35(4), 449–469.
- Hoekman, B., & Taş, B. K. O. (2022). Procurement policy and SME participation in public purchasing. *Small Business Economics*, 58(1), 383–402. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00414-z>
- Lee, M. (2021). Government purchases and firm growth. *Available at SSRN 3823255*.
- Lewis, G. H. (2017). Effects of federal socioeconomic contracting preferences. *Small Business Economics*, 49(4), 763–783. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9860-z>
- Loader, K. (2013). Is Public Procurement a Successful Small Business Support Policy? A Review of the Evidence. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(1), 39–55. <https://doi.org/10.1068/c1213b>
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- my-gateway Report. (2019). *Hitchhiker's Guide on Procurement opportunities for startups in Slovenia*.

- Nielsen, W. (2017). *Technical report: Policies that promote SME participation in public procurement*. Business Environment Working Group (Donor Committee for Enterprise Development). <https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED-BEWG-SME-Procurement-Report.pdf>
- OECD. (2017). Size of public procurement. In *Government at a Glance 2017* (pp. 172–173). OECD Publishing. [https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-59-en](https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-59-en)
- OECD. (2018). *SMEs in Public Procurement: Practices and Strategies for Shared Benefits*. OECD Publishing. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/9789264307476-en>
- OECD. (2020). *System Change in Slovenia*. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/b050ef2f-en>
- Ravenda, D., Valencia-Silva, M. M., Argiles-Bosch, J. M., & García-Blandón, J. (2022). Effects of the award of public service contracts on the performance and payroll of winning firms. *Industrial and Corporate Change*, 31(1), 186–214. <https://doi.org/10.1093/icc/dtab067>
- Sun, L., & Abraham, S. (2021). Estimating dynamic treatment effects in event studies with heterogeneous treatment effects. *Journal of Econometrics*, 225(2), 175–199. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.09.006>
- Woldesenbet, K., & Worthington, I. (2019). Public Procurement and Small Businesses: Estranged or Engaged? *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1661–1675. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12442>



# VPLIV INSTITUCIONALNE LOGIKE NA RAZVOJ TRAJNOSTNEGA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA

Matej Lahovnik, Katarina Dvorski

## Povzetek

Prispevek se osredotoča na dejavnike, ki vplivajo na spreminjanje korporativnega upravljanja podjetij v smeri trajnostnega upravljanja. Predstavljamo razvoj institucionalne logike upravljanja. Prenos skupnih smernic EU v zakonodajne okvire držav vpliva na proces konvergence institucionalnih logik upravljanja, čeprav zaradi razlik v normah obnašanja obstajajo tudi hibridne logike. Utemeljujemo, da je potrebna tudi prenova nacionalnih kodeksov upravljanja, ter na primeru slovenskega podjetja prikazujemo primer dobre prakse celovitega pristopa k trajnostnemu upravljanju. Člani upravnih odborov in nadzornih svetov se morajo zavedati svojih prihodnjih obveznosti skrbnega pregleda in sprejeti potrebne ukrepe za skladnost poslovanja.

Ključne besede: upravljanje, podjetje, institucionalna logika, kodeks, trajnost.

## Uvod

Institucionalna logika korporativnega upravljanja se v zadnjem obdobju hitro spreminja. Spremenjena institucionalna logika močno vpliva na razumevanje vloge organov upravljanja in na način delovanja mehanizmov korporativnega upravljanja. Moderna institucionalna ekonomska šola predpostavlja, da je ustrezna institucionalna struktura v določeni družbi ključna za normalno delovanje tržnih mehanizmov (Rutherford, 2001). Za uspešen razvoj korporativnega upravljanja je zato ključna učinkovitost institucij, in sicer tako formalnih (zakoni, pravila, pravosodje, regulatorji ...) kot neformalnih (norme obnašanja, etična pravila, navade ...). Z drugimi besedami, enaka ali zelo podobna zakonska regulativa je potreben, ne pa še zadosten pogoj za konvergenco institucionalnih logik in dobrih praks korporativnega upravljanja, saj lahko prihaja do različnih institucionalnih logik upravljanja tudi zaradi razlik v normah obnašanja. Slovenija je še posebno zanimiv primer, ker je država v EU z največjim deležem državne lastnine v gospodarstvu in močno razvito logiko deležniškega upravljanja, ki izhaja še iz časov socialističnega samoupravljanja. Po drugi strani pa se je v podjetjih v tuji lasti in drugih zasebnih podjetjih razvila bolj tržno usmerjena delničarska logika upravljanja.

Pogledi na temeljna vprašanja korporativnega upravljanja družb so pogosto protislovni in še vedno preveč kratkoročno usmerjeni, kar je vsaj deloma posledica tega, da se

korporativno upravljanje raziskuje in analizira z vidika različnih disciplinarnih pristopov (Haxhi, Aguilera, 2017). Primerjalne študije korporativnega upravljanja sicer le deloma pojasnjujejo, zakaj se prakse upravljanja družb tako razlikujejo glede na nacionalni kontekst (Garcia-Castro et al., 2013), zato se v zadnjem času korporativno upravljanje vse bolj analizira in razvija na podlagi več nivojskih raziskav, ki združujejo mikro in makro razlago praks korporativnega upravljanja (Aguilera et al., 2018). To je še zlasti pomembno za analizo praks upravljanja v posttranzicijskih državah, kjer zaradi institucionalnih neučinkovitosti na makro ravni prihaja do neučinkovitega upravljanja organizacij na mikro ravni.

Namen prispevka je spoznati in prispevati k razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na spreminjanje korporativnega upravljanja podjetij, ter opredeliti ključne izzive pri uresničevanju direktiv, ki zavezujejo podjetja k trajnostnemu korporativnem upravljanju. Cilji so predstaviti razvoj teorije institucionalne logike korporativnega upravljanja, glavne značilnosti institucionalne logike upravljanja in trende za prihodnost ter ključne izzive pri implementaciji direktiv. Spremenjeni zakonodajni okvir bo namreč vplival tudi na spremenjene norme obnašanja in etična pravila. Prikazujemo tudi primer matrike dvojne materialnosti, ki jo na področju trajnostnega korporativnega upravljanja po merilu tržne kapitalizacije uporablja največje slovensko podjetje. Metoda analize prispevka temelji na znanstveni deskripciji ter sintezi različnih teoretičnih in empiričnih spoznanj. V prispevku se najprej osredotočamo na razvoj teorije institucionalnih logik upravljanja. Izpostavljamo vpliv kodeksov na upravljanje podjetij in potrebe po prenovitvi kodeksov. Prispevek zaključujemo s prikazom nekaterih ključnih trajnostnih izzivov za upravljanje podjetij.

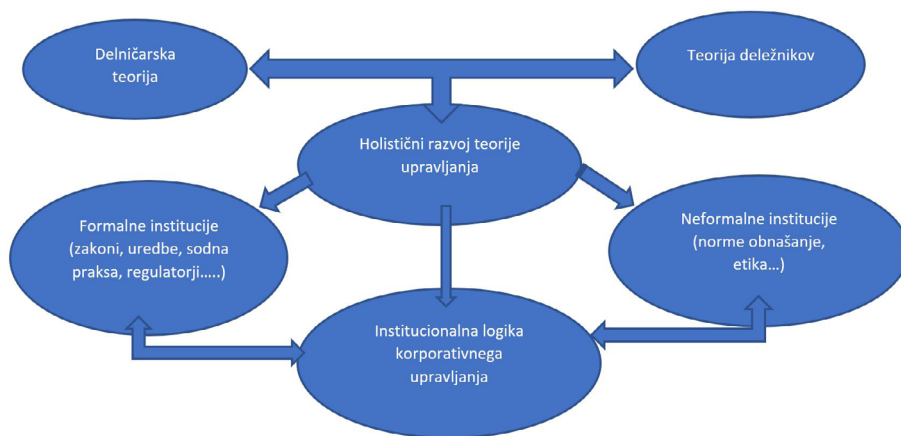
## Razvoj institucionalne logike korporativnega upravljanja

V grobem je pri razvoju teorije upravljanja smiselno izpostaviti dva temeljna pristopa. »Chicago School of Law and Economics« je razvila pogled na podjetje kot stičišče pogodb, s katerimi različni udeleženci regulirajo medsebojne transakcije. Skladno s tem pristopom je bistveno, da je premoženje podjetja last delničarjev, medtem ko so managerji agenti delničarjev, ki nimajo nobenih pravnih obveznosti do drugih udeležencev. Friedman v svojem delu (1962) celo poudarja, da je bistveno načelo svobodne tržne družbe to, da so agenti dolžni usmerjati svoje napore v zagotavljanje »čim več denarja delničarjem, kot je to mogoče«. Hayek (1979) je izpostavil še, da če bi bili managerji dolžni pri svojih odločitvah upoštevati širši družbeni interes, bi pridobili dodatno moč, ki je ne bi bilo mogoče nadzirati, in bi postali subjekti oziroma apostoli javnega interesa. Monks in Minow (1995) po drugi strani navajata, da lahko filozofske nastavke teorije interesnih skupin oziroma deležnikov najdemo že v 19. stoletju v obliki vzajemnosti in kooperativnosti. Na področju korporativnega upravljanja je sicer teorijo interesnih skupin utemeljila Edith Penrose (1959) v svojem delu »The Theory of the

Growth of the Firm«, ko je definirala podjetje kot sklop človeških virov in odnosov. V zadnjem obdobju pa se je močno uveljavil holistični pristop, ki temelji na proučevanju interesov in upravljanju odnosov med različnimi deležniki (Hoerisch, Freeman and Schaltegger, 2014; Mason, Simmons, 2014). Ferrero, Hoffman in McNulty (2014) zato izpostavljajo nujnost nadgradnje delničarske teorije in uravnoteženega pristopa h korporativnemu upravljanju.

Vse več raziskav kaže, da na delovanje korporativnega mehanizma ter posledično tudi na rezultate korporativnega upravljanja odločilno vpliva institucionalna logika (Hamidi, Machold, 2020; Aguilera et al., 2018; Friedland, 2018; Haxhi, Aguilera, 2017). Institucionalna logika se razvija pod vplivom formalnih in neformalnih institucij ter prevladujočega pogleda na upravljanje. Razvoj formalnih institucij, kot so zakonodaja, uredbe, pravne prakse, in tudi neformalnih institucij, kot so norme obnašanja, navade in etična pravila, vse bolj temelji na holističnem pristopu k teoriji upravljanja. Temu primerno se razvija tudi institucionalna logika korporativnega upravljanja v določenem okolju. Vpliv pa ni enosmeren, saj se pod vplivom institucionalne logike povratno prilagajajo tudi formalne in neformalne institucije (glej sliko 1). Na posameznikovo korporativno vedenje torej vplivajo tako formalni institucionalni okvir kot tudi vrednote, navade in percepcija, kaj je v nekem okolju moralno dopustno in kaj ne.

Slika 1: Razvoj institucionalne logike korporativnega upravljanja



Koncept institucionalne logike pridobiva veliko pozornosti pri proučevanju organizacij tako z vidika metateoretične kot metodološke empirične ravni (Mutch, 2018), kljub temu pa še vedno obstaja velika vrzel pri združevanju ekonomske sociologije s (primerjalno) literaturo o korporativnem upravljanju, da bi lahko še bolje razumeli vprašanja, zakaj, kdaj in kako družbe razvijajo, sprejemajo, institucionalizirajo in/ali

spreminjajo prakse upravljanja (Aguilera et al., 2018). Treba je upoštevati tudi politično dinamiko v različnih državah in regijah, zato uveljavitev/uporaba institucionalne logike skozi prakse upravljanja pogosto ne pomeni, da gre za skladnost s svetovno sprejetimi standardi in praksami dobrega upravljanja, ampak za skladnost z interesi določene politične elite.

Aguilera in drugi (2018) se osredotočajo predvsem na deviantno vedenje agentov družb v kontekstu prevladujoče logike upravljanja na ravni države. Westphala in Zajac (2013) namreč zagovarjata večnivojsko teorijo korporativnega upravljanja, ki temelji na razumevanju mehanizmov upravljanja, s katero lahko pojasnimo družbeno odgovorno delovanje agentov, zato je treba poleg nacionalnega institucionalnega okvira proučevati tudi razvoj globalnih trendov in paradigem ter evolucijo praks korporativnega upravljanja. Nekateri primeri tega so pobude in direktive EU ter načela OECD o upravljanju družb. Skupaj oblikujejo prakse tako na globalni ravni kot tudi na ravni države ter vplivajo na proces konvergence institucionalnih logik upravljanja. Nastajajo pa tudi hibridne institucionalne logike korporativnega upravljanja, ki so posledica tega, da principalni in agenti v procesu korporativnega upravljanja po eni strani posnemajo mehanizme in koncepte upravljanja, po drugi strani pa tudi uvajajo deviantne, kontekstualno specifične mehanizme in prakse.

## Institucionalna logika in kodeksi upravljanja

Projekt kodeksov korporativnega upravljanja izhaja iz želje po spopadanju z univerzalnimi problemi korporativnega upravljanja ne glede na specifičen ekonomski, institucionalni in družbeno-kulturni kontekst (Ahrens, 2008). Osnovna ideja projekta kodeksov upravljanja podjetij je uporabiti holistični institucionalni pristop za večjo transparentnost in učinkovitost praks upravljanja podjetij. Pomembna slabost kodeksov je, da sta njihov nastanek in razvoj še vedno preveč pod vplivom politično-ekonomskih elit (Veldman & Willmot, 2015). V Sloveniji se je to npr. manifestiralo v nastanku več različnih kodeksov upravljanja gospodarskih družb. Ugotovitve so pokazale, da skladnost s kodeksi pogosto temelji na osnovnih razlagah in simbolični skladnosti (Nerantzidis, 2014; Talaulicar & Verder, 2008) in da je pozitiven vpliv kodeksov na uspešnost podjetja pogosto sporen, rezultati pa so v najboljšem primeru dvoumni (Wang et al., 2020; Mahadeo & Soobaroyen, 2016; Stiglbauer & Velte, 2014; Thomsen, 2006).

Rezultati proučevanja kodeksov tudi kažejo, da se večina kodeksov opira na teorijo agentov in na pogled, ki je osredotočen predvsem na delničarje, kar ima pomembne posledice v smislu ponovnega premisleka o namenu oziroma poslanstvu korporacij in s tem povezanimi širšimi gospodarskimi in družbenimi vprašanji (Klettner, 2021). Teorija agentov je bila tudi prevladujoča teoretična podlaga za izvajanje študij in

interpretacijo rezultatov o kodeksih upravljanja družb, kar je prispevalo k temu, kar Roberts (2004) imenuje hegemonija anglo-ameriškega delničarskega kapitalizma. Iz tega izhaja, da empirični podatki ne podpirajo domneve, da kodeksi korporativnega upravljanja izboljšujejo uspešnost podjetja in da skladnost s kodeksi izboljšuje preglednost in prakse upravljanja. Postavlja se vprašanje, ali so v zdajšnji obliki zaradi neučinkovitosti sploh potrebni oziroma ali je čas za temeljito prenovo obstoječih kodeksov upravljanja.

Zaznava velike vrzeli med povpraševanjem in ponudbo pri kodeksih upravljanja podjetij sicer ni nova, saj je nanjo že pred predzadnjo svetovno finančno krizo opozarjal tudi Thomsen (2006), ko je izpostavljial nujnost boljšega dialoga med vlagatelji, podjetji, strokovnjaki za korporativno upravljanje in akademiki. Zaradi sprememb logike upravljanja in zaradi večje usmerjenosti k trajnostnemu upravljanju je danes prenova kodeksov upravljanja še bolj nujna. To bi prispevalo k oblikovanju nove agende za kodekse korporativnega upravljanja in vodilo k nastanku kodeksov, ki temeljijo na empiričnih dokazih ter predvsem odražajo tudi spremembe v poslanstvih gospodarskih družb. Ne trdimo, da so kodeksi upravljanja relikv preteklosti in da jih je treba opustiti, treba jih je prenoviti, saj so teme, ki jih obravnavajo sedanji kodeksi, in teoretična izhodišča, ki se uporabljajo za implementacijo in interpretacijo, zastareli. Tako kot se gospodarske družbe soočajo z izzivom ponovnega premisleka o poslanstvu oziroma namenu korporacije, je treba aktualizirati tudi premiselek o prenovi in posodobitvi kodeksov korporativnega upravljanja. Kodeksi upravljanja se torej morajo prilagoditi spremenjenemu načinu razmišljanja o poslanstvu, upravljanju in nadzoru gospodarskih družb in postaviti okvir, kako poslanstvo uresničiti v praksi.

## **Aktualni izzivi trajnostnega upravljanja podjetij**

Po noveli ZGD (2017) morajo velika podjetja javnega interesa podati izjavo o nefinančnem poslovanju. Podjetja morajo opisati izvajanje politik glede okoljevarstvenih, socialnih in kadrovskega zadev, spoštovanja človekovih pravic ter boja proti korupciji in podkupovanju. Podjetja, zavezana k reviziji, morajo v izjavo o upravljanju družbe vključiti opis politike raznolikosti v organih vodenja in nadzora. Politika raznolikosti se ne nanaša le na spol, kot je to pogosto razumljeno, ampak tudi na starost, izobrazbo in poklicne izkušnje. Koronakriza je pokazala pomen vključujočega korporacijskega upravljanja, ki upošteva interese ključnih deležnikov (Lahovnik, 2021). Pregledno vključevanje različnih deležnikov v proces korporativnega upravljanja je potreben pogoj za strategijo trajnostnega razvoja podjetja. Trajnost se pri tem ne nanaša le na ekološke vidike, ampak na odnose z vsemi deležniki. Direktiva o primerni skrbnosti podjetij glede trajnostnosti (EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive, 2022) prinaša pomembne pravne posledice za podjetja ter tudi za člane nadzornih svetov in upravnih odborov. Evropska komisija je konec februarja

2022 predstavila težko pričakovani predlog direktive o skrbnem pregledu trajnosti podjetij, ki velikim podjetjem in njihovim odvisnim družbam nalaga nove obveznosti za odkrivanje, preprečevanje in spopadanje s škodljivimi vplivi na človekove pravice in okolje. S tem je vzpostavila nov institucionalni okvir EU s temeljnimi načeli za trajnostno korporativno upravljanje, ki se nanaša na obsežne dolžnosti skrbnega pregleda glede odgovornosti podjetij in direktorjev. Pričakujemo lahko, da bo direktiva po implementaciji v nacionalne zakonodaje držav članic EU vplivala tudi na sodne postopke. Člani upravnih odborov, v dvotirnem sistemu pa tudi člani nadzornih svetov, se morajo zavedati svojih prihodnjih obveznosti skrbnega pregleda in sprejeti potrebne ukrepe za skladnost poslovanja.

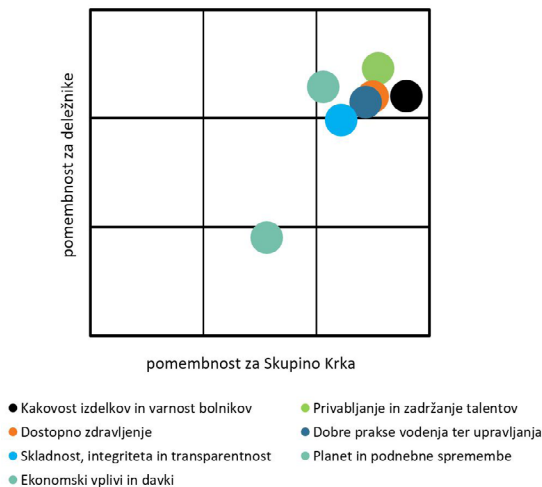
Primer podjetja dobre prakse pri nas, ki se je hitro prilagodilo trajnostnim izzivom upravljanja, je Krka, kar se odraža tudi na rezultatih podjetja. V podjetju so najprej opredelili skupine trajnostnih tem, ki so pomembne za dolgoročno poslovno uspešnost skupine Krka (glej sliko 2). V naslednjem koraku so izdelali matriko dvojne materialnosti, ki na eni osi prikazuje pomembnost za deležnike in na drugi osi za skupino Krka (glej sliko 3). Takšen sistematični in konceptualno celovit pristop k trajnostnemu upravljanju je lahko dober primer tudi za druga podjetja, ki se soočajo z izzivi trajnostnega upravljanja. Pomembno je, da se skupine trajnostnih tem ne nanašajo le na okoljevarstvene vidike, saj bi bil takšen parcialni pristop zelo poenostavljen in pomanjkljiv. Planet in podnebne spremembe so ena izmed tem, nikakor pa ne edina. Trajnostne teme zajemajo vse segmente poslovanja od kakovosti izdelkov in varnosti bolnikov, dobrih praks vodenja ter upravljanja do vprašanj skladnosti poslovanja, integritete ter transparentnosti.

*Slika 2: Skupine trajnostnih tem*



*Vir: Poslovno poročilo Skupine Krka, 2022.*

Slika 3: Matrika dvojne materialnosti



Vir: Poslovno poročilo Skupine Krka, 2022.

## Sklep

Institucionalna logika korporativnega upravljanja se razvija holistično pod vplivom tako formalnih kot tudi neformalnih institucij. Direktive EU ter načela OECD o upravljanju družb oblikujejo prakse tako na globalni ravni kot tudi na ravni države ter vplivajo na proces konvergence institucionalnih logik upravljanja. Ne smemo pa zanemariti, da nastajajo tudi hibridne institucionalne logike korporativnega upravljanja, kjer principali in agenti po eni strani posnemajo mehanizme in koncepte upravljanja, po drugi strani pa tudi uvajajo kontekstualno specifične mehanizme in prakse. Zaradi sprememb logike upravljanja in večje usmerjenosti k trajnostnemu upravljanju je nujna tudi prenova kodeksov upravljanja, saj so za področja, ki jih obravnavajo obstoječi kodeksi, zastareli. Pregledno vključevanje različnih deležnikov v proces korporacijskega upravljanja je potreben pogoj za uspešno strategijo trajnostnega razvoja podjetja, zato tudi navajamo primer dobre prakse slovenskega podjetja.

## Literatura in viri

- Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 43(1), 87–109.
- Ahrens, T. (2008). The hidden ethics of corporate governance and the practical uses of corporate governance codes: a commentary on Bhimani. *Journal of Management & Governance*, 12(2), 149–152.
- Ferrero, I., Hoffman, M. W., McNulty, R.E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society Review*, 119(1), 37–59.

- Friedland, R. (2018). Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. *Organization Studies*, 39(4), 515–542.
- Friedman, M., (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- García-Castro, R., Aguilera, R. V., & Ariño, M. A. (2013). Bundles of Firm Corporate Governance Practices: A Fuzzy Set Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(4), 390–407. <https://doi.org/10.1111/corg.12024>
- Hamidi Yar, D., & Machold, S. (2020). Governance, boards and value co-Creation: Changing perspectives towards a service dominant logic. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.001>
- Haxhi, I., & Aguilera, R. V. (2017). An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance. *Journal of Management Studies*, 54(3), 261–303.
- Hayek, F. A. (1979). The Political Order of a Free People. *Law, Legislation, Liberty*, 3(1), 81–85.
- Hoerisch, J., Freeman, R. E., Schaltegger, S. (2014). Links, Similarities, Dissimilarities and a Conceptual Framework. *Organization and Environment*, 27(4), 328–346.
- Klettner, A. (2021). Stewardship Codes and the Role of Institutional Investors in Corporate Governance: An International Comparison and Typology. *British Journal of Management*, 32(4), 988–1006.
- Lahovnik, M. (2021). Protikrizni ukrepi države in podjetij in kaj smo se naučili iz krize. *Izzivi managementu*, 13(2), 5–11, 65.
- Mahadeo, J. D., & Soobaroyen, T. (2016). A Longitudinal Study of the Implementation of the Corporate Governance Code in a Developing Country. *Business & Society*, 55(5), 738–777.
- Mason, C., & Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77–86.
- Monks, R. A. G., Minnow, N., (1995). *Corporate Governance*. Oxford: Blackwell.
- Mutch, A. (2018). Practice, Substance, and History: Reframing Institutional Logics. *Academy of Management Review*, 43(2), 242–258. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0303>
- Nerantzidis, M. (2015). Measuring the quality of the “comply or explain” approach. *Managerial Auditing Journal*, 30(4/5), 373–412.
- Penrose, E., (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Roberts, G. H. (2004). Convergent capitalisms? The internationalisation of financial markets and the 2002 Russian corporate governance code. *Europe-Asia Studies*, 56(8), 1235–1248.
- Rutherford, M. (2001). Institutional Economics: Then and Now. *Journal of Economic Perspectives*, 15(3), 173–194.
- Stiglbauer, M., & Velte, P. (2014). Impact of soft law regulation by corporate governance codes on firm valuation: the case of Germany. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 14(3), 395–406.
- Talaulicar, T. and V. Werder, A. (2008), Patterns of Compliance with the German Corporate Governance Code. *Corporate Governance: An International Review*, 16: 255–273. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00696.x>
- Thomsen, S. (2006). The Hidden Meaning of Codes: Corporate Governance and Investor Rent Seeking. *European Business Organization Law Review (EBOR)*, 7(04), 845–861.
- Poslovno poročilo Skupine Krka, 2022.
- Veldman, J., & Willmott, H. (2016). The cultural grammar of governance: The UK Code of Corporate Governance, reflexivity, and the limits of ‘soft’ regulation. *Human Relations*, 69(3), 581–603. <https://doi.org/10.1177/0018726715593160>
- Talaulicar, T. and V. Werder, A. (2008), Patterns of Compliance with the German Corporate Governance Code. *Corporate Governance: An International Review*, 16: 255–273. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00696.x>



Wang, Y., Abbasi, K., Babajide, B., & Yekini, K. C. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance: evidence from the emerging market following the revised CG code. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(1), 158-174.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2013). A Behavioral Theory of Corporate Governance: Explicating the Mechanisms of Socially Situated and Socially Constituted Agency. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 607-661.

# VPLIV KORUPCIJE NA SPLOŠNO MAKROEKONOMSKO USPEŠNOST TRANZICIJSKIH DRŽAV

**Sandra Damijan**

## **Povzetek**

Prispevek proučuje, koliko kakovost institucionalnega sistema, kot se kaže v splošnih dokazih o korupciji, vpliva na makroekonomsko uspešnost tranzicijskih držav. Natančneje, preverjamo, ali imajo države z višjo stopnjo korupcije slabšo gospodarsko rast, pri čemer upoštevamo razmerje med korupcijo, sivo ekonomijo in institucionalno učinkovitostjo. Rezultati kažejo, da naj bi višja institucionalna kakovost spodbujala gospodarsko rast in zmanjšala možnosti za dejavnosti v sivi ekonomiji. Korupcija vpliva na rast v nekaterih regijah z zajetjem države, v drugih pa ima dolgoročne in negativne učinke na gospodarsko rast. Kjer korupcija negativno vpliva na gospodarsko rast, kakovost institucij to rast spodbuja.

Ključne besede: institucionalna kakovost, korupcija, siva ekonomija, podkupovanje, zajetje države, gospodarska rast.

## **Uvod**

Korupcija je star pojav, ki pa se v zadnjih letih kaže kot pereč problem zlasti v tranzicijskih gospodarstvih. Številne študije so poskušale pojasniti vzroke zanjo. Zgodnje teoretične študije kažejo, da se korupcija pojavi denimo tam, kjer imamo opraviti z diskrecijsko pravico uradnikov (glej pregled študij Kruegerja, 1974; Rose-Ackermana, 1978; in Bhagwatija, 1982). Na splošno velja, da korupcija spodkopava gospodarsko rast in razvoj držav, vendar so bili v preteklosti pogledi na to vprašanje različni: nekateri argumenti so bili celo v prid korupciji. Leff (1964) in Huntington (1968) domnevata, da lahko korupcija spodbuja rast z odpravo togosti vlade, ki sicer ovira učinkovito gospodarsko odločanje. Nekateri celo trdijo, da korupcija spodbuja učinkovitost, ker si jo lahko privoščijo najučinkovitejša podjetja (Beck in Maher, 1986; in Lien, 1986).

Škodljive posledice korupcije so lahko različne, saj pomeni različne stvari v različnih oblikah. Najpogostejša oblika korupcije je podkupovanje: gre za neformalna plačila za vplivanje na izvajanje predpisov in na vsebino zakonov in predpisov, torej *zajetje države*. V tranzicijskih gospodarstvih je zajetje države vse bolj prepoznano kot najbolj škodljiva oblika korupcije, ki spodkopava potrebne reforme in povzroča znatne družbene stroške (Hellman in Kaufmann, 2001). Trdijo, da ta oblika korupcije ni le

simptom slabega upravljanja in šibkih institucij, ampak temeljni vzrok zanje. Države v tranziciji so ujeete v začaran krog, v katerem so reforme spodkopane, institucije pa se sistematično ohranjajo kot šibke. Ravno kakovost institucij pa je pomembna determinanta gospodarskega razvoja (glej pregled študij v Mauro, 1995; Knack in Keefer, 1995; Hall in Jones, 1999; Acemoglu et al., 2000; Dreher, 2007).

Ravno tako številne študije obravnavajo korupcijo in sivo ekonomijo ločeno, čeprav se posredni stroški korupcije kažejo tudi skozi vpliv na število podjetij, ki raje poslujejo v sivi ekonomiji. Nekateri se bolje spopadejo s korupcijo in jim zato uspe bodisi plačati manj bodisi »ujamejo državo«. Vprašanje pa je, ali podjetja ali posamezniki prestopijo v »ilegalo«, da bi se izognili skorumpiranim uradnikom, ali prestopijo rob zakona s podkupovanjem uradnikov. Je uradno gospodarstvo dovolj varno zatočišče pred korupcijo? Teoretično sta lahko korupcija in siva ekonomija nadomestka (Rose-Ackerman, 1997 in Dreher et al., 2005) ali dopolnili (Johnson et al., 1997, 1998; in Friedman et al., 2000), natančno razmerje med obema torej ni jasno (Schneider in Enste, 2002).

Preoblikovanje socialističnih gospodarstev srednje in vzhodne Evrope ter nekdanje Sovjetske zveze v tržna gospodarstva je vključevalo vrsto podobnih gospodarskih in političnih reform, vendar so te tranzicijske države dosegle različne ravni tržnega gospodarstva in gospodarske uspešnosti (Fidrmuc, 2003). Fidrmuc in Gërxhani (2005) v študiji poudarjata, da je to lahko tudi posledica nižje kakovosti institucij in nižjega splošnega zaupanja.

S tem člankom želimo prispevati k razpravi o različni makroekonomski uspešnosti v tranzicijskih državah. Raziskavo razširimo z empiričnim preverjanjem vpliva različnih vrst korupcije (podkupovanje in zajetje države) na gospodarsko uspešnost v tranzicijskih državah. Poleg tega preučujemo razmerje med različnimi oblikami korupcije in sivo ekonomijo, da bi prispevali k razpravi o njihovi substituciji in komplementarnosti ter razumeli, ali obstaja večja verjetnost, da bodo nekatere oblike korupcije povzročile povečanje sive ekonomije. Ukvarjamo se tudi z institucionalno kakovostjo, da bi preučili njen vpliv na obseg korupcije in sive ekonomije v tranzicijskih državah.

Naši rezultati kažejo, da višja institucionalna kakovost spodbuja gospodarsko rast in zmanjšuje aktivnost v sivi ekonomiji. Korupcija v državah nekdanje Sovjetske zveze vpliva na gospodarsko rast prek zajetja države, medtem ko v državah na Balkanu vpliva na dolgoročno in ne na kratkoročno rast. To je skladno z našo predpostavko, da se gospodarska uspešnost držav v tranziciji razlikuje tudi zaradi različnih vrst korupcijskih praks.

## Zakaj državam ekonomsko uspe ali pa jim spodleti?

Vprašnji, ki ju obravnavamo v tem prispevku, sta, zakaj imajo nekatere države neučinkovite institucije in kako to vpliva na njihovo stopnjo korupcije in gospodarsko rast. Kot pravi Acemoglu (2006):

»Neučinkovite institucije se pojavijo in vztrajajo, kadar so dovolj močne skupine, ki imajo raje neučinkovite politike (ki ne spodbujajo rasti), kakor jih ustvarjajo te institucije, medtem ko druge družbene ureditve, ki bi te močne skupine nadomestile z učinkovitejšim delovanjem, ne morejo naprej.« (Acemoglu, 2006, str. 342)

Neučinkovite institucije so povezane z nižjo rastjo BDP na prebivalca, hkrati pa je skupni vpliv korupcije na gospodarsko rast močno odvisen od institucionalnih struktur države. Jonson in drugi (1998) trdijo, da imajo države z močnimi institucijami in učinkovito regulacijo tudi nižje stopnje sive ekonomije. Poleg tega trdijo, da je to odvisno od tega, ali so države v dobrem ali slabem ravnovesju. Razvitejše države imajo učinkovite institucije in kakovostno regulativo z relativno nizkimi davčnimi in regulativnimi obremenitvami, sposobne so obvladovati korupcijo in obseg sive ekonomije, zato so v dobrem ravnovesju. Nasprotno pa so države v slabem ravnovesju, ko so institucije šibke, regulacija neučinkovita in je davčna obremenitev visoka, kar vodi v več možnosti za koruptivno vedenje in dejavnosti v sivi ekonomiji.

Močne institucije zagotavljajo tudi večje spodbude za zakonito vedenje, zato je nezakonito vedenje zaradi višjih moralnih stroškov dražje (Elgin in Oztunal, 2012). Podobno Torgler in Schneider (2009) ugotavljata, da so davkoplačevalci bolj pripravljeni ostati v javnem sektorju in izpolniti svoje davčne obveznosti, če so njihovi interesi ustrezno zastopani v političnih institucijah in je vlada odgovorna za svoja dejanja. Kadar se davkoplačevalci počutijo izigrane, ko je korupcija razširjena in so institucije nestabilne, je večja verjetnost, da se bodo vključili v neformalni sektor (Schaltegger in Torgler, 2007). V takih državah obveznost neplačevanja davkov ni sprejeta družbena norma.

Države v tranziciji so pogosto v slabem ravnovesju, saj imajo običajno višje stopnje korupcije zaradi nezadostno delujočega sistema odprtega trga in gospodarskih institucij. Tranzicija omogoča plodna tla za diskrecijsko vedenje korumpiranih elit, ki napačno razporejajo vire ali sprejemajo neustrezne proizvodne odločitve, namesto da bi izvajale liberalizacijo cen in učinkovito politiko konkurence. Acemoglu in drugi (2012) trdijo, da države z ekstraktivnimi političnimi institucijami spodbujajo ekstraktivne gospodarske institucije, zato je manj verjetno, da bodo uspešne. Malo je tudi verjetno, da se bodo tranzicijske države s šibkimi institucijami spremenile v popolnoma odprta tržna gospodarstva. Natančneje, namesto da bi dohiteli razvita tržna gospodarstva, bodo dejansko zaostajali.

## Preživetje v legalnem gospodarstvu ali beg v sivo ekonomijo

Kljub obsežnim raziskavam sta definicija sive ekonomije in njen obseg v državah še vedno sporna. Za sivo ekonomijo ni splošno sprejetega izraza in definicije. V literaturi se uporabljajo izrazi, kot so siva, črna, podzemna, senčna, nezakonita, skrita in drugi. Problematično je tudi definiranje pojma sive ekonomije. Nekateri jo opredeljujejo kot neprijavljene, zakonite dejavnosti, drugi pa menijo, da bi bilo treba vključiti tudi nezakonite dejavnosti. Tako npr. eden vodilnih ekonomistov na tem področju Schneider (2005, 2006) uporablja izraz siva ekonomija in jo definira kot neprijavljeni dohodek iz proizvodnje zakonitih dobrin in storitev, ki vključujejo denarne transakcije in ne temeljijo na menjavi. Avtor izključuje nezakonite neformalne dejavnosti, kot so trgovina z drogami, prostitucija, pranje denarja, igre na srečo itd.

Kulturni, institucionalni in ekonomski dejavniki so pomembni pri razumevanju vzrokov za neformalno ekonomijo (glej Johnson et al. 1997, 1998; Friedman et al., 2000; Torgler in Schneider, 2009; Elgin, 2010; ter Elgin in Solis-Garcia, 2011). Medkulturne študije izpolnjevanja davčnih predpisov so pomembne za razumevanje kulturnih razlik v etiki davkoplačevalcev in s tem obsega sive ekonomije. Koncept davčne morale je tesno povezan s konceptom *davkoplačevalske etike* (Song in Yarbrough, 1978).

Ekonomske razloge za sivo ekonomijo običajno pripisujemo visokim obveznim davkom in nekaterim davčnim ukrepom. Pri višjih davčnih stopnjah je večja verjetnost, da podjetja ne bodo poročala o svojih dobičkih, ker želijo višje dobičke obdržati zase, ljudje pa opozarjajo tudi na breme socialne varnosti in pretirano regulacijo. Tako za podjetja kot za davkoplačevalce je morda bolj donosno navezovanje stikov izven formalnega gospodarstva, saj je razlika med visokimi stroški dela in plačo, ki jo prejema zaposleni, nedonosna. V tem primeru obstaja večja verjetnost, da nobena stran ne bo plačala dohodnine ali DDV. Podobno preobremenjujoča regulacija vodi v razmah sive ekonomije in v še več nelegalne sive ekonomije. Stroga regulacija lahko npr. privede do tega, da postanejo proizvodi po nepotrebnem dražji na zakonitem trgu, nato pa se ponujajo po nižjih cenah na neformalnem ali črnem trgu.

## Oblike in merjenje korupcije

Korupcija je kompleksen pojav, ki ga je težko izmeriti. Da bi bolje razumeli njen vpliv, je koristno razvozlati koncept z opredelitvijo različnih oblik koruptivne dejavnosti. V tabeli 1 jih povzemamo in za boljše razumevanje vsako dejavnost opišemo.

Tabela 1: Stopnje in oblike korupcije

OBLIKA DEJAVNOSTI		Darila	Usluge	
MAJHNA	Majhne usluge med majhnim številom ljudi. Pojavlja se neredno in ne ogroža nadzornih mehanizmov niti gospodarstva.	Izmenjava majhnih neprimernih daril za pridobitev uslug.	Uporaba osebnih povezav za pridobivanje uslug, kot je pristransko odločanje.	
		Podkupovanje	Poneverba, kraja, goljufija	Izsiljevanje
VELIKA	Pojavljajo se na najvišjih ravneh oblasti. Pomembna subverzija političnega, pravnega in gospodarskega sistema.	Dajanje neformalnih plačil, uslug ali daril za pospešitev ali kako drugače spremenjeno poslovanje.	Nezakonit prevzem nadzora nad sredstvi ali preslepitev lastnika sredstev, da bi jih prepustil nepooblaščenim osebam.	Grožnja z nasiljem ali lažno zaporno kaznijo, da bi prejeli plačilo za koruptivni namen.
		Zajetje države		
SISTEMSKA	Slabosti organizacije ali procesa. Korupcija postane prej pravilo kot izjema.	Dajanje neformalnih plačil za pomemben vpliv na procese odločanja države.		

Lastna struktura tabele. Informacije temeljijo na definicijah Svetovne banke, Transparency International.

V bistvu je korupcijo mogoče pojasniti s kakovostjo državnih institucij, hkrati pa je skupni učinek korupcije na gospodarsko rast močno odvisen od institucionalnih struktur v posamezni državi. Mendez in Sepulveda (2006) ter Aidt et al. (2008) v svojih študijah ugotavljajo, da je učinek korupcije na rast v državah z boljšim upravljanjem negativen.

## Podatki in opisna statistika

Da bi preučili, kako institucionalne reforme vplivajo na makroekonomske uspešnosti teh držav in ali različne oblike in višje stopnje korupcije povečujejo obseg sive ekonomije, uporabljamo podatke Schneiderja in Buehna (2010) z uporabo modela več kazalcev več vzrokov (MIMIC), ki obravnava problem sive ekonomije, Poročilo o prehodu EBRD in svetovni kazalniki upravljanja Svetovne banke za reševanje problema institucionalne kakovosti in napredka (ekonomskih in političnih institucij), Svetovne tabele Penn za obravnavanje rasti in kakovosti človeškega kapitala ter Indeks zaznave korupcije Transparency International (CPI) za obravnavo obsega zaznane korupcije. Nazadnje članek uporablja mikropodatke na ravni podjetij, zbrane z raziskavo Svetovne banke o poslovnem okolju in uspešnosti podjetij (BEEPS), da bi preučil različne vrste

koruptivnih praks (podkupovanje in zajetje države) in ali obstajajo jasni in trdni vzorci za razmerje med korupcijo in sivo ekonomijo.

Pomembno vprašanje pri razpravi o institucijah je, kako meriti kakovost njihove učinkovitosti. Obstajajo različne klasifikacije institucij in okviri, ki se uporabljajo za preučevanje njihovega potencialnega vpliva na rast (Kunčič, 2013). Za našo empirično študijo uporabljamo šest kazalnikov upravljanja Svetovne banke, vključno z učinkovitostjo vlade, regulativno kakovostjo, pravno državo, nadzorom nad korupcijo, glasom in odgovornostjo, politično stabilnostjo in odsotnostjo nasilja.

V tem prispevku se prav tako ravnamo po Schneiderjevih podatkih in preučujemo raven neprijavljenega dohodka iz proizvodnje zakonitega blaga in storitev, pri čemer izključujemo neformalno gospodinjstvo in vse podzemne nezakonite gospodarske dejavnosti. Razlog, da izključujemo nedovoljene gospodarske dejavnosti, je pomanjkanje podatkov, zlasti glede nezakonitih iger na srečo in pranja denarja.

V nadaljevanju empirično preverjamo, ali različne oblike korupcije in učinkovitost institucij vplivajo na makroekonomsko uspešnost držav in obseg sive ekonomije ter kako se slednja vrača v gospodarsko uspešnost.

## Metodologija in empirični modeli

Za analizo potencialnega vpliva korupcije na uspešnost gospodarstev srednje in vzhodne Evrope ter nekdanje Sovjetske zveze nadaljujemo v treh korakih v naši empirični metodologiji. Najprej preučimo vpliv korupcije na makroekonomsko uspešnost držav (opredeljeno kot gospodarska rast), pri čemer upoštevamo običajne dejavnike proizvodnje, kakovost institucionalnega sistema, obseg sive ekonomije in geografsko lego. Nadaljujemo z zgornjo analizo z upoštevanjem vpliva različnih oblik korupcije (podkupovanje in zajetje države) na gospodarsko rast. Na koncu preučujemo razmerje med obsegom sive ekonomije in različnimi oblikami korupcije v različnih državah, odvisno od stopnje razvitosti, kakovosti institucionalnega sistema in geografske lege.

Ta vprašanja raziskujemo z ocenjevanjem dveh empiričnih modelov na podlagi podatkov na makro ravni. Model (1) temelji na standardnem modelu makroekonomske rasti, ki se običajno uporablja v študijah konvergence. Model je dopolnjen z dejavniki, ki kažejo na kakovost institucionalnega sistema, stopnjo zaznane korupcije in stopnjo sive ekonomije.

$$y_{it} = \alpha + \beta_1 k_{it} + \beta_2 I_{it} + \beta_3 Sec_{it} + \beta_4 Inst_{it} * L + \beta_5 CPI_{it} * L + \beta_6 SE_{it} * L + \delta T + u_i + \varepsilon_{it}, \quad (1)$$

Pri tem so  $y_{it}$ ,  $k_{it}$  in  $I_{it}$  letne stopnje rasti BDP, stopnje investicij (merjene z bruto investicijami v osnovna sredstva) oziroma rasti zaposlenosti (upoštevajte, da indeksa

$i$  in  $t$  označujeta državo in čas). Spremenljivka  $Sec$  označuje delež učencev, vpisanih v srednješolsko izobraževanje, ki služi nadzoru številčnosti in kakovosti človeškega kapitala v državi.  $Inst_{it}$  je indeks institucionalne kakovosti, vzet iz indikatorjev upravljanja Svetovne banke, ki kaže stopnjo razvitosti institucij.  $CPI$  označuje obratno vrednost indeksa zaznave korupcije, ki ga meri Transparency International.  $SE_{it}$  je delež sive ekonomije v BDP, kot navajajo Buehn, Montenegro in Schneider (2010). Upoštevajte, da so vse tri spremenljivke (institucionalni napredek, zaznavanje korupcije in delež sive ekonomije) v interakciji s spremenljivko geografske lokacije  $L$ . S tem nameravamo nadzorovati različne učinke teh dejavnikov na rast med novimi članicami EU, balkanskimi gospodarstvi in državami iz regije nekdanje Sovjetske zveze.<sup>12</sup>

Poleg tega ocenjujemo tudi alternativno specifikacijo modela (1) z nadzorom različnih oblik korupcije. Razloga za to sta dva. Prvič lahko trdimo, da je indeks zaznave korupcije mogoče korelirati z drugimi pojasnjevalnimi spremenljivkami, predvsem z institucionalno učinkovitostjo in stopnjo sive ekonomije. Drugi razlog je pomemben. Predvsem lahko trdimo, da imajo lahko različne oblike korupcije različen vpliv na gospodarsko rast. To je v skladu z ugotovitvami J. P. Damijana in S. Damijan (2013), ki ugotavljata, da dejavnosti podkupovanja in zajetja države različno vplivajo na rast produktivnosti v različnih skupinah držav, pri čemer imajo nekateri koristi, drugi pa negativne učinke.

V skladu s tem razmišljanjem nadomestimo indeks zaznave korupcije v modelu (1) z dvema ločenima meriloma korupcije – z merilom neformalnih plačil (podkupovanje,  $B$ ) in z merilom zajetja države ( $Cap$ ), kot ga zagotavlja BEEPS.<sup>13</sup> Alternativno specifikacijo modela (1) lahko torej zapišemo kot:

$$y_{it} = \alpha + \beta_1 k_{it} + \beta_2 I_{it} + \beta_3 Sec_{it} + \beta_4 Inst_{it} * L + \beta_5 B_{it} * L + \beta_6 Cap_{it} * L + \beta_7 SE_{it} * L + \delta T + u_i + \varepsilon_{it}, \quad (1a)$$

V modelu (2) raziskujemo razmerje med korupcijo in stopnjami sive ekonomije z oceno naslednjih specifikacij modela:

$$SE_{it} = \alpha + \beta_1 Y_{it-1} + \beta_2 Inst_{it-1} * L + \beta_3 CPI_{it-1} * L + \delta T + u_i + \varepsilon_{it}, \quad (2)$$

$$SE_{it} = \alpha + \beta_1 Y_{it-1} + \beta_2 Inst_{it-1} * L + \beta_3 B_{it-1} * L + \beta_4 Cap_{it-1} * L + \delta T + u_i + \varepsilon_{it}, \quad (2a)$$

12 Te skupine držav so nove države članice EU (Poljska, Romunija, Estonija, Češka, Madžarska, Latvija, Litva, Slovaška, Slovenija), balkanske države (Albanija, Srbija, Bosna in Hercegovina, Severna Makedonija, Hrvaška, Črna gora, Turčija) in nekdanje sovjetske države (Belorusija, Gruzija, Tadžikistan, Ukrajina, Uzbekistan, Rusija, Kazahstan, Moldavija, Azerbajdžan, Armenija, Kirgizistan).

13 Upoštevajte, da sta bili ti dve meri izračunani kot povprečni vrednosti meritev na ravni podjetja, izračunani ločeno za vsako državo v našem nizu podatkov.



kjer SE označuje delež sive ekonomije v BDP po merilih sive ekonomije, kot jih navajajo Buehn, Montenegro in Schneider (2011).  $Y_{it-1}$  je raven BDP na prebivalca z zamikom enega leta.

Predvidevamo, da visoka stopnja korupcije upočasnjuje gospodarsko rast, hkrati pa pritiska na višje ravni neformalnih dejavnosti. Po drugi strani pa bo višja institucionalna kakovost spodbujala gospodarsko rast z večjo učinkovitostjo vlade, vladavino prava in poslovno regulacijo ter tako zagotavljala manjšo spodbudo za vključitev v neformalno ekonomijo, kar vpliva na makroekonomsko uspešnost držav.

## Rezultati in diskusija

### Vpliv korupcije na makroekonomsko uspešnost

Tabela 2 kaže, da institucionalna kakovost nima pomembnega vpliva na gospodarsko rast, če pregledamo združeni vzorec držav (glej stolpec 1). Kopa upoštevamo heterogenost treh skupin držav (stolpec 2), se zdi, da višja institucionalna kakovost spodbuja (pomembno) gospodarsko rast v novih članicah EU, in sicer z večjo učinkovitostjo vlade, vladavino prava in kakovostjo ureditev, politično stabilnostjo, odgovornostjo in odsotnostjo nasilja. V drugih dveh skupinah držav se zdi, da institucije ne vplivajo na rast. Tudi ob nadzoru sive ekonomije (glej stolpec 4) institucionalna kakovost ostaja pozitivno pomembna za nove države članice EU, medtem ko ima negativen in pomemben vpliv na gospodarsko rast v balkanskih državah. Po drugi strani se zdi, da tako splošna percepcija korupcije kot percepcija sive ekonomije nimata bistvenega vpliva na gospodarsko rast.

Tabela 2: Vpliv korupcije na gospodarsko rast

	(1)	(2)	(3)	(4)
Osnovni kapital	0,118***	0,115***	0,118***	0,115***
	[3,99]	[3,81]	[3,64]	[3,49]
Zaposlitev	0,656***	0,657***	0,663***	0,667***
	[3,11]	[3,09]	[3,26]	[3,32]
Drugič vpis v šolo	-10.704**	-10,782*	-11,534*	-8,747
	[-2,06]	[-1,89]	[-1,77]	[-1,19]
Institucionalna kakovost	3,286		3,702	
	[1,35]		[1,47]	
Inst_NMS		15.806**		16.495**
		[2,10]		[2,07]
Inst_Balkan		-13.733		-19.838**
		[-1,57]		[-2,00]

Inst_Ex -Sovjetski		-13.192		-11.683
		[-1,57]		[-1,29]
CPI	5,493		8.380	
	[0,81]		[1,17]	
CPI_NMS		33.186		32.495
		[1,59]		[1,49]
CPI_Balkan		-37.890		-44.658
		[-1,47]		[-1,57]
CPI_Ex -Sovjetski		-25.852		-16.933
		[-1,13]		[-0,69]
Siva ekonomija			3,071	
			[1,42]	
Shadow_NMS				0,801
				[0,30]
Shadow_Balkan				30.023
				[1,62]
Shadow_Ex -Sovjet				4,372
				[1,54]
Konstanta	37.493	16.633	29.866	-22.341
	[1,48]	[0,60]	[0,93]	[-0,56]
Opažanja	322	322	304	304
R-kvadrat	0,633	0,637	0,642	0,653

Opombe: Ocene, pridobljene z modelom ocenjevanja (1) z uporabo ocenjevalca fiksnih učinkov. Odvisna spremenljivka je letna rast BDP. Robustna t-statistika v oklepaju, \*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

## Preverjanje robustnosti

Institucionalna kakovost pomembno vpliva na gospodarsko rast (pozitivno v novih članicah EU, negativno pa v državah Balkana in nekdanje Sovjetske zveze), po drugi strani pa je povezana z merili korupcije in sive ekonomije. Institucije bi tako lahko prevzele del vpliva slednjih spremenljivk na gospodarsko rast. Kot prvo preverjanje robustnosti zato ocenjujemo model 1a (ki vključuje podkupovanje in zajetje države kot različni oblike korupcije), ne da bi vključili institucionalne spremenljivke. Na ta način želimo preveriti, ali različne oblike korupcije in sive ekonomije vplivajo na gospodarsko rast, če ne kontroliramo kakovosti institucij v posamezni državi.

Tabela 3: Preverjanje trdnosti 1 – vpliv različnih oblik korupcije (podkupovanje in zajetje države) na gospodarsko rast (brez institucij)

	(1)	(2)	(3)	(4)
Osnovni kapital	0,097***	0,090***	0,103***	0,105***
	[3,14]	[2,88]	[3,20]	[3,16]
Zaposlitev	0,583***	0,601***	0,579***	0,597***
	[2,77]	[2,83]	[2,82]	[2,91]
Drugič vpis v šolo	-16,334**	-17,828**	-16,039**	-15,587**
	[-2,19]	[-2,28]	[-2,15]	[-2,07]
Zajetje države	-4,138		-5,570	
	[-0,72]		[-0,96]	
Capture_NMS		6,901		5,192
		[1,04]		[0,80]
Capture_Balkan		-19,481		-28,773
		[-1,16]		[-1,62]
Capture_Ex -Sovjet		-21,023**		-19,493**
		[-2,29]		[-2,15]
Podkupovanje	-2,753		-0,482	
	[-0,45]		[-0,08]	
Podkupovanje_NMS		-8,472		-7,489
		[-0,82]		[-0,73]
Podkupovanje_Balkan		12,119		19,882
		[0,85]		[1,34]
Podkupovanje_Ex -Sovjet		13,603		13,525
		[1,50]		[1,53]
Siva ekonomija			2,040	
			[0,98]	
Shadow_NMS				1,873
				[0,67]
Shadow_Balkan				23,583*
				[1,95]
Shadow_Ex -Sovjet				-0,325
				[-0,15]
Konstanta	81,877**	90,269**	73,926**	59,177*
	[2,32]	[2,47]	[2,20]	[1,72]
Opažanja	316	316	311	311
R-kvadrat	0,603	0,612	0,609	0,624

Opombe: Ocene so bile pridobljene z ocenjevalnim modelom z uporabo ocenjevalca fiksnih učinkov, vendar brez institucionalne spremenljivke. Odvisna spremenljivka je letna rast BDP.

Robustna t-statistika v oklepaju, \*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

Rezultati, predstavljeni v tabeli 3, potrjujejo, da imajo lahko kakovost institucij pomembno vlogo pri zmanjšanju vpliva sive ekonomije predvsem na gospodarsko rast v nekaterih državah. V nasprotju s prejšnjimi rezultati, kjer so bile institucije nadzorovane (glej tabelo 2), rezultati brez teh kontrol kažejo, da koeficient sive ekonomije zdaj postaja pomemben za skupino balkanskih držav (glej stolpec 4). To pomeni, da lahko močne institucije vplivajo na manjše vključevanje podjetij v neformalne dejavnosti. Po drugi strani pa zajetje države še naprej negativno vpliva na gospodarsko rast v državah nekdanje Sovjetske zveze, tudi če institucije niso nadzorovane. To nakazuje, da je zajetje države morda vgrajeno v institucije v tej skupini držav, kar močno negativno vpliva na gospodarsko rast. Podkupovanje kot druga oblika korupcije pa v vseh treh skupinah držav še naprej ne vpliva na gospodarsko rast.

Povzemimo, rezultati so skladni z našimi pričakovanji, saj naša empirična analiza kaže, da neučinkovite institucije in zajetje države kot oblika korupcije, ki je integrirana v same institucije, ovirajo gospodarsko rast v nekaterih državah, zlasti v skupini nekdanjih sovjetskih držav. Po drugi strani pa lahko učinkovite institucije igrajo pomembno vlogo pri zmanjšanju negativnih učinkov sive ekonomije v skupini balkanskih držav. Ko institucije niso nadzorovane, ima neformalni sektor v teh državah veliko večjo vlogo.

Poleg tega izvedemo preverjanje robustnosti z oceno modela (1) z uporabo dolgih razlik. Rezultati v tabeli 4 potrjujejo pomen institucionalne kakovosti za dolgoročno gospodarsko rast (glej stolpec 1). To je predvsem posledica učinka novih članic EU (stolpec 2), kjer je koeficient pozitiven, vendar zaradi majhnega števila opazovanj ni pomemben. Pri obvladovanju sive ekonomije (stolpec 3) je pomen institucij še vedno pozitiven, vendar postane mejno nepomemben (visoke standardne napake zaradi majhnega števila opazovanj). Dolgoročni trendi pa kažejo, da korupcija negativno vpliva na dolgoročno rast v balkanskih državah in da siva ekonomija ovira dolgoročno rast v novih članicah EU (glej stolpec 4), neformalne dejavnosti pa lahko prispevajo h gospodarski rasti v nekdanjih sovjetskih državah (vendar je koeficient nepomemben).

Tabela 4: Preverjanje robustnosti 4 – vpliv korupcije na gospodarsko rast, velike razlike

	(1)	(2)	(3)	(4)
Osnovni kapital	0,219***	0,204***	0,258***	0,232***
	[6,24]	[3,95]	[6,72]	[4,40]
Zaposlitev	1.463***	1.451***	0,853***	1.278***
	[6,11]	[11,32]	[7,54]	[11,34]
Drugič šola	26.259*	13.105	27.108*	29.168***
	[1,97]	[1,27]	[1,83]	[3,17]
Institucionalna kakovost	5,0784*		6,0086	
	[1,92]		[1,63]	
Inst_NMS		23.690		5.253
		[1,40]		[0,39]
Inst_Balkan		-17.169		-19.787
		[-0,94]		[-1,11]
Inst_Ex -Sovjetski		-16.608		-5.403
		[-0,97]		[-0,03]
CPI	-2,699		-3,942	
	[-0,96]		[-1,19]	
CPI_NMS		42.560		-22.472
		[0,59]		[-0,34]
CPI_Balkan		-65.761		-18.992*
		[-0,63]		[-2,01]
CPI_Ex -Sovjetski		-13.155		52.069
		[-0,16]		[0,63]
Siva ekonomija			-4,522	
			[-1,04]	
Shadow_NMS				-1,121**
				[-2,60]
Shadow_Balkan				-10.540
				[-1,51]
Shadow_Ex -Sovjet				12.204
				[1,70]
Konstanta	-14.822	-20.955	42.153	-11.319
	[-1,14]	[-1,42]	[0,36]	[-0,59]
Opazanja	26	26	25	25
R-kvadrat	0,891	0,829	0,963	0,865

Opombe : Ocene, pridobljene z modelom ocenjevanja (1) v velikih razlikah z uporabo cenilca OLS. Odvisna spremenljivka je letna rast BDP. Robustna t-statistika v oklepajih, \* \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

Ti rezultati kažejo, da lahko kratkoročna nihanja zameglijo sliko pri preučevanju teh vprašanj. Prava razmerja med gospodarsko rastjo, korupcijo in sivo ekonomijo se lahko pokažejo šele na dolgi rok, ko se kopičijo vztrajne kratkoročne spremembe.

### Razmerje med korupcijo in stopnjami sive ekonomije

Tabela 5 prikazuje rezultate ocenjevanja modelov (2) in (2a) o razmerju med korupcijo in obsegom sive ekonomije. Prvi rezultat je dokaj očiten, a vseeno nazoren: v skladu z našimi pričakovanji naj bi visok BDP na prebivalca in večja institucionalna kakovost zavirala razvoj sive ekonomije.

Tabela 5: Vpliv korupcije na sivo ekonomijo

	(1)	(2)	(3)	(4)
BDPpc	-0,173***	-0,108*	-0,187***	-0,167**
	[-2,99]	[-1,96]	[-2,95]	[-2,39]
CPI	-0,206			
	[-1,00]			
CPI_NMS		1.212**		
		[2,03]		
CPI_Balkan		-0,863		
		[-1,39]		
CPI_Ex -Sovjetski		-1.941***		
		[-3,00]		
Institucionalna kakovost	-0,094*		-0,060	
	[-1,91]		[-1,44]	
Inst_NMS		0,134		-0,074
		[0,75]		[-0,50]
Inst_Balkan		-0,010		0,134
		[-0,05]		[0,83]
Inst_Ex -Sovjetski		-0,344*		-0,084
		[-1,87]		[-0,52]
Zajetje države			0,095	
			[1,11]	
Capture_NMS				-0,074
				[-0,50]
Capture_Balkan				0,022
				[0,07]
Capture_Ex -Sovjet				-0,053
				[-0,26]
Podkupovanje			0,102	
			[0,94]	

Podkupovanje_NMS				0,423**
				[2,15]
Podkupovanje_Balkan				-0,116
				[-0,40]
Podkupovanje_Ex -Sovjet				-0,250
				[-1,13]
Konstanta	5.129***	4.152***	4.886***	4.966***
	[9,56]	[7,84]	[10,07]	[10,11]
Opazanja	285	285	285	285
R-kvadrat	0,929	0,938	0,929	0,932

Opombe: Model ocenjevanja rezultatov (2 in 2a) z uporabo ocenjevalca fiksnih učinkov. Odvisna spremenljivka je log deleža sive ekonomije. Vse pojasnjevalne spremenljivke so v dnevnikih in zamaknjene za 1 leto. Robustna t-statistika v oklepaju.

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

Kar zadeva druge spremenljivke, pri preučevanju združenega vzorca države v stolpcu 1 rezultati kažejo, da se zdi, da korupcija nima pomembnega vpliva na obseg sive ekonomije, vendar se spet zdi, da ima heterogenost držav pomembno vlogo pri povzročanju različnih učinkov korupcije na obseg sive ekonomije (glej stolpec 2). Po nadzoru stopnje razvoja in institucionalnega napredka še vedno ugotavljamo, da obstaja verjetnost, da v novih državah članicah EU višja korupcija spodbuja obseg sive ekonomije, kar kaže na komplementarnost med obema dejavnikoma. Po drugi strani pa se zdi, da se v državah nekdanje Sovjetske zveze dejavnika nadomeščata, saj se zdi, da večja zaznana stopnja korupcije vodi v manjšo aktivnost v sivi ekonomiji ter predvsem v balkanskih državah korupcija ne vpliva na povečan obseg sive ekonomije. Pri pregledu zajetja države in podkupovanja (glej stolpec 4) se zdi, da prvo ne vpliva na obseg sive ekonomije, medtem ko zahtevana neformalna plačila (podkupovanje) pozitivno vplivajo na sivo ekonomijo le v novih članicah EU.

## Zaključek

Naši rezultati so skladni z ugotovitvami Johnsona et al. (1998a, 1998b) in Friedmana et al. (2000), ki ugotavljajo pomembno pozitivno povezavo med korupcijo, podkupovanjem in obsegom sive ekonomije za isto skupino držav. V novih članicah EU neučinkovite institucije in korupcija (v obliki podkupovanja) zmanjšujejo učinkovitost javnega sektorja, po drugi strani pa se zdi, da je v državah nekdanje Sovjetske zveze korupcija sestavni del sistema.

Zdi se, da gre pri korupciji res za višje ravni sive ekonomije, vendar pa očitno tudi tu igrajo ključno vlogo razlike v kakovosti institucij. Vsekakor so pravne, politične

in ekonomske institucije v novih članicah EU in balkanskih državah bolje vključene v institucionalni okvir, ki ga zagotavlja EU, če jih primerjamo z državami nekdanje Sovjetske zveze. Pomembna je tudi vloga socialnih institucij. Po Northu (1990) so neformalna pravila, tj. »del dediščine, ki jo imenujemo kultura«, pomembnejša od formalnih institucij pri pojasnjevanju tranzicije držav in njihovega razvoja. Formalne institucije (ekonomske, politične in pravne) potrebujejo manj časa za razvoj kot neformalne institucije. Spreminjanje kulture in izgradnja trdnih neformalnih institucij zahtevata čas, kar se sklada tudi s študijo Prašnikar J., Pahor, M. in Vidmar Svetlik, J. (2008). V državah, kjer je korupcija sistemska in se institucionalni sistem pogosto spreminja, bo težje pridobiti zaupanje državljanov in spremeniti norme, vrednote in prepričanja o tem, kako se v državi posluje. Te spremembe se bodo pokazale z mlajšimi generacijami in interakcijo različnih kultur v bolj odprtem poslovnem okolju (Prašnikar et al., 2008).

Obstaja več možnosti za prihodnje raziskave na tem področju. Najprej bi bilo zanimivo preučiti, kako se razmerja med različnimi vrstami korupcije (podkupovanje in zajetje države) in družbenimi institucijami razvijajo skozi čas. Poleg tega bi bilo pojem sive ekonomije koristno razširiti na vse nelegalne dejavnosti, saj se dve tretjini denarja, ustvarjenega v nelegalni ekonomiji, kasneje porabita v uradnem gospodarstvu, kar bi lahko bolj osvetlilo, kako nezakonite dejavnosti vplivajo na uradno merjeno gospodarsko rast.

## Literatura in viri

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Currency.
- Acemoglu, D. (2006). Modeling inefficient institutions.
- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2012). The colonial origins of comparative development: An empirical investigation: Reply. *American Economic Review*, 102(6), 3077–3110.
- Aidt, T., Dutta, J., & Sena, V. (2008). Governance regimes, corruption and growth: Theory and evidence. *Journal of comparative economics*, 36(2), 195–220.
- Beck, P. J., & Maher, M. W. (1986). A comparison of bribery and bidding in thin markets. *Economics letters*, 20(1), 1–5.
- Bhagwati, J. N. (1982). Directly unproductive, profit-seeking (DUP) activities. *Journal of Political economy*, 90(5), 988–1002.
- Damijan, S., & Damijan, J. P. (2013). The impact of corruption and ownership on the performance of firms in Central and Eastern Europe. *Post-Communist Economies*, 25(2), 133–158.
- Dreher, A., & Gassebner, M. (2013). Greasing the wheels? The impact of regulations and corruption on firm entry. *Public choice*, 155(3), 413–432.
- Dreher, A., & Schneider, F. (2010). Corruption and the shadow economy: an empirical analysis. *Public Choice*, 144(1), 215–238.



- Dreher, A., Kotsogiannis, C., & McCorriston, S. (2007). Corruption around the world: Evidence from a structural model. *Journal of comparative economics*, 35(3), 443–466.
- Dreher, A., Kotsogiannis, C., & McCorriston, S. (2009). How do institutions affect corruption and the shadow economy?. *International Tax and Public Finance*, 16(6), 773–796.
- Elgin, C. (2012). Taxes and the informal sector: An evaluation and the case of Turkey. *METU Studies in Development*, 39(2), 237–258.
- Elgin, C., & Oztunali, O. (2012). Shadow economies around the world: model based estimates. *Bogazici University Department of Economics Working Papers*, 5(2012), 1–48.
- Elgin, C. (2010). Political turnover, taxes and the shadow economy. *Bogazici University Department of Economics Working Papers*, 8.
- Fidrmuc, J. (2003). Economic reform, democracy and growth during post-communist transition. *European journal of political economy*, 19(3), 583–604.
- Fidrmuc, J., & Gërkhani, K. (2005). Formation of social capital in Central and Eastern Europe: Understanding the gap vis-à-vis developed countries.
- Friedman, E., Johnson, S., Kaufmann, D., & Zoido-Lobaton, P. (2000). Dodging the grabbing hand: the determinants of unofficial activity in 69 countries. *Journal of public economics*, 76(3), 459–493.
- Hall, R. E., & Jones, C. I. (1999). Why do some countries produce so much more output per worker than others?. *The quarterly journal of economics*, 114(1), 83–116.
- Hellman, J., & Kaufmann, D. (2001). Confronting the challenge of state capture in transition economies. *Finance & development*, 38(003).
- Huntington, S. (1968). Political order in changing societies New Haven: Yale U. *Political Order in Changing Societies*.
- Johnson, S., Kaufmann, D., Shleifer, A., Goldman, M. I., & Weitzman, M. L. (1997). The unofficial economy in transition. *Brookings papers on economic activity*, 1997(2), 159–239.
- Johnson, S., Kaufmann, D., & Zoido-Lobaton, P. (1998). Regulatory discretion and the unofficial economy. *The American economic review*, 88(2), 387–392.
- Johnston, M. (1996). The search for definitions: the vitality of politics and the issue of corruption. *International social science journal*, 48(149), 321–335.
- Knack, S., & Keefer, P. (1995). Institutions and economic performance: cross-country tests using alternative institutional measures. *Economics & politics*, 7(3), 207–227.
- Krueger, A. O. (1974). The political economy of the rent-seeking society. *The American economic review*, 64(3), 291–303.
- Kunčič, A. (2014). Institutional quality dataset. *Journal of institutional economics*, 10(1), 135–161.
- Leff, N. H. (1964). Economic development through bureaucratic corruption. *American behavioral scientist*, 8(3), 8–14.
- Lien, D. H. D. (1986). A note on competitive bribery games. *Economics Letters*, 22(4), 337–341.
- Mauro, P. (1998). Corruption: causes, consequences, and agenda for further research. *Finance & Development*, 35(001).
- Mauro, P. (1995). Corruption and growth. *The quarterly journal of economics*, 110(3), 681–712.
- Méndez, F., & Sepúlveda, F. (2006). Corruption, growth and political regimes: Cross country evidence. *European Journal of political economy*, 22(1), 82–98.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

- Prašnikar, J., Pahor, M., & Vidmar Svetlik, J. (2008). Are national cultures still important in international business? Russia, Serbia and Slovenia in comparison. *Management: journal of contemporary management issues*, 13(2 (Special issue)), 1–26.
- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge university press.
- Rose-Ackerman, S. (2013). *Corruption: A study in political economy*. Academic press.
- Rose-Ackerman, S. (1997). The political economy of corruption. *Corruption and the global economy*, 31(60), 54.
- Schaltegger, C. A., & Torgler, B. (2007). Government accountability and fiscal discipline: A panel analysis using Swiss data. *Journal of public economics*, 91(1-2), 117–140.
- Schneider, F., Buehn, A., & Montenegro, C. E. (2010). New estimates for the shadow economies all over the world. *International Economic Journal*, 24(4), 443–461.
- Schneider, F. (2006). Shadow economies and corruption all over the world: what do we really know?.
- Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598–642.
- Schneider, F., & Enste, D. H. (2002). The shadow economy: Theoretical approaches, empirical studies, and policy implications.
- Song, Y. D., & Yarbrough, T. E. (1978). Tax ethics and taxpayer attitudes: A survey. *Public administration review*, 442–452.
- Torgler, B., & Schneider, F. (2009). The impact of tax morale and institutional quality on the shadow economy. *Journal of Economic Psychology*, 30(2), 228–245.

# POSTHEROJSKO VODENJE KOT SITUACIJSKA KOMPONENTA INOVACIJSKEGA PROCESA

**Bojana Markovska Klepec, Miha Škerlavaj**

## **Povzetek**

Inovacije so temelj razvoja organizacij. Inovativna podjetja znajo prepoznati dobre ideje, se pravočasno odzvati na novonastale tržne okoliščine ter ustvarjati okolja, ki stimulirajo nenehno inoviranje. Da bi razumeli nastanek inovacij, je treba razumeti inovacijski proces, ki zaokroži pot od ideje do končnega izdelka oziroma storitve. Sleherni fazi inovacijskega procesa igra odločilno vlogo na inovacijski poti od začetne ideje, ki se razvija na poti, do promocije ter uspešne implementacije. Vodenje je pri tem ena ključnih komponent inovacijskega procesa. V tem poglavju opisujemo konceptualni model vloge postherojskega vodenja pri inovacijskem procesu. Argumentiramo tudi, zakaj menimo, da je postherojsko vodenje, ki spodbuja sodelovanje in porazdeljevanje odgovornosti med člane tima ter ravna aktivno z zaposlenimi, primerno pri inovacijskem procesu, za katerega sta značilni kompleksnost nalog in negotovost.

## **Uvod**

Inovacije so gonilo rasti, ki organizacijam omogočajo ohranjanje in ustvarjanje konkurenčne prednosti (Damanpour, 1996, Anderson in drugi, 2004, Škerlavaj in drugi, 2019). V dinamičnem poslovnem svetu inovacije podjetjem omogočajo ohranjanje in pridobivanje tržnih deležev. Inovativna podjetja preizkušajo nove ideje, pripravljena so na novo izumiti svoje strategije za odziv na novonastale tržne priložnosti ter ustvarjajo okolja, ki stimulirajo kontinuirane inovacije. Vendar inovacije niso le končni rezultat, so del inovacijskega procesa (Crossan, Apaydin, 2010). Govorimo o koncipirani poti ustvarjanja inovacij, katerih cilj je sprožiti, razvijati, modificirati ideje, jih promovirati ter učinkovito implementirati (Van de Ven, 1986). Podjetja se zavedajo, da inovacije lahko realizirajo kot izvirno kombinacijo novih ali obstoječih virov, znanja, opreme in drugih dejavnikov (Schumpeter, 1934). Vodenje je pri tem eden ključnih napovedovalcev ustvarjalnosti zaposlenih, timov in organizacijske inovativnosti (Hughes in drugi, 2018).

Strokovna literatura vodenja navaja dva različna raziskovalna tokova (Avolio in drugi, 2009), ki vključujeta tradicionalne teorije vodenja, katerih fokus je posameznik, imenovan za vodenje ekipe in za odnose, ki jih ima s svojimi sledilci (Dansereau in drugi, 1975; Nikolaides, 2014), ter teorije »novejšega žanra« (Hannah in drugi, 2014) ali postherojske teorije vodenja, ki poudarjajo skupno moč in odgovornost timov

(Pearce in Conger, 2003) in dajejo fokus na medčloveške interakcije znotraj organizacij in na sodelovanje med člani tima (Škerlavaj, 2020; Fletcher, 2004).

Postherojski vodja spodbuja druge, da prevzemajo odgovornost in pridobivajo dodatna znanja, spodbuja inovativnost in sodelovanje tudi v dvoumnih situacijah, kar pomeni tudi prevzemanje tveganja za neuspeh pri določenih inovacijah. Obravnavamo dve manifestaciji postherojskega vodenja. Porazdeljeno vodenje kot manifestacija postherojskega vodenja je osredotočeno na skupne dosežke, na timsko delo in porazdeljeno odgovornost. Definirano je kot družbeni proces, katerega jedro so človeške interakcije. Uslužnostno vodenje kot druga manifestacija postherojskega vodenja je sestavljeno iz šestih ključnih značilnosti: opolnomočenje in razvoj ljudi, ponižnost, pristnost, medosebno sprejemanje, zagotavljanje usmeritev in skrbništvo (Škerlavaj, 2022). Potrebujemo postherojsko vodstvo, da bi našli izvedljive rešitve za kompleksne naloge, ki vključujejo negotovost in medsebojno povezanost znotraj organizacij (Škerlavaj, 2022), kar je značilno za inovacijski proces, zato želimo preveriti vpliv postherojskega vodenja na inovacijski proces.

V tem poglavju razvijamo konceptualni model naše raziskave, ki je podlaga za bodoče empirične raziskave. Konceptualni model obsega opis celotne poti inovacijskega procesa od generiranja idej prek njihovega promoviranja do dejanske implementacije idej. Pri tem se osredotočamo na validacijo moderacije postherojskega vodenja s svojimi manifestacijami – porazdeljeno in uslužnostno vodenje neposredno na implementacijo idej ter posredno prek promoviranja idej. Porazdeljeno vodenje kreira okolje, v katerem je vodstvena odgovornost porazdeljena med člane tima (Han in drugi, 2017). Menimo, da je timsko okolje za porazdeljeno vodenje dobra osnova za uslužnostno vodenje, saj spodbuja timsko delo, sodelovanje, deljeno odgovornost med člani tima ter doseganje skupnih ciljev. Razvijamo konceptualni model, ki bo kasneje empirično preveril, ali je okolje, ki ga ustvarja porazdeljeno vodenje, mediator pri uslužnostnem vodenju. Z mediacijsko moderacijo (Baron in Kenny, 1986; James in Brett, 1984; Muller in drugi, 2005) bomo nato preverili, kako bo uslužnostno vodenje delovalo kot moderator tako kreativnega kot tudi implementacijskega dela inovacijske poti.

## **Inovacijski proces**

Inovacijski proces, imenovan tudi inovacijska pot (Perry-Smith in Mannucci, 2017), predstavlja pot ustvarjanja inovacij. Nanaša se na dejavnosti, katerih cilj je sprožiti, razvijati, modificirati ideje (Van de Ven, 1986, Oeij et al, 2019) in jih tudi aktivno spodbujati ter uspešno implementirati. Ustvarjalnost (ustvarjanje idej) in inovativnost (inovacijski proces) sta zapletena, večnivojska in nastajajoča konstrukta, ki se razvijata skozi čas in zahtevata spretno vodenje, ki maksimira koristi novih in izboljšanih

načinov dela (Anderson in drugi, 2014). Generiranje idej je definirano kot proces generiranja različnih ustvarjalnih idej – novih in uporabnih (Amabile, 1983, Mumford in Gustafson, 1988) – ter izbiranja najobetavnejših (Perry-Smith, Mannucci, 2017). Vmesna faza inovacijske poti je promoviranje idej, aktivno spodbujanje novih idej, da bi pridobili zeleno luč za napredek in posledično vire v obliki denarnih sredstev, talenta in politične podpore za njihovo izvedbo (Perry-Smith, Mannucci, 2017, de Jong in den Hartog, 2010, Howell in Higgins, 1990). Implementacija idej je opredeljena kot preoblikovanje ideje v oprijemljiv rezultat, ki ga je mogoče pozneje razširjati in sprejeti (Perry-Smith, Mannucci, 2017, de Jong in den Hartog, 2010).

Inovacijska pot se razvija v okolju, ki ga zaznamujejo negotovost, kompleksnost nalog in soodvisnost ljudi z različnimi kompetencami. Obvladovanje inovacij je eden največjih izzivov za sodobne vodje (Oke in drugi, 2009), zato morajo organizacije znati ravnati z inovacijami (Drucker, 1998) in se spopadati z negotovostjo (Böhle, 2011). Način vodenja je vplivni dejavnik v tem okolju, saj vodje pri zaposlenih spodbujajo inovativno vedenje (Černe in drugi, 2013).

## **Vpliv postherojskega vodenja na inovacijski proces**

Podpora in usmerjanje vodij sta ključnega pomena pri spodbujanju inovativnih prizadevanj na začetni ustvarjalni stopnji, saj prispevata k učinkoviti interakciji med člani skupine (West, 2002). Enako pomembna je sposobnost vodij, da ustvarijo pogoje za kasnejšo implementacijo inovacij (Mumford in Licuanan, 2004). Vodje ustvarjajo učno okolje z zagotavljanjem podpore za eksperimentiranje (Damanpour, 1991; West in Anderson, 1992), s strpnostjo do spodletelih idej (Madjar in drugi, 2002), s sprejemanjem norm o tveganju (West in Anderson, 1992), s podpiranjem učenja in razvoja zaposlenih ter s spodbujanjem sprejemanja različnosti v skupini (Crossan in Apaydin, 2010).

Fokus konceptualnega modela, ki ga opisujemo v tem poglavju, je inovativno vedenje zaposlenih ter vpliv vodij na posamezno inovativno vedenje zaposlenih. Velik del vedenjskih raziskav (Anderson in drugi, 2004) o inovacijah se je osredotočil na t. i. dejavnike vpliva inovacij; le malo je takih, ki poskušajo razumeti inovacijski proces, vključno s fazami. Premalo je raziskano, kako različni slogi vodenja vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost na delovnem mestu ter še zlasti v različnih fazah inovacijskega procesa (Anderson in drugi, 2004). Med pomembne elemente inovativnega vedenja uvrščamo tako vedenje na področju generiranja idej kot pri implementaciji teh idej (Anderson in drugi, 2004; Zhou in Shalley, 2003). Inovativno delovno vedenje je večdimenzionalen konstrukt, ki zajema vsa vedenja, s katerimi zaposleni prispevajo k inovacijskemu procesu (de Jong in den Hartog, 2007). Obstoječe raziskave nam pomagajo razumeti pomen vodenja za inovacijski proces (Bledow in

drugi, 2009; Chen in drugi, 2013). V tem kontekstu je tudi razvoj konceptualnega modela, katerega namen je podkrepiti razumevanje postherojskega vodenja kot moderatorja odnosa med ustvarjanjem in zagovarjanjem idej ter odnosa med ustvarjanjem in implementacijo idej.

V strokovni literaturi najdemo različne teorije, ki poskušajo določiti oblike vodstvenega vedenja, ki pritegne sledilce in povzroči pozitivne učinke, ki presegajo uspešnost nalog. Raziskave o vodenju v timih vključujejo dva različna, a dopolnjujoča se raziskovalna toka (Avolio in drugi, 2009). Prvi vključuje uporabo tradicionalnih teorij vodenja, ki se osredotočajo na posameznika, imenovanega za vodenje ekipe, in na odnose, ki jih ima ta vodja s svojimi sledilci (Dansereau in drugi, 1975; Nikolaidis, 2014). Ker je vodenje bolj zapleteno kot samo usmerjanje podrejenih (D'Innocenzo et al., 2016, Graen in Uhl-Bien, 1995), se je razvil drugi tok stilov vodenja, ki dinamiko vodenja obravnava kot bolj odnosno in skupinsko, odvisno od večsmernih družbenih interakcij in mrež vpliva (Collinson, 2005, Bass in Bass, 2009). Te teorije vodenja se imenujejo teorije »novejšega žanra« (Hannah in drugi, 2014). Njihova značilnost je, da vsi ohranjajo temeljno predpostavko, da privržencev ni mogoče preprosto voditi ali z njimi ravnati kot s pasivnimi komponentami sistema vodenja, ampak morajo biti aktivni del procesa. Potrebno je sodelovanje znotraj tima, podrejeni ohranijo nekaj samoodločbe (Hannah in drugi, 2014), pri čemer vodje delujejo kot »služabniki« in ne kot poveljniki in nadzorniki. Novejše žanrske teorije vodenja se pogosto imenujejo postherojske teorije vodenja, skupne prakse, ki jih spodbujajo posamezniki na različnih ravneh, poudarjajo skupno moč in odgovornost (Pearce in Conger, 2003), skupno delovanje, predstavljeno kot družbeni proces, ki poudarja medčloveške interakcije znotraj družbenih omrežij in sodelovanje med člani tima (Škerlavaj, 2020; Fletcher, 2004). Predstavljajo tip vodenja, ki daje prednost skupnosti, organizaciji in timu (Škerlavaj, 2020).

Porazdeljeno vodenje kot ena od manifestacij postherojskega vodenja poudarja socialne interakcije med člani ekipe (Conger in Pearce, 2003) in je sprejeto kot odgovor na povečano kompleksnost današnjega delovnega mesta (Wu, Cormican, 2020). Porazdeljeno vodenje je še posebno primerno za okolja, ki temeljijo na znanju, kjer je reševanje kompleksnih problemov odvisno od sodelovanja med posamezniki z različnimi veščinami, saj ima vodja redko vse potrebne veščine, znanja in sposobnosti za vodenje vseh vidikov dela s kompleksnim znanjem (Pearce in Manz, 2005). Ideja strokovnega znanja je v središču porazdeljenega vodenja, kar pomeni, da ekipo vodijo posamezniki, ki imajo vse potrebno znanje in veščine za dano situacijo (Follett, 1924). Katz in Kahn (1978) navajata, da tovrstno vodenje omogoča boljšo uporabo virov organizacije. S spodbujanjem izmenjave znanja med člani in s povečanjem motivacije posameznikov za prevzemanje odgovornosti porazdeljeno vodenje prispeva h koheziji tima, k soglasju in zadovoljstvu, (Bergman in drugi, 2012), kar izboljša koordinacijo

in učinkovitost tima (Hiller in drugi, 2006). Raziskave dejansko kažejo na močno, pozitivno povezavo med porazdeljenim vodenjem in timsko uspešnostjo (D'Innocenzo in drugi, 2016; Nicolaides in drugi, 2014; Wang in drugi, 2014).

Druga podvrsta postherojskega vodenja je uslužnostno vodenje, ki je opisano kot vključevanje racionalnih, odnosnih, čustvenih in moralnih razsežnosti odnosa med vodjo in sledilcem na način, ki sledilcem omogoča, da izboljšajo in razširijo svoje sposobnosti ter razvijejo večjo samozavest. To sproži ustvarjalnost zaposlenih (Kark in Carmeli, 2009) in poveča zaupanje v ekipo s spodbujanjem dobrega počutja članov ekipe in občutka skupnosti. Nekateri avtorji (van Dierendonck, 2010) so identificirali šest ključnih značilnosti tega vodenja: opolnomočenje in razvoj zaposlenih, ponižnost, pristnost, medosebno sprejemanje in usmerjanje. Raziskave so pokazale, da ta nastajajoči stil vodenja pozitivno vpliva na uspešnost nalog (Chiniara in Bentein, 2016), izmenjavo znanja (Song in drugi, 2015), pomagajoče vedenje in izpolnjevanje opisa delovnega mesta (Sendjaya in drugi, 2008; van Dierendonck, 2011).

Prejšnje raziskave so pokazale pozitivne povezave med postherojskim vodenjem ter obema njegovima manifestacijama – med porazdeljenim vodenjem in uslužnostnim vodenjem ter ustvarjalnostjo/inovativnostjo. Tako je Eicher (2006) zastavil postherojski ideal, pri katerem vodja želi, da drugi prevzamejo odgovornost in pridobijo znanje (opolnomočenje) (Crevani in drugi, 2007), spodbuja inovativnost in sodelovanje tudi v dvoumnih situacijah (prevzemanje tveganja), si prizadeva za soglasje pri odločanju (sodelovanje) ter spodbuja razvoj drugih tudi na račun tega, da sam postane nepogrešljiv (Fletcher, 2004). Tako porazdeljena kot uslužnostna dimenzija postherojskega vodenja bosta verjetno podpirali razvoj organizacijskih kultur, ki spodbujajo nenehne inovacije (Škerlavaj, M., 2022).

Porazdeljeno vodenje omogoča timom, da črpajo iz različnih okolij in perspektiv članov ekipe, kar spodbuja inovativnost (Gebert in drugi, 2010; Hülsheger in drugi, 2009; West, 2002). Člani tima bodo bolj verjetno izkoristili svoje raznoliko ozadje in prispevali k inovacijskemu procesu, če timske norme spodbujajo participativno odločanje (West, 2002). Porazdeljeno vodenje podpira to participativno delovanje, ker člani dosledno vplivajo drug na drugega s predlaganjem idej in s podajanjem mnenj (Gebert in drugi, 2010), zato lahko porazdeljeno vodenje spodbuja integracije različnih informacij in perspektiv (Hoch, 2013; Hoch in drugi, 2010). Ta obdelava informacij je pomemben napovedovalec inovacij (Van Knippenberg, 2017). Strokovnjaki so opazili povezavo med porazdeljenim vodenjem in ustvarjalnostjo (Ali in drugi, 2020), raziskave pa so pokazale, da je porazdeljeno vodenje povezano z inovacijami (Davis in Eisenhardt, 2011; Hoch, 2013; Ziegert in Dust, 2020) ter s timsko ustvarjalnostjo (Lee in drugi, 2015).

Osnovni kognitivni procesi, s katerimi uslužnostno vodenje sproži inovativno vedenje zaposlenih, pa so premalo raziskani (Eva in drugi 2019). Nekatere predhodne študije so preučevale vplive tovrstnega vodenja na ustvarjalnost zaposlenih z ustvarjanjem uslužnostne kulture (Liden in drugi 2014) in s spodbujanjem individualne relacijske identifikacije z vodji (Yoshida in drugi 2014). Metaanaliza obstoječe literature Eve in drugi (2019) kaže, da bi lahko uslužnostno vodenje učinkovito spodbudilo inovativno vedenje zaposlenih, saj spodbuja člane tima k tveganju in razvoju bolj inovativnih načinov dela (Kark in Carmeli, 2009), kar pozitivno vpliva na ustvarjalnost (Neubert in drugi, 2008) in rezultate, usmerjene v inovacije (Panaccio in drugi, 2014; Zhao in drugi, 2016; Lee in drugi, 2020). Teorija socialnega učenja pojasnjuje, kako uslužnostno vodenje vpliva na uspešnost (Liden in drugi, 2014) in inovativnost/ustvarjalnost (Newman in drugi, 2018) s spodbujanjem pozitivnega timskega okolja, z uslužnostno organizacijsko klimo (Hunter in drugi, 2013) ter z vzdušjem za izmenjavo znanj (Song in drugi, 2015). Raziskave o uslužnostnem vodenju kažejo povečano stopnjo učinkovitosti tima (Irving in Longbotham, 2007) ter ustvarjalnost in inovativnost na ravni tima (Yang in drugi, 2017; Yoshida in drugi, 2014). Uslužnostno vodenje ustvarja ozračje zaupanja in psihološke varnosti (Schaubroeck in drugi, 2011), ki navdihuje člane tima, da tvegajo in razvijajo nove, bolj inovativne načine dela (Lee in drugi, 2020).

## **Konceptualni model vpliva post-herojskega vodenja na inovacijski proces**

Na osnovi zapisanega želimo s tem prispevkom prikazati konceptualni model vpliva postherojskega vodenja na inovacijski proces, ki zaokroži pot od ideje do končnega izdelka. Konceptualni model raziskave obsega opis celotne poti inovacijskega procesa od generiranja in promoviranja idej do njihove dejanske implementacije. Pri tem se osredotočamo na validacijo moderacije postherojskega vodenja s svojimi manifestacijami – porazdeljeno in uslužnostno vodenje neposredno na implementacijo idej ter posredno preko promoviranja idej.

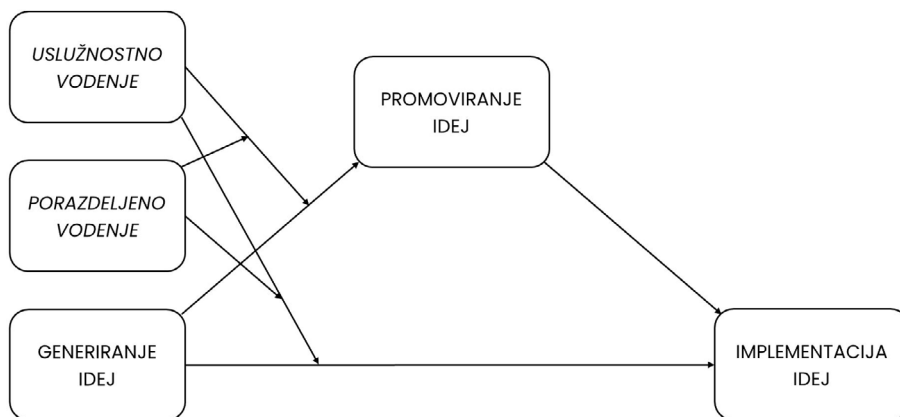
V prvi fazi želimo preveriti, ali promoviranje idej služi kot mediator pri pozitivni relaciji generiranja idej – implementaciji idej. V drugi fazi želimo raziskati trojno interakcijo spremenljivk generiranja idej, posameznikove zaznave timskega okolja za porazdeljeno vodenje ter uslužnostnega vodenja na promoviranje ideje kot druga faza inovacijskega procesa ter na implementacije ideje kot zaključne faze inovacijskega procesa.

Porazdeljeno vodenje oblikuje okolje, v katerem vodstvo ni izolirano – odgovornost je porazdeljena med člani tima (Han in drugi, 2017). Menimo, da je timsko okolje za porazdeljeno vodenje dobra osnova za uslužnostno vodenje, zato želimo pri tej



raziskavi preveriti, ali je okolje, ki ga ustvarja porazdeljeno vodenje, mediator pri uslužnostnem vodenju. Nato bomo izvedli mediacijsko moderacijo (Baron in Kenny, 1986; James in Brett, 1984; Muller in drugi, 2005). Želimo preveriti, ali bo timsko okolje porazdeljenega vodenja, sestavljeno iz treh dimenzij: skupnega cilja, socialne podpore in glasu (Carson in drugi, 2007), služilo kot mediator za uslužnostno vodenje, ki bo nato delovalo kot moderator tako kreativnega dela kot tudi implementacijskega dela inovacijske poti.

Slika 1: Konceptualni model vpliva post-herojskega vodenja na inovacijski proces



Vir: Lastna koncepcija.

Konkretnije želimo preveriti, ali bo v primeru visoke ravni timskega okolja za porazdeljeno vodenje, ki ga spremljajo visoke ravni uslužnostnega vodenja, implementacija ideje na najvišji ravni, ko jo spremljajo visoke ravni ustvarjanja idej. Podobno želimo preveriti, ali velja enako tudi, ko je odvisna spremenljivka promoviranje ideje.

## Zaključek

Inovacije so osnova organizacijske rasti in razvoja. Strokovna literatura navaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost inoviranja v organizacijah, in vodenje se je pokazalo za enega od ključnih dejavnikov. Konceptualni model, ki ga želimo raziskati, predstavlja vpliv dveh manifestacij postherojskega vodenja – porazdeljeno in uslužnostno vodenje kot del novejših žanrskih teorij vodenja, ki temeljijo na tem, da podrejenih zaposlenih ni možno preprosto voditi ali z njimi ravnati kot s pasivnimi komponentami sistema vodenja, ampak jih je treba obravnavati kot aktivni del procesa. Sodelovanje znotraj tima je bistveno, zaposleni znotraj tima pridobijo tudi možnost samoodločanja. Če se pokaže pozitiven vpliv postherojskega vodenja na

inovacijski proces, bo dobra popotnica za podjetja, ki želijo optimizirati, izboljšati, ustvariti spodbudno organizacijsko okolje za razvoj in implementacijo inovacij.

## Literatura in viri:

- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of organizational behavior*, 41(5), 405-423.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Management Department Faculty Publications*, 37.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of social psychology*, 152(1), 17-42.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Böhle, F. (2011). Management of uncertainty–A blind spot in the promotion of innovations. In *Enabling innovation* (pp. 17-29). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013). Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of applied psychology*, 98(6), 1018.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human relations*, 58(11), 1419-1442.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of leadership studies*, 3(1), 40-67.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and Company.
- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: why is it important to combine opposing action strategies?. *Organization Science*, 21(3), 593-608.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2017). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of organizational behavior*, 35(5), 598-621.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative science quarterly*, 317-341.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of applied psychology*, 69(2), 307.

- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80, 480.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44.
- Lee, D. S., Lee, K. C., & Seo, Y. W. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47-56.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management journal*, 45(4), 757-767.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of management journal*, 54(4), 740-760.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 852.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, 15(1), 163-171.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220.
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The leadership quarterly*, 25(5), 923-942.
- Oeij, P. R., Van Der Torre, W., Vaas, F., & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243-254.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.

- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Škerlavaj, M. (2020). New normal, new leaders? Time for resilience and post-heroic leadership. *The virus aftermath: A socio-economic twist?*.
- Škerlavaj, M. (2022). Sustainable post-heroic leadership practices. In *post-heroic leadership* (pp. 123-131). Palgrave Macmillan, Cham.
- Škerlavaj, M., Černe, M., Dysvik, A., Nerstad, C. G., & Su, C. (2019). Riding two horses at once: The combined roles of mastery and performance climates in implementing creative ideas. *European Management Review*, 16(2), 285-302.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 211-233.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2), 181.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A., & Anderson, N. (1992). Innovation, cultural values, and the management of change in British hospitals. *Work & Stress*, 6(3), 293-310.
- Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (2020). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 49-64.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2021). The multiple ways of behaving creatively in the workplace: a typology and model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 20-33.
- Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*.
- Ziegert, J. C., & Dust, S. B. (2021). Integrating formal and shared leadership: the moderating influence of role ambiguity on innovation. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 969-984.

# BOMO ŠE KUPOVALI SLOVENSKO? VPLIV ETNOCENTRIZMA PORABNIKOV NA NAKUP HRANE DOMAČEGA IZVORA

**Tanja Dmitrović, Irena Vida**

## **Povzetek**

Pomen domačega povpraševanja za dolgoročno stabilnost oskrbnih verig v prehrambni industriji je velik. V prispevku iščemo odgovore na vprašanja, kako in zakaj izvor blaga vpliva na nakupno odločanje porabnikov, ali obstajajo preference za nakup hrane domačega izvora in kako se te preference oblikujejo. Osredotočimo se zlasti na etnocentrizem porabnikov, ki ima potencialno pomemben vpliv pri nakupu živil. Na podlagi izsledkov empiričnih raziskav ugotavljamo, da slovenski porabniki v splošnem niso etnocentrični, kar bi bil lahko poseben izziv za uspešnost kampanj spodbujanja nakupa domačih izdelkov. V zaključku ponudimo priporočila deležnikom v prehrambni verigi, kako lahko povečajo uspešnost promocije domačih izdelkov.

## **Uvod**

V preteklih desetletjih smo doživljali izjemno rast globalizacije praktično na vseh področjih življenja. Spremembe v nakupnih navadah, zlasti v turizmu in kulinariki, so kazale, da so porabniki čedalje bolj pripravljeni sprejemati novosti, povečevali sta se radovednost in odprtost do tujih kultur in njihovih običajev, s tem pa tudi do njihovih izdelkov in storitev. Zdelo se je, da je svetovljanstvo na pohodu in da je ta trend neustavljiv. Krize zadnjih nekaj let pa so zasejale dvom o tem, ali je globalizacija pravi odgovor za stabilnost oskrbe in za ohranjanje družbene blaginje, še zlasti na prehranskih trgih. Po letih pandemije in visokih javnih izdatkih za blaženje njenih učinkov se napoveduje splošna gospodarska kriza, ki jo lahko vojna na evropskih tleh še okrepi. Naraščanje življenjskih stroškov na eni in rast stroškov v proizvodno-prodajnih verigah ob sočasnih težavah z nabavo (dražjih) surovin na drugi strani vodita v negotovost tako pri povpraševanju kot tudi pri ponudbi (Pasimeni, 2022; UMAR, 2022). Zastavlja se vprašanje, ali v zaostrenih gospodarskih razmerah domači ponudniki izdelkov in storitev lahko računajo na okrepljeno povpraševanje lokalnega prebivalstva, ki bi pomembno prispevalo k zagotavljanju dolgoročne stabilnosti oskrbnih verig.

Obseg domačega povpraševanja je sicer odvisen od številnih makro- in mikroekonomskih dejavnikov, v prispevku pa se osredotočamo na vpliv etnocentrizma porabnikov na izbiro in nakup domačih izdelkov. Ta ima pomembno vlogo pri

porabnikovi izbiri živil (Ahmed et al., 2004; Pestar Bizjak et al., 2018), kar je še zlasti relevantno v Sloveniji, kjer je delež domačega povpraševanja na trgu hrane občutno višji kot v drugih panogah. Shimp in Sharma (1987), pionirja na tem področju trženja, sta etnocentrizem porabnikov opredelila kot posameznikovo prepričanje, da je neprimerno kupovati tuje izdelke zaradi negativnih učinkov na domače gospodarstvo in blaginjo posameznikov v družbi (npr. brezposelnost). Raziskave dokazujejo, da etnocentrizem porabnikov vodi do sistematičnega oblikovanja preferenc za izdelke, ki jih porabnik subjektivno zaznava kot »domače«, in se izraža v njegovi nakupni nameri in vedenju. Slednje velja pod pogojem, da lahko kupec v določeni kategoriji izdelkov izbira tako med blagovnimi znamkami domačega kot tudi tujega izvora (Sharma et al., 1995).

V pričujoči študiji želimo ugotoviti, koliko je etnocentrizem potencialno pomemben dejavnik pri nakupu živil v Sloveniji. V ta namen smo najprej naredili pregled trga prehranskih izdelkov v Sloveniji s primeri obstoječih kampanj »kupujmo domače«, nato pa analizirali teoretično osnovane študije etnocentrizma slovenskih porabnikov v zadnjih 20 letih. Podatki v teh študijah so bili zbrani na različnih sociodemografskih vzorcih bodisi porabnikov zgolj v Sloveniji ali v primerjavi z drugimi državami. Zbirno smo analizirali javno dostopne raziskave domačih in tujih avtorjev, ki proučujejo etnocentrizem porabnikov kot osrednji koncept in poskušajo razumeti tako njegove antecedente kot posledice. Osredotočili smo se na pomen etnocentrizma pri slovenskih porabnikih in na njegovo povezavo z nakupim vedenjem, upoštevajoč pomen zaznane kakovosti izdelkov, ter na razumevanje antecedentov etnocentrizma (npr. različne oblike identifikacije z domačo državo in svetovljanska naravnost porabnikov).

Da se pomena izvora blaga pri nakupnem odločanju zavedajo tudi podjetja in različne inštitucije v slovenski prehranski verigi, kažejo pogoste akcije za spodbujanje nakupa domačih izdelkov, ki se še okrepijo v času tržnih neravnovesij. V prispevku ponudimo priporočila odločevalcem, kako lahko dosežejo večjo uspešnost tovrstnih kampanj.

## **Trg domačih prehranskih izdelkov in akcije »kupujmo domače«**

V obdobju zaostrenih gospodarskih razmer in politične negotovosti v mednarodnem okolju so se številne države ponovno bolj posvetile vprašanju samooskrbe. Ta skrb je še posebno močno izražena na trgu hrane. Slovenija kljub dolgoletnemu upadanju kmetijske proizvodnje na večini glavnih prehranskih področij še vedno proizvede dovolj hrane, da lahko zadosti domačemu povpraševanju, vendar je dejanska razpoložljivost izdelkov na trgu odvisna od delovanja celotne prehranske verige, ki poleg pridelovalcev vključuje tudi proizvajalce in trgovce.

Delež slovenskih izdelkov v skupni prodaji na trgu hrane se je od začetka tisočletja občutno zmanjšal. Na trgu mleka in mlečnih izdelkov je npr. v obdobju 2001–2003 delež izdelkov domačega izvora v skupni prodaji znašal 92 %, desetletje kasneje pa le še 51 % (Kuhar, 2015). Ocene so, da se je ta delež v zadnjem desetletju stabiliziral in znaša (podobno kot to velja za povprečje celotnega trga hrane v Sloveniji) 50–60 %. Dejanski podatki o obsegu prodaje slovenskih izdelkov niso dostopni, za ilustracijo pa lahko navedemo trditvi Spara, da je z več kot 70 % živilskih izdelkov slovenskega porekla na policah vodilni trgovec v ponudbi lokalno pridelane hrane (To smi mi, 2022), in Mercatorja, da njegov asortiment vključuje 20.000 slovenskih izdelkov, med katerimi so izdelki 5000 slovenskih kmetij (Slovensko – vsak vaš nakup šteje, 2022). Zaustravitel trenda zmanjševanja prodaje slovenskih izdelkov je nedvomno rezultat strateških usmeritev velikih trgovcev v prodajo izdelkov domačega izvora in posledično podporo lokalnim pridelovalcem in predelovalcem. Primeri že več let trajajočih programov spodbujanja nakupa slovenskih izdelkov so npr. Mercatorjeva kampanja »Radi imamo domače«, Lidlova »Lojtr'ca domačih«, Sparova »To smo mi«, Tuševa »Spoštujemo slovensko, kupujemo domače« ali pa Hoferjeva »Kakovost iz Slovenije«.

Poleg trženjskih akcij posameznih podjetij smo imeli v Sloveniji v preteklosti več skupnih kampanj usmerjenih v povečanje nakupov slovenskih izdelkov. Med najbolj odmevnimi so bile pobude Zbornice kmetijskih in živilskih podjetij in njenih članic, ki so še zlasti aktivne v času poslabšanja gospodarskih razmer, npr. v obdobju 2008–2011 »Kupujemo slovensko« (Ovsenik, 2011) ali ob nastopu epidemije covid-19 #izberislovensko (2020). V začetku epidemije velja posebej omeniti skupno promocijsko kampanjo slovenskih mlekarn in trgovcev pod naslovom »Slovensko mleko nas povezuje«, s katero so poskusili pomagati pridelovalcem mleka in stabilizirati slovensko mlečno verigo, ki se je zaradi nenadnega padca povpraševanja soočila s presežki mleka (ZKŽP GZS, 2020). Različne skupne promocijske akcije so v preteklosti potekale tudi v okviru gospodarskih interesnih združenj (npr. mesne in mlečne industrije). V zadnjih letih je na področju promocije slovenske hrane zelo aktivno tudi Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano z iniciativo »Naša super hrana« (Naša super hrana, 2020).

Poleg zadostne ponudbe domačih izdelkov so za dolgoročno stabilnost slovenskih prehranskih verig ključne preference kupcev. V trženjski literaturi se je v preteklosti večkrat izpostavljalo vprašanje, kako relevantna je dejanska informacija o izvoru blaga v procesu odločitve za nakup. I. Vida in M. Maher Pirc (2006) sta v eni prvih raziskav o pomenu države izvora med slovenskimi porabniki ugotovili, da je informacija o slovenskem izvoru blaga pomembna pri prehranskih izdelkih, zlasti pri vsakodnevni hrani (za 74 % respondentov), nekoliko manj pri storitvah. Na drugi strani pa je manj kot petina respondentov menila, da je slovenski izvor pomemben pri vsakodnevni



izdelkih trajne rabe, pri kozmetiki, oblačilih in zabavni elektroniki. Ta rezultat potrjuje tudi kasnejša raziskava Eurobarometra leta 2013, v kateri je 84 % slovenskih respondentov menilo, da je nujno, da meso v prodaji vključuje informacijo o državi izvora. Za mleko je tako menilo 69 % (Special Eurobarometer 410, 2014). Nedavna raziskava Kuharja in sodelavcev (Kuhar, 2021) je pokazala, da je med nakupnimi dejavniki izbire mleka izvor izdelka tretji najpomembnejši, za krmo živali in ceno in pred vrsto pridelave.

Društvo za marketing Slovenije je leta 2009 v odziv na gospodarsko krizo začelo redno spremljati nakupne navade slovenskih porabnikov tudi glede nakupov izdelkov slovenskega porekla. Po podatkih ankete leta 2013 je vsaj polovica respondentov pred nakupom svežih prehrabnih izdelkov preverila informacijo o poreklu, in sicer 73 % respondentov pri mesu in mesnih izdelkih, 63 % pri nakupu sadja, zelenjave, mleka in mlečnih izdelkov in 49 % pri nakupu testenin, moke in žitaric. Zgolj 13 % respondentov teh informacij ni preverjalo (Trženjski monitor, pomlad 2013). Merjenje leta 2014, po koncu krize, je pokazalo podobno sliko. Približno tretjina respondentov je raje posegla po slovenskih znamkah, tudi če je bila cena nekoliko višja. Ta delež je ostajal ves čas merjenja stabilen. Za izdelek slovenskega porekla je bilo 39 % respondentov v raziskavi iz leta 2014 pripravljenih plačati vsaj 5 % višjo ceno. Njihovi glavni razlogi za to so bili zaupanje v slovenske izdelke (32 % respondentov), mnenje, da so slovenski izdelki boljši oziroma kakovostnejši (27 %), in pomoč slovenskemu gospodarstvu (23 %) (Trženjski monitor, pomlad 2014). Zadnji razlog neposredno izraža etnocentrične težnje porabnikov.

## **Mehanizmi oblikovanja porabnikovih preferenc za nakup izdelkov domačega izvora**

Na svoji nakupni poti (angl. *Customer journey*) kupci oblikujejo stališča o vrednosti izdelka na osnovi različnih informacij, odvisno od njihove dostopnosti in diagnostične vrednosti, kot tudi skladno z lastnimi vrednotami in ideologijami, kamor spada tudi etnocentrizem porabnikov. Razumevanje slednjega zavzema pomemben prostor v literaturi o vlogi porekla oziroma nacionalnega izvora izdelkov in storitev pri nakupnem odločanju porabnikov (Dmitrović & Vida, 2010). Raziskovalci vedenja porabnikov in vloge države izvora oziroma porekla blaga kompleksnost dejavnikov pri odločanju porabnikov pogosto pojasnjujejo s pomočjo tripartitnega mehanizma dejavnikov nakupnega odločanja, ki vključuje kognitivne, afektivne in normativne mehanizme, ki predstavljajo teoretičen okvir za proučevanje etnocentrizma porabnikov (Dmitrović & Vida, 2010; Peter & Olsen, 2010; Verlegh & Steenkamp, 1999). V nadaljevanju na kratko pojasnimo vse tri mehanizme.

V okviru **kognitivnega mehanizma** porabniki oblikujejo stališča o kakovosti izdelkov na osnovi različnih notranjih značnic (npr. dizajn, delovanje izdelka) in zunanjih značnic (npr. cena, blagovna znamka, država/regija izvora izdelka). Neodvisno od porabnikovih izkušenj z izdelkom predstavljajo informacije o nacionalnem izvoru blaga zunanjo značnico, ki porabnikom sporoča kakovost in vrednost, s tem pa vpliva na njihova stališča ter posledično na nakupne namere in izbiro izdelka (Insch & McBride, 2004). V raziskavah o vlogi države izvora izdelkov porabnikov poskušajo avtorji kognitivni mehanizem najpogosteje zajeti s konstruktom **zaznane kakovosti**. Ta je v literaturi opredeljena različno, skupna značilnost definicij pa je, da se razlikuje od objektivne kakovosti, saj vsebuje celostno oceno in višjo raven abstrakcije kot zgolj preproste sodbe o določenih značilnostih izdelka (Zeithaml, 1988).

Sočasno s kognitivnim mehanizmom lahko informacije o državi porekla vzbudijo podobe o državah, njihovih prebivalcih, kulturi ali nacionalnih simbolih in sprožijo tudi močna čustva in emocionalno navezanost. Prek **afektivnega mehanizma** lahko te podobe bodisi pozitivno bodisi negativno vplivajo na stališča porabnikov, ne da bi neposredno vplivale na sodbe o fizičnih značilnostih izdelka, ki so bile oblikovane na osnovi kognitivnega mehanizma (Verlegh & Steenkamp, 1999). Afektivni mehanizem v raziskavah avtorji upoštevajo z različnimi koncepti, kot so npr. domoljubje (tj. navezanost na lasten narod in njegove simbole), nacionalna identifikacija (tj. pripadnost lastnemu narodu, njegovi edinstvenosti, zgodovinski dediščini), v nekaterih študijah pa tudi nacionalizem (povečevanje lastnega naroda in občutek njegove superiornosti glede na druge narode). Kot protiutež omenjenim konceptom, ki se nanašajo na posameznikova čustva do lastne družbene skupnosti (naroda), je v študijah porekla izdelkov pogosto vključen koncept svetovljanstva, ki zajema odnos do drugih narodov in izraža odprtost do drugih držav, sprejemanje tujih kultur in raznolikosti ter potrošnje, ki je ne omejujejo državne meje (glej npr. Vida & Dmitrovič, 2009).

**Normativni mehanizem** postane pomemben pri oblikovanju porabnikovih preferenc, kadar obstajajo v državi, družbi ali družbenih skupinah določene skupinske norme, ki spodbujajo porabnikovo prilagajanje vedenja, ne da bi porabniki zaradi tega spremenili svoja prepričanja ali občutke do izdelka (Pecotich & Rosenthal, 2001; Sharma et al., 1995). Etnocentrizem porabnikov je normativni dejavnik odločanja, ker »predpisuje« določeno vedenje, tj. kaj bi porabniki morali storiti glede svojega načina potrošnje, da bi preprečili negativne učinke tuje konkurence na gospodarsko blaginjo lastne države. V literaturi dobro raziskan konstrukt etnocentrizma ima sicer tudi afektivno komponento (npr. občutek pripadnosti in identitete) in kognitivno komponento (npr. posameznikovo poznavanje učinkov tuje konkurence), vendar prevladuje normativni element (Verlegh & Steenkamp, 1999; Vida & Dmitrovič, 2009).

Vsi trije mehanizmi procesiranja informacij so tesno povezani in medsebojno odvisni, vendar je v procesu oblikovanja porabnikovih preferenc eden izmed treh mehanizmov prevladujoč (Verlegh & Steenkamp, 1999). Zaznavanje informacij, povezanih z nacionalnim izvorom blaga, je tudi kulturno pogojeno, saj je povezano s sistemom vrednot. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro izdelkov glede na državo izvora, so relativno stabilni v času, vendar se lahko stališča porabnikov v razmerah velikih tržnih, socialnih in političnih sprememb spremenijo – tudi v razmeroma kratkem obdobju. Z drugimi besedami, etnocentrizem porabnikov se okrepi v okoliščinah, ko domači porabniki začutijo »zunanjost« grožnjo, kar sproži obrambne mehanizme za zaščito lastne »skupine« (države). V takšnih razmerah se lahko povečajo preference za nakup domačih izdelkov in storitev v primerjavi s tujimi, saj porabniki menijo, da s tem prispevajo k dobrobiti domačega gospodarstva. Posebno močno vlogo pri tem imajo afektivni in normativni dejavniki (Dmitrović & Vida, 2010).

## **Raziskave etnocentrizma slovenskih porabnikov in drugi dejavniki nakupa izdelkov domačega izvora**

Eden izmed ciljev našega prispevka je na osnovi empirične raziskovalne literature ugotoviti, kako močno izražen je etnocentrizem porabnikov v Sloveniji, tudi v primerjavi z nekaterimi drugimi državami. Kot je bilo rečeno že uvodoma, smo zbirno analizirali izbrane javno dostopne raziskave domačih in tujih avtorjev v zadnjih 20 letih, ki kot osrednji koncept proučujejo etnocentrizem porabnikov.

Rezultati empiričnih raziskav konsistentno kažejo na to, da v splošnem slovenski porabniki niso etnocentrični, saj se v večini raziskav povprečna vrednost konstrukta giblje tik pod sredino merske lestvice. Med 56 državami, vključenimi v nedavno metaanalizo Balabanisa in Siamagke (2022), se Slovenija uvršča na 51. mesto z relativno nizko povprečno vrednostjo konstrukta  $PV = 2,95$  (standardna napaka  $SN = 0,05$ ). Za primerjavo, od sosednjih držav je Italija na visokem 4. mestu (povprečna vrednost konstrukta  $PV = 4,75$ , standardna napaka  $SN = 0,26$ ), Avstrija na 14. mestu ( $PV = 4,16$ ;  $SN = 0,08$ ), medtem ko se Madžarska ( $PV = 3,08$ ;  $SV = 0,33$ ) in Hrvaška ( $PV = 3,07$ ;  $SV = 0,07$ ) uvrščata tik pred Slovenijo na 48. in 49. mesto in sta torej po stopnji etnocentrizma porabnikov z njo primerljivi. Te ugotovitve so skladne z rezultati drugih študij (npr. Rašković et al., 2020; Vida & Damjan, 2000; Vida & Rojšek, 2010). Zeugner-Roth in sodelavci (2015) ugotavljajo, da je delež etnocentričnih porabnikov v slovenskem vzorcu bistveno nižji kot v avstrijskem, in zaključijo, da je glavni dejavnik porabnikove pripravljenost za nakup izdelkov (domačega oziroma tujega izvora) v Sloveniji svetovljanska naravnost posameznikov, v Avstriji pa prevladuje etnocentrizem. Navedene raziskave, ki vključujejo mednarodne podatke, torej kažejo, da slovenski porabniki izkazujejo relativno šibka prepričanja, da je kupovanje tujih

izdelkov neprimerno zaradi negativnih učinkov na naše gospodarstvo in blaginjo posameznikov v slovenski družbi.

Seveda so v trženju bolj od povprečja celotnega trga zanimivi segmenti. Npr. rezultati analize dejavnikov nakupa mleka pri slovenskih porabnikih, ki so jo izvedli Kuhar in sodelavci (Kuhar, 2021), kažejo, da je kljub temu, da ima informacija o poreklu mleka v povprečju bistveno nižji vpliv na nakupno odločitev kot cena izdelka in krma živali, obstaja segment porabnikov (13 % vzorca), pri katerih ima največji vpliv pri izbiri izdelka prav njegovo poreklo. Rašković in sodelavci (2020) so pokazali, da tudi med mladimi porabniki, ki sicer v raziskavah konsistentno izkazujejo nizko raven etnocentrizma, obstajajo statistično značilne razlike med segmenti slovenskega vzorca. Skupna značilnost dveh nadpovprečno etnocentričnih segmentov (ki predstavljata skupno 47 % vzorca), je, da ti porabniki pri nakupnem odločanju več pozornosti namenjajo kakovosti izdelkov kot pa njihovi manj etnocentrični vrstniki. Pomen segmentacije so izpostavili tudi avtorji Zeugner-Roth in sodelavci (2015), ki so na osnovi podatkov slovenskih in avstrijskih porabnikov in njihovih odzivov na lestvice etnocentrizma, nacionalne identitete in svetovljanske naravnosti izoblikovali tri segmente porabnikov, ki so jih poimenovali nacionalni svetovljani (45 % vzorca), pravi svetovljani (15 %) in porabniki, usmerjeni v nakup domačih izdelkov (40 %), pri čemer slednji izkazujejo najvišjo stopnjo etnocentrizma in nacionalne identitete.

Trženjske implikacije so torej relevantne za tiste segmente, ki izkazujejo močnejša etnocentrična nagnjenja, saj ta vodijo do pristranskosti pri izbiri domačih izdelkov in do potencialno večje pripravljenosti za njihov nakup (Vida & Dmitrović, 2009). Pri tem se lahko vprašamo tudi, kakšen je v tem odnosu pomen zaznane kakovosti izdelkov domačega oziroma tujega porekla. V raziskavah posledice etnocentričnih nagnjenj običajno merimo s koncepti, kot so pripravljenost za nakup domačih in/ali tujih izdelkov (npr. Zeugner-Roth et al., 2015), pristranskost pri izbiri znamk glede na poreklo, nakupne namere oziroma dejansko nakupno vedenje (Dmitrović & Vida, 2010; Vida & Damjan, 2000). Študije med slovenskimi porabniki so v skladu s teoretičnimi izhodišči in tripartitnim mehanizmom porabnikovega odločanja potrdile, da etnocentrizem porabnikov vpliva na nakup izdelkov slovenskega izvora neposredno (npr. Vida & Damjan, 2000; Vida & Reardon, 2008; Zeugner-Roth et al., 2015), a tudi posredno prek zaznane kakovosti domačih izdelkov (Zeugner-Roth et al., 2015).

Kako pa se etnocentrizem porabnikov dejansko izoblikuje? Ključni vpliv imajo predvsem družbeno-psihološki dejavniki, ki so običajno afektivno pogojeni in izhajajo iz porabnikovih ideologij (Dmitrović & Vida, 2010). Kot je bilo že omenjeno, se v nakupnem procesu vsi trije mehanizmi (kognitivni, afektivni in normativni) prepletajo, zato ne preseneča, da so avtorji tudi na slovenskih podatkih potrdili, da na

izbiro domačih izdelkov poleg etnocentrizma posredno ali neposredno vplivajo ne le zgoraj omenjena zaznana kakovost domačih in/ali tujih izdelkov (Dmitrović & Vida, 2010; Zeugner-Roth et al., 2015), temveč tudi afektivni koncepti, kot sta recimo stopnja izraženega domoljubja (Vida & Reardon, 2008) in nacionalna oziroma regionalna identifikacija (Pestar Bizjak et al., 2016; Rašković et al., 2020; Zeugner-Roth et al., 2015), ki sta pozitivno povezani z etnocentrizmom. Podobno kot pri drugih državah tudi raziskave s slovenskimi podatki izpostavljajo, da višja stopnja svetovljanstva posameznikov neposredno oziroma posredno vodi do nižjega etnocentrizma in s tem do manjšega preferiranja domačih znamk.

## Diskusija in priporočila za deležnike v prehrabnih verigah

Slovenski porabniki pripisujejo prehranski samooskrbi velik pomen. Po Eurobarometrovi raziskavi (Special Eurobarometer 410, 2014) kar 50 % slovenskih respondentov meni, da je najpomembnejša družbena vloga kmetijstva zagotavljanje prehranske samooskrbe (povprečje za EU je 27 %). Če želimo, da bo prehranska samooskrba dolgoročno vzdržna, je treba ohranjati kmetijsko proizvodnjo in zagotavljati stabilnost prehranskih verig, kjer bodo vsi člani uspešno obvladovali stroške ob ohranjanju ustrezne ravni kakovosti izdelkov, ter porabnikom omogočiti, da lahko domače izdelke kupijo na različnih prodajnih mestih v skladu s svojimi navadami in pričakovanji ter po cenah, ki so jih pripravljene in zmožni plačati.

Čeprav v tem prispevku zajete empirične raziskave kažejo, da slovenski porabniki v povprečju niso etnocentrični, pa je etnocentrizem porabnikov v kontekstu naših analiziranih študij pomemben za trženjske odločevalce iz treh razlogov. **Prvič**, kljub splošno nizki etnocentrični naravnosti slovenskih kupcev obstajajo potencialno pomembni segmenti porabnikov z visoko izraženo stopnjo etnocentrizma, zlasti za nekatere skupine izdelkov, kot so živila (Ahmed et al., 2004; Pestar Bizjak et al., 2020). Tudi druge trženjske analize v slovenskem prostoru potrjujejo, da obstaja nemajhen segment porabnikov, ki so pripravljene plačati zmerno cenovno premijo za izdelke domačega izvora, pogoj za to pa je, da ohranijo visoko stopnjo zaupanja v kakovost slovenskih pridelkov in izdelkov (Trženjski monitor, 2014).

**Drugič**, razumevanje tega pojava je pomembno, ker izsledki naše analize raziskav v Sloveniji (in tujini) nedvoumno dokazujejo, da etnocentrizem porabnikov in njegovi antecedenti, kot so domoljubje, nacionalna identiteta in svetovljanstvo posameznikov, značilno vplivajo (posredno in/ali neposredno) na zaznavo kakovosti domačih izdelkov in na porabnikovo odločanje glede izbire domačih v nasprotju s tujimi izdelki. Te povezave imajo pomembne implikacije za trženjsko prakso in uspešnost kampanj, ki spodbujajo nakup domačih blagovnih znamk. Izsledki analiziranih raziskav torej kažejo, da bodo akcije spodbujanja nakupa slovenskih izdelkov uspešne, če bodo gradile

na sporočilih, ki (1) poudarjajo visoko kakovost in edinstvenost slovenskih izdelkov, (2) spodbujajo domoljubje in nacionalno identifikacijo in (3) spodbujajo ustvarjanje skupnosti, skrb za skupno dobro in usmerjenost v visoko kakovost življenja.

Kljub naši osredotočenosti na normativno pogojen koncept etnocentrizma torej pri razumevanju odločanja porabnikov za domače izdelke nikakor ne smemo zanemariti porabnikove zaznave kakovosti izdelkov (ki se oblikujejo v okviru kognitivnega mehanizma). Pri živilih je visoka kakovost izdelkov, ki izvira iz kakovostne pridelave in predelave, tesno povezana z okoljskimi razmisleki. Vedno večje zavedanje porabnikov o nujnosti varovanja okolja in nižanja ogljičnega odtisa lahko učinkovito podpre kampanje »kupujmo domače«, saj je hrana, ki izvira iz neposredne bližine in hitro doseže porabnika, okoljsko sprejemljivejša in ohranja visoko raven kakovosti.

**Tretjič in ne nazadnje**, naš osrednji konstrukt etnocentrizma porabnikov je pomemben, ker se vloga potrošnih ideologij poveča v kriznih razmerah, ki jih napovedujejo makroekonomisti (UMAR, 2022). Oblikovanje in preoblikovanje tako porabnikovih ideologij kot tudi vrednot na splošno je dolgoročen proces, ki pa ga lahko zunanje okoliščine podprejo in pospešijo. Številne trženjske študije (npr. Ang et al., 2004; Balabanis & Siamagka, 2022; Shankarmahesh, 2006) potrjujejo, da imajo tako etnocentrizem porabnikov kot tudi drugi afektivni in normativni dejavniki potencialno močno vlogo na nakupno vedenje zlasti v razmerah, ko se posamezniki soočajo s pomembnimi spremembami v družbeno-ekonomskem okolju, kot so gospodarska kriza, skrb za nacionalno varnost (npr. vojne) ali osebno varnost (npr. pandemije) ipd. Temu pritrjuje tudi študija Euromonitorja (2021), ki celo predvideva, da je povečevanje nacionalističnih teženj pri potrošnji blaga eden izmed ključnih globalnih trendov v postpandemskem svetu. Glede na to, da se v Sloveniji soočamo s skoraj vsemi navedenimi okoliščinami, so lahko izsledki akademskih in strokovnih študij vedenja slovenskih porabnikov v pomoč odločevalcem v prehranskih verigah in nosilcem ekonomske politike pri snovanju ukrepov in strategij.

## Literatura in viri

#izberislovensko (2020). Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij, Gospodarska zbornica Slovenije. Pridobljeno 10. septembra 2022 na: [https://www.gzs.si/zbornica\\_kmetijskih\\_in\\_zivilskih\\_podjetij/vsebina/Na%C5%A1e-aktivnosti/-Izberislovensko/-Izberislovensko-2faza](https://www.gzs.si/zbornica_kmetijskih_in_zivilskih_podjetij/vsebina/Na%C5%A1e-aktivnosti/-Izberislovensko/-Izberislovensko-2faza).

Ahmed, Z. U., Johnson, H.P., Yang, X. Fatt C.F., Teng, H.S. & Boon, L.C. (2004). Does country of origin matter for low involvements products? *International Marketing Review*, 21 (1), 102-120.

Ang, S.H., Jung, K., Kau, A.K., Leong, S.M., Pornpitakpan, C. & Tan, S.J. (2004) Animosity towards economic giants: what the little guys think, *Journal of Consumer Marketing*, 21 (3), 190-207.

Balabanis, G. & Siamagka, N. T. (2022). A meta-analysis of consumer ethnocentrism across 57 countries, *International Journal of Research in Marketing*, 39 (3), 745-763.

- Dmitrović, T. & Vida, I. (2010). Consumer behavior induced by product nationality: the evolution of the field and its theoretical antecedents. *Transformation in Business and Economics*, 9 (19), 145-165.
- Euromonitor (2021). Top 10 Global Consumer Trends 2021. Pridobljeno 28. septembra 2022 iz <https://www.euromonitor.com/article/what-are-the-2021-top-10-global-consumer-trends>.
- Insch, G.S. & McBride, J.B. (2004). The impact of country-of-origin cues on consumer perceptions of product quality: A binational test of the decomposed country-of-origin construct, *Journal of Business Research*, 57, 256-265.
- Kuhar, A. (2015). Bo potrošnik kupoval slovensko hrano. Zadruga v spremenjenem poslovnem okolju, 25. letni posvet zadruženikov, Portorož, 10.-11. marec 2015 : Zadruga zveza Slovenije.
- Kuhar, A. (2021). Mlekarska veriga v Sloveniji: stanje izzivi in prihodnost. Mlekarska konferenca 2021, Ljubljana, 13. oktober 2021 : Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij.
- Naša super hrana, Slovensko mleko nas povezuje (2020). Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Pridobljeno 30. avgusta 2022 iz <https://www.nasasuperhrana.si/clanek/slovensko-mleko-nas-povezuje>.
- Ovsenik, D. (2011). Kako zaupati znamki Kupujem slovensko? Pridobljeno 24 avgusta 2022 iz <https://siol.net/novice/slovenija/kako-zaupati-znamki-kupujem-slovensko-352475>.
- Pasimeni, P. (2022). *Supply, or demand, that is the question : decomposing euro area inflation*. European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Publications Office of the European Union, 2022. Pridobljeno 26. septembra 2022 iz <https://data.europa.eu/doi/10.2873/301426>
- Pecotich A. & Rosenthal M.J. (2001). Country of origin, quality, brand and consumer ethnocentrism. *Journal of Global Marketing* 15 (2): 33-64.
- Pestar Bizjak, S., Hristov, H., Košmerl, T. & Kuhar, A. (2018). Influence of consumer regiocentrism on perceived value of wine, *British Food Journal*, 120 (1), 33-43.
- Peter, J.P. & Olson, J.C. (2010). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. (9th ed.) Madison, WI: Irwin-McGraw Hill.
- Rašković, M., Ding, Z., Hirose M., Žabkar, V., Fam, K.-S. (2020). Segmenting young-adult consumers in East Asia and Central and Eastern Europe – The role of consumer ethnocentrism and decision-making styles, *Journal of Business Research*, 108, 496-507.
- Shankarmahesh M.N. (2006). Consumer ethnocentrism: An integrative review of its antecedents and consequences, *International Marketing Review*, 23 (2), 146-172.
- Sharma, S., Shimp, T. A. in Shin, J. (1995). Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (1), 26-37.
- Slovensko – Vsak vaš nakup šteje » Mercator. Pridobljeno 20. septembra 2022 iz <https://www.mercator.si/projekti/slovensko-vsak-vas-nakup-steje/>
- Special Eurobarometer 410 (2014). *Europeans, agriculture and the common agricultural policy (CAP)*. Bruselj : European Commission.
- To smo mi. Pridobljeno 20. septembra 2022 iz <https://www.spar.si/promocije-in-projekti/aktualni-projekti/to-smo-mi>
- Trženjski monitor, Pomlad 2013. Ljubljana : Društvo za marketing Slovenije.
- Trženjski monitor, Pomlad 2014. Ljubljana : Društvo za marketing Slovenije.
- UMAR (2022). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2022*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
- Verlegh, P.W.J., Steenkamp, J-B.E-M. (1999). A review and meta-analysis of country of origin research, *Journal of Economic Psychology*, 20, str. 521-546

- Vida, I. & J. Damjan (2000). The Role of Consumer Characteristics and Attitudes in Purchase Behavior of Domestic Vs. Foreign Made Products: The Case of Slovenia. *Journal of East-West Business*, 6 (3), 111-131.
- Vida, I. & Dmitrović, T. (2009). *Product Nationality, Consumer Ideologies and Consumption: An Appraisal Of The Literature With Illustration Of Empirical Work In South-East Europe*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vida, I., & Maher Pirc. M. (2006). Consumer Buying Behavior. *Management*, 1 (1), 49-63.
- Vida, I. & Reardon, J. (2008). Domestic Consumption: Rational, Affective or Normative Choice? *Journal of Consumer Marketing*, Winter, 25 (1), 34-44.
- Vida, I. & Rojšek, I. (2009) Dejavniki porabnikovega odločanja za nakup slovenskih izdelkov, *Naše gospodarstvo*, 55 (5/6), 77-86.
- Zeugner-Roth, K. P., Žabkar, V. & Diamantopoulos, A. (2015) Consumer ethnocentrism, national identity, and consumer cosmopolitanism as drivers of consumer behavior: A social identity theory perspective, *Journal of International Marketing*, 23 (2), 25-54.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52 (2), 2-22.
- ZKŽP GZS (2020). Slovensko mleko nas povezuje. Pridobljeno 25. septembra 2022 iz: [https://www.gzs.si/zbornica\\_kmetijskih\\_in\\_zivilskih\\_podjetij/Novice/ArticleId/75504/slovensko-mleko-nas-povezuje](https://www.gzs.si/zbornica_kmetijskih_in_zivilskih_podjetij/Novice/ArticleId/75504/slovensko-mleko-nas-povezuje).



# VPLIV ZAZNANIH DIMENZIJ TRAJNOSTI KORPORATIVNIH ZNAMK NA NAKUPNE NAMERE SLOVENSКИH PORABNIKOV

Vesna Žabkar, Mateja Kos Koklič, Mila Zečević, Petar Gidaković

## Povzetek

Namen članka je analizirati vpliv zaznanih dimenzij trajnosti (okoljske, družbene in ekonomske) korporativnih znamk na stališča in nakupne namere porabnikov. Na vzorcu 2.414 porabnikov v Sloveniji, ki predstavljajo širšo javnost in so konec leta 2021 ocenjevali 48 korporativnih znamk, ugotavljamo pomen posameznih dimenzij trajnosti za stališča do blagovne znamke in nakupne namere. Na podlagi ugotovitev oblikujemo priporočila za pristno poročanje komunikatorjev v podjetjih glede aktivnosti in zavez podjetij v zvezi s trajnostnim poslovanjem.

Ključne besede: porabniške zaznave dimenzij trajnosti, nakupne namere, korporativne znamke.

## Uvod in teoretično ozadje

V zadnjih nekaj desetletjih je tako med akademiki kot managerji veliko zanimanja pritegnil koncept trajnosti (angl. *sustainability*). Trajnostni razvoj je opredeljen kot razvoj, ki zadovoljuje trenutne potrebe, ne da bi pri tem ogrožal zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij (United Nations, 1987), pri čemer je pomembno upoštevati več dimenzij trajnosti: okoljsko, družbeno in ekonomsko (pristop trojne spodnje meje) (Elkington, 1998). Trajnost podjetij vpliva na številne vidike delovanja podjetij (Szócs & Schlegelmilch, 2020) in lahko podjetjem koristi na različne načine (Kalwani & Mahesh, 2020).

Medtem ko je veliko napisanega na temo učinkov okoljske in družbene dimenzije trajnosti podjetij na njihovo finančno uspešnost in pozitivnih donosov prizadevanj za družbeno odgovornost podjetij, so raziskave o odzivih porabnikov na trajnostna prizadevanja podjetij manj številne (van Doorn, Onrust, Verhoef, & Bügel, 2017). Dosedanje raziskave sicer kažejo, da se porabniki pri svojih nakupnih odločitvah in v procesu uporabe izdelkov ter storitev naslanjajo na podobo podjetja glede trajnosti (Choi & Ng, 2011; Du, Bhattacharya, & Sen, 2011; Trudel & Cotte, 2009) in sklepajo o značilnostih podjetij iz njihovih dejanj (Uleman & Kressel, 2013; Wyer & Radvansky, 1999). V tej luči porabniki vedno bolj pričakujejo, da bodo podjetja družbeno in okoljsko odgovorna (Kuokkanen & Sun, 2020), vendar pa v literaturi manjka poglobljenih

raziskav, kako družbena in okoljska odgovornost vpliva na posameznika oziroma na porabnika (Shea & Hawn, 2019). Dodaten argument za proučevanje porabnikove vloge dajejo raziskave o psihologiji odgovornosti podjetij, ki kažejo, da se je za pridobitev celovitega razumevanja te odgovornosti treba osredotočiti na njene mikro temelje (Afsar & Umrani, 2020, str. 109).

Če izhajamo iz opisanih vrzeli, je namen tega poglavja raziskati, kako zaznavanje porabnikov o družbeni, okoljski in ekonomski dimenziji trajnosti korporativnih znamk vpliva na njihove nakupne namere. Nadalje želimo ob bok tem trem vrstam zaznavanja dodati tudi proučevanje povezave med stališči do korporativne znamke in namerami po nakupu te znamke.

V ta namen opredeljujemo porabnikovo zaznavanje trajnosti podjetij kot porabnikovo prepričanje, da podjetje deluje v skladu z okoljskimi, družbenimi in ekonomskimi pričakovanji, ki presegajo pravne zahteve in interese podjetja (McWilliams & Siegel, 2001; Walsh & Beatty, 2007). Stališča do korporativne znamke so opredeljena kot porabnikovo čustveno vrednotenje določene korporativne znamke (Etkin & Sela, 2016), medtem ko je nakupna namera konceptualizirana kot verjetnost, da bodo porabniki kupili izdelke oziroma storitve določene korporativne znamke v prihodnosti (Putrevu & Lord, 1994).

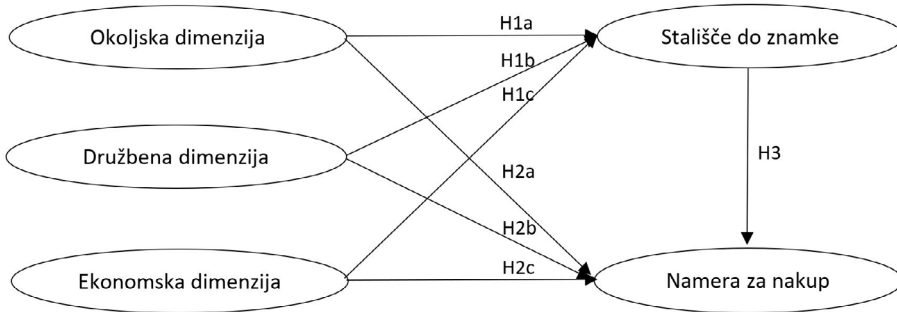
Več raziskav je že pokazalo, da ima porabnikovo zaznavanje družbene in okoljske odgovornosti podjetij pozitiven učinek na različne vrste porabnikovega odziva, npr. na ugled znamke (Brammer & Millington, 2005), kredibilnost podjetja (Lafferty, 2007), stališča do podjetja (Brown & Dacin, 1997; Sen & Bhattacharya, 2001) in porabnikovo nakupno namero (Trudel & Cotte, 2009). V kontekstu naše študije nas zanima, kako posamične dimenzije porabnikovega zaznavanja trajnosti podjetij vplivajo na oblikovanje stališč do znamke, na drugi strani pa je smiselno proučiti tudi vpliv teh dimenzij na nakupne namere. Trajnostne dejavnosti podjetja lahko namreč neposredno vplivajo na privlačnost izdelka, ko ustrezajo porabnikovim prepričanjem o teh dejavnostih in njegovi podpori pobudam (Sen & Bhattacharya, 2001). Hkrati tudi predpostavljamo, da stališča do znamke pozitivno vplivajo na nakupne namere.

*H1: Porabnikovo zaznavanje (a) okoljske, (b) družbene in (c) ekonomske dimenzije trajnosti ima pozitiven učinek na stališče do korporativne znamke.*

*H2: Porabnikovo zaznavanje (a) okoljske, (b) družbene in (c) ekonomske dimenzije trajnosti ima pozitiven učinek na namero za nakup korporativne znamke.*

*H3: Porabnikovo stališče do korporativne znamke ima pozitiven učinek na namero za nakup korporativne znamke.*

Slika 1: Vpliv porabnikovega zaznavanja dimenzij trajnosti podjetij na stališče do znamke in namero za nakup



## Metodologija

Podatke smo zbrali s spletno anketo, ki smo jo izvedli v sodelovanju z agencijo za tržne raziskave. Da bi zagotovili široko zastopanost slovenskega prebivalstva, smo zbrali 2.414 odgovorov ( $M_{\text{star}} = 41,91$  v razponu od 18 do 65 let;  $SD_{\text{star}} = 12,46$ ; 51,6 % žensk). Respondente smo naključno razporedili, da ocenijo eno od 48 slovenskih korporativnih znamk. Te znamke smo izbrali s seznama podjetij, ki ponujajo izdelke ali storitve končnim porabnikom in imajo vsaj 500 zaposlenih. Izbrana podjetja poslujejo v številnih izdelčnih kategorijah in storitvenih panogah, kot so papirni izdelki, poštna storitve, ročno orodje, trgovina na drobno, proizvodnja pnevmatik, izpušnih sistemov, transportne in medijske storitve, kar povečuje posplošljivost naših ugotovitev.

Anketa je trajala približno 10 minut. Anketirance smo na začetku vprašalnika prosili, da ocenijo, kako dobro poznajo določeno korporativno znamko na lestvici od 1 (sploh ne poznajo) do 10 (odlično poznajo). Respondentom, ki korporativne znamke niso poznali, smo se zahvalili za pripravljenost za sodelovanje in niso nadaljevali sodelovanja v raziskavi. Respondenti, ki so odgovorili, da korporativno znamko poznajo, so ocenili dimenzije trajnosti (ekonomske, okoljske in socialne) ter stališča do znamke in nakupne namere. Vse konstrukte smo merili na 7-stopenjski lestvici, v zadnjem delu vprašalnika pa smo zbrali demografske podatke.

Za merjenje naših konstruktov in zbiranje podatkov smo uporabili uveljavljene merske lestvice. Družbeno in okoljsko dimenzijo trajnosti smo merili s pomočjo lestvice, ki so jo razvili Walsh, Beatty, in Shiu (2009;  $\alpha_{\text{soc}} = 0,925$ ,  $\alpha_{\text{ok}} = 0,946$ ), medtem ko smo ekonomsko dimenzijo merili z lestvico avtorjev Markovic, Iglesias, Singh in Sierra (2018;  $\alpha_{\text{ekon}} = 0,820$ ). Za merjenje stališč do korporativne znamke smo uporabili lestvico Etkin in Sela (2016,  $\alpha = 0,933$ ), za nakupne namere pa Putrevu in Lord (1994,  $\alpha = 0,942$ ).

## Rezultati raziskave

Za analizo podatkov in preverjanje hipotez smo uporabili modeliranje strukturnih enačb v programu Amos. Analiza je pokazala, da je prileganje predlaganega modela dobro (CMIN/DF = 4,913; CFI = 0,989; SRMR = 0,025; RMSEA = 0,040; PCLOSE = 1,000). Pri preverjanju H1 smo ugotovili, da ima porabnikovo zaznavanje okoljske, družbene in ekonomske dimenzije trajnosti pozitiven učinek na stališča do korporativne znamke (tabela 1). Rezultati kažejo, da ima zaznavanje družbene dimenzije najmočnejši učinek na stališča do korporativne znamke. Učinka okoljske in ekonomske dimenzije sta prav tako statistično značilna in pozitivna, vendar je vpliv okoljske dimenzije močnejši od vpliva ekonomske dimenzije. Tri dimenzije trajnosti (okoljska, ekonomska in družbena) skupaj pojasnijo 57 % variance v stališčih porabnikov do korporativnih znamk ( $R^2 = 0,573$ ). Pri preverjanju H2 smo ugotovili, da zaznave okoljske in ekonomske dimenzije trajnosti nimajo statistično značilnega učinka na nakupne namere, medtem ko je vpliv družbene dimenzije statistično značilen in pozitiven. Delež pojasnjene variance v nakupnih namerah pa je 73 % ( $R^2 = 0,733$ ). Rezultati tudi kažejo, da je učinek stališč do korporativne znamke na namere za nakup znamke statistično značilen in pozitiven, kar je skladno s H3.

Tabela 1: Učinek dimenzij trajnosti na stališče do korporativne znamke

Hipoteza	Povezava	Standardizirani regresijski koeficient	Značilnost
H1a	Okoljska dimenzija → Stališče	0,181	0,001
H1b	Družbena dimenzija → Stališče	0,527	0,001
H1c	Ekonomska dimenzija → Stališče	0,127	0,001
H2a	Okoljska dimenzija → Namera	0,014	0,555
H2b	Družbena dimenzija → Namera	0,087	0,003
H2c	Ekonomska dimenzija → Namera	0,025	0,136
H3	Stališče → Namera	0,767	0,001

Poleg neposrednih učinkov smo preverili tudi posredni učinek stališč, natančneje, ali imajo stališča značilno vlogo posrednika med vsako od treh dimenzij trajnosti in nakupno namero. Analiza je potrdila to predpostavko in pokazala, da stališča v tej vlogi pomagajo pojasniti mehanizem razmerja med trajnostjo in nakupno namero. Iz rezultatov lahko sklepamo, da na nakupne namere posredno najmočnejše vpliva družbena dimenzija trajnosti. Tudi okoljska in ekonomska dimenzija imata sicer pozitiven posredni učinek na nakupne namere, vendar je jakost teh učinkov manjša.

Iz rezultatov je razvidno, da bo pri porabniku, ki pri razmišljanju o korporativni znamki (npr. o prejšnjih izkušnjah z znamko, o komunikaciji znamke in podobno)

zazna dimenzije trajnosti, to zaznavanje pozitivno vplivalo na njegovo stališče do korporativne znamke in posredno tudi na nakupno namero za izdelke oziroma storitve te znamke (povezava med stališči in namero:  $\beta = 0,767$ ,  $p < ,001$ ). K temu lahko dodamo še neposredno pozitivno povezavo med družbeno dimenzijo trajnosti in namero, ki dodatno okrepi učinek zaznavanja te dimenzije.

## Diskusija in implikacije

Cilj te raziskave je bil zapolniti vrzeli v razumevanju, kako porabniki zaznavajo posamezne dimenzije trajnosti in kako te zaznave vplivajo na njihova stališča glede korporativnih znamk in na nakupne namere. Za ta namen smo razvili konceptualni model (slika 1), ki temelji na psihološki literaturi o oblikovanju zaznav (Uleman & Kressel, 2013; Wyer & Radvansky, 1999) in trženjski literaturi o vplivu zaznav trajnosti na stališča in nakupne namere (Choi & Ng, 2011; Du et al., 2011; Trudel & Cotte, 2009). Naš model predpostavlja, da imajo porabnikove zaznave okoljske, družbene in ekonomske dimenzije trajnosti pozitivne učinke na stališča do korporativnih znamk in nakupne namere. Poleg tega model predpostavlja tudi pozitiven učinek stališč do korporativne znamke na nakupne namere. Za preverjanje modela smo anketirali velik vzorec slovenskih porabnikov in uporabili strukturno modeliranje. Rezultati dveh regresijskih modelov podpirajo vse hipoteze, z izjemo vpliva okoljske in ekonomske dimenzije trajnosti na nakupne namere.

Pri preverjanju učinkov dimenzij trajnosti na stališča do korporativne znamke smo ugotovili, da ima najmočnejši vpliv družbena dimenzija, ki ji sledita okoljska in ekonomska dimenzija. Ti rezultati so skladni z obstoječimi raziskavami, ki kažejo, da je pri nakupu lokalnih znamk družbena dimenzija pomembnejša od okoljske (Catlin, Luchs, & Phipps, 2017) in da je učinek ekonomske dimenzije na stališča porabnikov šibkejši od učinkov drugih dveh dimenzij (Modica, Altinay, Farmaki, Gursoy, & Zenga, 2020). Ugotovitve torej kažejo, da morajo podjetja, ki želijo izboljšati stališča porabnikov do svoje znamke, izpostaviti predvsem družbene koristi svojih izdelkov in družbeno koristne vidike svojega poslovanja.

Pri preverjanju učinkov dimenzij trajnosti in stališč do korporativne znamke na nakupne namere smo ugotovili, da imajo stališča do korporativne znamke najmočnejši vpliv na nakupne namere, medtem ko so vplivi zaznanih dimenzij trajnosti relativno šibkejši. Za statistično značilnega se je izkazal le vpliv družbene dimenzije, okoljska in ekonomska dimenzij pa imata neznačilen vpliv na nakupne namere. Skladno z ugotovitvami obstoječih študij (Shea & Hawn, 2019) ti rezultati nakazujejo, da stališča do korporativne znamke delujejo kot psihološki mehanizem, ki posreduje učinke zaznanih dimenzij trajnosti na nakupne namere.

V pričujočem poglavju smo pokazali, kakšen je učinek posameznih dimenzij trajnosti na stališča in (tudi posredno) na nakupne namere porabnikov. Poudarjanje trajnostnih iniciativ in aktivnosti pod okriljem korporativne znamke je pomembno za komunikatorje v podjetjih, pri čemer so zlasti učinkovite aktivnosti in initiative, ki so povezane z družbeno dimenzijo trajnosti. Porabniki, ki ocenjujejo korporativno znamko kot družbeno odgovorno, ki se trudi ustvarjati nova delovna mesta in prispeva k družbi, bodo to znamko v večji meri ocenili kot všečno. Ocenili jo bodo kot znamko, v katere izdelkih/storitvah uživajo in jih osrečuje. Za všečnost korporativne znamke je prispevek k družbi pomembnejši kot odgovornost do naravnega okolja in podpora okolju prijaznih programov. Prav tako je zaznani prispevek korporativne znamke k družbi pomembnejši od zaznanih prizadevanj za izboljševanja produktivnosti in finančne uspešnosti podjetja. Ker se učinek zaznav porabnikov kaže tudi pri nakupnih namerah porabnikov in posledično pri prodajnih rezultatih, so prizadevanja za vidno predstavljanje trajnostnih aktivnosti podjetja smiselna, če pri tem ne gre za okoljsko ali družbeno zavajanje (angl. *greenwashing*, *social washing*) oziroma odstopanje od pristnih praks in zavez glede okoljskih in družbenih problemov.

## Zahvala

Raziskovanje je financirano iz raziskovalnega programa št. P5-0128, ki ga sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

## Literatura in viri

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 109-125.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Catlin, J. R., Luchs, M. G., & Phipps, M. (2017). Consumer perceptions of the social vs. Environmental dimensions of sustainability. *Journal of Consumer Policy*, 40(3), 245-277.
- Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 269-282.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Etkin, J., & Sela, A. (2016). How experience variety shapes postpurchase product evaluation. *Journal of Marketing Research*, 53(1), 77-90.

- Kalwani, S., & Mahesh, J. (2020). Trends in organizational behavior: A systematic review and research directions. *Journal of Business & Management*, 26(1).
- Kuokkanen, H., & Sun, W. (2020). Companies, meet ethical consumers: Strategic csr management to impact consumer choice. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 403–423.
- Lafferty, B. A. (2007). The relevance of fit in a cause–brand alliance when consumers evaluate corporate credibility. *Journal of Business Research*, 60(5), 447–453.
- Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J. J., & Sierra, V. (2018). How does the perceived ethicality of corporate services brands influence loyalty and positive word-of-mouth? Analyzing the roles of empathy, affective commitment, and perceived quality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 721–740.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Modica, P. D., Altinay, L., Farmaki, A., Gursoy, D., & Zenga, M. (2020). Consumer perceptions towards sustainable supply chain practices in the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 23(3), 358–375.
- Putrevu, S., & Lord, K. R. (1994). Comparative and noncomparative advertising: Attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions. *Journal of Advertising*, 23(2), 77–91.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Shea, C. T., & Hawn, O. (2019). Microfoundations of corporate social responsibility and irresponsibility. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1609–1642.
- Szöcs, I., & Schlegelmilch, B. B. (2020). Embedding csr in corporate strategies. In B. B. Schlegelmilch & I. Szöcs (Eds.), *Rethinking business responsibility in a global context: Challenges to corporate social responsibility, sustainability and ethics* (pp. 45–60). Cham: Springer International Publishing.
- Trudel, R., & Cotte, J. (2009). Does it pay to be good? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 61.
- Uleman, J. S., & Kressel, L. M. (2013). A brief history of theory and research on impression formation. In D. E. Carlston (Ed.), *The oxford handbook of social cognition*. Oxford: Oxford University Press.
- United Nations. (1987). Report of the world commission on environment and development: Our common future *Our common future*.
- van Doorn, J., Onrust, M., Verhoef, P. C., & Bügel, M. S. (2017). The impact of corporate social responsibility on customer attitudes and retention—the moderating role of brand success indicators. *Marketing Letters*, 28(4), 607–619.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127–143.
- Walsh, G., Beatty, S. E., & Shiu, E. M. K. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924–930.
- Wyer, R. S., & Radvansky, G. A. (1999). The comprehension and validation of social information. *Psychological Review*, 106(1), 89–118.

# EKONOMSKI VPLIVI ŠPORTNIH DOGODKOV V SLOVENIJI

Daša Farčnik, Ljubica Knežević Cvelbar, Marko Pahor, Maja Zalaznik

## Povzetek

Športni dogodki so pomemben steber športa in turizma, saj neposredno in posredno vplivajo na gospodarstvo, družbo in širše okolje. Učinke športnih dogodkov moramo zato obravnavati celovito, kar vse bolj poudarjajo tudi Mednarodni olimpijski komite in številne mednarodne športne organizacije. Članek se zato osredotoča na opredelitev vplivov za vse tri stebre trajnosti: za ekonomski, družbeni in okoljski steber, izračuna pa ekonomske vplive na širše okolje. V članku predstavimo predlog metodologije za merjenje neposrednih ekonomskih vplivov športnih dogodkov na podlagi ocene celotne input-output matrike in posrednih ekonomskih vplivov s pomočjo Leontijevega inverza. Predlagana metodologija je aplicirana na primeru zimskega športnega dogodka, in sicer IBU svetovnega prvenstva v biatlonu 2021, za katerega so ocenjeni neposredni ekonomski učinki, s predpostavko enake strukture porabe pa še širši učinki porabe gospodinjstev, države ter izvoza.

Ključne besede: trajnostni razvoj, ekonomski vplivi dogodkov, športni dogodki.

## Uvod

Šport je v Sloveniji pomemben družbeni steber, ki predstavlja podstat kakovosti življenja ne le prebivalstvu nasploh, ampak daje tudi možnosti izvajanja dejavnosti številnim gospodarskim subjektom. Pomemben del športa, ki ima tudi v Sloveniji dolgo tradicijo, so športni dogodki – tekmovanja in srečanja na svetovni, evropski, nacionalni in regijski ravni. Glede na to, da privabijo tudi tekmovalce izven lokalnega okolja, se pomembno povezujejo tudi s turizmom. Zaradi prepoznavnosti pomena športnih dogodkov za slovenski turizem je bila v letu 2022 pripravljena Strategija športnega turizma (STO, 2022), katere pomemben steber so tudi (veliki) športni dogodki.

Športni dogodki, predvsem veliki športni dogodki, imajo ekonomske, okoljske in družbene učinke na širše okolje. S sprejemom ciljev trajnostnega razvoja (angl. *Sustainable Development Goals*) pa se vse bolj merijo in zmanjšujejo negativni okoljski in družbeni učinki, kar izrazito spodbujajo tudi mednarodne športne organizacije (npr. Evropski parlament, 2022; Mednarodni olimpijski komite, 2022; Mednarodna biatlonska zveza, 2021). Merjenje ekonomskih učinkov športnih prireditev je večinoma omejeno na merjenje ekonomskih učinkov velikih športnih prireditev, kot npr. olimpijskih iger, svetovnih in evropskih prvenstev (Feddersen, 2006; Hassan &



Connor, 2009; Kasimati, 2003; Lamla et al., 2014). Večji izziv kot opredelitev okoljskih, družbenih in ekonomskih učinkov pa je njihovo merjenje. V Sloveniji se sistematično še ne merijo vse tri vrste učinkov, izračun na podlagi input-output analize je eden izmed poskusov merjenja le ekonomskih učinkov (Farčnik, Knežević Cvelbar, Pahor in Zalaznik, 2021).

Pričujoči članek se tako osredotoča na predstavitev metodologije za merjenje ekonomskih učinkov športnih prireditev, ki temelji na podlagi simetričnih input-output tabel, ki zajemajo strukturo proizvodnje, proizvodnih stroškov in dohodke, ustvarjene v proizvodnem procesu; tokove proizvodov in storitev, proizvedenih v okviru domačega gospodarstva, ter tokove proizvodov in storitev s tujino. Na primeru enega športnega dogodka, in sicer tekem svetovnega pokala v biatlonu, so izračunani neposredni in posredni ekonomski učinki. Hkrati smo le opredelili okoljske in družbene učinke na primeru omenjene prireditve, ki jih žal zaradi pomanjkanja podatkov navajamo zgolj opisno.

Doprinos tega članka je predvsem v metodologiji in aplikaciji na konkretno športno prireditev, ki lahko služi kot osnova za opredelitev in vrednotenje učinkov predvsem večjih športnih prireditev v prihodnje. Hkrati aplikacija predlagane metodologije omogoča primerjavo ekonomskih učinkov v času (npr. za različne dogodke, ki se ponavljajo vsako leto oziroma na nekaj let), in sicer med različnimi športi ter prizorišči (npr. dvoranski športi in športi na prostem ter poletni in zimski športi). Glede na to, da država neposredno ali posredno sofinancira večino velikih oziroma t. i. mega športnih dogodkov, je izračun neposrednih in posrednih ekonomskih učinkov pomemben tudi z vidika nosilcev ekonomskih politik, pristojnih ministrstev in nacionalnih in panožnih športnih in turističnih združenj. V nadaljevanju so najprej opredeljeni posamezni učinki športnih dogodkov na širše okolje, nato je predstavljena metodologija, ki ji sledi aplikacija na primeru športne prireditve.

## Opredelitev učinkov športnih prireditev

Športni dogodki vplivajo na okolje, družbo in gospodarstvo, vplivi pa so lahko pozitivni in negativni (UN, 2018; UNWTO, 2019). Ekonomski učinki športnih prireditev ter njihov vpliv na družbo in okolje so predstavljeni v tabeli 1 in opisani v nadaljevanju.

**Ekonomski vplivi.** Med ekonomske večinoma prištevamo predvsem turistične učinke oziroma dodaten turističen promet v državo ali regijo, porabo in prihodke organizatorjev (Kang & Perdue, 1994; Solberg & Preuss, 2007; Getz, 1997; Smith, 2006) ter splošne ekonomske učinke (Gratton & Preuss, 2008; Preuss, 2007). Obiskovalci, sodelujoči in turisti na destinaciji običajno porabijo več kot povprečni turisti (celo dva- do trikrat več), poleg tega običajno obiščejo tudi znamenitosti v bližini

športnega prizorišča, kar pomeni dodatno porabo, obenem pa organizacija športnih dogodkov omogoča promocijo destinacije (Mohan, 2010; Richelieu, 2018). Čeprav številne študije kažejo na majhen ali ničelni učinek športnih prireditev na ustvarjanje novih zaposlitev, dohodek ali plače (npr. Baade & Matheson, 2001), lahko organizacija športnih dogodkov generira delovna mesta in ponuja možnosti za zaslužek predvsem tudi za manj privilegirane skupine in lokalno prebivalstvo, ki dobi priložnost za usposabljanje in pridobivanje novih kompetenc, ki jih lahko uporabi tudi po koncu dogodka (Dwyer et al., 2006; Hotchkiss et al., 2003; Raharja et al., 2021). Poleg tega športni dogodki spodbujajo sodelovanje lokalnih podjetij in ponudnikov storitev, npr. prevozne storitve, preskrba s hrano ali najem opreme (Chalip & Leyns, 2002; UNWTO 2019).

Športni dogodki pa imajo lahko tudi negativne ekonomske učinke, kajti organizirani športni dogodki pogosto koristijo le eni regiji, ne pa celotni skupnosti, pogosto pa je tudi finančni rezultat športnih dogodkov negativen (Dwyer et al., 2006; Higham, 1999; Taks et al., 2011) ali pa se novozgrajena infrastruktura po koncu dogodka ne uporablja dovolj (primer so olimpijske igre v Atenah 2004 – Gratton & Preuss, 2008). UNWTO (2019) tako priporoča oblikovanje proizvodov, ki združujejo športno ponudbo s turističnimi proizvodi v destinaciji, da bi povečali koristi za gostiteljsko območje.

*Tabela 1: Opredelitev pozitivnih vplivov športnih prireditev po stebrih trajnosti*

<b>Ekonomski steber</b>	<b>Družbeni steber</b>	<b>Okoljski steber</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomska trajnost (dobičkonosnost)</li> <li>• Multiplikativni učinki</li> <li>• Razvoj turizma</li> <li>• Dodatne investicije</li> <li>• Podoba destinacije</li> <li>• Razvoj športa</li> <li>• Poslovne priložnosti</li> <li>• Dodatne zaposlitve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocija kulture, države, destinacije, športa</li> <li>• Izobraževanje in informiranje</li> <li>• Spodbujanje medkulturne komunikacije in medsebojnega razumevanja</li> <li>• Ponos lokalnega prebivalstva / vseh prebivalcev</li> <li>• Promocija telesne aktivnosti in večji interes za telesno aktivnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohranjanje biodiverzitete</li> <li>• Omejena raba resursov</li> <li>• Ureditev infrastrukture in urbani razvoj</li> <li>• Povečanje atraktivnosti območja</li> <li>• Razvoj transportne mreže in zelenega transporta</li> <li>• Uvedba zelenih tehnologij in resursov</li> </ul>

*Vir: Evropski parlament, 2022; Mednarodni olimpijski komite, 2022; Mednarodna biatlonska zveza, 2021; Svetovna triatlonska zveza, 2021; Umanotera, 2013).*

**Družbeni vplivi.** Športni dogodki in športni turizem dajejo občutek skupnosti, zabave in navdušenja ter spodbujajo aktiven in zdrav življenjski slog, kar lahko znatno izboljša zaznano kakovost življenja v lokalnem oziroma nacionalnem okolju (Bauman et al., 2021; Fredline et al., 2003; Hsu et al., 2020; UNWTO, 2019; Waitt, 2003). Hkrati so športniki pogosto vzorniki, ki med drugim spodbujajo ukvarjanje s športom, prispevajo k enakosti spolov in opolnomočenju žensk ter so tudi navdih

za ljudi s posebnimi potrebami. Šport in športniki pomagajo izboljšati razumevanje in sodelovanje v družbi ter spodbujajo medkulturno komunikacijo in medsebojno razumevanje (Ohmann et al., 2006; UNWTO, 2019). Pomemben vidik zapaščine športni dogodkov je tudi športna infrastruktura, izboljšanje javnih površin in športnih kapacitet, kar izboljšuje prihodnje turistične priložnosti destinacije in dostopnost destinacije za vse skupine obiskovalcev in prebivalcev (Scandizzo et al., 2016).

Športni dogodki imajo lahko tudi negativne eksternalije. Že smo doživeli, da so se izrabili za politične namene, koruptivne posege, uničevanje dediščine, tudi uničevanje okolja idr. Poleg tega se lahko po dogodku zmanjšajo gospodarske dejavnosti in dodatna delovna mesta, kar lahko močno negativno vpliva na lokalno skupnost. Obenem se pojavi tudi potreba po vzdrževanju premalo uporabljane infrastrukture (Scandizzo et al., 2016; Scandizzo & Pierleoni, 2018), kar dodatno vpliva na nezadovoljstvo lokalnega prebivalstva in upad kakovosti življenja v lokalnem okolju.

**Okoljski vplivi.** Športi na prostem so odvisni od naravnih virov, imajo pa tudi pomembne vplive na okolje, kot je npr. poseganje in spreminjanje pokrajine, onesnaževanje in hrup, kar lahko privede do izgube biotske raznovrstnosti zaradi nove gradnje, obsežne uporabe virov in prekoračitve nosilne zmogljivosti med prireditvijo. Prirejanje velikih športnih dogodkov lahko povzroči znatno okoljsko škodo, večjo porabo naravnih virov, preveliko zgoščenost, arhitekturno onesnaževanje, gradnjo začasne in premalo uporabljene infrastrukture (Scandizzo et al., 2016; Scandizzo & Pierleoni, 2018). Hkrati pa lahko športni dogodki prispevajo k obnovi degradiranih območij, kot je npr. ozelenitev delov morske obale (olimpijske igre v Barceloni 1992 in v Atenah 2004) ter preoblikovanje degradiranih industrijskih območij v olimpijski park za olimpijske igre v Sydneyju 2000 (Scandizzo et al., 2016). Za potrebe organizacije športnih dogodkov pa je večinoma potrebna infrastruktura. Ker njena izgradnja negativno vpliva na okolje, Mednarodni olimpijski komite (2017) posebej poudarja, da je treba čim bolj izkoristiti obstoječo infrastrukturo, v primeru izgradnje in prenove športne infrastrukture pa je treba vključiti tehnološke rešitve, ki omogočajo energetske učinkovitejše in okolju prijaznejše športne objekte (Scandizzo et al., 2016).

Na športno prizorišče potuje tudi veliko obiskovalcev, udeležencev, osebja in opreme, kar znatno povečane odtise CO<sub>2</sub> na račun transporta in turističnega udejstvovanja udeležencev in turistov ter ima prav tako lahko velik okoljski odtis (Mednarodni olimpijski komite, 2017). Športni dogodki, predvsem na prostem in v naravi oziroma takrat, ko so športna prizorišča zelo odvisna od naravnih razmer in se v primeru negativnih vplivov na okolje lahko spremenijo, povečujejo ozaveščenost o okoljskih vprašanjih in degradaciji okolja. Takšen primer so npr. športni dogodki, ki so odvisni od snega, vodostaja rek in čistosti naravnega okolja (Mednarodni olimpijski komite, 2018).

## Merjenje vplivov športnih prireditev

Za merjenje vplivov športnih dogodkov na okolje je možno uporabiti številne indikatorje in različne pristope. Pomembno je, da se pri vseh dogodkih merijo neposredni in posredni vplivi vseh treh ključnih področij vpliva: ekonomski, okoljski in družbeni. Za ocenjevanje celotnih vplivov organizacije mednarodnih športnih prireditev Manning (2017) navaja različne možnosti, med njimi analizo multiplikatorjev, input-output analizo, ad-hoc anketne raziskave, analizo stroškov in koristi, matriko socialnega računovodstva, pa vse do izračunljivih modelov splošnega ravnotežja, kar navajajo tudi Dwyer et al. (2004). Dodatno sta npr. Hagn & Maennig (2009) uporabila metodo razlike razlik (angl. *Difference-in-Difference*) in preučevala vpliv svetovnega prvenstva v nogometu v Nemčiji leta 2006. V praksi sta najpogosteje uporabljeni analiza multiplikatorjev in input-output analiza, ki sta dober kompromis med preprostostjo in celovitostjo zajema učinka (Kasimati, 2003). Njuna glavna pomanjkljivost je v tem, da zajameta zgolj ekonomske učinke, ne pa tudi okoljskih in družbenih vplivov.

V Sloveniji se ekonomski vplivi ocenjujejo že pri kandidaturi destinacije oziroma organizacijskega odbora športnega dogodka, predvsem kadar gre ta t. i. mega športni dogodek (Lesjak, 2018), po koncu športnega dogodka pa so izračuni ekonomskih učinkov izredno redki. Med njimi izstopajo analiza stroškov in koristi projekta Eurobasket 2013 (Ivašković, 2014), analiza velikih mednarodnih športnih tekmovanj v okviru Analize nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000–2010 (Kolar in Verovnik; 2010) ter analize na podlagi satelitskih računov za šport (Farčnik in drugi, 2021). Vse bolj se pri merjenju učinkov predvsem velikih športnih dogodkov poudarjata okoljski in družbeni steber. Ni pa vzpostavljena enotna metodologija za merjenje ekonomskih učinkov, ki bi omogočala tudi primerljivost ekonomskih učinkov med različnimi športnimi dogodki. Okoljski in družbeni vplivi se na splošno merijo v precej manjšem obsegu in manj sistematično, kar je v treba v prihodnje spremeniti in razviti metodologijo, ki bo zajela in merila tudi okoljske in družbene vplive športnih dogodkov na okolje.

## Metodologija

Ekonomski učinek športnega dogodka je izračunan po vzoru satelitskih računov za šport (Farčnik in drugi, 2021), ki sledijo metodologiji satelitskih računov inštituta SpEA (SpEA, 2012; 2018; 2019), Sheffield, nizozemskega statističnega urada (Statistics Netherlands, 2012) ter Panagouleas, & Kokolakis (2012) in je v tem članku predstavljen povzetek metodologije. Izračun temelji na podlagi simetričnih input-output tabel, ki zajemajo strukturo proizvodnje, proizvodnih stroškov in dohodke, ustvarjene v proizvodnem procesu, tokove proizvodov in storitev, proizvedenih v okviru domačega gospodarstva, ter tokove proizvodov in storitev s tujino (SURs, 2019).

Koraki izračuna neposrednih in posrednih ekonomskih učinkov športnega dogodka ter uporabljeni podatki so predstavljeni v sliki 1.

*Slika 1: Koraki za izračun neposrednih in posrednih ekonomskih vplivov športnih dogodkov ter uporabljeni podatki*

Ocena deleža športa na kodi SKD na štiri mesta natančno	Ocene raziskovalcev
↓	
Uvoz v bazo finančnih podatkov in otežitev z deleži	Finančni podatki (AJ PES)
↓	
Združitev deležev športa na 64 dejavnosti	
↓	
Uporaba tabel ponudbe in porabe za šport z izločitvijo deležev, povezanih s športom	Tabela ponudbe in porabe (SUR S)
↓	
Izračun neposrednih učinkov	Podatki organizatorja
↓	
Uporaba input-output matrike, razširjene z dejavnostmi športa in uravnotežene s pomočjo algoritma RAS	Simetrične input-output tabele (SUR S)
↓	
Izračun posrednih učinkov: <ul style="list-style-type: none"> <li>• multiplikatorji</li> <li>• število zaposlenih</li> <li>• davki</li> </ul>	Podatki organizatorja Podatki o plačah, davkih (SUR S)

Na podlagi podrobne štirimestne kode Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) so ocenjeni deleži proizvodov in storitev, ki se proizvajajo za namen športa in uporabljajo za šport in so nato združeni v 64 dejavnosti. Nadalje so ocenjeni deleži, uvoženi v bazo finančnih podatkov pravnih oseb iz dejavnosti, povezanih s športom, in so oteženi z identificiranimi deleži ter ponovno združeni v 64 dejavnosti, ki pomenijo vhodne dejavnosti za input-output matrike.

Medtem ko so pri izdelavi tabele ponudbe kot vhodni podatek uporabljeni zgolj deleži proizvodnje po posameznih dejavnostih, je za izdelavo tabele porabe s pomočjo finančnih podatkov družb za vsako dejavnost, za katero je na podlagi Vilenske opredelitve športa identificirano, da proizvaja ali opravlja storitve športa, določena podrobna struktura potrebnih inputov. Za vsako dejavnost posebej so tako ocenjeni

deleži vmesne porabe, sredstev za zaposlene, poslovnega presežka, davkov ter dodane vrednosti v celotni porabi. Za vsako dejavnost posebej so ocenjeni tudi deleži investicij. Razdelitev porabe med posamezne kategorije končne porabe, spremembo zalog ter izvoz je narejena v enakih deležih po posameznih dejavnostih, kot to velja za celotno dejavnost, za športni in nešportni del.

Za izračun posrednih učinkov športa sta tabeli ponudbe in porabe pretvorjeni v simetrično input-output tabelo. Tako pripravljena tabela je razširjena s 30 dejavnostmi športa, pri čemer so iz osnovnih dejavnosti izločeni deli, ki so povezani s športom. V zadnjem koraku je matrika uravnotežena s pomočjo t. i. algoritma RAS, ki izmenično popravlja stolpce in vrstice matrike, dokler se robni seštevki vrstic in stolpcev ne ujemajo. Po nekaj ponovitvah je rezultat razširjena matrika, ki poleg izvornih 63<sup>14</sup> dejavnosti zajame še 30 dejavnosti, povezanih s športom. Matrika je bila tako velikosti 93 x 93 plus dodatne robne kategorije. Za del izračunov so vse vrstice in stolpci, povezani s športom, združeni, tako da je rezultat matrika velikosti 64 x 64.

Posredni učinki vključujejo izračun multiplikatorjev, števila zaposlenih in generiranih davkov. Iz razširjenih matrik je izračunan Leontijev inverz, katerega rezultat so multiplikatorji prihodkov. Edini davki, ki so lahko ocenjeni neposredno iz matrik ponudbe in porabe, so neto posredni davki.

## Opis podatkov

Izračun neposrednih in posrednih ekonomskih učinkov športnih prireditev temelji na več vrstah podatkov: ocen raziskovalcev, podatkov na ravni nacionalnega gospodarstva, ki so sestavljeni iz podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) in podatkov Agencije (v nadaljevanju AJ PES) ter kvantitativnih in kvalitativnih podatkov organizatorja športnega dogodka.

Ocena deležev temelji na podlagi predhodnih študij avstrijskega inštituta SpEA, Sheffield Hallam University iz Združenega kraljestva ter nizozemskega statističnega urada (SpEA, 2012; 2018; 2019; Statistics Netherlands, 2012; Panagouleas, & Kokolakis, 2012). Tako so npr. deleži proizvodov in storitev, ki se proizvajajo za namen športa in uporabljajo za šport, ocenjeni glede na opredelitev športa kot panoge in glede na to, kakšna je dejanska proizvodnja proizvodov in storitev za namen športa ali se uporablja za šport. Šport kot panoga, podobno kot turizem, ni opredeljen v skladu s Standardno klasifikacijo dejavnosti, je pa v skladu z Vilensko opredelitvijo športa (angl. *Vilnius definition of Sport*) mogoče identificirati panoge, ki v celoti proizvajajo proizvode in storitve za namen športa ali za uporabo za šport (opredeljene kot

14 Dejavnosti 99 Storitve ekstra teritorialnih organizacij v izračun niso vključene, saj sta imela v izvorni matriki tako vrstica kot tudi stolpec v celoti nič.

statistična opredelitev športa v Vilenski opredelitvi športa) ali pa deloma (opredeljene kot ožja in širša opredelitev športa).

Podatki SURS zajemajo podatke tabele ponudbe in porabe ter simetrične input-output tabele. V nadaljevanju je uporabljena simetrična input-output tabela za leto 2015, ki je uporabljena kot osnova za strukturo tabele, medtem ko so za robne seštevke uporabljene vrednosti iz tabel ponudbe in porabe za leto 2018. To pomeni, da je tabela že v izhodišču neuravnotežena, a izločanje elementov športa iz posameznih dejavnosti v vsakem primeru podre ravnotežje. Simetrična input-output tabela je za leto 2018. SURS je hkrati tudi vir podatkov za oceno števila zaposlenih v športu ter bruto plače za leto 2018, pri čemer predpostavljamo, da je povprečna plača v športnem delu dejavnosti (izračunana s pomočjo deležev športa v dejavnosti) enaka kot v celotni dejavnosti. Podatki agencije AJ PES zajemajo finančne podatke (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja) in se nanašajo na leto 2018.

Prispevki na plače in iz njih so ocenjeni iz podatkov o plačah. Za izhodišče je uporabljena bruto plača, prispevki so upoštevani kot 22,1 % prispevkov zaposlenih iz plač ter 16,1 % prispevkov delodajalcev na plače. Ocena dohodnine je težja, ker je lestvica progresivna, posameznik pa lahko uveljavlja vrsto olajšav. Pri oceni dohodnine je zato izhodišče povprečna plača za dejavnost, ocenjena je efektivna stopnja dohodnine za to povprečje in s pomočjo te stopnje je ocenjena dohodnina. Nazadnje je ocenjen še davek od dohodka pravnih oseb. S tem davkom je podobno kot z dohodnino. V delitvi dohodka se ustvari neto poslovni presežek, ki je osnova za davek od dohodka pravnih oseb, a točno stopnjo je tu težko oceniti. Predpostavlja se, da zavezancem uspe znižati osnovo za 20 % in da je na tako znižano osnovo pripisana zakonsko določena stopnja davka.

Kvantitativni podatki in kvantitativni podatki organizatorja se nanašajo na trajanje dogodka, število udeležencev, prihodke in stroške dogodka. Pri upoštevanju prihodkov in stroškov je treba upoštevati vse prihodke in stroške, ki nastanejo od začetka dogodka, kar večinoma vključuje tudi stroške kandidature in s tem povezane organizacijske stroške. Prihodki in stroški so razdeljeni na 34 kategorij, ki temeljijo na SKD-klasifikaciji dejavnosti. Med stroški so npr. posebej opredeljeni stroški hrane, oblačil, tiska, transporta, farmacevtskih surovin, plastike, kovinskih izdelkov, računalniške opreme, elektronike, optike, električnih naprav, strojev in naprav, motornih vozil, pohišstva, popravil in montaže strojev, naprav, oskrbe z električno energijo in vodo, stroški ravnanja z odpadki, komunala, gradnje stavb, nabave materiala, namenjenega prodaji, skladiščenja, poštnih in kurirskih storitev, gostinstva, namestitvev, produkcije filmov, oddaj, snemanja, informacijskih rešitev ter stroški drugih storitev (računovodskih, zavarovanj, oglaševanja, varovanja, izobraževanja, zdravstvenih storitev ...). Vključena so tudi plačila davkov in članarin

v mednarodnih združenjih. Glede na to, da so med stroški tudi nakupi trajnih dobrin (npr. električnih strojev, pohištva, avtomobilov ...), se upošteva amortizacija. Enako so razdeljeni tudi prihodki, kjer so posebej opredeljeni tudi prihodki iz proračuna države, občine ali lokalnih organizacij. Primer v nadaljevanju je IBU svetovno prvenstvo v biatlonu 2021 na Pokljuki, ki je potekalo v organizaciji Športnega društva Pokljuka ter Smučarske zveze Slovenije – združenje smučarskih panog, podatke pa so posredovali člani organizacijskega odbora.

## Primer izračuna neposrednih in posrednih ekonomskih učinkov

V Sloveniji že od leta 1992 potekajo tekme svetovnega pokala v biatlonu, v letu 2021 pa je potekalo tudi IBU svetovno prvenstvo v biatlonu 2021 na Pokljuki. Prvenstvo je potekalo od 9. do 21. februarja 2021, v času, ko zaradi pandemije covid-19 gledalci niso bili prisotni. Po podatkih organizatorjev je imela organizacija svetovnega prvenstva v biatlonu za 6,36 milijona evrov stroškov, organizator pa je imel zanjo 6,63 milijona evrov prihodkov, izkazal je torej dobrih 260 tisoč evrov dobička. V času dogodka je bilo opravljenih okoli 12.000 nočitev, večinoma na Bledu, v Bohinju in Lescah.

Od stroškov po kategorijah, o katerih poroča organizator, je bilo za 3,67 milijona evrov takih, ki lahko pomenijo vhodne stroške v gospodarstvo. Glavnino teh, ki niso vključeni, predstavljajo nagrade športnikom, stroški dela ter davek od dobička. Če se 3,67 milijona evrov stroškov vstavi v input-output analizo, ugotovimo, da je prireditev poleg 3,67 milijona evrov neposrednih generirala še 2,8 milijona evrov posrednih prihodkov. Največ, skoraj 300 tisoč evrov, je bilo povpraševanja po hrani in pijači, ki jo je večinoma generiralo gostinstvo. Skoraj 200 tisoč evrov posrednega povpraševanja odpade na gradbena dela.

*Tabela 2: Deset dejavnosti z največjo posredno porabo zaradi SP v biatlonu  
Vir: Podatki organizatorja, lastni izračuni.*

<b>PROIZVODI/TRANSAKCIJE</b> (SKD-koda in dejavnost)	<b>Prihodki</b> (v 1.000 EUR)
10–12 Živila, pijače, tobačni izdelki	295,3
41–43 Stavbe in gradnja stavb; inženirski objekti in gradnja inženirskih objektov; specializirana gradbena dela	201,4
46 Veleprodaja, razen motornih vozil in motornih koles	143,9
25 Kovinski izdelki, razen strojev in naprav	135,4
68 Poslovanje z nepremičninami	134,3
69–70 Pravne in računov. storitve; storitve uprav podjetij; podjetniško in poslovno svetovanje	129,7
78 Storitve pri zaposlovanju	91,4



24 Kovine	90,7
35 Oskrba z električno energijo, plinom in paro	82,5
01 Kmetijski, lovski proizvodi in sorodne storitve	80,7

Neposredni in posredni ekonomski učinki svetovnega prvenstva v biatlonu 2021 na Pokljuki so na podlagi predstavljene metodologije generirali nekaj manj kot 6,5 milijona evrov prihodkov v slovenskem gospodarstvu. Poleg tega je bilo na račun tega dogodka za skoraj 6 milijonov evrov končne porabe gospodinjstev, slaba 2 milijona evrov izvoza (storitev), dober milijon evrov davkov ter 0,5 milijona evrov investicij. Skupna poraba, ki jo je generiralo svetovno prvenstvo v biatlonu 2021, tako znaša malo manj kot 15 milijonov evrov.

*Tabela 3: Poraba zaradi SP v biatlonu 2021, po kategorijah*

<b>Kategorija porabe</b>	<b>(v 1.000 EUR)</b>
<i>Vmesna potrošnja</i>	6.470,8
Izdatki za končno potrošnjo gospodinjstev	5.922,9
Izdatki za končno potrošnjo NPISG	449,9
Izdatki za končno potrošnjo države	1.007,9
Bruto investicije v osnovna sredstva in dragocenosti	480,9
Izvoz f. o .b.	1.942,7
<i>Skupaj končna poraba</i>	9.872,4
<b>Skupaj poraba</b>	<b>14.879,9</b>

*Vir: Podatki organizatorja, lastni izračuni.*

Posredni ekonomski vplivi še ne zajemajo ekonomskih vidikov medijske prepoznavnosti in ne upoštevajo ogledov 170 milijonov gledalcev ter dosega 686.000 ljudi z drugimi medijskimi orodji (podatki organizatorja). Hkrati so bile zaradi organizacije svetovnega prvenstva v biatlonu in nadaljnjih tekmovanj izvedene številne investicije, povezane s prometom, transportom in varovanjem. Med drugim npr. adaptacija cestnih poti (npr. tretji vozni pas, nova obračališča), vzpostavljena je bila stalna optična povezava med Bohinjsko Bistrico in Rudnim poljem ter celovita elektrifikacija in optična povezava po prizorišču ter izgradnja dodatnih rolnarskih prog na Rudnem polju na Pokljuki.

## Kvalitativna ocena družbenih in okoljskih vplivov

V prejšnjem poglavju niso predstavljeni in ovrednoteni vplivi na okolje in aktivnosti za njihovo zmanjšanje ter vplivi dogodka na družbo. Merjenje družbenih vplivov in vplivov na okolje je bilo med organizacijo svetovnega prvenstva v biatlonu 2021 omejeno in je v večini primerov vključevalo zgolj aktivnosti, ne pa njihovega ovrednotenja. V tem poglavju smo na podlagi razgovorov z organizatorji dogodka podali kvalitativen pregled okoljskih in družbenih vplivov dogodka na širše okolje.

**Družbeni vplivi.** Promocija športa, destinacije in države je bila zagotovljena predvsem prek medijskega vpliva dogodka, in sicer si je po podatkih organizatorja tekme ogledalo 170 milijonov gledalcev, dogodek pa je dosegel še 686.000 ljudi z drugimi medijskimi orodji. Načrtovane so bile še številne druge aktivnosti, ki bi privabile domače obiskovalce, med njimi predvsem šolske otroke. V sodelovanju z enim izmed slovenskih podjetij je bil načrtovan obisk tisoč otrok na Pokljuko, kjer bi otroci spoznali šport in prizorišče, vendar zaradi pandemije ni bil izveden. Organizatorji so poskrbeli za vključevanje lokalnih skupnosti z zagotavljanjem dostopnosti do dogodka in za zaposlovanje lokalnih prebivalcev. Pri vključevanju lokalnih skupnosti bi lahko izpostavili tudi delo okoliških kmetov in samostojnih podjetnikov, ki so pred in med prvenstvom pomagali pri odvozu snega, frezanju in ureditvi prog. V prihodnje bi bilo treba zagotoviti merjenje družbenih vplivov, kot npr. število lokalnih prebivalcev ali število opravljenih delovnih ur lokalnih prebivalcev med organizacijo dogodka, morebitno povečanje vpisa otrok v tekaške in biatlonske klube in podobno.

**Okoljski vplivi.** Športni dogodek je potekal brez plastike in s skrbjo za zmanjšanje odpadkov (aktivnosti za ponovno uporabo in recikliranje), zmanjšanje porabe vode in energije ter izključitev nevarnih materialov. Poraba vode, elektrike in odpadkov ni bila merjena, kar bi v prihodnje organizator moral zagotoviti. Po podatkih organizatorja so v določeni meri zagotavljali tudi prevoz z nizkimi emisijami in organizirani so bili avtobusni prevozi. V prihodnje bi moral organizator enako beležiti število prevoženih kilometrov in njihov delež z električnimi vozili. Organizatorje svetovnega prvenstva in tekem svetovnega pokala v biatlonu bo v prihodnje Mednarodna biatlonska zveza zavezovala tudi k merjenju porabe elektrike in vode, uporabljene za umetno zasneževanje, k merjenju energije iz obnovljivih virov ter porabe soli na cestah. V letu 2022 je bil prvič izmerjen odtis CO<sub>2</sub> pri organizaciji večjega dogodka v Ljubljani (Conventa, 2022). Metodologija, uporabljena pri izračunu, se lahko v prihodnje uporabi tudi pri merjenju okoljskih učinkov športnih dogodkov, in sicer za zmanjševanje negativnih vplivov na okolje.

## Zaključek

Šport je izjemno pomemben povezovalac in komunikator tako lokalno, regionalno kot tudi globalno, zato je toliko pomembnejše, da tudi organizatorji športnih dogodkov pokažejo visoko raven skrbi in odgovornosti do vseh ključnih elementov organizacije in izvedbe dogodkov ter do vseh deležnikov.

Športni dogodki pozitivno, kdaj pa tudi negativno vplivajo na okolje, družbo, imajo pozitivne in lahko tudi negativne ekonomske vplive. Večji izziv kot določitev vplivov pa je njihovo merjenje in zmanjšanje negativnih vplivov, zato so številne mednarodne športne zveze z Mednarodnim olimpijskim komitejem na čelu začele vse več pozornosti posvečati organizaciji športnih dogodkov, ki sledijo načelom trajnostnega razvoja (Mednarodni olimpijski komite, 2022). Pomen določanja vplivov in njihovo zmanjševanje predvsem na okolje in družbo je v ospredju tudi pri organizaciji športnih dogodkov v Sloveniji, predvsem tistih, ki potekajo pod okriljem mednarodnih panožnih zvez (npr. tekme svetovnega pokala na Pokljuki, evropsko prvenstvo v rokometu za ženske ter nordijsko prvenstvo v Planici). Pripravljajo se tudi standardi trajnostne naravnosti (velikih) športnih prireditev, ki bodo omogočili kar se da odgovorno ravnanje v organizaciji in izvedbi športnih dogodkov v prihodnje.

Pomemben izziv, predvsem tudi v Sloveniji, pa je še vedno merjenje ekonomskih učinkov (mega) športnih dogodkov na podlagi ustreznega in primerljivega metodološkega pristopa. V tem članku posebej opredeljujemo metodološki pristop merjenja ekonomskih učinkov športnih dogodkov, ki temelji na metodologiji, uporabljeni pri izračunu satelitskih računov za šport. Metodološki pristop predlaga sedem korakov: i) ocena deleža športa v posamezni dejavnosti, ii) združitev ocene deleža športa s finančnimi podatki podjetij in otežitev z deleži športa, iii) združitev na 64 dejavnosti, iv) uporaba tabel ponudbe in porabe za šport z izločitvijo deležev, povezanih s športom, v) izračun neposrednih učinkov, vi) uporaba input-output matrike, razširjene z dejavnostmi športa in uravnotežene s pomočjo algoritma RAS, vii) izračun posrednih učinkov z vidika ustvarjenih prihodkov, porabe in izračun multiplikatorjev, števila zaposlenih in pobranih davkov. Temelji na podlagi več virov podatkov, in sicer ocen raziskovalcev, podatkov na ravni nacionalnega gospodarstva, ki so sestavljeni iz podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (tabele ponudbe in porabe ter simetrične input-output tabele) in podatkov Agencije (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja) ter kvantitativnih in kvalitativnih podatkov organizatorja športnega dogodka (prihodki in stroški so razdeljeni na 34 kategorij, ki temeljijo na SKD-klasifikaciji dejavnosti).

Z uporabo predlagane metodologije so izračunani neposredni in posredni ekonomski učinki IBU svetovnega prvenstva v biatlonu 2021 na Pokljuki generirali nekaj manj

kot 6,5 milijona evrov prihodkov v slovenskem gospodarstvu. Poleg tega je bilo na račun tega dogodka za skoraj 6 milijonov evrov končne porabe gospodinjstev, slaba 2 milijona evrov izvoza (storitev), dober milijon evrov davkov ter 0,5 milijona evrov investicij. Skupna poraba, ki jo je generiralo svetovno prvenstvo v biatlonu 2021, tako znaša malo manj kot 15 milijonov evrov.

Predlagana metodologija lahko v prihodnje služi tudi drugim organizatorjem športnih dogodkov pri izračunu neposrednih in posrednih ekonomskih učinkov in tako omogoča primerljivost ekonomskih vplivov dogodkov med sabo in v času. Hkrati omogoča drugim deležnikom, predvsem lokalnim, regionalnim in državnim inštitucijam, enega izmed dodatnih argumentov pri odločitvi za (finančno) podporo dogodkov. Dodatno so na podlagi preseka obstoječih dokumentov in predlogov opredeljeni še drugi okoljski in družbeni vplivi športnih dogodkov, kar lahko organizatorji športnih dogodkov uporabijo kot okvir za spremljanje in zmanjšanje negativnih vplivov športnih dogodkov na okolje. Predvsem pa izpostavljanje okoljskih in družbenih vplivov opozori na pomen njihovega merjenja v prihodnje in pomen prihodnjega razvoja metodologije za merjenje teh vplivov na širše okolje.

*Raziskavo je financiral Zavod za šport Republike Slovenije Planica, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.*

## Literatura in viri

- Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2001). Home Run or Wild Pitch?: Assessing the Economic Impact of Major League Baseball's All-Star Game. *Journal of Sports Economics*, 2(4), 307–327. <https://doi.org/10.1177/152700250100200401>
- Bauman, A. E., Kamada, M., Reis, R. S., Troiano, R. P., Ding, D., Milton, K., Murphy, N., & Hallal, P. C. (2021). An evidence-based assessment of the impact of the Olympic Games on population levels of physical activity. *The Lancet*, 398(10298), 456–464. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)01165-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)01165-X)
- Chalip, L., & Leyns, A. (2002). Local Business Leveraging of a Sport Event: Managing an Event for Economic Benefit. *Journal of Sport Management*, 16(2), 132–158. <https://doi.org/10.1123/jsm.16.2.132>
- Conventa (2022). <https://conventa.si/news/green-conventa-news/we-measured-the-carbon-footprint-of-conventa-2022/>.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R. (2004). Evaluating tourism's economic effects: New and old approaches. *Tourism Management*, 25(3), 307–317. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00131-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00131-6)
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R. (2006). Economic Impact of Sport Events: A Reassessment. *Tourism Review International*, 10(4), 207–216. <https://doi.org/10.3727/154427206779367118>
- Evropski parlament. (2022). Green Deal. Pridobljeno iz: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200618STO81513/green-deal-key-to-a-climate-neutral-and-sustainable-eu>
- Farčnik, D., Knežević Cvelbar, L., Pahor, M., Zalaznik, M. (2021). *Satelitski računi za šport*. Ljubljana: Univerza v Ljubljana, Ekonomska fakulteta, RCEF, 2021.
- Feddersen, A. (2006). *Economic Consequences of the UEFA Champions League for National Championships—The Case of Germany*. Chair for Economic Policy, University of Hamburg, Working Papers.

- Fredeline, L., Jago, L., & Deery, M. (2003). The Development of a Generic Scale to Measure the Social Impacts of Events. <https://doi.org/10.3727/152599503108751676>
- Getz, D. 1997. *Event management and event tourism*, Elmsford, NY: Cognizant Communications.
- Gratton, C., & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922–1938. <https://doi.org/10.1080/09523360802439023>
- Hagn, F., & Maennig, W. (2009). Large sport events and unemployment: The case of the 2006 soccer World Cup in Germany. *Applied Economics*, 41(25), 3295–3302. <https://doi.org/10.1080/00036840701604545>
- Hassan, D., & Connor, S. O. (2009). The socio-economic impact of the FIA World Rally Championship 2007. *Sport in Society*, 12(6), 709–724. <https://doi.org/10.1080/17430430902944134>
- Higham, J. (1999). Commentary - Sport as an Avenue of Tourism Development: An Analysis of the Positive and Negative Impacts of Sport Tourism. *Current Issues in Tourism*, 2(1), 82–90. <https://doi.org/10.1080/13683509908667845>
- Hinch, T. in Higham, J. (2001). Sport tourism: a framework for research. *International Journal of Tourism Research*, 3(1), 45–58.
- Hotchkiss, J. L., Moore, R. E., & Zobay, S. M. (2003). Impact of the 1996 Summer Olympic Games on Employment and Wages in Georgia. *Southern Economic Journal*, 69(3), 691–704. <https://doi.org/10.1002/j.2325-8012.2003.tb00521.x>
- Hsu, B., Wu, Y.-F., Chen, H., & Cheung, M.-L. (2020). How Sport Tourism Event Image Fit Enhances Residents' Perceptions of Place Image and Their Quality of Life. *Sustainability*, 12, 8227. <https://doi.org/10.3390/su12198227>
- International Olympic Committee. (2018). Sustainability essentials: Sports for climate action. [https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/celebrate-olympic-games/Sustainability/sustainability-essentials/SUSTAINABILITY-ESSENTIALS-ISSUE-2.pdf#\\_ga=2.249454912.674433829.1636496428-1019491787.1636379817](https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/celebrate-olympic-games/Sustainability/sustainability-essentials/SUSTAINABILITY-ESSENTIALS-ISSUE-2.pdf#_ga=2.249454912.674433829.1636496428-1019491787.1636379817)
- Ivašković, I. (2014). Analiza stroškov in koristi projekta Eurobasket 2013: Zaključno poročilo. Ekonomska fakulteta. <https://books.google.si/books?id=4pnorQEACAAJ>
- Kang, Y.-S., & Perdue, R. (1994). Long-Term Impact of a Mega-Event on International Tourism to the Host Country. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(3–4), 205–225. [https://doi.org/10.1300/J046v06n03\\_11](https://doi.org/10.1300/J046v06n03_11)
- Kasimati, E. (2003). Economic aspects and the Summer Olympics: A review of related research. *International Journal of Tourism Research*, 5(6), 433–444. <https://doi.org/10.1002/jtr.449>
- Kolar, E. in Verovnik, Z. (2010). *Analiza velikih mednarodnih športnih tekmovanj*. V E. Kolar, G. Jurak in M. Kovač (Ur.), *Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000–2010* (str. 277–286). Ljubljana: Fakulteta za šport
- Lamla, M. J., Straub, M., & Girsberger, E. M. (2014). On the economic impact of international sport events: Microevidence from survey data at the EURO 2008. *Applied Economics*, 46(15), 1693–1703. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.881972>
- Lesjak, M. (2018). *Velike športne prireditve in turizem: teoretični in raziskovalni vidik merjenja vplivov velike športne prireditve*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Mednarodna biatlonska zveza. (2021). IBU OC Sustainability Check List. Pridobljeno iz: <https://www.biathlonworld.com/inside-ibu/sustainability/biathlon-sustainability-resources>
- Mednarodni olimpijski komite (2017). IOC Sustainability Strategy. Pridobljeno iz: <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/171454>.
- Mednarodni olimpijski komite. (2022). Sustainability Essentials. Pridobljeno iz: <https://olympics.com/ioc/sustainability/essentials>

- Mohan, L.J. (2010), "Effect of destination image on attendance at sporting events", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 10 No. 3, pp. 157-170.
- Ohmann, S., Jones, I., & Wilkes, K. (2006). The Perceived Social Impacts of the 2006 Football World Cup on Munich Residents. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 129-152. <https://doi.org/10.1080/14775080601155167>
- Panagouleas, T. & Kokolakakis, T. (2012). *A Manual for the Construction of a Construction of a Sport Satellite Account (SSA)*. Sport Industry Research Centre Sheffield Hallam University.
- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 207-228. <https://doi.org/10.1080/14775080701736957>
- Raharja, D. S. P., Kusmaedi, N., Ma'Mun, A., & Berliana, B. (2021). Sports facilities create jobs? The economic impact of the presence of sports facilities. *JUARA : Jurnal Olahraga*, 6(1), 107-114. <https://doi.org/10.33222/juara.v6i1.1120>
- Richelieu, A. (2018). A sport-oriented place branding strategy for cities, regions and countries. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(4), 354-374. <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2018-0010>
- Scandizzo, P. L., & Pierleoni, M. R. (2018). Assessing the Olympic Games: The Economic Impact and Beyond. *Journal of Economic Surveys*, 32(3), 649-682. <https://doi.org/10.1111/joes.12213>
- Scandizzo, P., Quintieri, B., Ferrarese, C., & Nardone, R. (2016). Economic Impact Assessment of the Rome 2024 Olympic and Paralympic Games.
- Slovenska turistična organizacija – STO (forthcoming). Akcijski načrt razvoja in trženja športnega turizma v Sloveniji 2022-2025.
- Smith, A. (2006), "Tourists' consumption and interpretation of sport event imagery", *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 11 No. 1, pp. 77-100.
- Solberg, H. A., & Preuss, H. (2007). Major Sport Events and Long-Term Tourism Impacts. *Journal of Sport Management*, 21(2), 213-234. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.2.213>
- SPEA. (2012). How to Create a Sport Satellite Account. <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/xg-stat-austrian-methodology.pdf>.
- SPEA. (2018). Study on the Economic Impact of Sport through Sport Satellite Accounts. <https://op.europa.eu/sl/publication-detail/-/publication/865ef44c-5ca1-11e8-ab41-01aa75ed71a1>.
- SPEA. (2019). Unterschätzter Wirtschaftsfaktor Sport. <https://www.spea.at/unterschaetzter-wirtschaftsfaktor-sport/>.
- Statistics Netherlands. (2012). Methodological Manual for a Sport Satellite Account.
- SURS. (2019). Metodološko pojasnilo: Input-output tabele, tabele ponudbe in porabe. <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/8290>.
- Svetovna triatlonska zveza. (2020). Sustainability Guidelines for Event Organisers. Pridobljeno iz: [https://www.triathlon.org/uploads/docs/ITU\\_Sust\\_v5.pdf](https://www.triathlon.org/uploads/docs/ITU_Sust_v5.pdf)
- Taks, M., Kesenne, S., Chalip, L., & Green, C. (2011). Economic Impact Analysis Versus Cost Benefit Analysis: The Case of a Medium-Sized Sport Event. *International Journal of Sport Finance*, 6(3), 187-203.
- Umanotera. (2013). Čista zmaga. Pridobljeno iz: <https://www.umanotera.org/kaj-delamo/pretekle-aktivnosti/cista-zmaga/>
- UNWTO. (2019). Sport tourism and the sustainable development goals. <https://doi.org/10.18111/9789284419661>.
- Waitt, G. (2003). Social impacts of the Sydney Olympics. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 194-215. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00050-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00050-6)

# ZELENE LOGISTIČNE PRAKSE VELIKIH SLOVENSКИH PROIZVODNIH PODJETIJ

Marko Budler, Marko Jakšič

## Povzetek

V dani študiji nas zanima zasledovanje okoljske trajnosti v velikih slovenskih proizvodnih podjetjih. Natančneje, zanima nas, kako načela okoljske trajnosti vpeljujejo v izvajanje logističnih aktivnosti z zunanjimi izvajalci. Naše ugotovitve iz podjetij razkrivajo neujemanje med dojemanjem pomembnosti okoljsko trajnostnih kriterijev in razširjenostjo zelenih logističnih praks oziroma realiziranim vključevanjem kriterijev okoljske trajnosti v zahteve zunanjim izvajalcem logističnih aktivnosti. Prihodnje raziskave se lahko usmerijo v iskanje načinov, kako motive podjetij kanalizirati v (bolj) zelene logistične prakse.

Ključne besede: zelena logistika, proizvodnja, podjetje, zunanje izvajanje, okolje, trajnost.

## Uvod

Organizacije po svetu vse bolj izražajo interes za okoljsko komponento trajnosti in globalne oskrbovalne verige pri tem niso izjema (Fransoo et al., 2014). Organizacije v oskrbovalnih verigah z zunanjimi izvajalci logističnih aktivnosti vedno več promovirajo, poročajo in uresničujejo svoje trajnostne programe. V danih programih oziroma iniciativah imajo zunanji izvajalci logističnih aktivnosti dano vlogo pri prizadevanjih za »ozelenitev« logističnih dejavnosti, da bi pritegnili interes naročnikov, npr. velikih proizvodnih podjetij. Slednja se pretežno osredotočajo na jedrne dejavnosti, medtem ko preostale pogosto dajejo v zunanje izvajanje. Zunanje izvajanje pomožnih dejavnosti, med katere sodijo logistične storitve, pa je običajna poslovna praksa večjih organizacij iz različnih panog (Goldschmidt & Schmieder, 2017).

Medtem ko so odločitve o zunanjem izvajanju tradicionalno temeljile na stroškovni učinkovitosti, kakovosti storitev in zanesljivosti ponudnika, pa skrb za trajnost predlaga upoštevanje dodatnih meril (Evangelista et al., 2018). Trajnostne prakse običajno vključujejo okoljski, družbeni in ekonomski vidik (glej npr. Carter in Rogers, 2008). Okoljski vidik, ki nas v dani študiji v okviru zelenih logističnih praks podrobneje zanima, se nanaša na skrb za okolje in spodbuja podjetja ter njihove zunanje izvajalce logističnih aktivnosti, da ponovno razmislijo o svojih poslovnih

praksah in ponudijo zelene logistične prakse (ZLP), kjer je to mogoče. Ker postaja okoljska trajnost vse pomembnejša v oskrbovalnih verigah, želijo izvajalci logističnih dejavnosti s prizadevanji za »ozelenitev« pritegniti vse bolj trajnostno naravnane organizacije (Jazairy, 2020). Ne nazadnje pa deležniki oskrbovalnih verig postajajo vse doslednejši in celovitejši pri prikazovanju in dokumentiranju ogljičnega odtisa, opravljenih razdalj in drugih kazalnikov učinkovitosti.

Kljub večjemu interesu porabnikov in organizacij po trajnostnem vedenju ostajajo njihovi motivi po ZLP slabše raziskani. Med dvoje identificiranih determinant uvajanja ZLP spadata javno mnenje in stroškovna učinkovitost. Pri tem morajo raziskovalci in strokovnjaki iz prakse nenehno spremljati, ali so ZLP, ki izhajajo iz okoljskih pomislekov, sprejete za doseganje dejanskih učinkov v organizacijskih procesih ali zgolj kot okoriščanje za izboljšanje dobrega imena organizacije pred deležniki s končnimi uporabniki. Slednje je znano kot navidezna okoljska osveščenost (greenwashing) in predstavlja pojav, ko se ZLP sprejmejo predvsem zaradi obveščanja oziroma promoviranja o prizadevanjih organizacij, ne pa zaradi vlaganja v ZLP in dejanskega ugotavljanja in izkoriščanja njihovih koristi (Delmas in Burbano, 2011). Eden od načinov za merjenje pristnih namenov organizacij je preučiti ujemanje med stopnjo pomembnosti, o kateri menedžerji sami poročajo, in stopnjo, s katero se določene ZLP pojavljajo. Pričujoča študija pokaže, koliko organizacije postavljajo posebne okoljske zahteve za zunanje izvajalce ZLP. Menimo, da je pomembno stalno preučevati zahteve organizacij do ponudnikov storitev, da bi lahko realno napovedali sprejetje ZLP v procesu zunanjega izvajanja logističnih aktivnosti.

## Raziskovalni pristop in cilji

V študiji se osredotočamo na raziskovanje razlik v tem, kako podjetja dojemajo pomen okoljske trajnosti v okviru njihove motivacije za vključitev okoljskih trajnostnih poslovnih praks, ter to primerjamo z dejansko stopnjo sprejemanja ZLP v splošnem in v povezavi z zunanjim izvajanjem logističnih aktivnosti.

Predstavljena študija je del širšega projekta o zunanjem izvajanju logističnih storitev v slovenskih proizvodnih podjetjih (glej npr. Budler et al., 2021), ki temelji na empiričnih podatkih, zbranih z metodo ankete v letih 2013 in 2019. Pri izvedbi ankete v letu 2019 smo v vprašalnik vključili tudi okoljski trajnostni vidik, kjer se osredotočamo na štiri vidike okoljske trajnosti v podjetjih:

1. zelene poslovne strategije in sprejetje standarda ISO 14000,
2. pomen in razširjenost ZLP,
3. vzvodi doseganja okoljske trajnosti ter



4. pomen zahtev okoljske trajnosti pri izbiri zunanega izvajalca logističnih storitev.

Primarno raziskavo smo se odločili izvesti na populaciji velikih proizvodnih podjetij v Sloveniji (Jakšič & Budler, 2020). Odločitev za izbrano skupino podjetij je sledila ugotovitvam predhodnih raziskav na temo ZLP. Eltayeb in Zailani (2009) ter Hörisch et al. (2015) so prepoznali velika podjetja kot tista z višjo stopnjo sprejemanja ZLP. Prav tako je za velika proizvodna podjetja značilno, da v veliki meri uporabljajo zunanje partnerje za izvajanje raznolikih logističnih dejavnosti (Piecyk et al., 2015).

SSpletni vprašalnik smo poslali 132 velikim proizvodnim podjetjem v Sloveniji. Skupaj je odgovorilo 50 podjetij (38-odstotni odziv), od katerih smo 38 odgovorov prepoznali kot celovite in primerne za nadaljnjo analizo (29 % celovitih odzivov). Na vprašalnik so v večini odgovarjali zaposleni na srednjih vodstvenih položajih v logistiki, nabavi in načrtovanju proizvodnje. Vprašalnik je vključeval nabor vprašanj z več možnimi odgovori z dodatkom vprašanj, s katerimi smo želeli zajeti dodatne vpogleda in mnenja anketirancev. Za merjenje pomembnosti izbranih dejavnikov je bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica (1 - sploh ni pomembno, 2 - ni pomembno, 3 - nevtralnno, 4 - pomembno, 5 - zelo pomembno).

## **Pomen in razširjenost zelenih logističnih praks**

Uvodoma smo v podjetjih ugotavljali, katere ZLP že izvajajo, in ob tem še preverili, kako vrednotijo pomembnost posamezne ZLP ne glede na to, ali jo že izvajajo ali ne. Pogled na obstoječe znanje o ZLP razkrije množico logističnih dejavnosti, ki jim raziskovalci pripisujejo »neposreden vpliv na okolje in igrajo integrativno vlogo v oskrbovalnih verigah« (Sarkis, 2003). Najobširnejša analiza zunanega izvajanja logističnih dejavnosti v ZDA, 24<sup>th</sup> Annual 3PL study (Langley, 2020) razkriva, da večina podjetij ZLP uvaja na področju transporta.

Optimizacija logističnih aktivnosti, kot sta izboljšano načrtovanje poti in združevanje tovora, se izvaja v večini podjetij (76 %). Slednje je poznano tudi kot konsolidacija blaga in je uveljavljena taktika povečanja izkoriščenosti sredstev (npr. transportnih vozil), ki uspe ob usklajenem delovanju in procesih organizacije z zunanjim izvajalcem logističnih storitev (Tyan et al., 2003). Ob tem 28 % podjetij navaja aktivnosti, usmerjene v uporabo alternativnih goriv, vključno z električnimi vozili in zemeljskim plinom, 10 % pa že razmišlja o uvedbi naprednejših pristopov, kot so avtonomna vozila ali tehnologija »platooning«. Med anketiranimi organizacijami, naročniki logističnih aktivnosti, jih je še 42 % dejalo, da sodelujejo pri merjenju in poročanju ogljičnega odtisa, še dodatnih 38 % pa jih sodeluje v prostovoljnih programih. Čeprav raziskava zajema tako naročnike kot tudi zunanje izvajalce logističnih storitev, med obema skupinama ni opaznih večjih razlik v razširjenosti privzemanja ZLP.

Tabela 1: Pomen in razširjenost ZLP

Zelene logistične prakse	Razširjenost <sup>a</sup>	Pomembnost <sup>b</sup>		
	%	Povp.	Std. odkl.	Interval
Transport: združevanje pošiljk	74	4.31	0.81	1–5
Transport: boljši izkoristek naloženega tovora	87	4.69	0.52	3–5
Transport: optimizacija transportnih poti	42	3.92	0.89	2–5
Transport: čistejši načini prevoza	24	3.74	1.10	1–5
Učinkovit sistem ogrevanja in razsvetljave skladišč	53	4.34	0.92	2–5
Trajnostni materiali v embalaži izdelkov	34	3.92	1.06	2–5
Recikliranje ali ponovna uporaba embalaže	71	4.31	0.91	1–5
Odgovorno odlaganje odpadkov in smeti	97	4.64	0.63	3–5

<sup>a</sup> Podaja odstotek podjetij, ki uporabljajo določeno ZLP. <sup>b</sup> Merjeno s 5-stopenjsko Likertovo lestvico.

Širši nabor ZLP temelji na relevantni literaturi, vendar smo ga prilagodili značilnostim proizvodnih podjetij in predhodni oceni stanja privzemanja ZLP. Rezultati v tabeli 1 kažejo, da je razširjenost ZLP precej različna. V skupini ZLP na področju transporta se pretežno uporabljata konsolidacija (74 %) in optimizacija nakladanja pošiljk (87 %), v manjšem deležu pa tudi optimizacija transportnih poti (42 %) in izbira čistejšega načina transporta (24 %). Navedene ZLP ne vplivajo pozitivno le na okoljsko trajnost, ampak vodijo tudi k prihrankom pri neposrednih (ekonomskih) stroških prevoza, zato je pričakovano, da je razširjenost višja kot v primerih, ko je prehod na čistejšo prakso povezan z dodatnimi stroški. Visok delež podjetij, ki uporabljajo recikliranje pri embalaži in odgovorno odlagajo odpadke, lahko povežemo z regulatornimi zahtevami.

Naši rezultati o razširjenosti ZLP so tako skladni z rezultati drugih raziskav, narejenih na proizvodnih podjetjih v Evropi (González-Benito & González-Benito, 2006; Evangelista et al., 2017; Yildiz Çankaya & Sezen, 2019). Odziv anketirancev na vprašanje o pomembnosti posameznih ZLP pa v splošnem pokaže, da so vse navedene prakse prepoznane kot pomembne, kjer so bolj razširjene prakse praviloma prepoznane kot pomembnejše. Prav tako se v povprečju pokaže, da je v podjetjih, kjer ZLP pripisujejo večji pomen, razširjenost ZLP tudi večja.

## Podjetniški vzvodi doseganja zelenih logističnih praks

Ob vsesplošnem trendu povečanega zavedanja potrošnikov o pomenu okoljsko trajnostnega pristopa v poslovanju podjetij pa raziskave še vedno jasno kažejo, da na privzemanje ali spremembo v načinu izvajanja logistične storitve še vedno vplivajo predvsem ekonomski in regulatorni dejavniki (Perotti et al., 2012; Yildiz Çankaya & Sezen, 2019). Medtem ko lahko pritisk potrošnikov deluje kot pomemben vzvod okoljske trajnosti, Wolf & Seuring (2010) poročata, da izbiro načina izvajanja

logističnih storitev ter izbiro izvajalca v glavnem še vedno poganjajo cena, kakovost in pravočasna dobava. Avtorji poudarjajo, da je vrzel med zavedanjem potrošniških preferenc pri podjetjih in dejansko uvedbo ZLP v podjetjih lahko le še en dejavnik več, ki podjetjem preprečuje doseganje resničnega potenciala okoljske trajnosti.

V tabeli 2 smo zbrali odzive podjetij o razumevanju pomembnosti vzvodov pri doseganju okoljske trajnosti in uvedbi ZLP. Rezultati kažejo visoke ocene za vse kategorije in nakazujejo visoko okoljsko ozaveščenost. Čeprav so razlike med različnimi kategorijami razmeroma majhne, ni presenetljivo, da je temeljni podjetniški vzvod splošna težnja po zmanjševanju slabih vplivov na okolje na eni strani (skrb za okolje) ter regulativne omejitve in zahteve na drugi strani (okoljski predpisi). Kljub majhnim razlikam med ocenami pomembnosti kategorij anketiranci vzvoda, povezana s finančnimi učinki (znižanje stroškov in finančne in ekonomske spodbude), zaznavajo kot nekoliko manj pomembna. Enega od možnih razlogov za to razhajanje omenjamo že v prejšnjem poglavju, kjer optimizacija logističnih praks, predvsem v transportu, primarno prinaša ekonomske prihranke, ob tem pa ima posreden pozitiven učinek na okoljsko trajnost.

*Tabela 2: Pomembnost vzvodov za doseganje okoljske trajnosti v podjetjih*

<b>Vzvod pri zelenih logističnih praksah<sup>a</sup></b>	Povp.	Std. odkl.	Interval
Izboljšana podoba podjetja	4.34	0.84	1–5
Znižanje stroškov	4.32	0.92	1–5
Finančne in ekonomske spodbude	3.97	1.06	1–5
Okoljski predpisi	4.47	0.91	1–5
Skrb za okolje	4.58	0.63	3–5

<sup>a</sup> Merjeno s 5-stopenjsko Likertovo lestvico

Podrobnejša analiza anketnih odzivov pokaže na odsotnost povezave med zaznano pomembnostjo vzvodov okoljske trajnosti in razširjenostjo ZLP. Zaznavamo torej vrzel med dojetanjem okoljske trajnostnega vidika in privzemanjem ZLP v podjetjih. Odziv podjetij na vprašanje o pomembnosti okoljsko trajnostnih meril pri izbiri zunanjih izvajalcev logističnih storitev to opažanje še dodatno potrjuje. V tabeli 3 vidimo, da so anketiranci izbranim kategorijam pripisali občutno nižje ocene v primerjavi s zaznano pomembnostjo ZLP in njihovih podjetniških vzvodov.

Tabela 3: Pomen doseganja okoljsko trajnostnih meril pri izbiri zunanjega izvajalca

Merila okoljske trajnosti <sup>a</sup>	Povp.	Std. odkl.	Interval
Izvajalec izbran tudi na podlagi kriterijev okoljske trajnosti	3.34	0.92	2–5
Zahteva izvajalcu, da uvede okoljsko trajnostne logistične storitve	3.26	1.08	1–5
Pomen dolgoročne zveze z izvajalcem	3.86	0.72	2–5

<sup>a</sup> Merjeno s 5-stopenjsko Likertovo lestvico

Opazeno vrzel je mogoče pripisati dejstvu, da dejanska uvedba ZLP še vedno zaostaja za že tako visoko ravno (normativne?) okoljske ozaveščenosti. Prav tako obstaja tudi vrzel med individualnim dojemanjem pomembnosti okoljske trajnosti pri anketirancih in dejanskim prizadevanjem podjetij, da postanejo zelena. Takšna vrzel je pogosto označena kot »vrzel med odnosom in dejanjem«, kar je pogost pojav, opažen v vedenju končnega potrošnika (Lane & Potter, 2007), in v ugotovitvi, da se okoljski odnos in ozaveščenost menedžerjev ne odražata v realizaciji »zelenih akcij« (Cassells & Lewis, 2011).

## Zaključek

Razumevanje motivov organizacij in zunanjih izvajalcev logistične aktivnosti pri uvajanju ZLP prispeva k boljšemu razumevanju uvajanja ZLP. Dana raziskava je usmerjena v raziskovanje razlik v tem, kako podjetja dojemajo pomen okoljske trajnosti v smislu njihove motivacije za vključitev trajnostnih poslovnih praks v strategijo in uvedbo ZLP, ter dejanske stopnje uvedbe ZLP v splošnem in specifično v zvezi z zunanjim izvajanjem logističnih aktivnosti.

Zanimivo je, da so nekatere prejšnje študije podcenjevale vpliv proizvodnih dobavnih verig in logistične industrije na okolje. Naša študija dodatno pojasnjuje nujnost okoljsko trajnostnega vidika v proizvodnem sektorju in nakazuje njegov precejšen pomen, če sodimo po dojetanju srednjega menedžmenta. V raziskavi razkrivamo dve pomembni vodstveni posledici. Prvič, obstaja povezava med pomembnostjo določene ZLP in njenim sprejetjem (na nagnjenost k sprejetju lahko v veliki meri vpliva izvedljiva poslovna strategija, medtem ko so nekateri rezultati lahko posledica pozitivnega učinka prelivanja v celotnem proizvodnem sektorju). Drugič, empirični rezultati prikazujejo razkorak med zaznavanjem (ozaveščenostjo) in stopnjo sprejetja (v veliki meri morda zaradi individualnega zaznavanja/ozaveščenosti vodij).

Tako se poraja zapleteno vprašanje, ali je ozaveščenost o okoljski trajnostni naravnosti zgolj dimna zavesa ali pristen cilj organizacij. Pri tem avtorja študije spodbujava organizacije, da prepoznajo morebiten razkorak med 'željami' in 'dejanji' ter premislijo, kako spodbuditi uvajanje ZLP skupaj z zunanjimi izvajalci logističnih

aktivnosti. Poleg lastnih pobud pa na uvajanje ZLP in drugih okoljsko trajnostnih iniciativ pozitivno vplivajo tudi sicer neželene motnje poslovanja. Nedavna pandemija covid-19 je npr. razkrila obstoječe pomanjkljivosti globalnih oskrbovalnih verig in jih usmerila k razvoju t. i. odpornosti (angl. *resilience*). Razvoj odpornih oskrbovalnih verig pa pogosto zahteva tudi skrajševanje verig in vračanje proizvodnje v državo matičnih organizacij (angl. *re-shoring*). Strategija vračanja proizvodnje v matične države pa predvidoma pozitivno vpliva na okoljsko trajnost in uvajanje ZLP (Barbieri et al., 2020).

## Zahvala

Avtorja se zahvaljujeta Javni agenciji za raziskovalno dejavnost RS za finančno podporo pri izvedbi raziskave (raziskovalno temeljno financiranje št. P5-0128, P2-0037 in temeljni raziskovalni projekt J5-2555).

## Literatura in viri

- Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., & Kalchschmidt, M. (2020). COVID-19 and Global Value Chains: Reconfiguration of Activities across Borders. *International Business* (pp. 169–179). Routledge.
- Budler, M., Jakšič, M., & Vilfan, T. (2021). Logistics Outsourcing in Large Manufacturing Companies: The Case of Slovenia and Lessons from Other Countries. *Economic and Business Review*, 23(3), 3.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- Cassells, S., & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 186–199.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64–87.
- Eltayeb, T. K., & Zailani, S. (2009). Going green through green supply chain initiatives towards environmental sustainability. *Operations and Supply Chain Management*, 2(2), 93–110.
- Evangelista, P., Colicchia, C., & Creazza, A. (2017). Is environmental sustainability a strategic priority for logistics service providers? *Journal of environmental management*, 198, 353–362.
- Fransoo, J. C., Günther, H. O., & Jammerneegg, W. (2014). Environmental sustainability in supply chains. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 26(1), 1–4.
- Goldschmidt, D., & Schmieder, J. F. (2017). The rise of domestic outsourcing and the evolution of the German wage structure. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(3), 1165–1217.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*, 44(7), 1353–1373.
- Hörisch, J., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015). Implementation of sustainability management and company size: a knowledge-based view. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765–779.
- Jakšič, M., & Budler, M. (2020). Environmental-sustainability Aspect in the Outsourcing of Business-logistics Services. In *Challenges on the path toward sustainability in Europe*. Emerald Publishing Limited.

- Jazairy, A. (2020). Aligning the purchase of green logistics practices between shippers and logistics service providers. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 82, 102305.
- Lane, B., & Potter, S. (2007). The adoption of cleaner vehicles in the UK: exploring the consumer attitude-action gap. *Journal of cleaner production*, 15(11-12), 1085-1092.
- Langley, J. (2020). 2020 24th annual third-party logistics study. The State of Logistics Outsourcing; <http://www.3plstudy.com/3plindex.php>
- Perotti, S., Zorzini, M., Cagno, E., & Micheli, G. J. (2012). Green SC practices and company performance: the case of 3PLs in Italy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(7), 640-672.
- Piecyk, M., Browne, M., Whiteing, A., & McKinnon, A. (2015). *Green logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. Kogan Page Publishers.
- Sarkis, J. (2003). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of cleaner production*, 11(4), 397-409.
- Tyan, J. C., Wang, F. K., & Du, T. C. (2003). An evaluation of freight consolidation policies in global third party logistics. *Omega*, 31(1), 55-62.
- Wolf, C., & Seuring, S. (2010). Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Yildiz Çankaya, S., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.

## IZ RECENZIJ

Monografija predstavlja zbirko različnih krajših prispevkov, ki skupaj predstavijo izzive razvoja Slovenije z zelo različnih zornih kotov. V grobem sta zorna kota predvsem dva: družbeno-ekonomski / makroekonomski ter poslovni. Na nivoju gospodarstva kot celote knjiga izpostavi več izzivov (in deloma ponudi rešitve). Gre predvsem za področja javnih financ, zdravstva, ekonomske politike, dvigovanja blaginje prebivalstva, okoljskih vprašanj (tudi v povezavi z obnašanjem potrošnikov), odnosa med različnimi skupinami v družbi in nestrpnosti. Veliko pomembnih novih spoznanj je tudi s področja poslovanja podjetij, kjer se članki dotikajo tematike vlaganja v mehke dejavnike rasti, človeški kapital, učinkovitega organiziranja dela, upravljanja z ljudmi, organizacijo in vpeljevanjem modernih oblik dela. Veliko pozornosti monografija namenja tudi področju trženja, predvsem v povezavi s trajnostjo.

Celotna zbirka je zasnovana na ideji, da skozi spoznanja iz literature ter empirična spoznanja, ki temeljijo predvsem na različnih primarno zbranih rezultatih, avtorji osvetlijo dogajanje v Sloveniji. Kot taka monografija predstavlja bogato zbirko akademskih prispevkov, ki so zanimiva tako za raziskovalce, hkrati pa so zaradi številnih ilustrativnih prikazov zanimiva tudi za širšo javnost. Monografija se lahko uporablja tudi kot gradivo v pedagoškem procesu.

izr. prof. dr. Suzana Laporšek

Monografija posega na številna in zelo raznolika ekonomska vprašanja sodobne družbe. Razumem jo kot izhajajočo iz zahtev sodobnega javnega managementa, kjer je javnega zaupanja v raziskovalno sfero vse manj in kjer morajo raziskovalne organizacije pokazati, kaj delajo, kako je to pomembno za družbo, za kaj se porabi raziskovalni denar. V tem pogledu se monografija odziva na sodobne pozive k temu, da se raziskovalna sfera odmakne od same metrične analize svojega dela, ampak družbi pove, kaj vsebinskega dela. Bralci se lahko o delu na EF UL zelo nazorno prepričajo. Poleg razumevanja dela fakultete monografija tudi prikazuje večplastnost ekonomskih ved, aktualnost problemov na teh področjih ter njihovo zapletenost. Monografija končno tudi prikazuje raznovrstno metodologijo znanstvenega raziskovanja na področju ekonomije – kakšne metode raziskovalci ubirajo za to, da bi prišli do zastavljenih ciljev oziroma do potrditve ali zavrnitve zastavljenih raziskovalnih hipotez.

Monografija je namenjena širokemu krogu strokovnjakov, ki jih povezujejo raznolike problematike s področja ekonomije. To niso le ekonomisti v akademiji in praksi, temveč tudi raziskovalci in praktiki s cele vrste drugih področij – v prvi vrsti družboslovci (novinarji, pravniki, sociologi), pa tudi drugi strokovnjaki, ki pri svojem delu (na

tehničnem, medicinskem idr. Področjih) neobhodno potrebujejo aktualna ekonomska znanja. Ker gre za pomembne sodobne ekonomske teme, bo monografija zanimiva tudi vsem, ki se ukvarjajo s tem področjem tako po raziskovalni kot pedagoški plati. Zato me izdaja monografije s tega področja zelo veseli, avtorjem pa čestitam za nove ustvarjalne dosežke v korist slovenske in širše družbe.

prof. dr. Jana Hojnik