



Univerza v Mariboru

Planiranje razvojnih rešitev podjetja

(strokovna monografija)

Urednica
dr. Tjaša Štrukelj



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

© **Univerzitetna založba Univerze v Mariboru**

Vse pravice pridržane. Brez pisnega dovoljenja založnika je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, predelava ali druga uporaba tega dela ali njegovih delov v kakršnemkoli obsegu ali postopku, vključno s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranjevanjem v elektronski obliki.

- Naslov:** Planiranje razvojnih rešitev podjetja (strokovna monografija)
- Urednica:** doc. dr. Tjaša Štrukelj (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
- Naslov:** Sodobna ekonomija in poslovanje – SEP 6. (ISSN 2232-4593)
- Urednici zbirke:** izr. prof. dr. Darja Boršič (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta), doc. dr. Tjaša Štrukelj (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta),
- Recenzija:** red. prof. dr. Mojca Duh (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta), doc. dr. Urban Šebjan (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta), mag. Martin Levičar (Zavarovalnica Triglav, d.d.), doc. dr. Boštjan Udovič (Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede), doc. dr. Franjo Mlinarič (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta), mag. Nataša Gajšt (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta), mag. Alenka Plos (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta), prof. dr. Majda Kokotec Novak (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).
- Lektoriranje:** Metka Pelc, prof., Alenka Plos, prof., Jasna Jelušič, prof., dr. Jure Šink, prof. dr. Franjo Mlinarič, mag. Nataša Gajšt, Tina Mojzer, prof., prof. dr. Majda Kokotec Novak.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

334.012.64

PLANIRANJE razvojnih rešitev podjetja [Elektronski vir] : (strokovna monografija) / urednica Tjaša Štrukelj. - El. publikacija. - Maribor : Univerzitetna založba Univerze, 2017

Način dostopa (URL): <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/214>.

ISBN 978-961-286-034-9

1. Štrukelj, Tjaša

COBISS.SI-ID [91886849](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:si:coibis-91886849)

Založnik:

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija
tel. +386 2 250 42 42, fax +386 2 252 32 45
<http://press.um.si>, zalozba@um.si

Izdajateljica:

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija
tel. +386 2 229 00 00, faks +386 2 229 02 17
<http://www.epf.um.si>, epf@um.si

Leto izdaje: 2017

Cena: brezplačen izvod

Odgovorna oseba založnika:

prof. dr. Igor Tičar, rektor (Univerza v Mariboru)

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9>

ISBN 978-961-286-034-9

© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

Dostopno na: <http://press.um.si>



Planiranje razvojnih rešitev podjetja
(strokovna monografija)

Urednica:
dr. Tjaša Štrukelj

Maj 2017



Planning of Development Solutions for the Enterprises
(Professional Monograph)

Editor:
dr. Tjaša Štrukelj

May 2017

Planiranje razvojnih rešitev podjetja

TJAŠA ŠTRUKELJ

Povzetek V strokovni monografiji z naslovom Planiranje razvojnih rešitev podjetja avtorji preučujejo institucijo družine in razvoj družinskega podjetja na primeru slovenskega podjetja, podajajo izsledke naklonjenosti slovenskih podjetij inoviranju, pojasnjujejo panožno analizo bonitetnih ocen kot pomoč pri sprejemanju odločitev o poslovnih partnerjih, analizo zaznane velikosti izvoznih ovir v času finančne in gospodarske krize na primeru slovenskih izvoznikov, raziskujejo prepoznavanje in ocenjevanje novih in kompleksnih tveganj, analizirajo praktično poučevanje študentov in učne metode prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji, pojasnjujejo kako se razvija kulturna inteligenca pri študentih in predstavljajo dojetje pomena okoljskega računovodstva pri študentih poslovne ekonomije. Navedeno predstavlja različne vidike preučevanja, ki lahko usmerjajo k ustreznim možnostim razvoja podjetja.

Ključne besede: • (družinsko) podjetje • panoga • izvoz • tveganja • študenti

NASLOV UREDNICE: dr. Tjaša Štrukelj, docentka, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: tjasa.strukelj@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9> ISBN 978-961-286-034-9
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>

Planning of Development Solutions for the Enterprises

TJAŠA ŠTRUKELJ

Abstract In the professional monograph entitled Planning the development solutions of enterprises authors examine the institution of the family and the development of family business on the case of Slovenian enterprise, provide results of affection of Slovenian enterprises for innovations, explain sectorial analysis of credit ratings to help enterprises making decisions on business partners, analysis of the perceived size of the export barriers in time of financial and economic crisis on the case of Slovenian exporters, explore the identification and assessment of new and complex risks, analyse the practical teaching of students and teaching methods of transferable or transversal competences in Slovenia, explain how to develop cultural intelligence of students and represent the perception of the importance of environmental accounting among students of business economics. All of the foregoing represents different viewpoints of the examination, which can be directed towards the appropriate possibilities of enterprise's development.

Keywords: • (family) business • industry • export • risks • students

CORRESPONDENCE ADDRESS: Tjaša Štrukelj, Ph. D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: tjasa.strukelj@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9> ISBN 978-961-286-034-9
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>

Kazalo

Predgovor	1
1 Družina in razvoj družinskega podjetja na primeru slovenskega podjetja	5
1.1 Uvod	7
1.2 Temeljne značilnosti, prednosti in slabosti družinskega podjetja	9
1.3 Razvojni dejavniki družinskega podjetja in vpliv družine na razvoj družinskega podjetja	13
1.4 Družinski odnosi in možni konflikti v družinskem podjetju	17
1.5 Vpliv družine na razvoj družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o., Miklavške pekarnice	19
1.5.1 Predstavitev izbranih značilnosti družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o.	19
1.5.2 Predstavitev vlog družinskih članov in njihovega vpliva na razvoj družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o.	22
1.5.3 Ugotovitve o razvoju družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. ter predlogi za njegov nadaljnji razvoj	24
1.6 Sklep	26
2 So slovenska podjetja naklonjena inoviranju?	33
2.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja	35
2.2 Inoviranje	35
2.2.1 Tipologija inovacij	36
2.2.2 Inovacijski proces	41
2.2.3 Operacionalizacija konstrukta inoviranja	44
2.3 Inoviranje v slovenskih podjetjih	44
2.3.1 Vzorec raziskave in značilnosti organizacij respondentov	44
2.3.2 Opisna statistika in interpretacija rezultatov	48
2.3.3 Interpretacija rezultatov opisne statistike	50
2.4 Sklep	50
3 Panožna analiza bonitetnih ocen kot pomoč pri sprejemanju odločitev o poslovnih partnerjih	55
3.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja	57
3.2 Metodologija merjenja (ugotavljanja) bonitetnih ocen	59
3.2.1 S.bon AJPES	59
3.2.2 Bisonode (Bonitete.si)	62
3.2.3 Prva bonitetna agencija (Ebonitete.si)	64
3.2.4 Sklepne ugotovitve o metodologiji izračuna bonitetnih ocen izbranih bonitetnih agencij	65
3.3 Metodologija empirične raziskave	66

3.4	Rezultati empirične raziskave	67
3.5	Ugotovitve in sklepne misli prispevka ter predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	76
4	Analiza zaznane velikosti izvoznih ovir v času finančne in gospodarske krize: primer slovenskih izvoznikov.....	83
4.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja	85
4.2	Izvozne ovire slovenskih izvoznikov.....	86
4.3	Izvozna usmerjenost slovenske gospodarske politike	87
4.4	Razlike v zaznani velikosti izvoznih ovir med slovenskimi izvozniki.....	88
4.5	Faktorska analiza	93
4.6	Ugotovitve in sklepne misli prispevka ter predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	97
5	Prepoznavanje in ocenjevanje novih in kompleksnih tveganj	105
5.1	Tveganje in negotovost	105
5.2	Zakaj se je v podjetju potrebno ukvarjati s tveganji?	106
5.2.1	Nagnjenost k prevzemanju tveganja	107
5.2.2	Ali je mogoče, da podjetje ne bi aktivno obvladovalo tveganj?	108
5.3	Kako velike so razlike med panogami	110
5.4	Izbrane metode in instrumenti.....	111
5.4.1	Vprašalniki in sezname.....	113
5.4.2	Simulacijske in kreativne metode.....	114
5.4.3	Mere tveganj v posebnih okoliščinah	117
5.5	Kumulirani riziki in primeri kompleksnih tveganj v praksi	118
5.6	Sklep	120
6	Praktično poučevanje študentov in prenosljive oziroma prečne kompetence v Sloveniji.....	125
6.1	Uvod.....	125
6.2	Značilnosti terciarnega izobraževanja v Sloveniji.....	125
6.3	Praktično poučevanje študentov v Sloveniji	130
6.4	Razvijanje prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji.....	132
6.5	Sklep	135
7	Razvijanje kulturne inteligentnosti pri študentih.....	141
7.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja	141
7.2	Kulturna inteligentnost.....	142
7.2.1	Definicija kulturne inteligentnosti	142
7.2.2	Viri kulturne inteligentnosti	143
7.2.3	Veščine za razvijanje kulturne inteligence.....	144
7.3	Razvijanje kulturne inteligentnosti pri študentih.....	144
7.3.1	Možne strategije učenja	145
7.3.1.1	Ocena moje kulturne inteligentnosti	145
7.3.1.2	Izkušnja in refleksija	146
7.3.1.3	Učenje in coaching	146

7.3.1.4	Moj osebni učni načrt	147
7.3.1.5	Medkulturno prilagajanje	148
7.3.1.6	Kulturna inteligentnost in znanje tujega jezika	149
7.3.1.7	Kulturna inteligentnost in študij v tujini	150
7.4	Ugotovitve in sklepne misli prispevka ter predlogi za nadaljnje raziskovanje	152
8	Dojemanje pomena okoljskega računovodstva pri študentih poslovne ekonomije.....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
8.1	Izbrani problem in vidik obravnavanja.....	157
8.2	Trajnostni vidik delovanja podjetij	157
8.3	Okoljsko računovodstvo in okoljsko poročanje.....	160
8.4	Zakaj potrebujemo okoljsko računovodstvo.....	162
8.5	Izvedena raziskava	165
8.5.1	Podatki in metodologija	166
8.5.2	Rezultati in ugotovitve	166
8.6	Zaključek	170
Avtorji / Authors		175
Jernej Belak		175
Matjaž Denac		175
Mojca Duh		175
Blaž Frešer		176
Barbara Golob.....		176
Lidija Hauptman		176
Timotej Jagrič		177
Vita Jagrič		177
Alenka Kavkler		177
Tatjana Koropec.....		177
Andreja Lutar Skerbinjek		178
Amna Potočnik		178
Dejan Romih.....		178
Tadeja Sever		179
Simona Šarotar Žižek		179
Urban Šebjan		179
Tjaša Štrukelj.....		179
Polona Tominc.....		180

Predgovor

TJAŠA ŠTRUKELJ

Pričujočo strokovno monografijo z naslovom Planiranje razvojnih rešitev podjetja, ki je šesta v zbirki Sodobna ekonomija in poslovanje (SEP 6), je soustvarjalo osemnajst avtorjev. Pripravili smo osem poglavij, ki jih v nadaljevanju predstavljamo na podlagi izvlečkov avtorjev.

V prvem poglavju preučujemo družino in razvoj družinskega podjetja na primeru slovenskega podjetja. Avtorici ugotavljata, da podjetje, ki je v lasti in upravljanju ter vodenju enega ali več družinskih članov, in v katerem obstaja želja, da tako ostane tudi v prihodnje, imenujemo družinsko podjetje. Pri opredeljevanju družinskega podjetja sta ugotovili, da ni enotne definicije o družinskem podjetju, zato so tudi primerjave raziskav na to temo otežene. V družinskem podjetju se družina in podjetje prepletata in na podjetje imajo velik vpliv tudi družinski člani. Prav zaradi tega včasih prihaja do razhajanj in konfliktov pri upravljanju in vodenju podjetja, če želijo člani družine uveljaviti svoje (družinske) interese in s tem vplivati na razvoj in poslovanje podjetja. Omenjeno sta avtorici prenesli tudi v prakso, na primeru slovenskega družinskega podjetja.

V drugem poglavju podajamo izsledke naklonjenosti slovenskih podjetij inoviranju. Avtorice ugotavljajo, da je inoviranje podlaga razvoja. Inoviranje oziroma njegovi rezultati se pogosto merijo z novimi izdelki/storitvami, procesi in celotnim upravljanjem podjetja, vendar zgolj takšnimi, ki jih odjemalci na trgu, tj. zunanjem okolju podjetja, prepoznajo kot koristne. V raziskavi so avtorice preverjale ali so slovenska podjetja naklonjena inoviranju. Visoke povprečne ocene respondentov kažejo na prevladujoče mnenje, da je inoviranje prepoznano kot nujno in potrebno za obstoj podjetja na trgu.

V tretjem poglavju avtorji pojasnjujejo panožno analizo bonitetnih ocen kot pomoč pri sprejemanju odločitev o poslovnih partnerjih. Ugotavljajo, da je lahko nezanesljivost poslovnih partnerjev eden od pomembnih razlogov neuspešnosti poslovanja podjetij. Zanesljivost poslovnega partnerja je mogoče ugotoviti tudi s pomočjo bonitetne ocene, ki lahko predstavlja enega izmed ključnih virov informacij pri sprejemanju poslovnih odločitev o poslovnih partnerjih. Empirična analiza avtorjev temelji na bazi podatkov Ebonitete.si. Panožna strukturna analiza, ki predstavlja jedro empirične raziskave, prikazuje poglobljeno analizo bonitetnih ocen podjetij po posameznih gospodarskih panogah ter po velikosti podjetij. Strukturna analiza povprečnih panožnih bonitetnih ocen predstavlja dodaten vir informacij pri sprejemanju poslovnih odločitev glede posameznih podjetij, saj prikaže povprečno bonitetno oceno podjetij v panogi, ki predstavljajo neposredno konkurenčne poslovne subjekte. Na tak način primerjana bonitetna ocena posameznega poslovnega subjekta lahko kaže na konkurenčne prednosti ali slabosti posameznega poslovnega subjekta, potencialnega poslovnega partnerja.

V četrtem poglavju avtorja preučujeta analizo zaznane velikosti izvoznih ovir v času finančne in gospodarske krize na primeru slovenskih izvoznikov. Raziskala sta razlike v zaznani velikosti 20 izvoznih ovir v času finančne in gospodarske krize med 103 anketiranimi slovenskimi izvozniki. Raziskava je pokazala, da se zaznana velikost treh izvoznih ovir statistično značilno razlikuje med vsaj dvema skupinama anketiranih podjetij. V primeru izvoznih ovir »premajhna necenovna konkurenčnost podjetja« in »premajhna inventivnost podjetja« se njuna zaznana velikost statistično značilno razlikuje med srednje velikimi in velikimi podjetji, v primeru izvozne ovire »premajhna inovativnost podjetja« pa med majhnimi in srednje velikimi podjetji. Raziskava je tudi pokazala, da lahko s tremi faktorji, in sicer »pomanjkanje znanja v podjetju«, »pomanjkanje prepoznavnosti, inventivnosti in inovativnosti podjetja« in »neugodne razmere na tujem trgu za podjetje«, pojasnimo 54,2 odstotka variance.

Peto poglavje posvečamo prepoznavanju in ocenjevanju novih in kompleksnih tveganj. Avtorja obravnavata nekatera posebna vprašanja v okviru procesa obvladovanja tveganj v podjetju. Prikazeta razlikovanje med tveganjem in negotovostjo, tako da pozornost podjetja smiselno usmerimo le na tiste nevarnostne pojave, ki imajo pomemben učinek na ključne cilje podjetja ob ustrezni ravni zavedanja o neprepoznani negotovosti, ki vselej ostaja. Prikazeta tudi metode in instrumente, ki služijo ustreznemu prepoznavanju tveganj v posebnih primerih kumulov rizika in posebno kompleksnih oblik tveganj, kot je to terorizem. Analizirata prednosti in slabosti ter pasti posameznih metod in mer tveganj. Izhajata iz poslovne prakse, ki pri svojem delovanju primerno upošteva razpoložljivi kapital in zmožnost prevzemanja tveganj, opredeljuje svojo nagnjenost k prevzemanju tveganja ter vzpostavi ustrezno povezavo s strategijo obvladovanja tveganj.

V šestem poglavju avtorji analizirajo praktično poučevanje študentov in učne metode prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji. Ugotavljajo, da praktično poučevanje študentov vpliva na njihove kompetence in sposobnost uporabe pridobljenih kompetenc v njihovem delovnem življenju. Avtorji izhajajo iz slovenske perspektive in raziskujejo praktično poučevanje študentov in uporabo pedagoških metod za pridobitev kompetenc študentov. Po pregledu literature in že opravljenih raziskav predstavijo lastno raziskavo, ki so jo na preučevanem področju izvedli na vzorcu 120 študentov. Na podlagi izsledkov slednje raziskave v nadaljevanju predstavijo 15 najbolj pogosto uporabljenih metod praktičnega poučevanja pri formalnem poučevanju v visokem šolstvu v Sloveniji, ki temeljijo na izkušnjah študentov Univerze v Mariboru, Ekonomsko-poslovne fakultete (UM EPF). Poleg navedenega predstavljajo tudi analizo učnih metod prečnih kompetenc v Sloveniji. Na podlagi vsega raziskanega poglavje zaključujejo z nekaterimi predlogi za izboljšanje učnega procesa prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji.

Predzadnje, sedmo poglavju predstavlja kako se razvija kulturna inteligenca pri študentih. Avtorica ugotavlja, da ljudje, ki dandanes delujejo v večkulturnih okoljih, pogosto izrazijo potrebo po nujnosti medkulturnega razumevanja. Zato se osredotoča na pomen in implikacije kulturne inteligentnosti. Kulturna inteligentnost je sposobnost posameznika, da se prilagodi novim kulturnim okoljem. Temelji na več vidikih, med drugimi zajema kognitivne, motivacijske in vedenjske značilnosti. Kulturna inteligentnost je sposobnost, da v kulturno raznolikih situacijah, kjer so glavni fokus

razlike v medkulturnem obnašanju, delujemo učinkovito in uspešno. Poslovne šole lahko povečajo svojo konkurenčno prednost s tem, da študentom ponudijo priložnosti za razvijanje medkulturnih spretnosti, ki so vtakane v njihove tradicionalne učne načrte. Avtorica je zbrala nekaj zamisli za razvijanje kulturne inteligentnosti pri študentih.

V zadnjem, osmem poglavju predstavljamo dožemanje pomena okoljskega računovodstva pri študentih poslovne ekonomije. Avtorji ugotavljajo, da postaja okoljska problematika vse pomembnejša, ker želimo tudi prihodnjim generacijam omogočiti normalne življenjske razmere. Potrebna je uvedba in uporaba okoljskega računovodstva kot orodja poslovnega računovodstva za odločanje o poslovanju, saj računovodske informacije, ki jih oblikuje okoljsko računovodstvo, postajajo vse pomembnejše. Okoljsko računovodstvo je nujno potrebno orodje poslovanja in oskrbuje različne deležnike z natančnimi, zanesljivimi in relevantnimi okoljskimi informacijami, ki so predstavljene v letnih poročilih, trajnostnih, odgovornostnih ter okoljskih poročilih družbe. Avtorji merijo dožemanje dodiplomskih študentov poslovne ekonomije in njihovo zaskrbljenost za okoljsko problematiko s primeri, ki opisujejo okoljsko računovodstvo in okoljsko poslovodno računovodstvo ter vključujejo tudi študije primerov najboljših praks poročanja. Rezultati so pokazali, da so primeri, ki so jih avtorji uporabili v raziskavi, vplivali na spremembo dožemanja študentov.

1. Družina in razvoj družinskega podjetja na primeru slovenskega podjetja

BARBARA GOLOB & TJAŠA ŠTRUKELJ

Povzetek: Podjetje, ki je v lasti in upravljanju ter vodenju enega ali več družinskih članov, in v katerem obstaja želja, da tako ostane tudi v prihodnje, opredeljujemo kot družinsko podjetje. Ker ne obstaja enotna definicija družinskega podjetja, so primerjave raziskav na to temo otežene. Družina običajno temelji predvsem na čustvih in medsebojni povezanosti, podjetje pa običajno bolj na nalogah, saj skušajo biti zaposleni pri svojem delu profesionalni. V družinskem podjetju pa se družina in podjetje prepletata. Ne podjetje močno vplivajo družinski člani. Vpletenost družine v podjetje ponuja mnoge prednosti, pa tudi slabosti. Prednosti družinskih podjetij temeljijo npr. predvsem na medsebojnem poznavanju, predanosti poslu in družini, posebnih družinskih znanjih ipd., slabosti pa temeljijo npr. predvsem na čustvenih vplivih na poslovanje, premalo naprednem načinu vodenja, problemih z nasledstvom ipd. V podjetje niso vključeni le naključni ljudje, temveč tudi člani družine, ki imajo vsak svojo vlogo v družini in podjetju, vsi skupaj in vsak na svojem področju pa sodelujejo pri razvoju in poslovanju podjetja. Prav zaradi tega včasih prihaja do razhajanj in konfliktov pri upravljanju in vodenju podjetja, če želijo člani družine uveljaviti svoje (družinske) interese in s tem vplivati na razvoj in poslovanje podjetja. Potrebno je predvsem več komunikacije in sprotnega reševanja konfliktov, da ne prihaja do nepotrebnih sporov v družini in družinskem podjetju. Omenjeno smo prenesli v prakso tudi na primeru slovenskega družinskega podjetja.

Gljučne besede: • družina • podjetje • razvoj • družinsko • podjetje

NASLOVA AVTORIC: Barbara Golob, diplomirana ekonomistka (VS), Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: barbii007@gmail.com. dr. Tjaša Štrukelj, docentka, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: tjasa.strukelj@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.1> ISBN 978-961-286-034-9
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

1. Family and Development of Family Company: A Case of Slovenian Company

BARBARA GOLOB & TJAŠA ŠTRUKELJ

Abstract A company, where one or more family members own and manage it, and there is a preference present that it stays in that way also in the future, is defined as a family company. There is no uniform definition of a family company and this is why also comparisons of research on this topic are very difficult. A family is usually based primarily on emotions and mutual connectedness, whereas a company is usually based more on tasks, because the employees try to be professional in their work. In a family company where a family and company are intertwined also family members have a huge influence on a company. The involvement of a family offers many advantages but also disadvantages. Advantages of family companies are based e.g. primarily on mutual acquaintance, commitment to business and family, special family knowledge, etc. Disadvantages are based e.g. primarily on emotional influences on the business, not enough advanced mode of management, problems with succession, etc. Due to the fact that not only random people are included in a company, but also family members, each has his/her own role in the family and company, they all together and each on his/her area cooperate in the development and business of a company. This is why it sometimes comes to discrepancies and conflicts in the governance and management of the company where family members wish to assert their (family) interests and thus make good use of an influence on the development and business of their company. What is needed is more communication and prompt conflict solving so that it does not come to unnecessary conflicts in a family and a family company. Aforementioned we have also transferred into practice on the example of a Slovenian family company.

Keywords: • family • company • development • family company

CORRESPONDENCE ADDRESS: Barbara Golob, B. D., University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: barbii007@gmail.com. Tjaša Štrukelj, Ph. D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: tjasa.strukelj@um.si.

1.1 Uvod

Že iz naziva je razvidno, da je družinsko podjetje tvorba, v kateri se prepletata družina in podjetje. *Družina* (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 1993) predstavlja življenjsko skupnost staršev in otrok: primarni socialni prostor, v katerem se otroci emocionalno in socialno razvijajo, hkrati pa družina nosi tudi odgovornost za njihovo blaginjo. Družina ima pomembno vlogo tudi pri ohranjanju kohezije družbe in pomembno vpliva na gospodarski razvoj družbe. Za družino štejemo vse življenjske skupnosti otrok in odraslih oseb, ki skrbijo zanje. Torej je družina neka manjša skupina (Čačinovič Vogrinčič, 1998, str. 128), s posebnostmi, ki jo razlikujejo od vseh drugih podobnih skupin in tako povzročajo drugačnost družinske skupine. V družini (Schneider, 1985, str. 182 v Kržič, 2016b, str. 111) zadovoljujemo tako potrebe posameznika (ljubezen, spolnost, reprodukcija, vzgoja, delo, morala, podpora) kot potrebe družbe (ekonomska, zaščitna in kontrolna funkcija), primarni funkciji družine pa sta biološka in socialna reprodukcija.

Podjetje lahko definiramo kot podjem, ki ga vpišemo v sodni register (torej inštitucionaliziramo) in je namenjen uresničitvi podjetniške ideje. Nastane zaradi interesa po uresničitvi konkretne podjetniške ideje, ko podjetnik, ki zazna možnost njene uresnitve, vložijo premoženje v ustanovitev podjetja. Da lahko podjetje obstaja, so z njim interesno povezani še drugi ljudje (Belak, 2002, str. 21). Z vidika življenjskega okolja je podjetje sestavina tega okolja in se vanj vključuje. Večina povezav med podjetjem in okoljem ter obratno poteka preko oskrbnih in prodajnih trgov, nekatere pa tudi neposredno v ali iz drugih segmentov okolja (prav tam, str. 21). Podjetij je več vrst, med njimi pomembna vrsta je družinsko podjetje (Antončič idr., 2015; Lambrecht in Donckel, 2006; Letonja in Duh, 2016; Lumpkin in Brighman, 2011).

V tem poglavju strokovne monografije bomo raziskovali družinsko podjetje, v katerem sta (pod)sistem družine in poslovni (pod)sistem soodvisna. Kajti (Kružič, 2016b, str. 112) ljubezen (družina) in posel (podjetje, delovanje) skupaj predstavljata močno simbiozo moči in potencialne moči, njihovi sinergijski učinki pa lahko bistveno doprinesejo k zadovoljevanju življenjskih potreb, želja in teženj vseh družinskih članov. V nadaljevanju bomo za razumevanje vsega tega najprej predstavili nekaj vsebin definicij družinskega podjetja po različnih avtorjih, ugotavljali kakšne so temeljne značilnosti družinskega podjetja, njegove prednosti in slabosti, pa tudi pojasnili povezavo družine in podjetja. Prav tako bomo raziskali, kako vpliva družina na razvoj družinskega podjetja. Kot praktičen primer bomo analizirali družinsko podjetje A & V Lešnik d. o. o., Miklavške pekarnice (v nadaljevanju tudi le A & V Lešnik d. o. o.), ki ga upravljata in vodita brata Vlado in Andrej Lešnik. Poglavje temelji na delu Golob (2016), ki smo ga vzeli kot izhodišče in nadgradili.

Veliko avtorjev ugotavlja, da so dobri družinski odnosi ključ do uspeha upravljanja, vodenja, razvoja in poslovanja družinskega podjetja (Allio, 2004; Benson idr., 1990; Gersick idr., 1997; Lumpkin in Brighman, 2011). Družinsko podjetje je kompleksno podjetje, ki ga je potrebno preučevati z dovolj različnih zornih kotov, saj so v podjetje

vključeni družinski člani več generacij (Long in Chrisman, 2014). Prav zaradi vključenosti družinskih članov se v tovrstnih podjetjih lahko razvijejo mnoge posebnosti, kot so npr. glede nasledstva, medsebojnih odnosov, nesoglasja družinskih članov, poslovnih odločitev itd. Te posebnosti lahko na podjetje vplivajo tako pozitivno kot negativno in posledično povzročajo zahteve za specifično upravljanje, vodenje, razvoj in poslovanje družinskega podjetja (Cabrera-Suárez et al., 2001; Duh in Letonja, 2013; Letonja in Duh, 2016; Levinson, 1996; Vadnjal, 2000).

Zaradi specifičnih značilnosti družinskih podjetij zanje še vedno nimamo splošne in enotno privzete definicije. Prav zaradi neenotne definicije družinskih podjetij pa je družinsko podjetje težje opredeliti. Pri večini raziskovalcev so definicije družinskega podjetja podobne, saj vsi omenjajo družinske člane, ki so s podjetjem povezani tako ali drugače. Te definicije se medsebojno razlikujejo predvsem glede na družinsko lastništvo in družinski menedžment, vpletenost družinskih članov v družinsko podjetje, medsebojne odnose v podjetju, prehod med generacijami (nasledstvo) in kombiniranje omenjenih vidikov. Dober pregled različnih pristopov pri določanju definicije družinskega podjetja prikazuje npr. Kružić, 2016a, str. 63–65. Neubauer in Lank (1998, str. 5–6) sta opredelila različna izhodišča definicij raziskovalcev družinskega podjetja takole:

- delež lastniškega kapitala, ki je v lasti družine,
- zaposlenost družinskih članov v managementu ali na drugih položajih,
- prisotnost nedružinskih članov managerjev ali drugih zaposlenih,
- stopnja pričakovanja o vključitvi družinskih članov v podjetje v prihodnosti,
- število generacij lastniške družine, ki so vključeni v posel,
- število družinskih članov, ki so managerji ali lastniki,
- sklep, ki ga sprejme družina, da nadzoruje (svoje/lastno) podjetje,
- sprejemanje nedružinskih članov, da so zaposleni v družinskem podjetju,
- neposredni potomec ustanovitelja, ki ima managerski in/ali lastniški nadzor,
- velikost podjetja, še posebej število zaposlenih.

V tem poglavju strokovne monografije sledimo kvalitativnim kriterijem definicije družinskega podjetja avtorice Duh (2003, str. 33–34), ki jih opredeljuje kot sledi:

- »podjetje je v večinski lasti družine,
- člani družine – lastniki tudi upravljajo in vodijo podjetje,
- obstaja želja, da se podjetje ohrani v lasti in vodenju družine (izraža se lahko skozi šolanje otrok za podjetje, njihovim postopnim vključevanjem v podjetje)«.

V sodobnem času štejemo družinska podjetja (EY, 2016) med ključna podjetja tako v Evropi kot na svetu. V Evropi je namreč več kot 85 % vseh podjetij v družinski lasti, ustvarijo pa kar 70 % evropskega bruto domačega produkta (BDP). Torej pomembno vplivajo na ekonomski razvoj (Duh, 2003a). Tudi v Združenih državah Amerike (ZDA) (Astrachan in Shanker, 2003 v Antončič idr., 2015, str. 4) družinska podjetja ustvarijo

visok delež BDP – do 64 %. Poleg tega (FBIB, 2003, str. 1–4 v Kružić, 2016a, str. 87) v ZDA družinska podjetja predstavljajo okoli 89 % vseh podjetij in kar 62 % Američanov je zaposlenih v tej vrsti podjetja.

Antončič idr. (2015, str. 4) ugotavljajo, da je v Sloveniji do 83 % družinsko vodenih in v 95 % majhnih podjetij, z manj kot 50 zaposlenimi. Ta družinska podjetja skladno z njihovimi ugotovitvami običajno ustvarjajo letne prihodke v višini do 4 milijone Evrov (87 %), delujejo že več kot 20 let (74 %), vodi pa jih največ prva (58 %) ali druga generacija lastnikov (37 %), le malo jih je v tretji ali mlajši generaciji (5 %). To je v skladu s povprečjem v zahodni Evropi in severni Ameriki, kjer običajno manj kot 10 % družinskih podjetij preživi prenos nasledstva tretjo generacijo (Syms, 1992; Leach, 1993; v istem viru). V slovenskih družinskih podjetjih (Antončič idr., 2015, str. 4) je družina odgovorna za njihove strateške usmeritve (83 %), za vodenje podjetja odgovarjata v večini dva ali več članov družine (71 %), v večini podjetij pa tudi srečamo medgeneracijsko sodelovanje (62 %), saj sta v podjetju udeleženi dve ali več generacij družine. Vse to so podatki, ki nakazujejo na izjemno pomembnost preučevanja družinskega podjetja.

1.2 Temeljne značilnosti, prednosti in slabosti družinskega podjetja

Družinska podjetja avtorji pogosto opisujejo kot edinstvene in kompleksne organizacije s posebnimi značilnostmi (Antončič idr., 2015; Lambrecht in Donckel, 2006; Shepherd in Zacharakis, 2000). Za njihovo boljše razumevanje so številni avtorji razvili različne modele družinskega podjetja kot sistema (Duh, 2003, str. 20–21). Govorimo o izjemnem in kompleksnem sistemu (Kružić, 2016b, str. 112), ki ga tvorita dva različna podsistema: podsistem družine in podsistem družinskega poslovanja. Ne le Kružić (2016b, str. 111–118), tudi Duhova (2003, str. 20–25), Vadjal (2000, str. 149) ter tam citirani avtorji ugotavljajo, da gre v družinskem podjetju za kombinacijo dveh različnih (pod)sistemov – družinskega in poslovnega, ki se med seboj razlikujeta (Tabela 1.1).

Tabela 1.1 Družinski in poslovni(pod)sistem

Družinski (pod)sistem	Poslovni (pod)sistem
Temelji na čustvih ^{1, 5}	Nečustven ter racionalen ^{1,5}
Subjektivnost ⁵	Objektivnost ⁵
Temelji na medsebojnih odnosih članov družine ⁵	Fokusiran na uspešnost podjetja in uspešnost poslovanja (pomembna je maksimizacija dobička in višanje izplačil za delničarje) ⁵
Prevladuje skrb za družinske člane ¹ in temelji na krvnem sorodstvu ⁵	Temelji na nalogah ¹ , različnih vlogah v podjetju ⁴ in strokovnosti zaposlenega ⁵
Enakost družinskih članov ¹	Zahteva in nagraduje rezultate ¹
Članstvo do konca življenja ¹	Kdor ne dosega rezultatov, naj odide ¹
Družina ²	Podjetje ²
Vzdrževanje stabilnosti in preprečevanje sprememb ⁵	Izvrševanje poslovnih nalog, spremembe so dejavnik uspeha ⁵
Razumevanje medsebojnih konfliktov ⁴	Družina kot ovira za delovanje družinskega podjetja ³ , npr. dinamika kompleksnih družinskih podjetij, ki jih upravljajo sestrične in bratranci ⁴

Legenda: povzeto po avtorjih:

- ¹ Vadjnal, 2000, str. 149.
- ² Kepner, 1991, povzeto po Duh, 2003, str. 21.
- ³ Whitespace in Brown, 1996, povzeto po Duh, 2003, str. 21.
- ⁴ Gersick in soavtorji, 1997, str. 5, povzeto po Duh, 2003, str. 22–23.
- ⁵ Kružič, 2016b, str. 115–116.

Vir: Kepner, 1991, Whitespace, Brown, 1996, Gersick in soavtorji, povzeto po Duh 2003, str. 20–25; Kružič, 2016b, str. 115–116; Vadjnal, 2000, str. 149.

Razlike v družinskem in poslovnem (pod)sistemu kažejo na to (Kružič, 2016b, str. 116), da moramo biti pozorni pri razvoju, delovanju in obnašanju družinskega podjetja, kajti poslovne odločitve vdirajo v interese družine, prav tako pa odločitve družine vdirajo v interese poslovanja. Ključ uspeha družinskega podjetja pa leži v uravnoteženju interesov

in ciljev poslovanja in družine; v kolikor tega ravnotežja ne vzpostavimo, pa preti nevarnost tako podjetju kot družini. Uravnoteženost različnosti ciljev (isti vir, str. 118) družinskega in poslovnega (pod)sistema vodi k ustvarjanju zaupanja v družini in podjetju, do poslovne učinkovitosti in družinske harmonije, zaradi česar pogosto napredujeta tako družina kot realizacija poslovnih podvigov.

Kot nekakšen ključ do uspeha družinskega podjetja lahko opredelimo naslednje značilnosti družinskega podjetja (Allio, 2004, str. 25–27):

- Vdanost in pripadnost: Družinskim članom, ki so vpeti v podjetje, delovni dan ne poteka običajnih 8 ur, ampak se lahko delo zaradi potreb v podjetju podaljša. Prav ta vdanost je pomembna prednost predvsem ob generacijskem prenosu v družinskem podjetju.
- Osredotočenost na delo: Zaposleni delo velikokrat opravljajo tudi izven delovnega okolja. Po navadi razmišljajo prav o novih priložnostih za podjetje. Temelj strateškim odločitvam za prihodnost pa so prav začetki ter izkušnje, ki so jih pridobili.
- Hitrost: Krog odločevalcev je ozek, zato so družinska podjetja bolj odzivna od drugih. Njihove odločitve so sprejete hitro! Zaradi sproščenih medsebojnih odnosov in dela izven delovnega časa se hitrost tudi bolj odraža.
- Dosegljiva sredstva: Zaradi pametnega vlaganja sedanjih ali prejšnjih lastnikov imajo velika podjetja dovolj lastnih sredstev. Ta dodatni kapital je lahko osnova za njihova nadaljnja vlaganja: v primeru ponujene priložnosti ga lahko hitro in koristno uporabijo.
- Potrpežljiva vlaganja: Nad preteklim poslovanjem in razvijanjem podjetja imajo lastniki družinskega podjetja pregled. Člani družine ne pričakujejo takojšnjega obrata kapitala, saj razvoj podjetja nemalokrat poteka dolgo, preden se ustali. Za doseg zastavljenega cilja skupaj vztrajajo pri zastavljenih strategijah.

Zaradi specifičnih značilnosti družinskih podjetij je pomembno poznati v čem se tovrstna podjetja razlikujejo od drugih podjetij, saj je njihovo preučevanje drugačno. Bistvenega pomena pa so npr. predvsem generacijski prehod, čustvena vpletenost, skrb za družinske člane, neomejeno članstvo v podjetju, specifično znanje idr. Družinskega podjetja ne moremo npr. opazovati brez upoštevanja čustev, kot lahko opazujemo ostala podjetja, ki temeljijo na nalogah motivacijskega spodbujanja preko dobrih rezultatov in kjer je omejeno članstvo v podjetju pogojeno s pričakovanimi cilji in rezultati vodstva podjetja (Benston, Crego in Drucker, 1990, str. 16). Številni avtorji opredeljujejo prednosti in slabosti družinskega podjetja in njihove ugotovitve so si med seboj vsebinsko zelo podobne ter se nadgrajujejo. Iz vsega preučenega lahko sklepamo, da imajo družinska podjetja v primerjavi z drugimi (nedružinskimi) podjetji vrsto prednosti in slabosti, preučitev le-teh pa prispeva k boljšemu poznavanju in razumevanju razvoja in poslovanja družinskih podjetij. Zaradi neenotne definicije oziroma opredelitve družinskega podjetja in pomanjkljivosti podatkov oziroma informacij je specifične prednosti in slabosti družinskega podjetja težje opredeliti. Za družinska podjetja je npr. značilno, da so stabilni

sistemi, saj dajejo kot podjetje, za katerim trdno stoji družina, nekakšen občutek zanesljivosti in varnosti (Duh, 2003; Leach, 1991; Vadnjal, 1996). To in druge prednosti in slabosti prikazuje Tabela 1.2.

Tabela 1.2 Prednosti in slabosti družinskega podjetja

Prednosti družinskega podjetja	Slabosti družinskega podjetja
Predanost poslu in družini ^{1, 3, 5, 7}	Rigidnost (togost) ^{1, 3}
Veliko znanja ¹ , dobro poznavanje podjetja ⁹	Modernizacija zastarelih metod vodenja ^{1, 2, 3}
Fleksibilnost v času, delu in denarju ^{1, 3, 9}	Neprivlačnost za kakovostne kadre zaradi slabših možnosti napredovanja na vodstvena delovna mesta ^{1, 9}
Vrednote družine povečujejo pripadnost podjetju ⁹	Avtoritete niso točno definirane ³
Stabilna, močna kultura ^{1, 2, 3}	Upravljanje prenosa v naslednjo generacijo – tranzicije oz. nasledstva ^{1, 2, 3, 6, 9}
Hitro in neodvisno sprejemanje odločitev ^{1, 2, 3, 5, 9} – visoka fleksibilnost pa omogoča individualno zapolnitev tržnih niš in obstoj na trgu	Čustveni vplivi na poslovanje ^{1, 3}
Zanesljivost in ponos ^{1, 3, 9}	Favoriziranje družinskih članov ²
Skupna identiteta za družinske člane ²	Različni interesi družinskih članov ²
Manjša fluktuacija menedžmenta ^{2, 9}	Finančni apetiti družinskih članov ³
Življenje s podjetjem ²	Razkorak med interesi družine in interesi podjetja ⁸
Dolgoročno razvojno gledanje ^{2, 3, 4, 5, 7, 9}	Molzenje podjetja, kar povzroča tako finančne kot moralne probleme ⁹
Večja odgovornost ^{2, 5}	Preobremenjenost vodstva ⁹
Ustvarjanje novih delovnih mest ^{2, 3} in humanost delovnih mest z visoko stopnjo skrbi za zaposlene ⁷ , ki imajo neposredne stike z vodstvom ⁹	Slabosti psihološke narave (nepotizem, sindrom razvajanega otroka, vojna rož) ¹⁰
Znanje se prenaša iz roda v rod ^{3, 7, 9}	Nepotizem – pritisk sorodstva na službe ³ lahko vodi do pomanjkanja strokovnih, specialističnih in drugih znanj ⁷
Varnost družine ³ in podjetja ^{1, 3}	Družinski konflikti ^{2, 3}
Boljši odnosi med družinskimi člani ³	Dominantno obnašanje podjetnika ⁹
Osredotočenost na delo ⁵	Nevarnost ogrožanja družinskega premoženja ⁷ in imena ³
Kakovost izdelkov in storitev ^{6, 7}	Konzervativno pridobivanje kapitala ^{1, 3} in zato težje financiranje rasti ⁹
Povezanost družine in želje po ohranitvi premoženja v družini ⁷	Mešanje družinskih in poslovnih odnosov ⁷ in interesov ⁹
Pripravljenost družine na odrekanje (tudi finančne žrtve), na račun prosperitete podjetja ^{7, 9}	Člani družine so istočasno v vlogah lastnikov, managerjev in delavcev ⁷ ; pomanjkanje profesionalizma ²

Večja motivacija, tudi zaradi osebnega stila vodenja in stikov med zaposlenimi in podjetniško družino ⁹	Nesoglasja med željami posameznih članov družine in družinskih pričakovanj glede sodelovanja v družinskem podjetju ⁷
--	---

Legenda: povzeto po avtorjih:

¹ Leach, 1991, povzeto po Pšeničny et al., 2000, str. 167–168.

² Lank, 1994, povzeto po Pšeničny et al., 2000, str. 167–168.

³ Vadnjal, 1996, str. 71–73.

⁴ Long in Chrisman, 2014.

⁵ Allio, 2004, str. 25–27.

⁶ Antončič idr., 2015, str. 9.

⁷ Buble, 2003, str. 85 v Kružič, 2016a, str. 89–91.

⁸ Kružič, 2016b, str. 111–118.

⁹ Duh, 2003, str. 28–32 in tam citirani avtorji.

¹⁰ Kets de Vries, 1993, str. 64–69 v Duh, 2003, str. 30–31.

Vir: Allio, 2004, str. 25–27; Antončič idr., 2015, str. 9; Buble, 2003, str. 85 v Kružič, 2016a, str. 89–91; Duh, 2003, str. 28–32 in tam citirani avtorji; Kets de Vries, 1993, str. 64–69 v Duh, 2003, str. 30–31; Kružič, 2016b, str. 111–118; Leach, 1991 in Lank, 1994 povzeto po Pšeničny et al., 2000, str. 167–168; Long in Chrisman, 2014; Vadnjal, 1996, str. 71–73.

1.3 Razvojni dejavniki družinskega podjetja in vpliv družine na razvoj družinskega podjetja

Pümpin in Prange (1995, str. 15, dopolnjeno) z razvojem podjetja razumeta procese spreminjanja, do katerih v podjetju prihaja. Spremembe nastajajo na vseh področjih, tako pri najvišjih usmeritvah, ki jih določita politika podjetja in strategije podjetja, kot pri taktičnih in operativnih ciljih, strukturalno-tehnološkem oblikovanju, vrednotah, kulturi, etiki in drugih dejavnikih uspešnosti podjetja, upravljanju in vodenju zaposlenih, pa tudi v temeljnem izvedbenem procesu. Rast podjetja je eden izmed dejavnikov njegovega razvoja (Belak, Ja., 2010; Belak, Ja. idr., 2014; Belak, Je. idr., 2014; Duh, 2015; Duh in Belak, Je., ur., 2014; Štrukelj, 2015). Empirične raziskave so pokazale, da rast in razvoj nastopata istočasno in da ju je včasih težko ločiti (Kürpik, 1981, povzeto po Štrukelj, 2015, str. 91; Belak, Ja., 2010; Štrukelj, 2015). Wieselhuber (1985, povzeto po Štrukelj, 2015, str. 91) pa ju loči takole (za rast dopolnjeno s Schilling, 1979; Pümpin in Prange, 1995, oboje povzeto po prav tam, str. 91):

- »rast podjetja se kaže v večanju prihodka, čistega dobička, povečanju prodajnih količin, podjetniškega ustvarjanja vrednosti, števila zaposlenih, višjem denarnem toku, investicijskem volumnu, vrednosti delnic, proizvodnji in podobnih merilih;
- razvoj podjetja pa se npr. pokaže, ko podjetje s svojimi proizvodi ali storitvami seže v vedno zahtevnejša področja, ko so sodelavci vedno bolj izobraženi in lahko rešijo vedno težje naloge, ko podjetje doseže boljšo optimizacijo poslovanja, tudi reorganizacija, nove strateške usmeritve, spremembe

asortimenta, vključevanje vodilnih v drugačna delovna opravila, menjava pravnih oblik ali lastnikov, učni procesi v podjetju ipd.«

Torej rast podjetja v ožjem smislu vključuje kvantitativne spremembe oziroma spremembe količine, kot so npr. povečanje oziroma zmanjšanje stvarnih in vrednostnih izidov podjetja, števila zaposlenih ipd. Razvoj podjetja v ožjem smislu pa vključuje kvalitativne spremembe oziroma spremembe kakovosti, kot so npr. reorganizacija podjetja, nove strateške usmeritve, spremembe v ponudbi učinkov, menjava pravne oblike ali lastniške strukture, učni procesi v podjetju, izobraževanje zaposlenih ipd. Nekatere značilnosti rasti in razvoja natančneje prikazujemo v Tabeli 1.3.

Tabela 1.3 Rast in razvoj podjetja

Področje rasti in razvoja	Primeri za (kolikostno) rast	Primeri za (kakovosten) razvoj
Tržišče / konkurenca	več tržišč*, rastoč tržni delež, prodajne količine, prilivi, večja proizvodnja*, povečanje širine prodajnega programa (s sorodnimi ali novimi vrstami proizvodov; z več proizvodnimi ravni; s proizvodnjo pomožnega materiala)*, kvantitativne spremembe ¹ ,	zahtevnejši proizvodi/storitve, spremembe asortimenta*, vedno večja intenzivnost servisa, boljša kakovost učinkov*, optimalno trženje/prodajni marketing*, orientiranje na rešitve problemov kupcev*, večja gospodarska moč*, uspešnost*, ekstrovertiranost – tržna usmerjenost ¹
Organizacija	več delovnih mest, stopenj hierarhije, naraščajoče število obratov, povečanje učinkovitosti ¹ ,	močnejše orientiranje na kupce / tržišče, rastoča fleksibilnost, višji informacijski nivo, optimizacija poslovanja*, reorganizacija*, menjava pravnih oblik ali lastnikov*, organizacije »človeških razsežnosti« ¹
Tehnologija	več proizvodnih zmogljivosti, večji investicijski volumen*, učinkovitost*	tehnološko stanje, moderniziranje, informatizacija*, zavarovanje resursov*
Kapital / financiranje	rastoče rezerve likvidnosti, lastnega kapitala, povečevanje premoženja na temelju dobička*, višji denarni tok*, večja vrednost delnic*, ekonomija obsega »economies of scale« ¹	zaupanje v kreditno sposobnost, večja tržna vrednost*, samostojnost*, ekonomija kakovosti in različnosti »economies of scope« ¹
Kadri / vodenje zaposlenih	naraščajoče število zaposlenih, povečevanje obstoječega know-howa*, povečanje podjetniškega ustvarjanja vrednosti*, introvertiranost – proizvodna usmerjenost ¹	motivacija, vzdušje v podjetju, sprememba v starostni/izobrazbeni* strukturi, spremembe v stilu vodenja, sposobnost opravljanja zahtevnejših nalog*, zadovoljstvo*, povečanje uspešnosti ¹

Vodenje podjetja	število vpeljanih metod in sistemov, število področij poslovanja*, veliki sistemi ¹	stopnja notranje*/zunanje orientiranosti, izbor področij poslovanja*, orientiranosti v donosnost, inovacije, družbeno odgovornost* in etičnost*, nove strateške usmeritve*, vključevanje vodilnih v drugačna delovna opravila*
Inovacijska moč	rastoče število idej, krajši čas realizacije, več raziskav in razvoja*	inovacijska klima, stopnja inovacijskih idej, inovacije učinkov*, postopkov*, socialne inovacije*, boljše raziskave in razvoj*, ustvarjalni nemir in inovacije ¹
Identiteta podjetja	naraščajoče število dolgoletnih sodelavcev, ki sooblikujejo stil podjetja, poslušnost in rutina ¹	ugled*, spremembe obnašanja sodelavcev in predstavnikov podjetja v odnosu do javnosti, boljše vrednote*, učni procesi v podjetju*

Legenda: * Štrukelj, 2015, str. 91.

¹ Povzeto po Kajzer, 1998, str. 45.

Vir: Wieselhuber, 1985, str. 17 in Rühli, 1989, str. 19, dopolnjeno in prilagojeno, v Štrukelj, 2015, str. 91.

Antončič idr. (2015, str. 8–11) so preučevali dejavnike, ki po mnenju slovenskih družinskih podjetij spodbujajo rast in razvoj družinskega podjetja. Dejavnik, ki najbolj prispeva k poslovnemu uspehu (isti vir, str. 8), so po mnenju anketiranih novi, kakovostni izdelki in storitve (kar je odgovorilo 47 % anketiranih družinskih podjetij), večje spremembe v vodenju družinskega podjetja spodbuja predvsem zahteva po novih, drugačnih znanjih in spretnostih (32 %), učinkovitost povečujejo predvsem z natančno preučitvijo pogojev dobaviteljev in njihovih cen (45 %), njihove prednosti v primerjavi s konkurenco pa so predvsem v kakovosti izdelkov in storitev (78 %) (isti vir, str. 9). Večina anketiranih podjetij povečuje svojo rast s pomočjo uvedbe novih izdelkov in storitev (57 %), a tudi s povečanjem trenutnega tržnega deleža (47 %), širjenjem trgov v nove države (38 %) in s povečanjem zmogljivosti (36 %) (isti vir, str. 10).

Na rast razvoj družinskega podjetja pa pomembno vplivajo tudi vloge članov družine v družinskem podjetju. V družinsko podjetje namreč niso vključeni le ključni ljudje, npr. managerji in uslužbenci, direktorji itd., ampak te vloge opravljajo družinski člani, torej ljudje, ki so v sorodu. Vsak izmed njih ima svojo vlogo, ki jo skladno s svojim znanjem in svojimi sposobnostmi bolj ali manj uspešno izpelje (Letonja in Duh, 2016; Long in Chrisman, 2014; Miller idr., 2003; Sharma idr., 2003). Izbrane vloge članov družine v družinskem podjetju pojasnjujemo v nadaljevanju.

Moški kot lastnik/manager v družinskem podjetju: Lastniki družinskih podjetij naj bi bili tipični gospodje v petdesetih letih, včasih tudi brez formalne izobrazbe. Za njih naj bi veljalo, da imajo vedno prav in da so po značaju »komplicirane« osebni. Več kot denar jim pomeni osebno zadovoljstvo [in samo-dokazovanje]. To so karizmatični vodje, inovatorji, ljudje akcije (Benson idr., 1990, str. 23). Pogosto so to individualistični in težavni posamezniki, ki so zelo aktivni, ki želijo nadzirati tako podjetje kot družino in

morajo zato pogosto obvladovati nasprotujoče si odgovornosti (Leach, 1991, str. 29–30 v Duh, 2003, str. 91).

Ženska kot lastnica/managerka v družinskem podjetju: Benson idr. (1990, str. 27) menijo, da se ženske odločijo za podjetništvo iz podobnih razlogov kot moški, znano pa je, da [jih je manj in da] je njihov preboj v poslovni svet težji. Družba in okolje ji še vedno pripisujejo vlogo matere in žene, torej tiste, ki skrbi za dom in družino. Po mnenju avtorjev je eden glavnih razlogov za njihov težji preboj prav konflikt ženske podjetnice s tradicionalno vlogo ženske.

Zakonski par kot lastnik/manager: Takšna vloga članov družine v družinskem podjetju je možna (Leach, 1991, str. 33–34 in Handler, 1992, str. 132–133 v Duh, 2003, str. 91), kadar sta zakonca zmožna skupnega dela v timu, sploh pri sprejemanju odločitev, in sposobna natančno opredeliti svoje vloge v podjetju [in vzpostaviti dogovorjeno ravnotežje moči]. To lahko povzroči njuno ločitev ali njun zakon krepi in bogati; in kot ugotavljajo Gersick idr. (1997, str. 67 v Duh, 2003, str. 92), se v večini primerov zgodi slednje.

Hčere: Podrejena vloga hčerk se spreminja z naraščajočim pomenom žensk v podjetništvu. Čeprav jih podjetniki – lastniki/managerji družinskih podjetij obravnavajo kot možne kandidatke in potencialne naslednice v podjetju, hkrati ostaja vtis, da niso enakovredne sinovom (Duh, 2003, str. 92). Hčerke naj bi bile zaželeni v podjetju kadar ni sinov ali če so starejše od svojih bratov. Pod vprašaj se pogosto postavlja njihova dolgoročna zavezanost podjetju, saj naj bi, ko se bodo nekoč poročile, prenesle svojo pripadnost možu in njegovi družini (Leach, 1991, str. 35). Z naraščajočim valom žensk podjetnic pa se je tudi podcenjevalno obravnavanje hčera spremenilo. Prav zaradi rivalstva med sinovi se večkrat zgodi, da očetje bolj cenijo nasvet ali mnenje hčera. Očetje tudi naj ne bi v hčeri videli svoje konkurence, ženske namreč z večjim občutkom za družinske zadeve očetom pomagajo bolj iz ljubezni kot pa iz poslovnega interesa. Prav zaradi omenjenega razloga naj bi se pogosto dogajalo, da prehod upravljanja in vodenja podjetja v hčerine roke poteka bolj gladko [oziroma manj konfliktno] (Glas in Pšeničny, 2000, str. 154).

Sinovi: Od najstarejšega sina se običajno pričakuje, da bo nadaljeval vodenje družinskega podjetja. V vlogo naslednika najstarejši sinovi pogosto ne vstopijo prostovoljno. Zelo pomembni pri tovrstnem procesu so predvsem odnosi med očetom in sinom, saj sin dobiva vse več odgovornosti, hkrati pa oče še želi imeti nadzor nad podjetjem (Leach, 1991, str. 34). To morata oba znati ustrezno in strpno uskladiti. Ker so odnosi oče – sin pogosto vir konfliktov (Leach, 1991, str. 34 v Duh, 2003, str. 92), se lahko njuni konflikti prenesejo iz družine na podjetje, kjer imajo pogosto destruktivne posledice.

Priženjeni: V podjetniški družini položaj priženjenih ni enostaven. Prav tako kot vsaka stvar ima lahko poroka v podjetniško družino zanje prednosti in slabosti, tudi možnosti konfliktov. Pozitivna stvar je, da je podjetna družina premožna, je močna družina, ki drži

skupaj. Čudovita delovna ekipa lahko uspe ustanovitelju in zetu, saj priženjeni večkrat dobijo priložnost, da se zaposlijo v takem podjetju (Glas in Pšeničny, 2000, str. 154). Seveda pa obstaja tudi možnost nastanka problemov (Leach, 1991, str. 36–37 v Duh, 2003, str. 92–93), kot npr. da se priženjeni počuti odrinjenega zaradi razprav/sestankov o podjetju, lahko se počutij ogroženo zaradi pritiska podjetniške družine k prilagajanju družinskim normam, pa tudi podjetniška družina lahko ima problem z zaupanjem priženjenim. Če se priženjeni zaposlijo v podjetju (isti vir, str. 38 v Duh, 2003, str. 93), jih lahko člani družine gledajo kot tujke, ostali zaposleni pa kot privilegirance, zaradi česar morajo biti res sposobni, če se želijo izkazati.

Več družin v podjetju: Pojav razširjenih družin, običajno lastnikov podjetja v drugi ali naslednji generaciji (Duh, 2003, str. 93 in tam citirani avtorji), je povezan s številnimi problemi, kot npr. z rivalstvom med brati/sestrami (ki lahko tudi zelo konstruktivno sodelujejo, saj imajo podobne vrednote) ali bratranci/sestričnami (med katerimi je sodelovanje lahko oteženo zaradi različnih vrednot). Da bi se preprečili problemi, morajo podjetja določiti jasna pravila glede lastništva, zasedanja vodstvenih mest, rezanja družinskih vej ipd.

Antončič idr. (2015, str. 12–14) so med raziskovanjem značilnosti managerjev slovenskih družinskih podjetij ugotovili, da je kar 62 % managerjev družinskih podjetij moških, 39 % jih je starejših od 50 let in da kar 78 % managerjev izhaja iz podjetniške družine (isti vir, str. 12). Managerji slovenskega družinskega podjetja so odraščali v okolju družinskega podjetništva (35 %) in so jim podjetniki vzorniki (30 %) (isti vir, str. 14). Vse to nakazuje močan vpliv družine na razvoj družinskega podjetja.

1.4 Družinski odnosi in možni konflikti v družinskem podjetju

V sodobnem času bi lahko rekli, da so konflikti v komunikaciji skoraj neizbežni. Če se nasprotovanjem mnenj ne uspemo izogniti, se moramo z njimi soočiti in jih rešiti, ali pa živeti s konflikti. V družinskem podjetju na večjo ali manjšo mero konfliktov najpogosteje vplivajo družinski odnosi; boljši medsebojni odnosi so možni kadar o konfliktih, ki so nastali, v podjetju govorijo in jih poskušajo razrešiti. Na takšen način opozarja veliko avtorjev, ki raziskujejo družinske odnose (Cabrera-Suárez idr., 2001; Lambrecht in Donckel, 2006; Shepherd in Zacharakis, 2000). Vadnjal (2000, str. 154) ugotavlja, da sta družina in podjetje nezdružljiva sistema: tako kot v zakonski zvezi morajo partnerji/sorodniki razviti tehnike za učinkovito obravnavanje notranjih konfliktov. Uspešno premagovanje konfliktov je po mnenju avtorja pravzaprav temelj uspešnega vodenja družinskega podjetja, pri čemer uspešnosti ne smemo razumeti samo kot ekonomsko učinkovitost, ampak kot ustvarjanje takih pogojev, ki bodo vsem vpletenim družinskim članom [in ostalim zaposlenim] pomagali k osebni zadovoljstvu.

Konflikti se dogajajo, kadar želijo ljudje zadovoljiti različne interese. Lahko bi rekli, da se konfliktov pogosto bojimo, saj nakazujejo na nekaj slabega. Težava konfliktov je običajno v njihovem reševanju, saj nas je strah, kakšen bo rezultat reševanja konflikta.

Najboljše pri razrešitvi konfliktov je, da izrazimo svoje mnenje, povemo kar zares mislimo, pri tem pa si moramo vzeti čas za razmislek kako bomo to povedali (Golob, 2016). Pri preučevanju družinskega podjetja so pomembni družinski odnosi in konflikti, ki so možni med člani družine, saj vplivajo na razvoj družinskega podjetja. Pojasnjujemo jih v nadaljevanju.

Odnosi oče – sin (podobno lahko mati – hči): Glede reševanja konfliktov med *očetom in sinom* Duhova povzema ugotovitve Levinsona (1996, str. 384–385, povzeto po Duh, 2003, str. 96–97), ki ugotavlja, da je pri tem pomembna predvsem vloga sina in način, kako sin obvladuje večkrat problematične odnose z očetom. Očetje tega velikokrat niso sposobni, saj so vpeti v svoje smernice in težko sprejemajo, da lahko ima sin drugačen način razmišljanja in svoja stališča, ki so drugačna od njegovih. Zato je sin tisti, ki se mora zavedati, da je prav on odgovoren za dobrobit njunega odnosa. Prav tako je pomembno, da se sin vpraša zakaj dejansko želi biti aktiven v družinskem podjetju. Pogosto sinovi vidijo družinsko podjetje kot priložnost, nekateri pa govorijo tudi o občutku krivde, če v domačem podjetju ne bi bili aktivni. Sinovi takšnega močno oblastnega očeta so pogosto od očeta odvisni in poskusu osamosvojitve niti niso naklonjeni.

Odnosi oče – hči (podobno lahko mati – sin) niso tako konfliktni in se razlikujejo od odnosov oče – sin. Hčerke običajno ne stremijo za glavno vlogo v podjetju, močjo in kontrolo nad podjetjem. Pogosto celo skrbijo tako za očeta kot za podjetje. Zato je manj verjetno, da bi z očetom prišle v konfliktno situacijo (Duh, 2003, str. 97; Leach, 1991).

Odnosi med otroki: Duhova (2003, str. 97–98) in tam citirani avtorji ugotavljajo, da starši pričakujejo, da bodo njihovi otroci uspešno upravljali in vodili naslednjo generacijo družinskega podjetja. A med brati in/ali sestrami se pogosto pojavlja rivalstvo zaradi ljubezni in naklonjenosti staršev ali boljšega položaja (starejšega) sina v družinski hierarhiji in pričakovanj družine, da bo nasledil očeta. Mlajši otroci to pogosto razumejo kot da so v podrejenem položaju, kar spodbuja tudi (starejši) brat, ki sprejme vlogo glavnega in odgovornega člana naslednikov in bratov in/ali sester ne obravnava kot sebi enakih (Leach, 1991, str. 46–47 in Levinson, 1996, str. 382, prirejeno po Duh, 2003, str. 98). Za rešitev takšne situacije morajo starši spodbujati odkrit pogovor, težave je potrebno poznati, konflikte pa je potrebno reševati že v času otroštva. Prav tako je potrebno otroke na družabništvo in prevzem vodenja družinskega podjetja ustrezno pripravljati, da bo družinsko podjetje lahko obstajalo in se razvijalo tudi v prihodnosti (Duh, 2003, str. 98–99 in tam citirani avtorji).

V družinskih podjetjih prihaja do različnih vrst konfliktov (Cosier in Harvey, 1998, povzeto po Kelbl, 2002, str. 8), ki jih bomo skušali pojasniti:

- Poslovni konflikt je konflikt, ki vključuje razlike, povezane z delovnimi in poslovnimi zadevami, kot so npr. nestrinjanje glede pomembnosti finančnih

podatkov, strateških ciljev podjetja in druga nesoglasja s področja dejavnosti podjetja.

- Sorodstveni konflikt je konflikt, ki vključuje medsebojna razmerja posameznih članov ožje ali širše družine, njihova čustva in prenos družinskih odnosov in hierarhije v družinsko podjetje in obratno.
- Procesni konflikt je konflikt, kjer gre predvsem za nesoglasja z metodami dela, načinom delitve dela med člane družine, načini reorganizacije in drugimi ukrepi.

Konflikte doma in v podjetju je potrebno reševati sproti in jih ne prenašati iz podjetja domov ali obratno, da spori med družinskimi člani ne bi prerasli v tolikšne, da jih družina ne bi znala rešiti. Ne glede na to, kako močna je lahko družina, konflikti vplivajo tudi na čustva posameznika. Za premagovanje konfliktov v družinskih podjetjih bi bilo zato morda najbolje, da bi se ljudje zasebno obnašali kot družinski člani, v podjetju pa kot podjetniki.

1.5 Vpliv družine na razvoj družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o., Miklavške pekarnice

1.5.1 Predstavitev izbranih značilnosti družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o.

Podjetje A & V Lešnik d. o. o. (tudi Miklavške pekarnice d. o. o.) sta leta 1996 ustanovila brata Andrej in Vlado Lešnik. Brata si v družinskem podjetju delita tako lastništvo kot odgovornost. Andrej skrbi za tehnologijo in proizvodne procese, Vlado pa za prodajo in ostale poslovne funkcije. Podjetje proizvaja in prodaja različne vrste kruha in pekovskega peciva. V sodobnem, tehnološko opremljenem in razvojno naravnem srednje velikem podjetju A & V Lešnik d. o. o. imajo 45 zaposlenih, 7 ljudi zaposlujejo na podlagi podjemnih pogodb, v podjetje pa je običajno vključenih tudi okoli 8 študentov. V Miklavžu na Dravskem polju, kjer imajo proizvodnjo, dnevno pečejo preko 130 vrst kruha in pekovskega peciva, ponudbo pa stalno dopolnjujejo in spreminjajo. Gospod Vlado Lešnik je povedal, da jima je hišo s pripadajočim zemljiščem prepustila mama Klotilda Lešnik in to je bil povod, da sta si na domačiji z bratom Andrejem uredila pekarno. V podjetje sta nenehno vpleta, podnevi in pogosto tudi ponoči, tako da njun delovni čas vedno podrejen potrebnemu delu in ne traja samo 8 ur.

Skladno z definicijo o družinskem podjetju po Duhovi (2003, str. 33) je preučevano podjetje A & V Lešnik d. o. o. družinsko podjetje, saj izpolnjujejo vse tri kriterije:

- Kriterij 1: Podjetje je v večinski lasti družine. Ta pogoj je v družinskem podjetju A & V Lešnik d. o. o. izpolnjen, saj sta podjetje ustanovila brata, ki sta enakovredna lastnika tega družinskega podjetja.
- Kriterij 2: Člani družine – lastniki upravljajo in vodijo podjetje. Tudi ta pogoj je v družinskem podjetju A & V Lešnik d. o. o. izpolnjen, saj upravljata in vodita podjetje ustanovitelja – brata Lešnik, ki podjetje upravljata skupaj, sta

njegova zakonita zastopnika in ga skupaj tudi vodita – vsak na svojem področju: g. Vlado skrbi za prodajo in ostale poslovne funkcije, g. Andrej pa za tehnologijo in proizvodne procese.

- Kriterij 3: Želja, da se podjetje ohrani v družinski lasti in vodenju. Tudi ta pogoj je v družinskem podjetju A & V Lešnik d. o. o. izpolnjen, delno tudi že v realizaciji, saj je hčera g. Vlada že zaposlena v družinskem podjetju in se je izkazala za sposobno zaposleno, ki izkazuje veliko pripadnost podjetju. To je dobro, saj npr. Antončič idr. (2015, str. 16) ugotavljajo, da so najpomembnejši dejavniki za uspešen prenos podjetja na naslednjo generacijo ocena sposobnosti potencialnih družinskih naslednikov (63 %), zgodnji začetek procesa prenosa nasledstva (60 %) in zagotovitev kontinuitete v poslovanju (50 %).

Značilnosti družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o., bi lahko prikazali z uporabo teorije različnih avtorjev, ki smo jih predstavili v teoretičnih izhodiščih. Subjektivno smo izbrali navedbo značilnosti družinskega podjetja po avtorju Allio (2004, str. 13). Značilnosti za preučevano podjetje prikazujemo v nadaljevanju:

- Vdanost in pripadnost: Poslovni dan podjetja A & V Lešnik d. o. o. zaradi narave dela ne more potekati samo 8 ur na dan, saj je za uspešno poslovanje pomembna dobra organizacija in logistika tudi ponoči. Prvo pripravo peki začnejo že ob 19. uri in traja do okoli 3. ure zjutraj, ko je delo v proizvodnji opravljeno. Le nekaj kasneje se prične prevoz pekovskih izdelkov po prodajnih mestih. Svojo ponudbo nato dopolnjujejo še v popoldanskem času.
- Osredotočenost na delo: Pri zaposlovanju pekov raje zaposlijo mlad kader, ki ga vzgojijo in usposobijo sami. Njihova prednost so zveste stranke, ki jim podjetje nudi preprost in hiter nakup. Nenehno skušajo biti kreativni in inovativni ter ponuditi to, kar imajo ljudje radi. Tudi zaposleni, ki niso del družine, se v podjetju obravnavajo kot ena velika družina, saj se zavedajo, da lahko uspešno poslujejo le z medsebojnim razumevanjem, nesebično pomočjo ter sprotnimi reševanji konfliktov.
- Hitrost: V preučevanem družinskem podjetju vsaka odločitev poteka hitro in preudarno. Odločilno besedo imata brata Vlado in Andrej. Zaradi dovolj harmoničnih in sproščenih medsebojnih odnosov lahko vsako odločitev sprejmeta hitro.
- Dosegljiva sredstva: Zaradi ponovnega vlaganja (reinvestiranja) v podjetje skoraj 90 odstotkov pekovskih izdelkov prodajo na svojih prodajnih mestih. Tako pridobljena sredstva redno ponovno vlagajo v podjetje.
- Potrpežljiva vlaganja: Podjetje A & V Lešnik d. o. o. vlaga v sodobno opremo in stremi k dolgoročnemu razvoju, saj želijo ohraniti tradicijo, kupcem pa ponuditi le najboljše. Investirajo v tehnološki napredek in v zaposlene, ki jim nudijo mnoga usposabljanja. Razvoj podjetja ne poteka tako hitro, kot si morda želijo, a zato je le-ta toliko bolj stanovit in ni toliko tvegan.

Kot vsako drugo podjetje ima tudi preučevano družinsko podjetje veliko prednosti, a tudi slabosti. Najpomembnejše predstavljamo v nadaljevanju in jih nato povzemamo v Tabeli 1.4.

Prednosti:

- Hitro sprejemanje odločitev: To je njihova pomembna prednost, ker sta lastnika/managerja kot brata usklajena in po večini zato hitro odločata in pravočasno sprejemata potrebne odločitve glede razvoja in poslovanja podjetja.
- Fleksibilnost v času, delu in denarju: Kot smo že povedali, njihov delavnik ne poteka samo 8 ur, saj delo v podjetju poteka tako rekoč 24 ur. Lastnika/managerja vedno poskrbita za redno plačilo zaposlenim in plačilo vseh stroškov, ki jih ima podjetje. Zavedajo se, da dobro opravljeno delo in kakovostni izdelki podjetju omogočajo dodatne prihodke, uspeh in dobiček.
- Stabilna kultura: Medsebojno poznavanje družinskih članov in prenos njihovih vrednot, kulture in etike na podjetje podjetju prinaša stabilno kulturo. Zaposlujejo večinoma mlade, ki jih vzgojijo tako kot želijo sami in ki njihove vrednote, kulturo in etiko hitreje usvojijo.
- Dolgoročno gledanje: Stremijo k dolgoročnemu uspehu podjetja, za njihov uspeh in obstoj so pomembni kakovost, poštenost in želje njihovih odjemalcev. Svoje zaposlene redno izobražujejo in svojo ponudbo prilagajajo z novostmi, ki zadovoljijo prave potrebe kupcev. Prav tako se je družina pripravljena v sedanjosti odrekati na račun prihodnosti.
- Dobro poznavanje podjetja: Člani družine dobro poznajo drug drugega in podjetje. Lahko bi rekli, da so na nek način vključeni v podjetje skoraj ves čas in da s podjetjem živijo. G. Vlado in g. Andrej sta kot ustanovitelja že od vsega začetka vključena v podjetje, kasneje pa se jima je pridružila še starejša hčera g. Vlada.
- Družinska povezanost in želja ohranjanja družinskega premoženja: Brata lastnika/managerja imata dobre medsebojne odnose, kar enako velja za njune družine. Z močno družinsko povezanostjo pomagajo ohraniti družinsko premoženje, kar dosegajo tudi z vključevanjem otrok v podjetje.
- Visoka kakovost učinkov, ki jo dosegajo z osredotočanjem na potrebe kupcev in njihovo zadovoljstvo. Njihovi izdelki so narejeni iz kakovostnih surovin v celoti slovenskega porekla in na korekten način.

Slabosti:

- Malo voznikov: Bolniške odsotnosti voznikov, ki prevažajo pekovske izdelke, lahko podjetju povzročijo izvedbene probleme. V primeru bolniške odsotnosti voznikov podjetju primanjkuje voznikov.
- Dela in zastoji na cesti povzročajo zamude dobav, kar slabi njihovo dobro ime. Zavedajo se, da morajo biti izdelki dostavljeni v dogovorjenem času.

- Čustveni vplivi na poslovanje: V primeru morebitnih konfliktov med družinskimi člani le–ti slabo vplivajo na podjetje.
- Različni interesi družinskih članov, ki sicer niso pogosti, a so kdaj prisotni.
- Neredna plačila kupcev finančno slabijo podjetje: Tukaj mislimo predvsem na plačila kupcev od časa krize naprej.

Tabela 1.4 Prednosti in slabosti družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o.

Prednosti	Slabosti
Hitro sprejemanje odločitev	Malo voznikov
Fleksibilnost v času, delu in denarju	Zamude dobav slabijo dobro ime
Stabilna kultura	Čustveni vplivi na poslovanje
Dolgoročno gledanje	Različni interesi družinskih članov
Dobro poznavanje podjetja	Neredna plačila kupcev finančno slabijo podjetje
Družinska povezanost in želja ohranjanja družinskega premoženja	
Visoka kakovost učinkov	

Kot je razvidno v Tabeli 4, ima tudi preučevano podjetje tako prednosti kot slabosti. Miklavške pekarnice, d. o. o. poskušajo slabosti odpraviti in jih sproti nevtralizirati. Svoje prednosti poskušajo izkoristiti tako, da so korak pred konkurenco. Razvidno je tudi, da ima podjetje A & V Lešnik d. o. o. nekaj več prednosti kot pa slabosti, kar pozitivno vpliva na razvoj in obstoj podjetja, zaradi tega pa je učinkovitejše tudi sodelovanje med družinskimi člani in drugimi zaposlenimi podjetja.

1.5.2 Predstavitev vlog družinskih članov in njihovega vpliva na razvoj družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o.

Ustanovitelja Vlado in Andrej Lešnik: A & V Lešnik d. o. o. je srednje veliko družinsko podjetje, ki sta ga pred 20 leti ustanovila brata Lešnik. V podjetju si delita lastništvo in tudi odgovornosti. S svojimi izkušnjami in znanji delata v podjetju vsak na svojem področju in drug drugemu zaupata, da bosta vsak svoj del nalog dobro in odgovorno opravila. G. Vlado je neposredno vključen v proces prodaje in ostale poslovne funkcije podjetja razen proizvodnje. Ima pregled nad ekonomskimi vidiki podjetja, zato ima skladno s svojim delom v vsakem trenutku vse potrebne informacije o njegovem poslovanju. G. Andrej bolj skrbi za tehnologijo, delovanje strojev in proizvodne procese, zato ima skladno s svojim delom v vsakem trenutku vse potrebne informacije o njegovi proizvodnji. Ne le, da sta si razdelila vsak svoje področje dela, ampak veliko dela opravita tudi skupaj: pripomoreta predvsem k administrativnim delom in imata oba pregled nad nabavo in prodajo podjetja. Zaradi dobrega medsebojnega sodelovanja imata dober pretok informacij in poenoteno vizijo razvoja in poslovanja podjetja.

Na domačiji v Miklavžu na Dravskem polju sta začela s prodajo kruha in pekovskega peciva, ki sta ga skoraj 100 odstotno prodajala v veleprodaji trgovin Maxima in drugih prodajalnah. Danes večino prihodkov ustvarijo v lastnih prodajalnah. Podjetje tudi v času po krizi posluje uspešno, kljub manjši kupni moči, vedno dražjim surovinam in močni konkurenci. Ker je podjetje srednje veliko, lahko hitro reagirajo na spremembe v okolju in se jim lažje prilagodijo. Ustanovitelja sta vedno velik poudarek dajala inovativnosti (svojim idejam in zamislim), a tudi mnenju družine o realnosti njunih idej. Kot nam je zaupal g. Vlado, v podjetju dobro skrbijo za zaposlene, zaposleni so zanje zelo pomembni; trudijo se, da so zadovoljni in da imajo dobre pogoje za delo, ki ga opravljajo.

Brata in lastnika podjetja A & V Lešnik d. o. o. se med seboj dobro razumeta, se spoštujeta in si le redko kdaj nasprotujeta; tudi kadar imata različno mnenje, vedno skleneta kompromis. Kot sta povedala, znata vsak po svoje biti tudi trmasta. Zato sta vztrajna tudi glede razvoja in delovanja podjetja, kjer dosežeta, da razvoj in poslovanje potekata po njunem planu. Delovnega časa nimata izoblikovanega, saj si včasih delo prineseta tudi domov; zaposlenim sta na razpolago tako rekoč dan in noč.

Oba brata imata dolgoročen pogled na podjetje, želita da bi ostalo v družinski lasti. Njuni družini se medsebojno dobro razumeta in med seboj odkrito komunicirajo; to posledično pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Upoštevata vsak predlog družinskih članov, ne glede na to ali so le-ti zaposleni v podjetju ali ne.

g. Vlado, njegova žena in otroka: G. Vlado je ustanovitelj družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. Po svojih osebnostnih lastnostih je prijazen, komunikativen, prilagodljiv ter vedno pripravljen pomagati. Prav zaradi teh lastnosti se kot družina dobro razumejo in imajo dobre medsebojne odnose, to pa se prenaša tudi na podjetje. G. Vlado je mnenje družine zelo pomembno. Doma se o podjetju veliko pogovarjajo in iščejo skupne rešitve za izboljšanje ali nadgradnjo podjetja. Prizadevajo si za ohranitev podjetja v družinski lasti: tam je zaposlena starejša hči Tina, mlajša hči Petra in žena pa radi pomagata, kadar je to potrebno, npr. kadar imajo večje naročilo ali če uvajajo kakšno inovacijo. Žena in mlajša hči Petra pravita, da sta zadovoljni, če lahko k odločitvam v podjetju in s tem boljšemu razvoju in poslovanju podjetja vsaj malo pripomoreta. Tako g. Vlado kot starejša hčera Tina svoje delo v podjetju opravljata profesionalno: v službi se obnašata kot uslužbenca in tako uspešno sodelujeta.

Tina, hči g. Vlada: Trenutno je edina predstavnica druge generacije, ki je zaposlena v podjetju. Sama je povedala, da je njena velika prednost, da pozna podjetje in njegovo poslovanje že od otroštva. S podjetjem praktično živi odkar se zaveda zase. Že kot dijakinja in študentka je pomagala v podjetju in si s tem pridobila veliko znanja in izkušenj, kar je v veliko pomoč predvsem njenemu očetu. Edina slabost, ki jo je izpostavila, so različni interesi, čeprav na koncu vedno najdejo skupno in vsem sprejemljivo rešitev. Vključena je predvsem v komercialo in promoviranje podjetja. Zadolžena je za celotno komercialo, odgovarja na vprašanja kupcem, spremlja razne razpise, skrbi za projekte, ki jih izvajajo v podjetju, opravlja administrativna dela, izvaja nabavo idr. Oče in hči Tina se med seboj dobro razumeta in sta si karakterno podobna.

G. Vlado je dejal, da je zelo vestna in marljiva, komunikativna in da delo opravlja zelo dobro. Tina je temperamentna in odprta, spoštuje družinske vrednote, je delovna in prilagodljiva. Pripravljena je sprejeti vlogo skrbnika očeta in podjetja. Njen odnos do očeta je spoštljiv, tako da v podjetju odlično sodelujeta. Tina se dobro razume in odlično komunicira tudi s svojim stricem Andrejem.

G. Andrej, njegova žena in hčera: G. Andrej je ustanovitelj družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. O vlogi njegovih družinskih članov je povedal podobno kot njegov brat. Žena mu vedno stoji ob strani, vendar se ne vpleta v poslovanje podjetja. Opravlja službo v Mariboru in je z njo zelo zadovoljna. Hčera Tjaša, ki je še študentka, se še ni odločila ali bo delala v podjetju. Je sposobna in inteligentna in kadar oče potrebuje kakšen nasvet, mu zainteresirano pove svoje mnenje ali svetuje.

Oba ustanovitelja sta enakega mnenja, da je potrebno uslužbence obravnavati enako kot družinske člane, zato ne delata razlik med njimi in člani družine. Zagovarjata mnenje, da so vsi skupaj pomembna sila za uspeh podjetja. Zaposleni in ustanovitelja imajo medsebojno dobre odnose, se dobro razumejo in z veseljem pomagajo drug drugemu če kdo kaj potrebuje.

Družina temelji na družinskem sistemu (Vadnjal, 1996 str. 149), ki poudarja lojalnost in skrb za družino, medtem ko poslovni sistem temelji na nalogah, ki zahtevajo rezultate in ob strani puščajo čustvene odnose. Člani družine, ki so zaposleni v podjetju A & V Lešnik d. o. o., želijo vzpostaviti poslovni sistem, ki bi temeljil na nalogah, ki zahtevajo rezultate in ob strani puščajo čustvene odnose. Čustvene odnose skušajo puščati ob strani in se v podjetju posvetiti le nalogam, pomembnim za podjetje. Seveda jim to ne uspe vedno. Družinski odnosi, ki jih imajo, vplivajo na delovanje podjetja in na odnos udeležencev v podjetju. Običajno v podjetju povzročajo pozitivne učinke. Zaposleni člani družine so v dobrih odnosih tudi z ostalimi družinskimi člani, ki niso aktivno vključeni v podjetje (ženi, priženjeni, hčeri).

Iz preučevanja družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. je razvidno, da se člani družine dobro razumejo, naučeni so skupaj delati in pripravljeni komunicirati drug z drugim. Kadar prihaja do razhajanj, jih sproti rešujejo. Če bodo ohranjali takšne dobre odnose še naprej, lahko trdimo, da bodo še dolgo poslovali zelo uspešno.

1.5.3 Ugotovitve o razvoju družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. ter predlogi za njegov nadaljnji razvoj

O razvoju družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. lahko izpostavimo, da se skladno z definicijo razvoja podjetja avtorjev Pümpin in Prange (1995, str. 15) družinsko podjetje A & V Lešnik d. o. o. vsa leta uspešno razvija. Spremembe nastajajo na vseh področjih njihovega poslovnega procesa: pri upravljanju in vodenju, v informacijskem procesu, predvsem pa v temeljnem izvedbenem procesu. Medsebojna povezanost in razumevanje družinskih članov doma in v podjetju naj za uspešen nadaljnji razvoj ostane tudi v

prihodnje njihova prioriteta. Tako bodo lažje ohranili harmonijo celotnega poslovnega procesa.

Podani predlogi za nadaljnji razvoj družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. izhajajo tudi iz spoznanj avtorja Belak (2002, str. 137), ki je zapisal: »Brez razvoja ni obstoja – in ker podjetja praviloma želijo obstajati, se morajo tudi razvijati, če je to razvojno potrebno, se pa tudi večati ali manjšati.« Za uspešen razvoj preučevanega podjetja morajo člani obeh družin Lešnik ohraniti dobre družinske odnose tako v svoji nuklearni družini kot v razširjeni družini. Posebej morajo biti pozorni na usklajevanje interesov in ciljev članov družine in podjetja, stremeti k njihovi uravnoteženosti in ohraniti družinsko harmonijo in zaupanje v družini in podjetju. Razvoj njihovega podjetja naj temelji na vdanosti in pripadnosti ustanoviteljev – pripadnikov prve generacije družine, Tine – pripadnice druge generacije družine, ostalih otrok in zakonskih soprog. Tako bodo ustvarili trdne temelje za uspešen generacijski prenos in uspešen razvoj podjetja tudi v prihodnje.

Ne glede na to, da je trenutno v podjetju zaposlena samo ena potencialna naslednica, ki je že vpeljana v vsakdanje poslovanje in delno tudi v vodenje podjetja, predlagamo, da lastnika pričnete v podjetje postopoma vključevati tudi drugi hčeri in počasi pričneta opredeljevati tudi vlogo, ki bi ju, skladno z njunimi željami in sposobnostmi, lahko imeli v njihovem družinskem podjetju. Vsi otroci ustanoviteljev že od otroštva živijo s podjetjem in zagotovo bi lahko s svojim videnjem razvoja in poslovanja podjetja le-temu dodali novo vrednost. Predlagamo tudi, da pravočasno uredijo plan nasledstva v lastništvu in vodenju družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. O tem bi bilo potrebno pričeti razmišljati že sedaj, čeprav sta ustanovitelja še na vrhuncu svoje delovne moči. A potrebno je vedeti, da proces nasledstva v vodenju poteka običajno okoli 10–15 let.

Člani družine, zaposleni v podjetju, so na delo njihovega podjetja zelo osredotočeni. Inovativno razmišljajo o novih priložnostih in so zelo ustvarjalni pri iskanju načina njihove realizacije v podjetju. Njihova odzivnost je zaradi neposrednega usklajevanja bratov hitra, tudi v smislu ustreznega izkoriščanja ponujenih razvojnih priložnosti. Njihovo razvojno usmerjanje je dolgoročno in vlaganja so sposobni ustrezno financirati, saj večino dobička ponovno investirajo v sodobno tehnološko opremljenost podjetja, da lahko ostajajo v vrhu sodobnega razvoja na področju svojega delovanja. Vse to so lastnosti uspešnega podjetja, ki jih predlagamo negovati tudi v prihodnje.

V praksi družinskega podjetja A & V Lešnik d. o. o. največ razvojnim spremembam sledijo v temeljnem izvedbenem procesu. V podjetju želijo tudi v prihodnosti ohraniti kakovost in ostati uspešni. Vlagajo v novo tehnologijo za dvigovanje kakovosti svojih izdelkov, da bi ostali v koraku z novostmi na področju kruha in drugih pekovskih izdelkov, pa redno obiskujejo sejme in zaposlene dodatno usposablajo, izobražujejo in spodbujajo njihovo pripadnost podjetju. Ugotavljajo, da morajo predvsem zaradi hitrih sprememb vedenjskih navad slediti željam odjemalcev in jim nuditi takšne izdelke, kot jih želijo. Po podatkih statističnega urada Republike Slovenije (SURS, 2016) je namreč še leta 2000 letna poraba kruha in drugih pekovskih izdelkov na osebo znašala okoli 64 kilogramov, leta 2005 le še okoli 46 kilogramov, leta 2010 okoli 38 kilogramov in leta

2015 le še 27,5 kilogramov. Trend porabe kruha in drugih pekovskih izdelkov torej upada in zato je podjetju A & V Lešnik d. o. o. vedno težje realizirati rast prodaje. Poleg tega v podjetju opažajo trend vedno bolj zdravega prehranjevanja kupcev, saj je veliko povpraševanja po črnem in polno zrnatem kruhu; zato nudijo različne vrste takšnega kruha. Veliko več ga prodajo kadar ga prodajajo v akciji. Veliko kruha ob različnih priložnostih podarijo, pogosto tudi družinam v stiski.

Ugotavljamo, da v preučevanem podjetju sledijo večini dejavnikov, ki po mnenju Antončiča idr. (2015, str. 8–11) spodbujajo rast in razvoj družinskega podjetja. Svoj poslovni uspeh izboljšujejo z novimi, kakovostnimi proizvodi, zaposleni in poslovodstvo se izobražujejo, svoje poslovanje optimizirajo (tako na področju nabave kot pri proizvodnji/v skupnih službah in na področju prodaje), že zdaj pa tudi prenašajo svoje specifično znanje na predstavnico naslednje generacije.

V podjetju si prizadevajo, da ohranjajo donosno poslovanje, ki omogoča nadaljnji razvoj podjetja. Ugotovili smo, da interesi družine večinoma pozitivno vplivajo na podjetje, zaznali pa smo tudi visoko raven zadovoljstva zaposlenih, ki so ključ uspeha. Da je možno uskladiti učinkovitost poslovanja z njegovo uspešnostjo, so po izkušnjah podjetja A & V Lešnik, d. o. o. pomembni kakovost izdelkov (vsi njihovi izdelki so vrhunske kakovosti in imajo slovensko poreklo vseh sestavin), vztrajnost in posluš za kupca, ki se mu podjetje prilagaja in mu nudi najboljše izdelke. To v preučevanem podjetju dosegajo z družinsko vpetostjo v razvoj in poslovanje ter doslednim sledenjem vrednot družin Lešnik, ki stremijo k visokemu nivoju etičnosti posameznikov in podjetja.

1.6 Sklep

Družinsko podjetje poznamo kot kombinacijo dveh sistemov, družine in podjetja. Družinski sistem temelji predvsem na čustvih in vrednotah družine, poslovni sistem pa temelji bolj na nalogah in interesih podjetja. Družinsko podjetje je tisto podjetje, ki je v lasti in upravljanju ter vodenju družine in kjer obstaja želja, da tako ostane tudi v prihodnje; čeprav ne obstaja enotna definicija družinskega podjetja. Družinsko podjetje naj bi bilo predvsem mikro, malo ali srednje veliko podjetje, a v svetu obstajajo mnoge izjeme. Družinsko podjetje se tako kot vsako podjetje srečujejo z mnogimi prednostmi in slabostmi, nekatere med njimi izhajajo ravno iz značilnosti, ki so posebne za družinska podjetja. Prednost družinskega podjetja je predvsem predanost poslu in družini, saj člani družine tudi delo opravljajo skupaj kot družina. Med pomembno prednost uvrščamo tudi prenašanje znanja na naslednike, da lahko ti prevzamejo podjetje in ga vodijo naprej. Pomembna slabost družinskega podjetja je predvsem na čustvenem področju, saj lahko čustveni izlivi slabo vplivajo na podjetje, njegov razvoj in poslovanje. Družina namreč pomembno vpliva na razvoj in poslovanje družinskega podjetja, npr. vrednote posameznika in družine so tiste, ki pomagajo kreirati vrednote podjetja.

Tekom preučevanje teoretičnih izhodišč in podjetja A & V Lešnik d. o. o. smo ugotovili, da je preučevano podjetje družinsko podjetje, kjer se v sožitju prepletata družina in podjetje. Družina vpliva na podjetje in obratno, zato je potrebno usklajevanje vrednot in

interesov družinskih članov in podjetja, kar jim uspeva. Ugotovili smo tudi, da pri preučevanem družinskem podjetju urejeni medsebojni družinski odnosi pozitivno vplivajo na zaposlene družinske člane in da se ti odnosi pozitivno odražajo pri delu v podjetju. Brez dobro urejenih odnosov doma je težko pričakovati dober in uspešen razvoj podjetja. Prav tako smo ugotovili, da družinsko podjetje A & V Lešnik d. o. o. odlikujejo predanosti in pripadnosti obeh ustanoviteljev in pripadnice druge generacije tako družini kot podjetju, osredotočenost na delo, hitrost sprejemanja odločitev, dosegljiva sredstva in potrpežljivo vlaganje. Svoje pekovske izdelke izdelujejo kakovostno, po trajnostno tehnologiji in s sodobnimi stroji, so prilagodljivi in zanesljivi ter v svoji okolici prepoznavni.

Ne nazadnje pa smo ugotovili tudi, da na poslovanje podjetja A & V Lešnik d. o. o. močno vpliva družina kot lastnik. Pri preučevanju vpliva družine in obeh lastnikov kot članov družine lahko trdimo, da družina močno vpliva na odločitve o podjetju, njegovem razvoju in poslovanju. Lastnika, ki tako rekoč živita in rasteta ter se razvijata s podjetjem, upoštevata tudi vpliv družine in potrebe ter želje družine. Ustrezno tudi usklajujeta tako vrednote podjetja kot družine, da se lahko podjetje nemoteno razvija in da lahko nemoteno tudi posluje.

Naše ugotovitve lahko služijo praksi, saj opozarjamo na nekatere značilnosti družinskih podjetij, ki pomembno vplivajo na razvoj tega tipa podjetja. V kolikor bodo v družinskih podjetjih ozavestili, na kakšen način družina vpliva na razvoj družinskega podjetja, lahko to zavedanje pozitivno vpliva na razvoj takšnega podjetja. To je pomembno sporočilo za prakso – za lastnike, vodje, zaposlene, člane družine in druge ključne interesne udeležence družinskega podjetja.

Literatura in viri

1. Allio, M. K. (2004). Family businesses: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, 32(4), str. 24–33.
2. Antončič, B., Auer Antončič, J., Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: EY.
3. Astrachan, J. H., Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), str. 211–219.
4. Belak, Ja. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter, Založba MER.
5. Belak, Ja. (2010). *Integralni management, MER model*. Aktualnosti managementa in razvoja 3. Maribor: MER Evrocenter.
6. Belak, Ja., Belak, Je., Duh, M. (2014). *Integral management and governance: basic features of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
7. Belak, Je., Thommen, J.-P., Belak, Ja. (2014). *Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja* (str. 65–104). Maribor: Založba MER.
8. Benson B., Crego E., Drucker, R. (1990). *Your Family business – A success guide for Growth and survival*. Homewood: Business One Irwin.
9. Buble, M. (2003). *Management malog poduzeća*, I. dio. Split: Ekonomski fakultet Split.

- 28 | PLANNING OF DEVELOPMENT SOLUTIONS FOR THE ENTERPRISES (PROFESSIONAL MONOGRAPH)
| B. Golob & T. Štrukelj: Family and Development of Family Company: A Case of Slovenian Company
10. Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), str. 37–46.
 11. Cosier, R. A., Harvey, M. (1998). The hidden strenghts in family businesses: functional conflici. *Family Business Review* (11)1, str. 75–79.
 12. Čačinovič Vogrinčič, G. (1998). *Psihologija družine: prispevek k razvidnosti družinske skupine*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
 13. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: MER Evrocenter, Založba MER.
 14. Duh, M. (2003a). Family enterprises as an important factor of the economic development: the case of Slovenia. *Journal of Enterprising Culture*, 11(2), str. 111–130.
 15. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV založba.
 16. Duh, M., Belak, J. (ur.). (2014). *Integral management and governance: empirical findings of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
 17. Duh, M., Letonja, M. (2013). Knowledge Creation in Family Businesses and its Importance for Building and Sustaining Competitive Advantage during and after Succession. *International Journal of Business Administration*, 4(6), str. 120–133.
 18. EY (2016). *O projektu družinsko podjetništvo*. Ljubljana: EY. Dostopno na: <http://www.ey.com/si/en/home/ey-about-family-business-project> (pridobljeno 28. 9. 2016).
 19. FBIB (2003). *Family Business in Brief. Fast fact*. FL: Raymond Family Business Institute.
 20. Gersick K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansber I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
 21. Glas, M., Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College.
 22. Golob, B. (2016). *Vpliv družine na razvoj družinskega podjetja*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
 23. Kajzer, Š. (1998). Razvoj in strukturiranje podjetja. V Belak, J. in soavtorji: *Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij* (str. 39 – 53). Gubno: MER Evrocenter.
 24. Kelbl, J. (2002). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 25. Kepner, E. (1991). The family and the Firm: A Coevolutionary Perspective (Reprinted from the *Organizational Dynamics*, Summer 1983). *Family Business Review*, 4(4), str. 445–461.
 26. Kets de Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organisational Dynamics*, 21, str. 59–71.
 27. Kružić, D. (2016a). Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije. V Kružić, D. (ur.): *Obiteljsko poduzetništvo* (str. 61–91). Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet; Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
 28. Kružić, D. (2016b). Poduzetništvo u obitelji – interesi i potrebe. V Kružić, D. (ur.): *Obiteljsko poduzetništvo* (str. 93–129). Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet; Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
 29. Lambrecht, J., Donckel, R. (2006). Towards a business family dynasty: a lifelong, continuing process. V Poutziouris, P., Smyrnios, K. X., Klein, S. B. (ur.). *Handbook of Research on Family Business* (str. 388–401). UK/USA: Edward Elgar Publishing.
 30. Leach, P. (1991 in 1993). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
 31. Letonja, M., Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. *Knowledge management research and practice*, 14(2), str. 213–224 .
 32. Levinson, D. (1996). Conflicts That Plague Family Business (Reprinted from the *Harvard Business Review*, March–April 1971). V Arnoff, C. E., Astrachan J. H., Ward J. L. (ured.):

- Family Business Sourcebook II: *A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concerning Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation, and the other issues family businesses face* (str. 378–387). New York: Business Owner Resources.
33. Long, R. G., Chrisman, J. J. (2014). Management succession in family business. V Melin, L., Nordqvist, M., Sharma, P. (ur.): *The SAGE Handbook of Family Business* (str. 371–387). London, UK: Sage Publications.
 34. Lumpkin, G. T., Brighman, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Family Business Review*, 35(6), str. 1149–1169.
 35. Miller, D., Steier, L., Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), str. 513–531.
 36. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2015). *Družina* (zadnja posodobitev 2015). Dostopno na: http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/ (pridobljeno 26. 9. 2015).
 37. Neubauer, F., Lank, A. G., Ward, J. L. (1998). *The family business: ist governance for sustainability*. London; Houndmills; Basingstoke: Macmillan.
 38. Podjetje Miklavške pekarne d. o. o. (2009). *Miklavške pekarne* (zadnja posodobitev 2009) Dostopno na: <http://www.miklavske-pekarne.si/> (pridobljeno 26. 9. 2015).
 39. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjaj, J., Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetem*. Portorož: Gea College.
 40. Pümpin, C., Prange, J. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 41. Schilling, U. (1979). *Betriebswirtschaftliche Strategien in der Wachstumskrise*. Bonn: [s.n.].
 42. Schneider, M. D. (1985). *A Critique of the Study of Kinship*. ZDA: University of Michigan Press, Ann Arbor.
 43. Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), str. 1–14.
 44. Shepherd, D. A., Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(4), str. 25–25.
 45. SURS (2016). Dostopno na: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp> (pridobljeno 19. 11. 2016).
 46. Syms, M. (1992). *Mind Your Own Business And Keep It In the Family*. New York: Mastermedia Limited.
 47. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja: doktorska disertacija*. Maribor: UM, EPF.
 48. Vadnjaj, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 49. Vadnjaj, J. (2000). Družinsko podjetništvo. V Glas, M., Pšeničny, V. (ur.): *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje 2000* (str. 148–163). Ljubljana: Gea College.
 50. Whiteside M. F., Brown F. H. (1996). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? (Reprinted from the *Family Business Review*, Vol. IV, No. 4, 1991). V Arnoff C. E., Astrachan J. H., Ward J. L. (ured.): *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concerning Succession Planning, Growth Financial Issues, Management, psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation, and the other issues family businesses face* (str. 35–43). New York: Business Owner Resources.
 51. Wieselhuber, N. (1985). *Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung*. Eschborn: RKW.

2. So slovenska podjetja naklonjena inoviranju?

TADEJA SEVER, SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK & AMNA POTOČNIK

Povzetek Inoviranje je podlaga razvoja, tako na področju družbe kot celote kot njenih podsistemov, npr. ekonomskega in znotraj le-tega industrije ter vseh organizacijskih oblik podjetniškega organiziranja (npr. malih in srednje velikih podjetij). Inoviranje oziroma njegovi rezultati se pogosto merijo z novimi izdelki/storitvami, procesi in celotnim upravljanjem organizacije, vendar zgolj takšnimi, ki jih odjemalci na trgu, tj. zunajem okolju organizacije, prepoznajo kot koristne. V raziskavi smo preverjali ali so slovenske organizacije naklonjene inoviranju, natančneje, kakšno je mnenje vršnega vodstva slovenskih podjetij o inoviranju v lastnih podjetjih. Visoke povprečne ocene respondentov kažejo na prevladujoče mnenje, da je inoviranje prepoznano kot nujno in potrebno za obstoj podjetja na trgu.

Ključne besede: • inoviranje • inovativnost • invencija • inovacija • invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces • managerji • slovenska podjetja

NASLOVI AVTORIC: Tadeja Sever, magistra ekonomskih in poslovnih ved, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: tadeja.sever@gmail.com. dr. Simona Šarotar Žižek, docentka, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: simona.sarotar-zizek@um.si. dr. Amna Potočnik, Mariborska razvojna agencija, Pobreška cesta 20, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: amna.potocnik@mra.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.2> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: M14.
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

2. Are Slovenian Enterprises in Favour of Innovation?

TADEJA SEVER, SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK & AMNA POTOČNIK

Abstract Innovativeness is the basis of development, being on the level of the whole society as well in its sub-systems such as industry and within its organisational forms of entrepreneurship (e.g. small and medium enterprises). The results of innovation processes are often measured with new products/services, processes and total organisational management, but only those which are by the buyers on the market, being external or internal environment of the organisation, recognised as beneficial. In the focus of current research was: how innovative are Slovenian organisations, in particular how the leaders in Slovenian companies anticipate the innovation in own companies. High average ratings show that the prevailing opinion of the respondents is that the innovation is as urgent as necessary for the existence of the company on the market.

Keywords: • innovativeness • innovation • invention • invention-innovation-difusion process • managers • Slovenian enterprises

CORRESPONDENCE ADDRESS: Tadeja Sever, M. D., University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: tadeja.sever@gmail.com. Simona Šarotar Žižek, Ph. D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: simona.sarotar-zizek@um.si. Amna Potočnik, Ph. D., Maribor Development Agency, Pobreška cesta 20, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: amna.potocnik@mra.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.2> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: M14.
© 2017 University of Maribor Press
Available at: <http://press.um.si>.

2.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Rezultati inoviranja se pogosto merijo z novimi izdelki/storitvami, procesi in celotnim upravljanjem organizacije. Merilo inoviranja je zato v mednarodni praksi uveljavljeno število uvedenih novih izdelkov na trg. To merilo se omejuje na tisto, kar je najlažje zajeti statistično: nima niti storitev, kaj šele ves splet netehnoloških inovacij (prim. Potočnik, 2016).

V raziskavi preverjamo inovativnost organizacij s stopnjo odprtosti organizacije do inovacij, s spodbudami managementa za inovativno vedenje zaposlenih, s pogostostjo iskanja novih delovnih procesov in postopkov za opravljanje nalog v organizaciji, z obsegom iskanja in preizkušanja novih idej in z ustvarjalnostjo zaposlenih. Ker je inovativnost odvisna od sposobnosti organizacije, da se prilagaja na okolje, preučujemo odprtost organizacije za zamisli/predloge oz. inovacije dobaviteljev in sodelavcev. Pogosto, ne pa nujno, imajo organizacije tudi formalno opredeljene smernice za proces razvoja novih izdelkov/storitev. Sposobnost inoviranja organizacije merimo s številom uvedenih novih izdelkov organizacije na trge, s prednostmi pred konkurenti pri uvajanju novih izdelkov in s sposobnostmi pri uresničevanju novih idej v obliki izdelkov/storitev na trgu (povzeto po Milfelner, 2008, v Potočnik, 2016).

V raziskavi smo preučevali naslednjo hipotezo:

- H1: Slovenska podjetja so naklonjena inoviranju.

Inoviranje vpliva na učinkovitost in uspešnost podjetja in posledično na njegovo konkurenčno prednost na trgu. Predpostavljamo, da so slovenska podjetja naklonjena inoviranju, kar bomo preučevali z oblikovanjem enodimenzionalnega konstrukta inoviranja, sestavljenega iz devetih trditvev. Hipoteza bo potrjena, če bo povprečna vrednost pri vsaj petih trditvah višja od 5.

2.2 Inoviranje

Države, ki danes veljajo za najbogatejše, so v 19. stoletju uvedle družbeno upravljavsko inovacijo in sprostile podjetništvo ter uvedle pravico vsakogar, da preizkuša na lasten račun v laboratoriju, proizvodnji in trgovanju, tj. politično in ekonomsko demokracijo. Razpon svetovnih skrajnosti narodnega dohodka na prebivalca med najbolj in najmanj razvitimi državami na svetu porasel od sredine 19. stoletja do leta 1970 od 3:1 na preko 150:1 in do danes na +500:1. Inovativne družbe obvladujejo 95% znanja in naložb v znanje, in zajemajo 15–20% prebivalstva (Mulej, 2008, v Potočnik, 2010).

»Inovativna družba se razlikuje od rutinske po tem, da uporablja vse dosežke razvoja svetovne civilizacije, hitro prevzema in uporablja lastne in tuje inovacije, z lastnim znanjem dograjuje tuje znanje, zato da bi razvijala in uspešno uporabljala proizvodno, organizacijsko in drugo tehniko in tehnologijo. To ji pomaga, da dosega visoko mednarodno konkurenčnost in kakovost življenja. Inventivnost in inovativnost sta kot

lastnost in kot dejavnost razviti do (vsaj) evropske ravni, enako tudi pogoji za njiju. Visoko cenijo ustvarjalne (so)delavce, znanstvene in druge inventorje in inovatorje, ker so najkoristnejši in najpomembnejši (so)delavci in (so)občani. Neustvarjalni ljudje imajo težave, še zlasti tisti, ki ustvarjajo manj, kot bi v resnici zmogli« (Mulej, 2008, v Potočnik, 2010).

Sodoben podjetnik ni zgolj lastnik podjetja (prim.: Kovač, 1990; Rebernik, 1990; Rebernik, ur., 1991; Rebernik, 1998; Rebernik in Žižek, 1998 v Potočnik, 2010). Sodoben podjetnik, kakršnega najbolj podpirajo tudi zakonodaje najsodobnejših držav, je tisti, ki ustvarja svoje podjetje na osnovi inoviranja, to je procesa spreminjanja invencij v inovacije. Le-ta zajema raziskovanje, razvijanje zamisli v nekaj obetavnega in dalje v nekaj uporabnega, investiranje, proizvodnjo, trženje, prodajo, skratka celotno poslovanje, ki novo zamisel spremeni v novo korist za odjemalce in zato tudi za ponudnike in avtorje. Invencije so začetek, inovacije pa konec procesa inoviranja. Zato govorimo o invencijsko-inovacijskem managementu (IIP). (Mulej, 2008) Torej: sodobni podjetnik inovativno upravlja invencije, inoviranje (IIP) in inovacije. Še bolj prav je reči invencijsko-inovacijsko-difuzijski proces, kot je rekel že Schumpeter (Mulej idr., 2009).

Tako podjetništvo je pravzaprav tudi povezovalc prej omenjenih petih (pod)sistemov v dialektični sistem, ki ga v okolju gospodarskega (pod)sistema podpirajo tudi inovativno naravnani drugi podsistemi družbe, ki se izražajo skozi različne regionalne politike. Osnovna naloga zakonodaje in njenih politik je spodbujati (javne in privatne) organizacije (torej tudi podjetja), kakor tudi civilne mreže, ki dajejo prednost inovativnemu poslovanju pred rutinerskim, saj tako prispevajo h konkurenčnosti in kakovosti življenja, družbe, organizacij, ljudi.

2.2.1 Tipologija inovacij

Osnovna delitev inovacij v podjetju po Bergincu in Krču (2001) je naslednja:

- izdelčna inovacija, kjer gre za nov izdelek/storitev ali pa izboljšanje starega izdelka/storitve,
- procesna inovacija, ki izboljšuje procese znotraj organizacije in se osredotoča na povečanje učinkovitosti,
- marketinška inovacija, ki je povezana s trženjskim spletom-promocijo, cenami in distribucijo, in
- managerska inovacija, ki izboljša način vodenja podjetja.

Sodeč po izkušnjah kar 70 % inovacij propade, deset najpogostejših razlogov je predstavljenih v sliki 2.1 v nadaljevanju.

Slika 2.1 10 najpomembnejših razlogov, zakaj inovacije propadejo

Kultura v podjetju, ki ne podpira inovacij

Kultura je osnova za razvoj idej, zato mora podpirati inovativnost in tveganje, če želi podjetje razvijati inovacije.

Premajhna vpletenost managerjev

Manager mora za uspeh nove poslovne ideje nameniti dovolj sredstev in časa, da se lahko razvije v uspešen projekt.

Proces inoviranja ni dovolj jasen

Ko se v podjetju pojavi inovacija, gre skozi mnogo faz (od usposabljanj do sestankov), ki upočasnijo njen razvoj.

Procesu inoviranja se ne nameni dovolj sredstev

Vodilni se morajo zavedati, da je v inovativnost potrebno vložiti dosti časa, energije in denarja.

Projekti niso skladni s strategijo podjetja

Včasih ljudje prihajajo na dan z neizvedljivimi idejami, zato je potrebno tudi kreativnosti postaviti meje, ki pa naj bodo usklajene s strategijo podjetja.

Premalo pozornosti se posveča potrebam okolice

Podjetja lahko poiščejo ideje na različnih koncih, zato je potrebno preiskati vsa področja poslovanja.

Premajhna raznolikost

Do najboljših idej navadno prihaja v raznolikih timih, ki jih sestavljajo delavci različnih starosti, spolov, ras, sposobnosti in izkušenj, ki imajo različne poglede na problem ali priložnost, zato naj podjetje spodbuja raznolikost.

Ne obstajajo merila ustreznosti idej

Da bi preprečili prevelik naval neprimernih idej, naj podjetje vnaprej postavi merila, po katerih bo ideje mogoče razvrščati in ocenjevati ter dati prednost najboljšim.

Pomanjkanje usposabljanja inovacijskih timov

Inovacijski timi niso enaki ostalim skupinam, saj proces inoviranja zahteva posebne sposobnosti in načine razmišljanja, ki jih je mogoče spodbuditi s primernimi usposabljanji in mentorstvom.

Sistem upravljanja idej

Proces inoviranja dokumentirajte in poskrbite, da vsak zaposleni razume svoje mesto v njem.

Pri razvijanju inovacije obstajajo notranje in zunanje ovire. Med notranje ovire prištevamo (Berginc in Krč, 2001, str. 171):

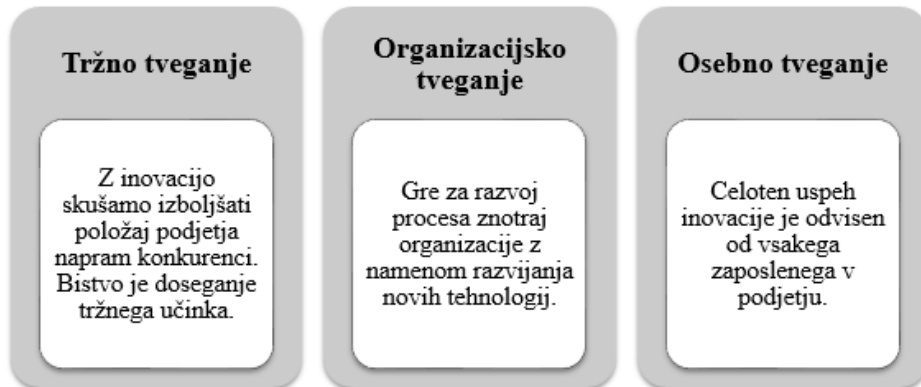
- strateška usmeritev podjetja ne dopušča eksperimentiranja z inovacijami,
- v proces ni moč pritegniti kvalificiranega kadra,
- težko je pridobiti znanje in informacije o novih tehnologijah,
- težko je napovedati strošek celotnega procesa inoviranja.

K zunanjim oviram pa štejemo (Berginc in Krč, 2001, str. 172):

- tehnološke prepreke,
- ovire povezane s patentiranjem in standardizacijo,
- prepreke, ki onemogočajo partnerski odnos s sofinancerjem projekta in
- ovire s slabimi izkušnjami.

Poleg ovir, ki se pojavljajo pri inovacijah, se pojavljajo tudi tveganja, ki so predstavljena v sliki 2.2.

Slika 2.2 Tveganja, povezana z inovacijami



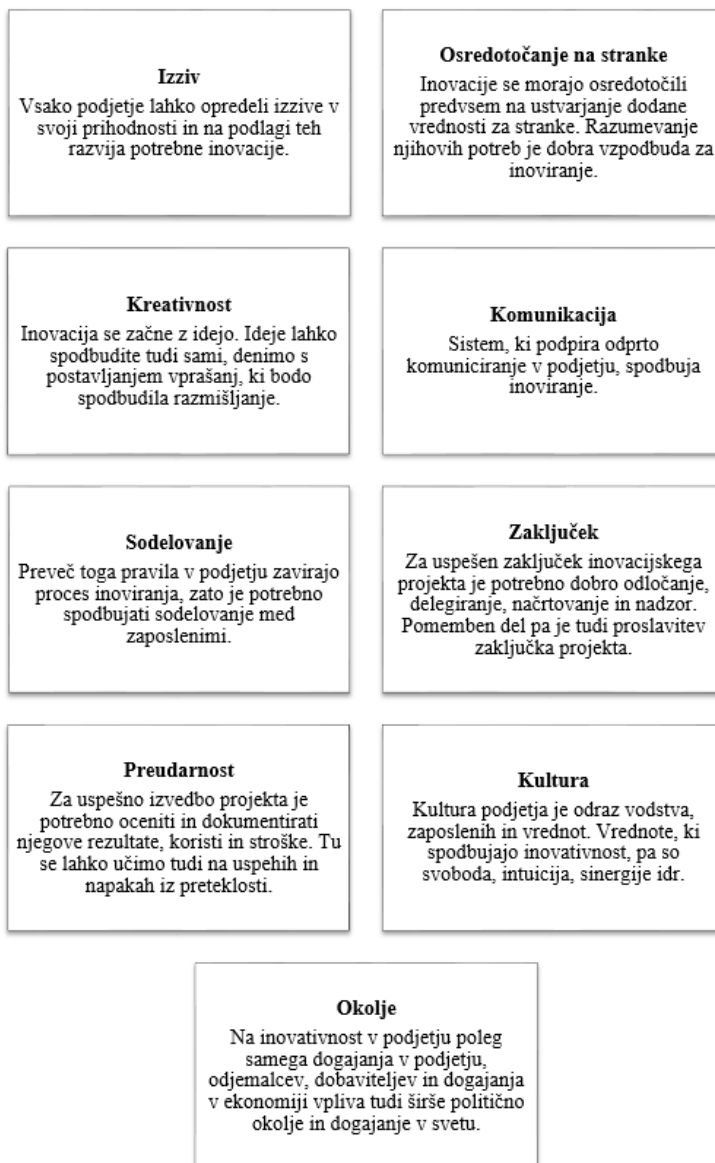
Vir: Piršič, 2007, str. 27.

Na sliki 2.2 omenjena tveganja se lahko odpravijo s pospeševanjem celovite podjetniške inovativne kulture, ki pa zahteva prav vsakega posameznika v podjetju.

Po navedbah Likarja (2006, str. 55) je zaviralnih dejavnikov za povečanje inovativnosti v podjetjih in/ali drugih organizacijah več, kot najpomembnejše pa izpostavlja nepripravljenost vršnih managerjev, pomanjkanje izobraženih kadrov, pomanjkanje sredstev in pomanjkanje informacij o novih in obstoječih tehnologijah.

Proces inoviranja v podjetju se lahko izboljša na primer z uporabo sistema inovacij DNK, ki gradi na načelih, pomembnih za uspeh inovacij. Sestavljajo ga elementi, ki so predstavljeni v sliki 2.3 (Kostic, 2010, splet).

Slika 2.3 Elementi sistema inovacijskega DNK



Vodstvo podjetja je ključni usmerjevalec v iskanju inovativnih rešitev in aktivni poganjalec implementacijskih projektov (SPRINT-Priporočila z naborom ukrepov za spodbujanje rasti inovativnih podjetij, splet). Tabela 2.1 predstavlja strateške prednosti, ki izhajajo iz inoviranja.

Tabela 2.1 Strateške prednosti, ki izhajajo iz inoviranja

Mehanizem	Strateška prednost
Novosti v izdelkih in storitvah	Ponudba nečesa novega, kar nihče drug ne more.
Novosti v procesih	Ponujanje novosti na način, na katerega ga drugi ne morejo (hitreje, ceneje, bolj prilagojeno ...).
Kompleksnost	Ponujanje nečesa, kar drugi ne morejo obvladovati.
Zaščita intelektualne lastnine	Ponudba nečesa, kar drugi ne morejo, razen če plačajo licenco.
Dodajanje/razširitev razpona konkurenčnih dejavnikov	Premik od temelja konkuriranja, npr. od cene izdelkih do cene in kakovosti, ali cena, kakovost, možnost izbire ...
Čas	Prvi na trgu lahko bolj poveča tržni delež pri novih izdelkih.
Močna platforma razvoja	Ponudba nečesa, kar zagotavlja osnovo, na kateri je moč graditi različice in generacije.
Preoblikovanje pravil	Ponudba nečesa, kar predstavlja popolnoma nov koncept izdelkih ali storitve – drugačen način proizvodnje, ki dela star način odvečen.
Preoblikovanje delov procesa	Ponoven razmislek o načinu delovanja sistema – učinkovitejša omrežja, outsourcing in koordinacija z virtualnim podjetjem, itd.
Prenos v različnih kontekstih uporabe	Nova kombinacija obstoječih elementov za različne trge.
Drugo	Inovacije se nanašajo na iskanje novosti in pridobivanje strateških prednosti, zato bo vedno prostor za pridobivanje konkurenčnih prednosti in njihovo zadržanje.

Vir: Tidd, Bessant in Pavitt, 2005.

Posel je vedno poln izzivov in priložnosti, še posebej pri uvajanju kakršnih koli novosti. Izzivi, s katerimi se podjetja, managerji in zaposleni srečujejo, so (Berginc in Krč, 2001, str. 164):

- vsak vidik posla se pospešeno spreminja,
- konkurenca je vse močnejša,
- posel postaja vedno bolj globalen,
- nove tehnologije nastajajo z ritmom, ki jemlje sapo,
- struktura delovne sile se spreminja,
- čedalje večje je pomanjkanje virov, od vodje do izurjenih kadrov,
- gospodarstvo se spreminja iz industrije v takšno gospodarstvo, ki temelji na znanju, ustvarjalnosti in informacijah,
- trgi in ekonomske razmere po svetu so izjemno nestabilne,
- predstavniki družbe imajo vedno večje zahteve od podjetja,
- poslovno okolje se hitro spreminja in postaja tudi vedno bolj kompleksno.

Ključ do uspeha niso samo volja, vztrajnost, prevzemanje rizika in podobno, ampak tudi sposobnost za zaznavanje trendov, širok pogled, razumevanje odjemalčevih potreb in sposobnost za razumevanje časa ter sprememb v njem. Značilnost podjetij, ki so inovativna, je, da imajo odlične posameznike s širokom naborom znanj ter odprtosti za sodelovanje. Ne odlikuje jih samo odlično znanje in poznavanje stroke, ampak tudi vodenje, ki pripelje podjetje od zaznane ideje do tržno uspešne zgodbe (SPRINT-Priporočila z naborom ukrepov za spodbujanje rasti inovativnih podjetij, splet).

Inovacijski projekt v podjetju poteka kot vsi drugi projekti, zahteva pa (Berginc in Krč, 2001, str. 162):

- projektni tim s projektnim vodjem,
- naklonjenost timu s strani celotnega podjetja,
- vizijo in cilje, ki so povezani s pričakovanimi rezultati,
- točke v procesu, v katerih kontroliramo napredovanje, in
- podporni proces opazovanja, ki je kontinuirane narave.

2.2.2 Inovacijski proces

Inventivno-inovacijski proces (IIP) se začne z raziskovanjem tržišča (želje in potrebe), zaključí pa se prav tako na tržišču s podajo izdelka ali storitve (Ferš et al. 1990, str. 31). Inovacijski proces je proces, skozi katerega gre inovacija od ideje do inovacije, ki se je potrdila na trgu (slika 2.4).

Slika 2.4 Inovacijski process



Vir: Mulej, 2008.

Zamisel ali ideja je rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje uresničitev ali izvedbo nečesa. Iznajdba ali invencija se pojmuje kot nova zamisel, ki je obetavna in rešuje problem ali kakšno nerešeno potrebo, vendar pa ni nujno, da se bo v prihodnosti izkazala za uporabno. Gre v bistvu za rezultat raziskovalnega dela, nanaša pa se lahko na nov izdelek, storitev, proces ali sistem. Potencialna inovacija je rezultat razvoja, ki se pojavi v obliki izdelave prototipa ali uspešno izvedene poskusne proizvodnje (Mulej, 2008).

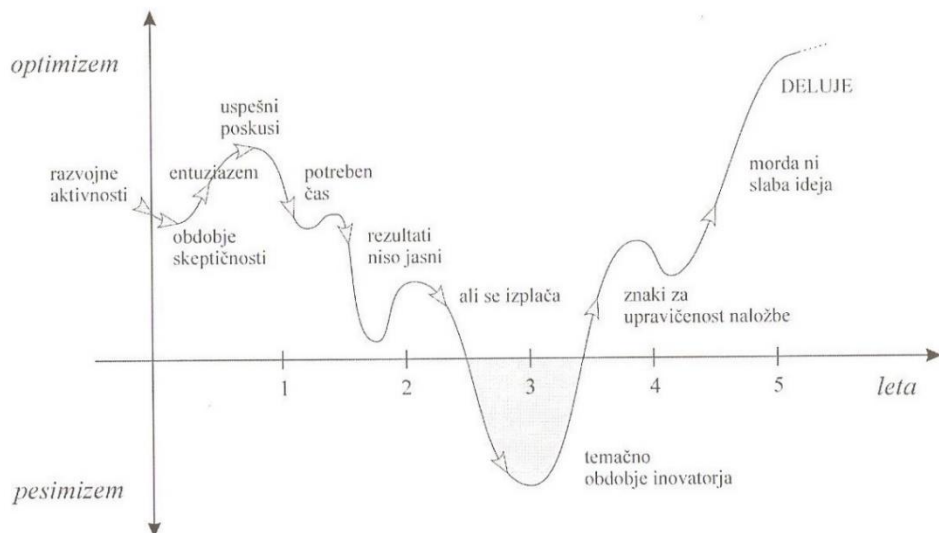
Ta prototip je mogoče zaščititi in tržiti pravice intelektualne lastnine, preden je izdelek skomercializiran. Inovacija je uporabna novost, ki je rezultat razvojno-raziskovalnega dela, pri katerem je za realizacijo na trgu potreben celovit poslovni pristop (Mulej, 2008).

V sodobni inovacijski družbi se morajo inovacijski procesi podrežati velikim spremembam. Sledi predstavitev nekaterih dejavnikov, ki jih sodobne tehnološke korporacije izvajajo (Berginc in Krč, 2001, str. 160):

- iz najbolj naprednih inženirskih področij prihajajo samo zrele tehnologije in inovacije,
- popolno razumevanje tržnih in odjemalčevih potreb pri razvoju novega izdelka,
- širok pristop pri inženirskem delu razvijanja prototipov,
- pri reševanju problemov novega izdelka se uporabljajo izhodišča in izkušnje prvih snovalcev,
- izmenjava razvojnikov med oddelki podjetja ali celo med različnimi (konkurenčnimi) podjetji,
- profesionalni pristop pri oblikovanju koncepta eksperimentiranja, ki mora biti podprt z ustrezno dokumentacijo,
- razvijanje inovacije prek projektnih timov strokovnjakov različnih področij, ki jim mora biti jasno, kaj mora biti končni rezultat, in hkrati da se pozna pot do tega rezultata,
- vzpostavljanje komercialnih navez z razvojno skupino v smeri dobavitelji-razvojniki-odjemalci; in še najpomembnejše
- močna programska podpora informacijske tehnologije celemu procesu inoviranja.

Slika 2.5 prikazuje anatomijo inovacije.

Slika 2.5 Anatomija inovacije



Vir: Ceserani in Greatwood 1995, str. 38.

Če povzamemo po Ceseranu in Greatwoodu (1995), je za udejanjenje inovacije v procesu ključnega pomena ohranitev entuziazma in pripadnosti, hkrati pa tudi preseganje neizogibnih problemov, ki se pojavijo na tej poti.

Po navedbah Rebernika je invencija zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelava detajlov v bistveno, a rudimentarno obliko. Gre za nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen (Rebernik, 1997; citirano v Likar, 1998, str. 17). Pri invenciji je najbolj ključna novost, nova ideja, najsi gre za izdelek, storitev, proces ali pa že izboljšavo le-tega.

Pri potencialni inovaciji gre za opredelitev stopnje razvoja invencije v smeri inovacije. Takrat ima novost že določene lastnosti, ki njej dodajo praktično uporabo, vendar pa še ni odjemalcev, ki bi to novost želeli imeti (Mulej in Ženko, 2004, str. 187).

Invencija in potencialna inovacija se od inovacije razlikujeta v tem, da je inovacija že našla odjemalce in dokazala svojo koristnost. Ogromno zamisli tekom prehoda in invencije do inovacije propade, okrog en odstotek invencij pa postane korenita inovacija. Razlike med samo invencijo, potencialno inovacijo in inovacijo se pojavljajo predvsem v njihovem trženju in trgovanju z njimi (Mulej in Ženko, 2004, str. 187).

Kdaj je novost koristna, odločajo odjemalci, v primeru razvojnih sredstev pa naročniki operacij oziroma zastopniki kapitala (v primeru regionalnih sredstev tudi pooblaščen državni uradniki). Po navedbah Muleja (2008) je uradna, mednarodno sprejeta definicija inovacije tista, ki pravi, da je to tista novost, ki jo odjemalci štejejo za koristno (povzeto po Potočnik, 2010, str. 88).

2.2.3 Operacionalizacija konstrukta inoviranja

Inoviranje smo merili s sedemstopenjsko lestvico z devetimi trditvami na Likertovi lestvici (od 1 – sploh se ne strinjam do 7 – popolnoma se strinjam), ki jo je razvil Milfelner (2008):

- V zadnjih petih letih smo povečali število izdelkov (storitev), ki smo jih uvedli (na trge na novo).
- Pogosto iščemo nove načine (delovne procese, postopke) za opravljanje dela.
- Smo ustvarjalni pri novih metodah dela.
- Smo odprti za inovacije in podobne zamisli/predloge svojih dobaviteljev in sodelavcev.
- Smo uspešni pri udejanjanju novih idej v obliki izdelkov (storitev) – inovacij – na trgu in imamo zato vse več odjemalcev.
- Imamo (tudi formalno) opredeljene smernice za proces razvoja novih izdelkov (storitev) in jih uresničujemo.
- Inoviramo tehnologijo proizvodnje in poslovanja bolj kot konkurenti.
- Spreminjamo stil vodenja, da bi bolj aktivirali ustvarjalnost sodelavcev.
- V podjetju prevladuje mnenje, da so inovacije preveč tvegane, zato jim nismo naklonjeni.

2.3 Inoviranje v slovenskih podjetjih

2.3.1 Vzorec raziskave in značilnosti organizacij respondentov

Populacijo raziskave predstavlja 7.754 organizacij, ki so v letu 2010 zaposlovale več kot 10 zaposlenih, kot je razvidno iz registra Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (AJPEŠ). Enostavni slučajnostni vzorec zajema 2409 organizacij. Stik z organizacijami smo vzpostavili preko elektronskih naslovov, na katere smo posredovali e-vprašalnik. Odzivnost respondentov je bila 13,29 odstotna. Vzorec je reprezentativen.

75 % organizacij, ki so bile vključene v raziskavo, pretežni del svojih dohodkov ustvari v odnosu z drugimi organizacijami (pravne osebe kot odjemalci). Preostali odstotek organizacij (25 %) pa ustvarja svoje prihodke iz poslovnega odnosa s posamezniki (fizične osebe, gospodinjstva) kot odjemalcih. Te podatke prikazuje tabela 2.2.

Tabela 2.2 Razporeditev organizacij/podjetij glede na njihove najpomembnejše odjemalce

Odjemalci	Delež v odstotkih	Kumulativni delež v odstotkih
Posamezniki (fizične osebe, gospodinjstva)	25,0	25,0
Organizacije (pravne osebe)	75,0	100,0
Skupaj	100,0	

Vir: Potočnik, 2016.

Med anketiranci jih 54,7 % prihaja iz storitvenih in 44,1 % iz proizvodnih organizacij kot je razvidno iz tabele 2.3 v nadaljevanju.

Tabela 2.3 Razporeditev organizacij/podjetij glede na področje delovanja

Področje delovanja organizacije	Fk	Delež v odstotkih
Pretežno storitve, namenjene posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom)	67	21,2
Pretežno poslovne storitve za organizacije (podjetja in druge pravne osebe)	108	34,18
Pretežno izdelke, namenjene posameznikom (fizičnim osebam, gospodinjstvom)	40	12,66
Pretežno izdelke za organizacije (podjetja in druge pravne osebe)	101	31,96
Skupaj	316	100
Manjkajoči	4	
Skupaj	320	

Vir: Potočnik, 2016.

Strukturo podjetij, zajetih v vzorcu, po klasifikaciji AJPEŠ (glede na velika, srednja in mala podjetja), predstavljamo v tabeli 2.4 v nadaljevanju.

Tabela 2.4 Velikost organizacij/podjetij po klasifikaciji AJPES

Velikost organizacije/podjetja	Fk	Delež v odstotkih
Velika podjetja	23	7,2
Srednja podjetja	74	23,3
Mala podjetja	221	69,5
Skupaj	318	100,0
Manjkajoče	2	
Skupaj	320	

Vir: Potočnik, 2016.

Po klasifikaciji Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) smo v raziskavo zajeli 69,5 % majhnih podjetij, 23,3 % srednje velikih in 7,2 % velikih podjetij. V vzorec nismo zajeli organizacij z manj kot 10 zaposlenimi.

V vprašalnik smo zajeli tudi vprašanje o številu zaposlenih, rezultate prikazujemo v tabeli 2.5 v nadaljevanju.

Tabela 2.5 Razporeditev organizacij/podjetij glede na število zaposlenih

Število zaposlenih	Fk	Delež v odstotkih
Manj kot 20	179	56,1
20–99	85	26,7
100–299	37	11,6
300–499	7	2,2
500–999	7	2,2
1000–4999	4	1,2
Skupaj	319	100,0
Manjkajoče	1	
Skupaj	320	

Tabela 2.5 prikazuje, da največ anketirancev (56,1 %) spada v organizacije, ki imajo manj kot 20 zaposlenih. Temu nato sledijo organizacije z 20–99 zaposlenimi (26,7 %), potem organizacije od 100 do 299 zaposlenih ljudi (11,6 %). Enak odstotek (2,2 %) predstavljajo

organizacije z 300–499 zaposlenimi in 500–999 zaposlenimi. Najmanjši odstotek (1,2 %) pa predstavljajo zaposleni z 1000 do 4999 zaposlenimi v organizaciji.

V tabeli 2.6 so prikazani rezultati dejavnosti, ki ustvarjajo največje prihodke.

Tabela 2.6 Razporeditev organizacij/podjetij glede na dejavnost

Dejavnost	Fk	Delež v odstotkih
H – Gostinstvo	6	2,3
O – Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti – radijska in televizijska dejavnost; igralnice, igre na srečo	12	4,6
I – Promet, skladiščenje in zveze	16	6,2
K – Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve – upravljanje, poslovanje z nepremičninami; dajanje vozil	20	7,7
F – Gradbeništvo	50	19,2
G – Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe	77	29,6
D – Predelovalne dejavnosti (proizvodnja, predelava, obdelava) – hrana in pijača; tekstilije; papir, založništvo; kem	79	30,4
Skupaj	260	100,0
Manjkajoče	60	
Skupaj	320	

Vir: Potočnik, 2016.

Največji odstotek (30,4 %) respondentov predstavljajo vodje, zaposlene v predelovalnih dejavnostih, temu sledijo respondenti (29,6 %) iz trgovinske dejavnosti, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe. Prav tako je 19,2 % organizacij kot glavno dejavnost opredelilo gradbeništvo, medtem ko jih 7,7 % posluje z nepremičninami. Najmanjši odstotek pa predstavljajo organizacije, ki se ukvarjajo z gostinstvom (2,3 %).

Kot zadnje nas je o respondentih zanimala še njihova razporeditev glede delovnega mesta in ravno to prikazuje tabela 2.7.

Tabela 2.7 Razporeditev glede na delovno mesto respondenta

Delovno mesto respondenta	Fk	Delež v odstotkih
Direktor podjetja/predsednik uprave	148	53,6
Član uprave	21	7,6
Izvršni direktor	14	5,1
Direktor/vodja oddelka za upravljanje s človeškimi viri	26	9,4
Direktor/vodja splošnega oddelka	37	13,4
Ne želim odgovoriti	30	10,9
Skupaj	276	100,0
Manjkajoče	44	
Skupaj	320	

Vir: Potočnik, 2016.

Iz tabele 2.7 je torej razvidno, da je 53,6 % o direktorjev oziroma predsednikov uprave, 13,4 % pa predstavljajo direktorji oziroma vodje splošnega oddelka. Delovno mesto direktor/vodja oddelka za management človeških virov predstavlja 9,4 % respondentov, 7,6 % pa je bilo članov oziroma članih uprav. Izvršnih direktorjev je bilo med respondenti 5,1 %. Skupno 10,9 % respondentov pa na to vprašanje ni želelo odgovoriti.

2.3.2 Opisna statistika in interpretacija rezultatov

V tabeli 2.8 v nadaljevanju prikazujemo opisno statistiko za konstrukt inoviranja. Inovativnost (kot lastnost) in inoviranje (kot proces), smo merili z devetimi trditvami. Sklepamo, da je vršno vodstvo naklonjeno razvoju in uvajanju novih izdelkov, pri čemer upoštevajo potrebe in želje svojih odjemalcev (največja povprečna vrednost in najmanjši standardni odklon). Razpršenost okoli povprečne vrednosti je skladna. Najbolj so respondenti neenotni glede trditve *V zadnjih petih letih smo povečali število izdelkov (storitev), ki smo jih uvedli (na trge na novo) in Imamo (tudi formalno) opredeljene smernice za proces razvoja novih izdelkov (storitev) in jih uresničujemo. V podjetju prevladuje mnenje, da so inovacije preveč tvegane, zato jim nismo naklonjeni*, je kazalec z najnižjo povprečno vrednostjo.

Analiza odklonov od normalne porazdelitve kaže na manjšo asimetričnost, kot jo izkazuje konstrukt družbene odgovornosti, rezultate lahko odčitamo na intervalu med -1 in +1, razen pri trditvi: *V podjetju prevladuje mnenje, da so inovacije preveč tvegane, zato jim nismo naklonjeni, ki izraža kulturo in tudi organizacijsko klimo inoviranja*. Večina porazdelitve spremenljivk je asimetričnih v levo. Z vidika sploščenosti imamo najvišji koeficient

sploščenosti 5,853 pri porazdelitvi odgovorov za trditev: *Pri izboljšavah in/ali razvoju novih izdelkov (storitev) upoštevamo potrebe in želje naših odjemalcev.*

Tabela 2.8 Statistični prikaz konstrukta inoviranje

Trditev	N	Povprečna ocena		Asimetričnost		Sploščenost	
		Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Std. napaka
Pri izboljšavah in/ali razvoju novih izdelkov (storitev) upoštevamo potrebe in želje naših odjemalcev.	319	6,12	1,025	-1,974	,137	5,853	,272
Smo odprti za inovacije in podobne zamisli/predloge svojih dobaviteljev in sodelavcev.	320	5,85	1,303	-1,639	0,136	2,875	,272
Pogosto iščemo nove načine (delovne procese, postopke) za opravljanje dela.	319	5,37	1,566	-1,137	0,137	0,630	0,272
Smo ustvarjalni pri novih metodah dela.	319	5,31	1,497	-1,006	0,137	0,356	0,272
Smo uspešni pri udeležanju novih idej v obliki izdelkov (storitev) – inovacij - na trgu in imamo zato vse več odjemalcev.	318	5,12	1,510	-0,841	0,137	0,067	0,273
Spreminjamo stil vodenja, da bi bolj aktivirali ustvarjalnost sodelavcev.	319	5,04	1,579	-0,902	0,137	0,189	0,272
Imamo (tudi formalno) opredeljene smernice za proces razvoja novih izdelkov (storitev) in jih uresničujemo.	319	4,89	1,665	-0,683	0,137	-0,475	0,272
Inoviramo tehnologijo proizvodnje in poslovanja bolj kot konkurenti.	318	4,72	1,544	-0,517	0,137	-0,424	0,273
V zadnjih petih letih smo povečali število izdelkov (storitev), ki smo jih uvedli (na trge na novo).	317	4,70	1,867	-0,555	0,137	-0,879	0,273
Valid N (listwise)	316						

2.3.3 Interpretacija rezultatov opisne statistike

Preverjali smo sledečo hipotezo:

- H1: Vodje v slovenskih podjetjih so naklonjeni inoviranju.

Iz celotne opisne statistike konstrukta inoviranje izhaja, da med slovenskimi vodji prevladuje mnenje, da so pozitivno naravnani na inoviranje (povprečna vrednost se giblje med 6,12 in 4,70, pri čemer je povprečna vrednost kar pri šestih od devetih vprašanj večja od 5), kar pomeni, da se respondenti v povprečju vsaj deloma strinjajo s trditvijo. Tako potrjujemo hipotezo, da so vodje v slovenskih podjetjih naklonjeni inoviranju.

2.4 Sklep

Inoviranje je podlaga razvoja – tako celotne skupnosti kot njenih organiziranih oblik, npr. podjetij. Visoko mnenje slovenskih managerjev o njihovi lastni inovativnosti in inoviranju v podjetjih kaže, da se zavedajo nujnosti po nenehnem spreminjanju in uvajanju novega in koristnega za odjemalca. Rezultati raziskave kažejo, da so pri trditvah, ki so izključno mnenjske narave, rezultati višji kot pri trditvah, ki se nanašajo na dokazljive vire (npr. obstoj smernic za proces razvoja novih izdelkov/storitev, povečanje števila izdelkov/storitev, ki so jih uvedli na trg v zadnjem letu). Torej, na podlagi raziskave lahko sklepamo na razkorak med želenim stanjem in uresničevanjem inoviranja v praksi.

Prav tako velja opozoriti, da EU še vedno uporablja kot kriterij inovativnosti neke države ali regije število patentov na milijon prebivalcev. Na skupni evropski trg patentov, kjer bo patent veljaven v vseh državah članicah, še čakamo. V globalnem svetu, predvsem na Daljnem Vzhodu, kjer velja politika nagrajevanja najboljših ponaredkov še iz cesarskih časov (štel je najboljši ponaredek meča in ne njegov prvotni izdelovalec), nas seveda patentne pravice ne ščitijo pred krajo (Potočnik, 2016).

Invencije, potencialne inovacije in inovacije so dognane do različne stopnje koristnosti za odjemalce, povezane so z različno visokimi investicijami in prinašajo različno stopnjo tveganja za odjemalce, na trgu dosegajo bodisi višjo bodisi nižjo ceno od pričakovane (Mulej, 2008). Velja pa: inovacija = invencija + komercializacija (Afuah, 1998, v Mulej, 2008).

Pri implementaciji invencij upoštevamo učinke, ki jih le-te prinašajo za organizacije in imajo v družbi. Velja opozoriti: visoki stroški niso merilo družbene vrednosti. Merilo družbene vrednosti inovacij so učinki na ljudi, pa tudi na procese in tehnologijo, kar velja tudi za regionalno skupnost. V njej ne šteje konkurenčni boj vsakega zoper vsakega, temveč sodelovanje z iskrenim namenom ustvarjanja novega in posledično koristnega za družbo. Inoviranje je podlaga družbenega, okoljskega in trajnostnega regionalnega razvoja, vendar tako, da upošteva etiko, moralo, vrednote, kulturo in njene norme (Potočnik, 2016).

Inoviranje je proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima pomembno vrednost za posameznika, skupino ali podjetje, industrijo ali družbo. In kot izhaja iz rezultatov raziskave, vodje v slovenskih podjetjih menijo, da so naravnani na inoviranje, saj le-to ostaja ključni pogoj preživetja na trgu.

Literatura in viri

1. Berginc, J. Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
2. Ceserani, J. Greatwood, P. (1995). *Innovation & Creativity*. Amed – Kogan Page.
3. Drucker, P. F. (1992). *Inovacija i poduzetništvo*. Zagreb: Globus. 259 strani.
4. Ferš, M. Grebenc, I. Jan, J. Kovačič, J. Mulej, M. Odar, M. Puharič, K. Stele, M. (1990). *Inovacijska praksa*. Ljubljana: Enotnost.
5. Kostic, U. (2010). *Kako v podjetju spodbuditi inoviranje?* Dostopno na: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-v-podjetju-spodbuditi-inoviranje>. (6. julij 2016).
6. Likar, B. (1998). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
7. Likar, B. (2006). *Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist*. IRT 3000.
8. Majaro, S. (1992). *Managing Ideas for Profit*. London: McGraw-Hill. 342 strani.
9. Milfelner, B. (2008). *Model vpliva trženjskih virov na tržno in finančno uspešnost organizacije : doktorska disertacija*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
10. Mulej, M. (2008). *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev evropske unije glede inoviranja)*. Korona plus d.o.o. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologija. 1. izdaja. Dostopno na: <http://www.inovativnost.net/materiali/clanki/08-dtsim-vsebina.pdf>. (5. julij 2016).
11. Mulej, M. Ženko, Z. (2004). *Dialektična teorija sistemov in inovacijsko-inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta (CD).
12. Piršič, M. (2007). *Pripadnost in inovativnost – vrednoti prihodnosti podjetja Merkur d.d.* Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede. Dostopno na: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/pirsic-mojca.pdf>. (5. julij 2016).
13. Potočnik, A. (2010). *Razpotja regionalnega razvojnega načrtovanja: aplikacija DTS*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Dostopno na: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/potocnik-amna-mag.pdf>. (5. julij 2016).
14. Potočnik, A. (2016). *Viabilna regija – rezultat inoviranja z dialektično teorijo sistemov in kibernetiko poslovnih sistemov: doktorska disertacija*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
15. SPRINT (2012). *Priporočila z naborom ukrepov za spodbujanje rasti inovativnih podjetij*. Dostopno na: http://www.bistra.si/en/wp-content/uploads/2012/09/SPRINT_mjere_slo.pdf. (5. julija 2016).
16. Tidd, J. Bessant, J. Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons; 3rd Edition edition.

3. Panožna analiza bonitetnih ocen kot pomoč pri sprejemanju odločitev o poslovnih partnerjih

BLAŽ FREŠER, POLONA TOMINC & URBAN ŠEBJAN

Povzetek Nezanosljivost poslovnih partnerjev je lahko eden od pomembnih razlogov neuspešnosti poslovanja podjetij. Zanesljivost poslovnega partnerja je mogoče ugotoviti tudi s pomočjo bonitetne ocene le-tega. Bonitetna ocena tako predstavlja eno izmed ključnih virov informacij pri sprejemanju poslovnih odločitev o poslovnih partnerjih. Prispevek se osredotoča na empirično analizo, ki temelji na bazi podatkov Ebonitete.si. Panožna strukturna analiza, ki predstavlja jedro empirične raziskave, prikazuje poglobljeno analizo bonitetnih ocen podjetij po posameznih gospodarskih panogah ter po velikosti podjetij. Strukturna analiza povprečnih panožnih bonitetnih ocen predstavlja dodaten vir informacij pri sprejemanju poslovnih odločitev glede posameznih podjetij, saj prikaže povprečno bonitetno oceno podjetij v panogi, ki predstavljajo neposredno konkurenčne poslovne subjekte. Na tak način primerjana bonitetna ocena posameznega poslovnega subjekta lahko kaže na konkurenčne prednosti ali slabosti posameznega poslovnega subjekta, potencialnega poslovnega partnerja. Empirična analiza povprečnih panožnih bonitetnih ocen je pokazala, da imajo najslabšo bonitetno oceno subjekti, ki delujejo v panogi poslovanje z nepremičninami, kar bi lahko bilo povezano predvsem s težavami in pretresi na nepremičninskem trgu; najboljše bonitetno oceno pa imajo subjekti delujoči v panogi zdravstvo in socialno varstvo. Empirična študija je pokazala tudi na obstoj trenda v gibanju povprečnih bonitetnih ocen glede na velikost subjekta. Izkazalo se je, da imajo najslabše bonitetne oceno v povprečju mikro subjekti, sledijo veliki subjekti ter mali subjekti, srednje veliki subjekti pa imajo v povprečju najboljše bonitetno oceno.

Ključne besede: • bonitetna ocena • bonitetna agencija • bonitetni model • sprejemanje odločitev

NASLOVI AVTORJEV: Blaž Frešer, magister ekonomskih in poslovnih ved, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: blaz.freser@gmail.com, dr. Polona Tominc, redna profesorica, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: polona.tominc@um.si, dr. Urban Šebjan, docent, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: urban.sebjan@um.si,

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.3> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: G24, D81.
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

3. Decision-Making About Business Partners with Structural Analysis of Companies' Ratings

BLAŽ FREŠER, POLONA TOMINC & URBAN ŠEBJAN

Abstract Unreliability of business partners can be one of the most important reasons of company's underperformance. The reliability of business partners can be identified with the help of information about companies' credit ratings. The credit rating therefore represents a key information which can influence the decision-making about business partners. This article focuses on the empirical analysis, which is based on the database Ebonitete.si. Empirical research focuses on the analysis of average credit ratings for different industry sectors and different sizes of companies. This structural empirical analysis of average ratings in the specific industry enables the decision-making about a selected company of interest because it shows the average credit rating of direct competitors in the specific industry sector. In that way companies can determine competitive advantages or disadvantages of each business entity, the potential business partner. Empirical analysis of average credit ratings has shown that companies which operate in the sector of real estate have the worst credit ratings and companies which operate in the sector of health and social care. Empirical study of average ratings has also revealed the existence of some differences between different company sizes. As research shows micro-companies has the worst credit rating, followed by large and small companies. Medium-sized companies has the best credit ratings.

Keywords: • credit ratings • ratings agencies • ratings model • decision-making

CORRESPONDENCE ADDRESS: Blaž Frešer, M. D., University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: blaz.freser@gmail.com, Polona Tominc, Ph. D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: polona.tominc@um.si, Urban Šebjan, Ph. D. Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: urban.sebjan@um.si

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.3> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: G24, D81.
© 2017 University of Maribor Press
Available at: <http://press.um.si>

3.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Beseda boniteta izvira iz latinskega jezika, pri čemer *bonus* pomeni dober in *bonitas* ugodnost (Štivan, 2013, str. 7).

Informacije o bonitetni oceni poslovnih subjektov (pravnih oseb in samostojnih podjetnikov) so pomemben dejavnik kapitalskih struktur, ki lahko odločilno vplivajo na sprejemanje ključnih investicijskih in finančnih odločitev (Doumpos in Pasiouras, 2005; Ali in Javid, 2015). Tako lahko informacije o bonitetni oceni prispevajo odločilno vlogo pri odločitvah o izbiri poslovnih partnerjev, predvsem dobaviteljev in kupcev. Podjetja namreč želijo, da bi bili njihovi dobavitelji kar se da zanesljivi in bi dobavili naročeno blago v roku. Prav tako enako velja za kupce, s plačilom kupljenega blaga v dogovorjenem roku. Podjetje, ki išče zanesljive dobavitelje in kupce, pozornost posveti tudi bonitetni oceni le-teh.

Zadnja finančna kriza je še v večji meri pokazala, da lahko marsikatero uspešno podjetje propade zaradi neustreznih poslovnih partnerjev. Poslovni subjekti si zato prizadevajo sodelovati z zanesljivimi, zaupanja vrednimi partnerji, prav tako pa o njih poskušajo pridobiti čim boljše informacije o zanesljivosti in kredibilnosti. Razširjen in priznan vir tovrstnih informacij so bonitetne ocene, ki jih praviloma določajo bonitetne agencije (Štivan, 2013, str. 5). Tako informacije o poslovanju poslovnih subjektov in njihovi zanesljivosti in kredibilnosti odločilno vplivajo na uspešnost njihovega delovanja in njihov obstoj v gospodarstvu. Vendar študije kažejo, da so objektivne ocene s strani bonitetnih agencij dovzetne za znatno izkrivljanje, ki izhajajo iz učinkov nestabilnosti poslovnega okolja in strokovnega položaja v industriji, pri čemer se lahko kažejo vplivi rivalstva med strokovnjaki. To lahko ima tudi negativne učinke, ki se kažejo v zavajanju strank v nestabilnih poslovnih okoljih (Vaaler in McNamara, 2004).

S širjenjem poslovanja se povečuje število poslovnih partnerjev in tveganj, o katerih je navkljub informatizaciji težje pridobiti kakovostne informacije (Štivan, 2013, str. 6). Tukaj pomembno vlogo predstavljajo različne bonitetne agencije, ki o poslovnih subjektih zbirajo različne podatke, ki jih črpajo iz različnih podatkovnih baz, le-te pa nato združeno predstavijo kot »ratinge« oziroma bonitetne ocene. S tem podjetjem bistveno olajšajo dostop do ključnih podatkov, do katerih bi podjetja morebiti zaradi pomanjkanja znanja ali zaradi pomanjkanja časa ter visokih stroškov težko dostopala.

Bonitetne agencije z namenom, da bi lahko čim natančneje določile bonitetno oceno posameznih poslovnih subjektov razvijajo različne bonitetne modele, ki odločilno vplivajo na kakovost bonitetnih ocen (Štivan, 2013, str. 6).

V Republiki Sloveniji (RS) obstaja več bonitetnih agencij, ki ponujajo informacije o bonitetni oceni in drugih pomembnih podatkih. Bonitetne agencije omogočajo podjetjem zakup različnih paketov, kar omogoča hiter in enostaven vpogled v ažurirane bonitetne ocene katerega koli poslovnega subjekta, ki ima sedež na področju RS, v nekaterih primerih tudi subjektov s sedežem v tujini.

Bonitetne agencije v RS oblikujejo različne bonitetne modele, tako lahko zasledimo nekoliko bolj tradicionalne modele, ki podatke črpajo v večini iz računovodskih izkazov podjetja (S.bon AJPES) in nekoliko bolj izvirne, ki poleg računovodskih izkazov uporabljajo tudi številne druge podatke iz podjetja in okolja (Bonitete.si, Ebonitete).

Zaradi velike pomembnosti bonitetnih ocen in njihove lahke dostopnosti, je zelo pomembno, da se poslovni subjekti zavedajo vpliva njihove bonitetne ocene na različne vidike njihovega sodelovanja v poslovnem okolju ter z namenom, da bi jo izboljšali, poslušajo kar najboljše.

Informacija o boniteti je danes namreč odločilna pri kreditnih poslih, finančnem najemu, naložbenih projektih, vrednotenju podjetij, povezovanju in prevzemanju podjetij, vzpostavljanju in obnavljanju kupoprodajnih in drugih poslovnih razmerij ter sklepanju in ohranjanju delovnih razmerij (Štivan, 2013, str. 12).

Bonitetne ocene tako vplivajo na (Štivan, 2013, str. 12–13):

- Zmanjševanje in obvladovanje tveganj, saj lahko podjetja sama na podlagi bonitetnih ocen izločijo slabše subjekte in tako zmanjšajo tveganje.
- Odkrivanje priložnosti, saj lahko podjetja na podlagi bonitetne ocene iščejo priložnosti za sodelovanje z obetavnimi poslovnimi partnerji.
- Priporočilo javnosti in priporočilo poslovnim partnerjem, saj dobra bonitetna ocena predstavlja ugled.
- Izboljšanje komuniciranja in doseganja ciljev, kot so prepoznavanje podjetja, doseganje večjega zanimanja za podjetje in podobno.

Zaradi predstavljenih pomembnosti bonitetnih ocen v nadaljevanju predstavljamo analizo metodologije za izračunavanje bonitetnih ocen, za tri večje bonitetne agencije v RS. Te bonitetne agencije so:

- AJPES

Gre za ponudnika bonitetnih ocen S.bon, ki deluje v okviru Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Ustanovljena je bila leta 2002 kot pravna oseba javnega prava s strani RS (AJPES, 2016, vizitka).

- Bisnode

Gre za storitev podjetja Bisnode, d.o.o, ki je vodilni ponudnik poslovnih informacij v slovenskem prostoru in upravlja z bazo Bonitete.si. Baza omogoča tudi dostop do bonitetnih ocen za poslovne subjekte celotne regije Alpe-Adria in za Južne trge (tako omogočajo zakup bonitetnih ocen za subjekte s sedežem na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in

Hercegovini, Črni gori, na Poljskem, Madžarskem ter v Nemčiji, Avstriji, Italiji, Švici in Rusiji) (Bisnode, 2016).

- Prva bonitetna agencija

Upravlja spletno bazo Ebonitete. Ta pristop temelji na sodobni aplikaciji, ki omogoča popoln pregled nad več kot 200.000 poslovnimi subjekti (Prva bonitetna agencija, 2016, predstavitev).

Glavni namen tega prispevka pa je v empiričnem delu opraviti pregledno panožno analizo bonitetnih ocen poslovnih subjektov s sedežem v RS, po metodologiji bonitetne agencije Prve bonitetne agencije, oziroma z uporabo baze Ebonitete ter primerjati medsebojne razlike med panogami in velikostmi podjetja.

3.2 Metodologija merjenja (ugotavljanja) bonitetnih ocen

Kot je bilo omenjeno, na področju Republike Slovenije obstaja več bonitetnih agencij, ki razvijajo metodologijo ter zagotavljajo informacije o bonitetnih ocenah. Med najpomembnejšimi so: Ebonitete.si (Prva bonitetna agencija), Bonitete.si (Bisnode) in S.bon AJPES.

Metodologija merjenja in ugotavljanja bonitetnih ocen je sicer dokaj podobna, obstajajo pa tudi nekatere pomembne razlike. V nadaljevanju zato predstavljamo metodologijo določanja bonitetnih ocen teh bonitetnih agencij.

3.2.1 S.bon AJPES

Bonitetne ocene, oblikovane po metodologiji te bonitetne agencije, so neposredno primerljive z bonitetnimi ocenami treh uveljavljenih, mednarodno priznanih bonitetnih agencij, in sicer Moody's Investors Service, Fitch Ratings in StandardinPoor's, kar omogoča njihovo mednarodno primerljivost (AJPES, 2016, Vzporejanje bonitetnih ocen).

Bonitetni model S.BON AJPES razvrsti poslovne subjekte s sedežem v RS (podjetja, zadruga, samostojne podjetnike) glede na kreditno tveganje v 10 bonitetnih razredov s pripadajočimi bonitetnimi ocenami od SB1 do SB10, pri čemer je SB1 najboljša bonitetna ocena, SB10 pa najslabša. Bonitetne ocene so definirane z verjetnostnim razponom, da bo pri konkretnem poslovnem subjektu prišlo do nastopa vsaj enega izmed dogodkov: stečaj, likvidacija in prisilna poravnava v primeru podjetij in zadrug ter osebni stečaj podjetnika in prisilna poravnava nad podjetnikom v primeru samostojnih podjetnikov. Metodologija S.bon te dogodke opredeljuje kot dogodke nastanka neplačila, saj je poplačilo terjatev upnikov ogroženo v obdobju 12 mesecev po datumu računovodskih izkazov, ki so bili podlaga za določitev bonitetne ocene (AJPES, 2016, Bonitetna lestvica).

Bonitetni model S.bon AJPES je torej nekoliko bolj tradicionalen, saj se bonitetne ocene ugotavljajo predvsem na podlagi računovodskih izkazov posameznega subjekta.

Bonitetni model predvideva tudi posebno bonitetno oceno, to je bonitetna ocena SB10d, ki je rezervirana za poslovne subjekte, kjer je že prišlo do enega izmed dogodkov ogroženosti poplačila upnikovih terjatev (AJPES, 2016, Bonitetna lestvica).

Bonitetni razredi, po metodologiji S.bon AJPES, so neposredno primerljivi z mednarodnimi agencijami, kar je prikazano v tabeli 3.1. Le-to omogoča mednarodno primerljivost bonitetnih ocen subjektov s sedežem v RS, s subjekti, ki imajo bonitetno oceno treh globalnih bonitetnih agencij.

Tabela 3.1 Primerljiva bonitetnih razredov med bonitetnimi agencijami

S.BON AJPES	SinP	FITCH	MOODY'S
SB1	AA ali boljša	AA- ali boljša	Aa3 ali boljša
SB2	AA- ali boljša	AA- ali boljša	Aa3 ali boljša
SB3	A+ ali boljša	A+ ali boljša	A1 ali boljša
SB4	A- ali boljša	A- ali boljša	A3 ali boljša
SB5	BBB+ ali boljša	BBB ali boljša	Baa1 ali boljša
SB6	BBB- ali boljša	BBB- ali boljša	Baa3 ali boljša
SB7	BB ali boljša	BB+ ali boljša	Ba1 ali boljša
SB8	B+ ali boljša	BB- ali boljša	Ba3 ali boljša
SB9	B ali boljša	B ali boljša	B2 ali boljša
SB10	brez omejitev	brez omejitev	brez omejitev

Vir: AJPES, 2016, Vzpostavljanje bonitetnih ocen.

V nadaljevanju predstavljamo metodologijo bonitetnega modela S.bon AJPES.

Določanje bonitetnih ocen tega modela temelji na analizi računovodskih izkazov in nastopov dogodka neplačila. Metodologija zajema več podmodelov, ločeno za gospodarske družbe in samostojne podjetnike ter glede na osnovno dejavnost.

Podatkovne podlage modela:

Izhodišče podatkovnih podlag predstavljajo računovodski izkazi vseh aktivnih poslovnih subjektov s sedežem v RS. Prav tako se v model vključijo statistični podatki z enoletnim zamikom o možnosti nastanka dogodka ogroženosti poplačila terjatev upnikov (ločeno po sektorjih za daljše časovno obdobje). Tovrstne podatke model pridobi iz baze Poslovni register Slovenije, ki je sestavni del sodnega registra (S.BON AJPES, 2014, str. 1–26).

V modelu se upoštevajo kazalniki, ki lahko vplivajo na možnost neplačila in na tveganje. Ti kazalniki so (S.BON AJPES, 2014, str. 1–26):

- Kazalniki dobičkonosnosti

S pomočjo kazalnikov dobičkonosnosti se preučuje poslovna uspešnost, ki predstavlja donos ali korist, ki jo želi imeti podjetje z opravljanjem poslovne aktivnosti. Tako poznamo dobičkonosnost oziroma donosnost sredstev (donosnost čistih naložb, donosnost osnovnih in obratnih sredstev), donosnost kapitala (donosnost kapitala, donosnost kapitala in dolgov – izkoriščanje finančnega vzvoda, ki nastane zaradi izkoriščanja tujih virov financiranja (zadolževanje) – ti viri so po navadi cenejši od lastnih virov (kapital), kar se odraža v večji donosnosti obstoječega kapitala in tudi v večjem tveganju), donosnost prodaje in podobno (Koletnik 2006, str. 214–225).

- Kazalniki denarnega toka

S pomočjo preučevanja kazalnikov denarnega toka se ugotovi denarna uspešnost podjetja, kar pomeni, da gre za iskanje odgovora na vprašanje, ali podjetje ustvarja tudi denarni izid, s katerim lahko pokrije zapadle obveznosti (Koletnik 2006, str. 315).

- Kazalniki likvidnosti

Presojamo lahko kratkoročni in dolgoročni likvidnostni položaj poslovne osebe. Kazalniki kratkoročnega likvidnostnega položaja kažejo likvidnost z vidika gibljivih sredstev in njihovih virov, kazalniki dolgoročnega položaja pa finančno disciplino z vidika pokritja dolgoročnih sredstev z ustreznimi viri sredstev (Koletnik 2006, str. 284–285).

- Kazalniki zadolženosti

Kazalniki zadolženosti se nanašajo na presojanje obsega in gibanja virov sredstev, kar omogoča ocenitev primernega obsega kapitala in dolgov (Koletnik 2006, str. 307). Na podlagi preučevanja kazalnikov zadolženosti se ugotovi stopnja tveganosti nastanka likvidnostnih težav v proučevanem podjetju.

- Kazalniki produktivnosti

Kazalnikov produktivnosti se nanašajo na proučevanje zmogljivosti posameznega podjetja oziroma izkoriščenosti poslovnih prvin in doseganju zastavljenih ciljev proizvodnje (Koletnik 2006, str. 296).

- Kazalniki upravljanja z obratnim kapitalom

Pri preučevanju kazalnikov upravljanja z obratnim kapitalom gre predvsem za ugotavljanje povezave med ustreznimi sredstvi in viri financiranja.

Kazalniki so nato transformirani v multivariatne sektorske modele za ocenjevanje verjetnosti neplačila, katerih parametri so ocenjeni s pomočjo logističnih regresij. Iz vseh kazalnikov je ugotovljena podmnožica najprimernejših finančnih kazalnikov po sektorskih podmodelih (S.BON AJPES, 2014, str. 1–26).

V okviru formiranja bonitetnih ocen je nato izvedena preslikava verjetnosti neplačila v bonitetne ocene, z namenom doseganja naslednjih ciljev (S.BON AJPES, 2014, str. 15):

- obstoj dovolj velikega števila bonitetnih ocen za potrebe ekonomske in regulatorne aplikacije (upoštevaje zahteve baselskega standarda),
- porazdelitev bonitetnih ocen po bonitetnih razredih je podobna normalni porazdelitvi,
- nobeden od bonitetnih razredov ne sme vključevati prevelikega števila opazovanj,
- bonitetni razredi so oblikovani tako, da stopnja neplačila za posamezni bonitetni razred vseskozi narašča s prehodom od najboljšega proti najslabšemu bonitetnemu razredu,
- bonitetni sistem mora prikazovati dovolj veliko povečanje verjetnosti neplačila pri prehodu iz dobrih proti slabšim bonitetnim ocenam, kar pomeni, da ni prevelikih skokov v verjetnosti neplačila pri prehodu med sosednjima bonitetnima razredoma.

3.2.2 Bisonode (Bonitete.si)

Bonitetne ocene so po metodologiji te bonitetne agencije sestavljene iz dveh delov (Bisnode, Pogosta vprašanja):

- Finančne ocene (izračunana enkrat na leto na podlagi finančnih kazalnikov likvidnosti in uspešnosti). Finančne ocene se delijo na razrede od A do E, z dopisom indikatorja 1 do 3, ki prikazuje (ne)uspeh subjekta v naslednjem poslovnem letu in kjer 1 predstavlja, da ima podjetje majhno verjetnost neuspeha, 3 pa večjo verjetnost neuspeha.
- Dinamične ocene (spremenljivi del bonitetne ocene, ki se spreminja dnevno na podlagi podatkov o transakcijskem računu (TRR), plačilnem indeksu, ki predstavlja plačilne navade posameznikov in tožbah).

Gre torej za nekoliko drugačen model, ki poleg podatkov iz računovodskih izkazov vključuje tudi druge podatke.

Uporabljeni finančni kazalniki v metodologiji so omejeni na šest najbolj reprezentativnih skupin in so (Bisnode, Metodologija, str. 3–9):

- Delež dolga v financiranju

Ta kazalnik pove, koliko sredstev je financiranih s strani tujih virov. Višja kot je vrednost, večje je tveganje upnikov, saj je podjetje izpostavljeno večjemu finančnemu vzvodu. Gre za kazalnik zadolženosti.

- Plačilna sposobnost (likvidnost)

Ta kazalnik likvidnosti smo že predstavili pri modelu S.bon AJPES.

- Servisiranje dolga

Kazalnik servisiranja dolga je pomemben pokazatelj denarnega toka podjetja. Višja vrednost kazalnika pomeni, da bo denarni tok v večji meri pokrival odhodke.

- Kreditna izpostavljenost iz poslovanja (kratkoročne poslovne terjatve/poslovni prihodki)

Ta kazalnik ponazarja kreditno tveganje subjekta iz poslovanja (merjenje likvidnostnega tveganja). Na velikost kazalnika bodo vplivali neplačniki, ki jih ima podjetje (preko kratkoročnih poslovnih terjatev), v primeru večjega števila le-teh pa lahko podjetje prej zaide v težave.

Omenjeni kazalnik je v sodobnem času še kako pomemben, saj se je v finančni krizi pokazalo, da lahko uspešna podjetja propadejo zaradi nezanesljivih poslovnih partnerjev, kot so dobavitelji in kupci (Štivan 2013, str. 5).

- Poslovna donosnost sredstev (ROA)

To je kazalnik dobičkonosnosti sredstev, ki pokaže uspešnost uporabe sredstev podjetja.

- Koeficient obračanja finančnih sredstev

To je kazalnik uspešnosti in produktivnosti sredstev in podjetja.

Omenjeni bonitetni model zajema tudi dinamično oceno. Dejavniki dinamične ocene so naslednji (Bisnode, Metodologija, str. 11):

- dejavnost (gibanja v dejavnosti vplivajo na tveganje posameznega podjetja),
- lokacija (rezultati občine ali regije vplivajo na povečanje/zmanjšanje tveganja za podjetje v tej občini ali regiji),
- profil podjetja (starost podjetja vpliva na tveganje),
- število tožb (novih tožb, nerešenih sporov),
- blokade TRR računov,
- plačilni indeks,
- finančni podatki.

Dinamična ocena je razdeljena v več razredov, ki so (Bisnode, Metodologija, str. 12):

- ++ (povprečna verjetnost, da ne bo blokade v prihodnjih 12 mesecih, je 99 %),
- + (povprečna verjetnost, da ne bo blokade v prihodnjih 12 mesecih, je 96 %),
- - (povprečna verjetnost, da bo blokada v prihodnjih 12 mesecih, je 14 %),
- - - (povprečna verjetnost, da bo blokada v prihodnjih 12 mesecih, je 75 %).

3.2.3 Prva bonitetna agencija (Ebonitete.si)

Bonitetni model na enem mestu omogoča pridobiti podatke o splošnih informacijah, računovodskih in finančnih informacijah ter o boniteti, insolventnosti, blokadah bančnih računov, profilu podjetja, sodnih narokih in podobno (Prva bonitetna agencija, 2016, predstavitev).

Bonitetne ocene so pri poslovnih subjektih v bazi določene s števkami od 1 do 10, kjer je 1 najslabša bonitetna ocena, 10 pa najboljša. Razredi predstavljajo tveganje nastanka insolventnosti, tako ocene od 1 do 4 predstavljajo visoko tveganje, 5 in 6 srednje tveganje, 7 in 8 nizko tveganje, bonitetni oceni 9 in 10 pa sta rezervirani za odlična podjetja (Prva bonitetna agencija, 2015, str. 4).

Metodologija določanja bonitetnih ocen je zelo podobna metodologiji določanja ocen Bonitete.si.

Bonitetna ocena je tako sestavljena iz (Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si):

- Statične ocene, ki zajema naslednje kazalnike:
 - Deleža dolga v financiranju (večji kot je le-ta slabšo oceno dobi podjetje).
 - Kratkoročnega koeficienta (kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti). Zaradi plačilne sposobnosti se teži k čim večjim kratkoročnim sredstvom, zaželen večji kratkoročni koeficient. Kazalnik je pomemben pokazatelj likvidnosti podjetja.
 - Kreditne izpostavljenosti.
 - Donosnosti sredstev.
 - Koeficienta obračanja finančnih sredstev.
- Dinamične ocene, ki zajema ocene in pregled sodnih postopkov (kolikokrat je podjetje toženo ali tožeča stranka), postopkov ki jih uvede Finančna uprava RS zaradi neplačila davkov oziroma tudi ne predlaganja REK obrazcev (obrazcev, ki se uporabljajo pri obračunih davčnih odtegljajev), oceno prijavljenih terjatev v insolventnih postopkih drugih podjetij, oceno plačilnih indeksov in blokad ter rezervacij TRR.

Bonitetna ocena je torej določena predvsem na podlagi kazalnikov, ki temeljijo na računovodskih podatkih, dostopnih v letnih poročilih subjektov, ti pa se nato dopolnijo z drugimi neračunovodskimi podatki.

3.2.4 Sklepne ugotovitve o metodologiji izračuna bonitetnih ocen izbranih bonitetnih agencij

Preučitev izbranih modelov bonitetnih agencij kaže, da je model S.bon AJPES bolj tradicionalen, saj temelji na računovodskih podatkih, medtem ko modela Bonitete.si in Ebonitete, dopolnjujeta računovodske podatke tudi z drugimi podatki o poslovanju in okolju podjetja, torej tudi z neračunovodskimi podatki.

V tabeli 3.2 primerjalno prikazujemo nekatere izbrane značilnosti obravnavanih bonitetnih modelov.

Tabela 3.2 Primerjava bonitetnih modelov med bonitetnimi agencijami

	S.bon AJPES	Bonitete.si	Ebonitete
Zajeti poslovni subjekti	Subjekti s sedežem v RS. Možen zakup bonitetnih ocen pravnih oseb iz Hrvaške in Makedonije	Subjekti s sedežem v RS ter na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Črni gori, na Poljskem, Madžarskem, v Nemčiji, Avstriji, Italiji, Švici in Rusiji	Subjekti s sedežem v RS, z možnostjo naročila bonitetnega poročila za posamezna podjetja iz tujine (27 držav iz vsega sveta)
Število bonitetnih razredov	Bonitetni razredi od SB1 do SB10 + dodaten razred SB10d za podjetja, kjer je že prišlo do dogodka nastanka neplačila	Bonitetni razredi od A do E z dodanim indikatorjem verjetnosti uspeha/neuspeha podjetja v prihodnosti. Dodan dinamični del bonitetne ocene v štirih razredih (od - -, do + +)	Bonitetni razredi od 1 do 10 (statična ocena), dopolnjeni z dinamično oceno na pet stopenjski lestvici
Sestavljenost bonitetne ocene	Statična bonitetna ocena	Statična in dinamična ocena	Statična in dinamična ocena
Vrste podatkov	Večinoma računovodski podatki	Računovodski in neračunovodski podatki	Računovodski in neračunovodski podatki
Pomembnejše informacije, ki jih ponujajo bonitetni modeli	Bonitetna ocena, blokade računov, splošni podatki o poslovanju, podatki iz letnih poročil, podatki in kazalci za dejavnost, dejavniki tveganja subjekta, prejemki in izdatki subjekta	Bonitetna ocena, plačilni indeks, tožbe z arhivom od leta 2002, kritične spremembe partnerjih, blokade in od blokade TRR z zgodovino, stečaji, pregled nad vodilnimi osebami s pomočjo informacij iz uradnih objav in tiska, novoustanovljena	Bonitetna ocena, ocena tveganosti partnerja (nastop domnevne insolventnosti, podatki o imetju na TRR v tujini, zastopanje subjektov, prijavljene terjatve do subjekta, podatki revizijskih mnenj), dnevni informator (spremembe v sodnem registru,

		podjetja, finančni podatki, konkurenčna analiza, davčni neplačniki	blokada in deblokada TRR, sodni naroki, nakazila v davčne oaze in podobno), informacije o plačilnem indeksu subjektov
Število subjektov, ki jim je dodeljena bonitetna ocena	Ni podatka	15,2 milijonov subjektov (mednarodno)	Več kot 200.000 poslovnih subjektov

3.3 Metodologija empirične raziskave

V tem prispevku opravljena empirična raziskava ter analiza bonitetnih ocen poslovnih subjektov je bila narejena na osnovi Prve bonitetne agencije, ki upravlja bazo Ebonitete.si. Bonitetne ocene smo iskali med vsemi oblikami poslovnih subjektov, upoštevajoč le aktivne subjekte (neaktivni, izbrisani subjekti so namreč ocenjeni z oceno 0). Izločili smo tudi poslovne subjekte, ki niso imeli podatka o bonitetni oceni.

Bonitetna agencija za subjekte, ki so po svoji osnovni dejavnosti razvrščeni po standardni klasifikaciji dejavnosti v razred K (finančne in zavarovalniške dejavnosti), O (dejavnost javne uprave) ter Q86.100 in delno Q86.210 (dejavnost bolnišničnega in izven bolnišničnega zdravljenja), bonitetna ocene ne izračunava. Prav tako ne izračunava skupne bonitetne ocene za subjekte, pri katerih ne razpolaga z računovodskimi izkazi, za novoustanovljene subjekte (do oddaje dveh bilanc) ter v primeru spremembe dejavnosti subjektov, ki so bile pred spremembo osnovne dejavnosti razvrščene po standardni klasifikaciji dejavnosti v razred K (Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si).

Zajeli smo torej celotno populacijo aktivnih subjektov vseh pravnih oblik s sedežem na področju RS, ki jim je bila dodeljena bonitetna ocena.

Empirična primerjalna analiza je bila narejena po naslednjih sklopih:

1. Analiza povprečne bonitetne ocene po dejavnostih glede na posamezna leta (od 2013 do 2015), ter za vsa leta skupaj (od 2011 do 2015).
2. Analiza povprečne bonitetne ocene po dejavnostih in glede na velikost subjekta. Analizo smo izvedli posebej za mikro, male, srednje in velike enote, za vsa leta skupaj (od 2011 do 2015).
3. Analiza statističnih podatkov o blokadi transakcijskih računov poslovnih subjektov po dejavnostih.

V empirični analizi smo upoštevali tiste poslovne subjekte, ki imajo dodeljene bonitetne ocene v časovnem obdobju od 2011 do 2015. Omenjeni subjekti predstavljajo vzorec raziskave v posameznih letih.

Število subjektov z dodeljeno bonitetno oceno je prikazano v tabeli 3.3, kjer je prikazana tudi relativna struktura poslovnih subjektov po bonitetnih razredih.

Tabela 3.3 Število subjektov z dodeljeno bonitetno oceno po bazi Ebonitete.si za obdobje 2011-2015

Bonitetna ocena	Število subjektov	Delež v % ¹
1	4.238	3,68
2	3.002	2,61
3	10.257	8,91
4	16.328	14,19
5	5.260	4,57
6	8.146	7,08
7	12.760	11,09
8	7.496	6,51
9	14.179	12,32
10	33.422	29,04
Skupaj subjektov z bonitetno oceno	115.088	

Kot prikazuje tabela 3.3 ima največji delež subjektov bonitetno oceno 10 (29,04 %), najmanjši delež subjektov pa ima bonitetno oceno 2 (2,61%). Prav tako ima kar 58,96 % subjektov bonitetno oceno večjo ali enako od 7.

3.4 Rezultati empirične raziskave

V nadaljevanju prispevka so predstavljeni najprej rezultati analize povprečne bonitetne ocene po dejavnostih glede na posamezna leta (od 2013 do 2015).

V tabeli 3.4 so prikazane izračunane povprečne bonitetne ocene po dejavnostih v letih od 2013 do 2015. Povprečne bonitetne ocene posameznega leta so izračunane s pomočjo baze podatkov, in sicer s pomočjo števila subjektov v posamezni panogi, ki so imeli določeno posamezno bonitetno oceno.

V tabeli 3.4 je izračunana tudi povprečna bonitetna ocena 3-letnega obdobja.

V zadnjem stolpcu tabele 3.4 je prikazan indeks, ki odraža odstotno spremembo v povprečni bonitetni oceni posamezne panoge v letu 2015, glede na leto 2013.

Tabela 3.4 Pregled povprečnih bonitetnih ocen subjektov po panogah, v obdobju 2013–2015

Panoga	2015	2014	2013	Povprečna Ocena ²	Indeks ³
A – kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	6,91	6,90	6,84	6,88	101,02
B – rudarstvo	6,57	6,48	6,44	6,50	102,02
C – predelovalne dejavnosti	7,13	7,13	7,12	7,13	100,14
D – oskrba z električno energija, plinom in paro	6,08	6,16	6,15	6,13	98,86
E – oskrba z vodo, ravnanje z odpadki	6,32	6,39	6,39	6,37	98,91
F – gradbeništvo	6,97	6,89	6,89	6,92	101,16
G – trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	6,53	6,49	6,47	6,50	100,93
H – promet in skladiščenje	7,42	7,37	7,39	7,39	100,41
I – gostinstvo	6,36	6,32	6,28	6,32	101,27
J – informacijske in komunikacijske dejavnosti	7,04	7,10	7,07	7,07	99,58
K – finančne in zavarovalniške dejavnosti	/	/	/	/	/
L – poslovanje z nepremičninami	5,10	5,16	5,16	5,14	98,84
M – strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	6,87	6,90	6,87	6,88	100
N – druge raznovrstne poslovne dejavnosti	7,19	7,17	7,15	7,17	100,56
O – dejavnost javne uprave in obrambe	/	/	/	/	/
P – izobraževanje	7,43	7,46	7,38	7,42	100,68
Q – zdravstvo in socialno varstvo	7,71	7,76	7,78	7,75	99,10
R – kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	7,52	7,56	7,48	7,52	100,53
S – druge dejavnosti	7,58	7,57	7,54	7,56	100,53
T – dejavnosti gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem	/	/	/	/	/
U – dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles	/	/	/	/	/
Povprečna bonitetna ocena vseh dejavnosti glede na posamezno leto ⁴	6,866	6,871	6,847	6,862	100,28

Pri izračunu povprečnih bonitetnih ocen posameznih panog niso prikazane panoge, ki so klasificirane pod K (finančne in zavarovalniške storitve) in O (dejavnosti javne uprave in obrambe), saj bonitetni model ne predvideva določanja bonitetnih ocen za te subjekte. Dejavnost, ki je klasificirana pod Q (zdravstvo in socialno varstvo), je zaradi enakega

razloga vključena samo delno, s subjekti, ki so imeli določeno bonitetno oceno. Pri dejavnostih, klasificiranih pod T (dejavnosti gospodinjstev z zaposlenih hišnim osebjem) in U (dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles) pa prav tako ni registriranih subjektov oziroma jim bonitetna ocena ni bila dodeljena. Zaradi navedenih razlogov v nadaljevanju prispevka te dejavnosti niso več prikazane v tabelah.

Iz rezultatov v tabeli 3.4 lahko zaključimo nekaj značilnosti:

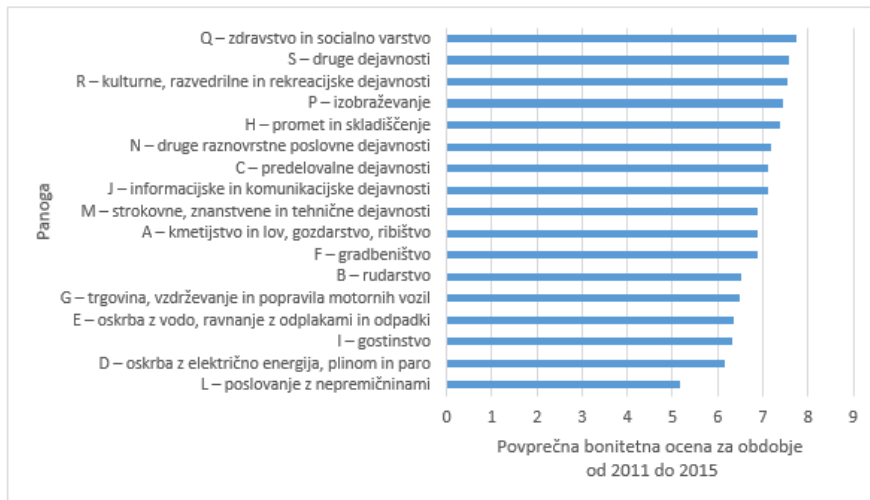
- Rezultati kažejo, da se je povprečna bonitetna ocena po dejavnostih zelo malo spremenila med posameznimi leti. Kot je razvidno iz izračunanih indeksov, je sprememba povprečne bonitetne ocene leta 2015 glede na leto 2013, pri vseh panogah omejena na povečanje ali zmanjšanje za do dva odstotka. Skupna povprečna bonitetna ocena vseh panog pa se je v letu 2015, glede na leto 2013, povečala zgolj za 0,28 odstotka.
- Povprečne bonitetne ocene obdobja od 2013 do 2015 se nekoliko bolj razlikujejo med posameznimi panogami.

Več o razlikah med povprečnimi bonitetnimi ocenami po dejavnostih je predstavljeno v nadaljevanju prispevka. V tabeli 3.5 je namreč prikazana povprečna bonitetna ocena po panogah ob upoštevanju vseh let, ki jih baza podatkov omogoča. Gre za obdobje let od 2011 do 2015. Baza podatkov omogoča, da lahko bonitetne ocene za subjekte iščemo tudi neodvisno od leta, kar pomeni, da ni potrebno definirati posameznega obdobja. Tako baza podatkov sama izračuna povprečno bonitetno oceno poslovnega subjekta za omenjeno obdobje let. Na tej osnovi smo nato izračunali še povprečne bonitetne ocene po panogah, iz bonitetnih ocen subjektov v posamezni panogi. V zadnjem stolpcu tabele 3.5 so prikazani rangi panog glede na povprečno oceno, kjer 1 predstavlja panogo z najvišjo povprečno bonitetno oceno, 16 pa panogo z najnižjo bonitetno oceno.

Tabela 3.5 Pregled povprečnih bonitetnih ocen po dejavnostih ob upoštevanju obdobja od 2011 do 2015

Panoga	Vsa leta ⁵	Rang
A – kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	6,90	9
B – rudarstvo	6,51	11
C – predelovalne dejavnosti	7,13	7
D – oskrba z električno energija, plinom in paro	6,16	15
E – oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki	6,37	13
F – gradbeništvo	6,89	10
G – trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	6,49	12
H – promet in skladiščenje	7,37	5
I – gostinstvo	6,32	14
J – informacijske in komunikacijske dejavnosti	7,10	8
L – poslovanje z nepremičninami	5,16	16
M – strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	6,90	9
N – druge raznovrstne poslovne dejavnosti	7,17	6
P – izobraževanje	7,46	4
Q – zdravstvo in socialno varstvo	7,76	1
R – kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	7,56	3
S – druge dejavnosti	7,57	2

Višina povprečnih bonitetnih ocen po panogah za obdobje od 2011 do 2015 je za enostavnejši pregled prikazana še v grafikonu 3.1, in sicer po vrstnem redu, od panoge z najvišjo povprečno bonitetno oceno, do panoge z najnižjo povprečno bonitetno oceno.



Grafikon 3.1 Povprečne bonitetne ocene po panogah za obdobje od 2011 do 2015

Iz tabele 3.5 in grafikona 3.1 je razvidno, da je povprečna bonitetna ocena najboljša pri dejavnosti klasificirani s Q (zdravstvo in socialno varstvo). Povprečna bonitetna ocena te dejavnosti znaša 7,76. V izračun povprečne bonitetne ocene so pri tej dejavnosti, kot je že bilo omenjeno v prispevku, vključeni samo subjekti, ki jim je bila dodeljena bonitetna ocena. Gre predvsem za pravne osebe (samostojne podjetnike in družbe z omejeno odgovornostjo), ki imajo koncesijo za opravljanje dejavnosti. Pri teh subjektih se bistveno zmanjša tudi tveganje neplačila s strani potrošnikov (kupcev poslovnih subjektov), saj so le-ti v večini primorani obveznosti poravnati takoj ali pa so plačila črpana iz proračuna države.

Najslabšo povprečno bonitetno oceno pa ima dejavnost klasificirana pod L (poslovanje z nepremičninami), s povprečno bonitetno oceno 5,16. Omenjeno niti ni presenetljivo, saj vemo, da je nepremičninski trg utrpel velik udarec v času zadnje finančne krize. Omenjeno se je odrazilo tudi na nepremičninskem trgu v RS. Kriza slovenskega nepremičninskega trga je trajala sedem let in pol, prvo dno pa je dosegla v prvi polovici leta 2009. Promet z nepremičninami je nato nekoliko oživel, a je kmalu sledilo upadanje tako, da je kriza dosegla največji razmah v prvem polletju leta 2013. Ob upadanju prometa z nepremičninami (rabljenih in novih) so padale tudi cene le-teh (Geodetska uprava RS, 2015, str. 9).

To se je vsekakor odrazilo tudi v težavah poslovnih subjektov, ki so se ukvarjali z gradnjo oziroma prodajo nepremičnin. Tako so težave pri poslovanju teh subjektov in številni stečajni povzročili slabše bonitetne ocene, saj se je s težavami pri poslovanju, slabšim poslovnim izidom in slabši učinkovitosti, povečalo tudi tveganje celotne dejavnosti.

Povprečna bonitetna ocena vseh panog skupaj za preučevano obdobje je znašala 6,87⁶.

V nadaljevanju prispevka je prikazan drugi sklop empirične analize: analiza povprečne bonitetne ocene po dejavnostih in glede na velikost subjekta za preučevano obdobje od leta 2011 do leta 2015. Baza podatkov omogoča iskanje bonitetnih ocen ločeno po mikro, malih, srednjih in velikih subjektih.

Tudi tukaj je bilo potrebno izračunati povprečne bonitetne ocene za posamezno dejavnost, in sicer tako, da vsoto bonitetnih ocen subjektov posamezne velikosti v dejavnosti delimo s številom teh subjektov.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2006) v 55. členu razvršča družbe na mikro, majhne, srednje in velike po treh kriterijih, in sicer glede na:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje,
- vrednost aktive.

Družbe morajo za uvrstitev v eno izmed štirih skupin izpolnjevati vsaj dva izmed treh meril. Višina meril je prikazana v tabeli 3.6.

Tabela 3.6 Razvrščanje subjektov med mikro, majhne, srednje in velike družbe

Velikost družbe	Povprečno število zaposlenih	Čisti prihodki od prodaje	Vrednost aktive
Mikro družba	Ne presega 10	Ne presegajo 700.000 €	Ne presega 350.000 €
Majhna družba	Ne presega 50	Ne presegajo 8,000.000 €	Ne presega 4,000.000 €
Srednja družba	Ne presega 250	Ne presegajo 40,000.000€	Ne presega 20,000.000 €
Velika družba	Več kot 250	Presegajo 40,000.000 €	Presega 20,000.000 €

Vir: (ZGD-1, 2006, 55. člen)

V tabeli 3.7 so prikazane povprečne vrednosti bonitetnih ocen po posameznih panogah in po velikostih subjektov. Vsi subjekti, katerim je bila dodeljena bonitetna ocena, so tukaj razdeljeni v eno izmed štirih skupin velikosti.

Tabela 3.7 Pregled povprečnih bonitetnih ocen po posameznih panogah in po velikostih subjektov, za skupno obdobje od 2011 do 2015

Panoga	Subjekti			
	Mikro	Majhni	Srednji	Veliki
A – kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	6,93	7,00	7,00	6,10
B – rudarstvo	6,45	7,27	5,50	5,33
C – predelovalne dejavnosti	7,11	7,56	8,00	7,71
D – oskrba z električno energija, plinom in paro	6,09	6,75	9,50	8,12
E – oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki	5,98	7,89	7,75	8,13
F – gradbeništvo	6,93	7,24	8,03	6,77
G – trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	6,46	7,67	7,83	7,26
H – promet in skladiščenje	7,39	7,81	8,07	7,05
I – gostinstvo	6,35	6,25	6,56	6,18
J – informacijske in komunikacijske dejavnosti	7,10	8,12	8,63	6,80
L – poslovanje z nepremičninami	5,16	5,95	7,83	6,07
M – strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	6,93	7,42	7,29	5,76

N – druge raznovrstne poslovne dejavnosti	7,18	7,74	8,29	6,20
P – izobraževanje	7,47	7,00	Ni pod.	Ni pod.
Q – zdravstvo in socialno varstvo	7,78	8,15	5,87	7,25
R – kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	7,59	6,75	6,50	8,33
S – druge dejavnosti	7,59	7,36	8,67	5,00 ⁷

Iz tabele 3.7 izhajajo, da je pri večini panog opazen naslednji trend:

- Mikro subjekti imajo najnižjo povprečno bonitetno oceno.
- Majhni subjekti imajo pri večini panog višjo bonitetno oceno kot mikro subjekti.
- Pri večini panog po najvišji bonitetni oceni izstopajo srednji subjekti.
- Veliki subjekti imajo nekoliko slabšo bonitetno oceno, vendar redko slabšo od mikro subjektov (razlog za nekoliko slabšo povprečno bonitetno oceno pri nekaterih panogah je predvsem v majhnem številu velikih podjetij, ki bi se s to panogo ukvarjali).

Iz omenjenega je opazno, da so predvsem mikro subjekti tisti, ki imajo najnižje bonitetne ocene. Enega izmed razlogov lahko verjetno iščemo v številnih samostojnih podjetjih (s.p.), za ustanovitev katerih ni potreben osnovni kapital, zato se le-ta zelo hitro ustanavljajo. Številni samostojni podjetniki svojo dejavnost opravljajo kot dopolnilno (ob redni službi), zato imajo lahko manjši promet in poslovni izid, ali pa je podjetje v »mirovanju«. Omenjeni razlogi bi lahko vplivali na nižjo bonitetno oceno.

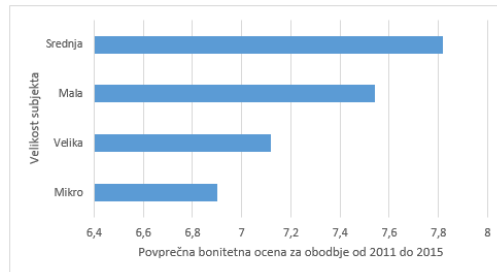
V tabeli 3.8 je prikazana povprečna bonitetna ocena vseh panog skupaj za obdobje od 2011 do 2015 in po velikostih subjektov.

Tabela 3.8 Povprečna bonitetna ocena po velikostih subjektov za vse panoge skupaj v obdobju od 2011 do 2015

	Subjekti			
	Mikro	Mala	Srednja	Velika
Povprečna bonitetna ocena po vseh panogah glede na velikost podjetja (za vsa leta)	6,90	7,54	7,82	7,12

Tabela 3.8 potrjuje ugotovitve iz tabele 3.7. Tako je jasno opazna značilnost v velikosti povprečnih bonitetnih ocen, po velikosti posameznih subjektov. Najslabše bonitetne ocene imajo v povprečju mikro subjekti, sledijo veliki subjekti ter mali subjekti, srednje veliki subjekti pa imajo v povprečju najboljšo bonitetno oceno.

Značilnosti razlik v povprečnih bonitetnih ocen po velikosti subjektov so prikazane tudi v grafikonu 3.2.



Grafikon 3.2 Povprečne bonitetne ocene po velikosti subjektov v obdobju od 2011 do 2015

V nadaljevanju prispevka so prikazani še rezultati empirične analize v okviru tretjega sklopa: Analiza statističnih podatkov o blokadi transakcijskih računov poslovnih subjektov, po dejavnostih. Blokade TRR računov prikazuje tabela 3.9. V tabeli je prikazan tudi odstotek vseh subjektov v panogi, ki so imeli blokiran TRR račun. Posamezne panoge so nato razvrščene po rangu, kjer 1 predstavlja panogo z največjim deležem subjektov z blokiranim računom, 17 pa panogo s najmanjšim deležem subjektov z blokiranim računom.

Tabela 3.9 Blokade TRR računov po posameznih dejavnostih

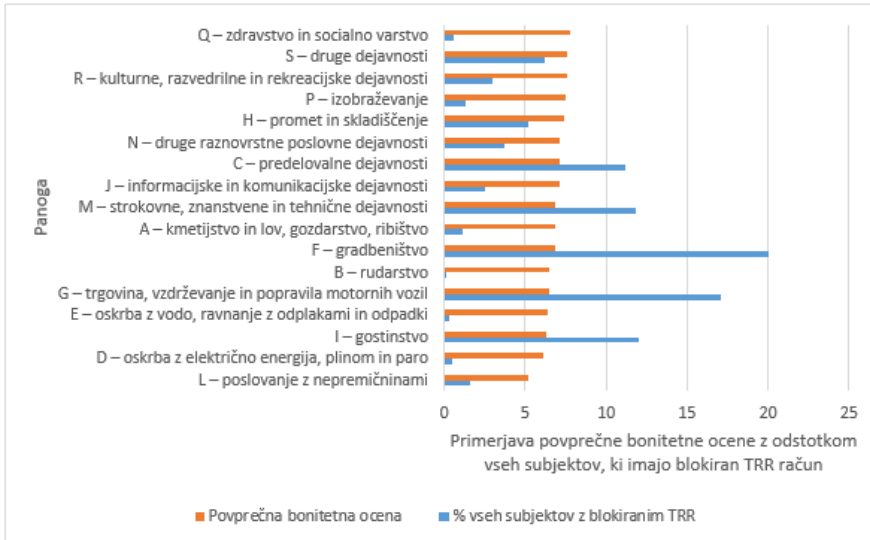
Panoga	Število blokiranih računov podjetij	Povprečno blokiranih dni na podjetje	odstotek vseh podjetij v panogi	Rang po odstotku
A – kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	83	402	1,10	13
B – rudarstvo	8	711	0,11	17
C – predelovalne dejavnosti	847	598	11,18	5
D – oskrba z električno energija, plinom in paro	37	344	0,49	15
E – oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki	23	744	0,30	16
F – gradbeništvo	1.521	427	20,07	1
G – trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	1.296	502	17,10	2
H – promet in skladiščenje	395	524	5,21	7
I – gostinstvo	909	562	11,99	3

J – informacijske in komunikacijske dejavnosti	189	348	2,49	10
L – poslovanje z nepremičninami	119	535	1,57	11
M – strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	895	459	11,81	4
N – druge raznovrstne poslovne dejavnosti	284	434	3,75	8
P – izobraževanje	99	380	1,31	12
Q – zdravstvo in socialno varstvo	46	568	0,61	14
R – kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	226	344	2,98	9
S – druge dejavnosti	471	528	6,21	6

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si.

Iz tabele 3.9 je razvidno, da število blokiranih TRR računov ni nujno povezano z bonitetnimi ocenami. Tako lahko pri dejavnostih, ki so se po povprečju bonitetnih ocen odrezale najslabše (na primer poslovanje z nepremičninami), opazimo, da ima zgolj 1,57 % subjektov, ki se s to dejavnostjo ukvarjajo, blokirani TRR račun. Po drugi strani pa lahko v primeru dejavnosti »predelovalna dejavnost« ugotovimo, da so poslovni subjekti, ki se s to dejavnostjo ukvarjajo, v povprečju sicer dosegli višjo bonitetno oceno od povprečja bonitetnih ocen subjektov vseh dejavnosti, a je bilo hkrati kar pri 11,18% subjektov moč zabeležiti blokirane TRR račune. Visoka povprečna bonitetna ocena tako še ne pomeni, da subjekti ne bi imeli blokiranih TRR računov. Omenjeno prikazuje tudi grafikon 3.3.

Na grafikonu 3 je z modro barvo prikazana povprečna bonitetna ocena (panoge so razvrščene od panoge z največjo povprečno bonitetno oceno do panoge z najnižjo povprečno bonitetno oceno), z oranžno barvo pa je prikazan odstotek vseh subjektov panoge, ki so imeli blokirani TRR račun (tabela 3.9).



Grafikon 3.3 Primerjava povprečne bonitetne ocene panoge z odstotkom subjektov z blokiranim TRR računom⁸

Grafikon nazorno pokaže prejšnje razmišljanje, da odstotek subjektov v panogi z blokiranim TRR računom ni nujno povezan z bonitetno oceno, je pa opazna značilnost, da slabša bonitetna ocena predstavlja v povprečju večje tveganje blokirane TRR računa.

3.5 Ugotovitve in sklepne misli prispevka ter predlogi za nadaljnje raziskovanje

Ob zadnji finančni krizi je pomen zanesljivih poslovnih partnerjev še narasel. Eden izmed načinov preverjanja zanesljivosti le-teh je tudi preučitev bonitetne ocene. Bonitetne ocene nastajajo v okviru bonitetnih agencij, ki oblikujejo različne modele, s katerimi želijo kar najbolj natančno napovedati boniteto in druge informacije o poslovnem subjektu.

V RS obstaja več bonitetnih agencij, ki ponujajo informacije o bonitetni oceni in druge pomembne podatke. V prispevku so bili natančneje predstavljeni bonitetni modeli treh bonitetnih agencij, in sicer: S.bon AJPES (AJPES), bonitete.si (Bisnode) in Ebonitete (Prva bonitetna agencija). Bonitetni modeli se med različnimi bonitetnimi agencijami nekoliko razlikujejo. Tako je boniteta, ki temelji na AJPES-u, bolj tradicionalna, saj izhaja iz računovodskih podatkov, bonitete ostali dveh agencij pa so bolj kompleksne, saj temeljijo tako na računovodskih kot tudi na neračunovodskih podatkih.

V empirični raziskavi prispevka smo v prvem koraku prikazali povprečne bonitetne ocene po posameznih dejavnostih, kjer so rezultati analize pokazali, da imajo subjekti, ki se

ukvarjajo z dejavnostjo, klasificirano s Q (zdravstvo in socialno varstvo), največjo povprečno bonitetno oceno, subjekti, ki se ukvarjajo s dejavnostjo, klasificirano pod L (poslovanje z nepremičninami), pa najmanjšo.

V drugem sklopu je sledila analiza povprečnih bonitetnih ocen po dejavnostih in po velikostih subjektov. Analiza je pokazala jasen trend gibanja povprečnih bonitetnih ocen glede na velikost subjektov: tako imajo v povprečju najslabše bonitetne ocene mikro subjekti, sledijo jim veliki subjekti, nato mali subjekti, srednje veliki subjekti pa imajo v povprečju najboljšo bonitetno oceno.

V tretjem sklopu empirične raziskave smo analizirali še število blokiranih TRR računov po panogah, kjer se je pokazalo, da visoka bonitetna ocena nujno ne predstavlja nizkega deleža podjetij v panogi z blokiranim računom.

Področje empirične raziskave bi lahko smiselno dopolnili z analizo zaznane pomembnosti bonitetnih ocen za sprejemanje poslovnih odločitev pri poslovnih subjektih. Tako bi bilo smiselno izvesti anketno raziskavo med skupinami podjetij (glede na velikost), kjer bi ugotavljali, koliko subjektov pri sprejemanju odločitev o poslovnih partnerjih dejansko upošteva informacijo o bonitetni oceni, kakšne so njihove značilnosti ter na kakšen način to poteka. S tem bi lahko podali tudi utemeljene sklepe o pomembnosti bonitetne ocene. V prihodnje bi lahko z metodološkega vidika proučevali značilne razlike med posameznimi panogami. Zanimivo bi bilo raziskati, kako se lotevajo ocenjevanja bonitetnih ocen banke in zavarovalnice ne samo na nacionalni temveč tudi mednarodni ravni.

Z analizo bonitetne ocene podjetje pridobi ključne informacije o poslovanju subjekta, ki ga preverja. Le-to omogoči, da si podjetje izbere zanesljive poslovne partnerje, ki se bodo držali svojih dogovorov. S tem enostavnim in hitrim korakom lahko podjetje bistveno zmanjša tveganje, ki bi izviralo iz kopičenja neplačanih terjatev ali tveganje, ki bi bilo povezano z zamudami pri dobavah blaga. Raziskovalci so dokazali, da so struktura dobičkonosnosti, dolg, velikost organizacije, pretekla vrednost delnic, pomembni dejavniki oblikovanja bonitetnih ocen in njenih obetov (Poon in Chan, 2008).

Ker vsa podjetja nimajo visokih bonitetnih ocen, je vsekakor smiselno vedeti, koliko znaša povprečna bonitetna ocena v proučevani panogi in tudi v velikostni skupini, v kateri se proučevano podjetje – potencialni ali obstoječi poslovni partner – nahaja. S tem je mogoče lažje ugotoviti, ali je posamezno podjetje, kljub temu da morda nima najvišje bonitetne ocene, uspešnejše od povprečja bonitetnih ocen sorodnih (konkurenčnih) podjetij oziroma predstavlja zaupanja vrednega ter zanesljivega poslovnega partnerja. Nekatere študije nudijo možnosti tudi za uporabo analitičnih orodjih v obliki vizualizacije, ki nudi možnosti prikazovanja razmerja med bonitetnimi informacijami in podatki o finančnih razmerjih. Analitična orodja so koristna za odkrivanja odnosov med bonitetnimi simboli in podatki, ki jih predstavljajo bonitetne agencije (Shih, 2011).

Podjetja tako lahko ob informaciji o bonitetni oceni posameznega obstoječega ali potencialnega poslovnega partnerja, pri svojih poslovnih odločitvah upoštevajo tudi povprečno bonitetno oceno poslovnih subjektov v panogi, saj je podjetje, ki deluje v panogi s slabšo povprečno bonitetno oceno, a je s svojo lastno bonitetno oceno nad povprečjem panoge, bolj zanesljivo od ostalih v panogi, ne glede na to, da mu ni uspelo pridobiti višje bonitetne ocene.

Opombe

¹ Izračun: število subjektov s posamezno bonitetno oceno/skupno število subjektov*100.

² Izračun: vsota bonitetnih ocen let/število let (3).

³ Izračun: (bonitetna ocena leta 2015/bonitetna ocena leta 2013)*100.

⁴ Izračun: vsota bonitetnih ocen posameznega leta/število dejavnosti (17).

⁵ Izračun: vsota bonitetnih ocen vseh subjektov v panogi/število poslovnih subjektov v panogi.

⁶ Izračun: vsota povprečnih bonitetnih ocen vseh panog / število panog.

⁷ Opomba: samo eno podjetje.

⁸ Opomba: Povprečna bonitetna ocena je izračunana na obdobju od 2011 do 2015, podatek o odstotku subjektov z blokiranim TRR računom pa se nanaša na posamezni dan v obdobju nastajanja prispevka.

Literatura in viri

1. AJPES. (2016). *Bonitetna lestvica*. Dostopno na: http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/S.BON_AJPES/Bonitetna_levstevica/Splosno
2. AJPES. (2016). *Vizitka*. Dostopno na: http://www.ajpes.si/O_AJPES/Vizitka?mdres=1
3. AJPES. (2016). *Vzporejanje bonitetnih ocen*. Dostopno na: http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/S.BON_AJPES/Vzporejanje_bonitetnih_ocen
4. Ali, S. & Javid, A. Y. (2015). Relationship between credit rating, capital structure and earning management behaviour: Evi, dence from Pakistani listed firms. *PIDE Working Papers* 1 (121): 1–44.
5. Bisnode. (2016). *Bonitete.si*. Dostopno na: <http://www.bisnode.si/produkti-in-resitve/bonitetesi>
6. Bisnode. *Metodologija*. Dostopno na: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjX2PjrhajOAhVJuhQKHbK6AJUQFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bonitete.si%2Fbonitetece%2Ffiles%2Fmetodologija_si_si.pdf&usg=AFQjCNHoaUhvekyW4Vycd_sYpy2cIvGP8w&bvm=bv.128617741,d.bGs
7. Bisnode. *Pogosta vprašanja*. Dostopno na: <http://www.bisnode.si/produkti-in-resitve/bonitetesi>
8. Doumpos, M. & Pasiouras, F. (2005). Developing and testing models for replicating credit ratings: A multicriteria approach. *Computational Economics* 25 (4): 327–341
9. Geodetska uprava Republike Slovenije. (2015). *Polletno poročilo o slovenskem nepremičninskem trgu za leto 2015*. Dostopno na: <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0ahUKEwiqhp60yqfOAhWetxQKHbY7CwsQFghLMAG&url=http%3A%2F%2Fprostor3.gov.si%2FETN>

- JV%2Fetn_jv%2Fdocs%3Faction%3DgetDocumentFile%26docID%3D56&usg=AFQjCNFV78K0jJ2e_DdIqebMzLynf_2doQ
10. Koletnik, F. (2006). *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov, tretja dopolnjena izdaja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 11. Poon, W.P.M. & Chan, K.C. (2008). The effects of credit ratings on stock returns in China. *Chinese Economy* 41 (2): 34–55.
 12. Prva bonitetna agencija. *Ebonitete.si*. Dostopno na: <http://www.ebonitete.si/index.aspx>
 13. Prva bonitetna agencija. (2016). *Predstavitev*. Dostopno na: <http://www.ebonitete.si/predstavitev.aspx>
 14. Prva bonitetna agencija. (2015). *Vzorec bonitetnega poročila*. Dostopno na: <http://www.ebonitete.si/porocilo.aspx>
 15. S.BON AJPES. (2014). *Metodologija za določanje bonitetnih ocen poslovnih subjektov (gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov), (S.BONAJPES model) – kratek opis metodologije*. Ljubljana. Dostopno na: http://www.ajpes.si/Bonitetne_storitve/S.BON_AJPES/Splosno
 16. Shih, J.-Y. (2011). Using self-organizing maps for analyzing credit rating and financial ratio data. APBITM 2011 – Proceedings2011 IEEE International Summer Conference of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management.
 17. Štivan, S. (2013). *Boniteta in bonitetni modeli*. Zavarovalniški horizonti, letnik 2013, št. 1, str. 5–38. Dostopno na: http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0ahUKEwi6juLUiaXOAhURlxQKHfHcDaAQFghbMAg&url=http%3A%2F%2Fwww.zav-zdruzenje.si%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F01%2FZavarovalniski-horizonti-april-2013-clanek1.pdf&usg=AFQjCNF4qI4SQORmC1tetNpgn5d_QL_Bdw
 18. Vaaler, P.M., McNamara, G. (2004). Crisis and competition in expert organizational decision making: Credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organization Science* 15 (6): 687–703.
 19. ZGD-1. (2006). *Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15*. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291>

4. Analiza zaznane velikosti izvoznih ovir v času finančne in gospodarske krize: primer slovenskih izvoznikov

DEJAN ROMIH & ALENKA KAVKLER

Povzetek V tem prispevku smo raziskali tako razlike v zaznani velikosti 20 izvoznih ovir v času finančne in gospodarske krize med 103 anketiranimi slovenskimi izvozniki glede na njihovo velikost kot tudi faktorje, s katerimi lahko pojasnimo veliki delež variance. Raziskava je pokazala, da se zaznana velikost treh izvoznih ovir statistično značilno razlikuje med vsaj dvema skupinama anketiranih podjetij. V primeru izvoznih ovir »premajhna necenovna konkurenčnost podjetja« in »premajhna inventivnost podjetja« se njuna zaznana velikost statistično značilno razlikuje med srednje velikimi in velikimi podjetji, v primeru izvozne ovire »premajhna inovativnost podjetja« pa med majhnimi in srednje velikimi podjetji. Raziskava je pokazala tudi, da lahko s tremi faktorji, in sicer »pomanjkanje znanja v podjetju«, »pomanjkanje prepoznavnosti, inventivnosti in inovativnosti podjetja« in »neugodne razmere na tujem trgu za podjetje«, pojasnimo 54,2 odstotka variance.

Ključne besede: • izvoznik • izvozna ovira • kriza • Slovenija • faktorska analiza

NASLOVA AVTORJEV: Dejan Romih, univerzitetni diplomiran ekonomist, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: dejan.romih@um.si. dr. Alenka Kavkler, izredna profesorica, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: alenka.kavkler@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.4> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: F10, F14, F23.
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

4. Analysis of the Perceived Size of the Export Barriers During the Financial and Economic Crisis: the Case of Slovenian Exporters

DEJAN ROMIH & ALENKA KAVKLER

Abstract In this paper, we studied the difference in the perceived size of 20 export barriers among 103 Slovenian exporters during the financial and economic crisis, specifically taking into account their size. We also studied the factors that explain a large proportion of the variance. The study showed that the perceived size of three export barriers differs statistically significantly between at least two groups of companies surveyed. In the case of the export barriers, “the lack of a company’s non-price competitiveness” and “the lack of a company’s inventiveness”, their perceived size differs statistically significantly between medium-sized and large companies, while in the case of the export barrier “the lack of a company’s innovativeness”, its perceived size differs statistically significantly between medium-sized and large companies. The study also showed that three factors, namely “the lack of knowledge in the company”, “the lack of a company’s visibility, inventiveness and innovativeness” and “unfavourable situation on the foreign market for the company” explain 54.2 percent of the variance.

Keywords: • exporter • export barrier • crisis • Slovenia • factor analysis

CORRESPONDENCE ADDRESS: Dejan Romih, B. D., University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: dejan.romih@um.si. Alenka Kavkler, Ph. D., Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: alenka.kavkler@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.4> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: F10, F14, F23.
© 2017 University of Maribor Press
Available at: <http://press.um.si>.

4.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Svetovna finančna in gospodarska kriza je bila posledica različnih dejavnikov, npr. neučinkovite finančne (de)regulacije in nadzora, ki sta v nekaterih (zlasti razvitih) državah, npr. v Združenih državah Amerike, povečala nekatera sistemska finančna tveganja in sopovzročila najhujšo finančno ter gospodarsko krizo po letu 1929, ki je zelo prizadela tudi Slovenijo (gl. Mednarodni denarni sklad, 2009 in 2011). V obdobju 2008–2009 se je v Sloveniji bruto domači proizvod v cenah iz leta 2010 zmanjšal za 7,8 odstotka, izvoz blaga in storitev v cenah iz leta 2010 pa za 16,6 odstotka. Obe spremembi sta bili med drugim posledica zmanjšanja domačega povpraševanja v nekaterih najpomembnejših slovenskih zunanjetrgovinskih partnericah, npr. v Nemčiji, kjer se je v obdobju 2008–2009 domače povpraševanje v cenah iz leta 2010 zmanjšalo za 3,3 odstotka. V istem obdobju se je v evroobmočju, katerega država članica je od leta 2007 tudi Slovenija, domače povpraševanje v cenah iz leta 2010 zmanjšalo za 4,1 odstotka (gl. Evropska komisija, 2016).

Svetovna finančna in gospodarska kriza je poleg nekaterih drugih dejavnikov (npr. starajočega se prebivalstva) povzročila potrebo po spremembi gospodarske politike v prizadetih državah, med drugim tudi v nekaterih državah članicah evroobmočja (npr. v Sloveniji). Stark (2010, str. 7) meni, da so različni ukrepi denarne in fiskalne politike prispevali k povečanju zaupanja v stabilnost evropskega gospodarstva. Navedeni avtor tudi meni, da je imela svetovna finančna in gospodarska kriza zelo velik vpliv na javne finance prizadetih držav članic evroobmočja in da so trajnostne javne finance eden izmed najpomembnejših pogojev za trajnostno gospodarsko rast in razvoj evroobmočja oziroma njegovih držav članic. Van Riet (2010a, str. 8) pojasnjuje, da so morale prizadete države zaradi svetovne finančne in gospodarske krize sprejeti nekatere nujne ukrepe za povečanje stabilnosti njihovega finančnega in gospodarskega sistema, kar je imelo zelo velik vpliv na njihove javne finance. Državno reševanje sistemsko pomembnih bank je v nekaterih evropskih državah povzročilo zelo velike fiskalne stroške (gl. npr. Attinasi, 2010, str. 13–21) in posledično povečalo nekatera fiskalna neravnotežja, katerih čimprejšnja odprava je nujna za povečanje trajnosti evropskih javnih financ (Attinasi, Checherita in Nickel, 2010, str. 43, Attinasi, Leiner-Killinger in Slavik, 2010, str. 44 in 59–60, van Riet, 2010b, str. 10, van Riet, 2010c, str. 68). Afonso idr. (2010, str. 25) navajajo, da je sprejeti sveženj fiskalnih spodbud v Sloveniji leta 2009 in 2010 znašal 0,6 oziroma 0,5 odstotka bruto domačega proizvoda, kar je manj kot v nekaterih drugih državah članicah evroobmočja, npr. v Nemčiji, kjer je sveženj fiskalnih spodbud leta 2009 in 2010 znašal 1,4 oziroma 1,9 odstotka bruto domačega proizvoda. Van Riet (2010c, str. 69) ugotavlja, da je svetovna finančna in gospodarska kriza povzročila potrebo po povečanju fiskalne discipline v fiskalno nediscipliniranih državah članicah evroobmočja in da je fiskalna disciplina nujen pogoj za učinkovito delovanje gospodarske in denarne unije, zaradi česar nekateri avtorji (npr. Allard idr. (2013), Furceri in Zdzienicka (2013), Eyraud in Wu (2015)) menijo, da je potrebna poleg bančne unije tudi fiskalna unija. Van Riet (2010c, str. 69) ugotavlja tudi, da so trajnostnejše javne finance eden izmed najpomembnejših pogojev za učinkovitejšo protikrizno ukrepanje.

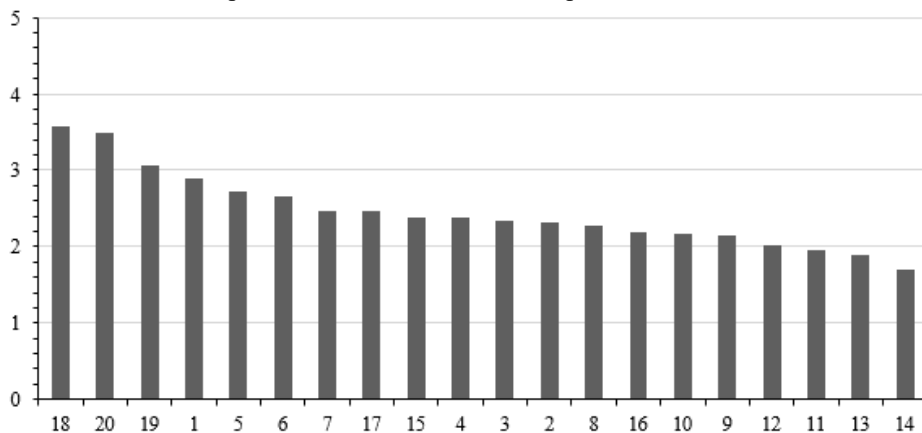
Svetovna finančna in gospodarska kriza je imela zelo velik vpliv tudi na slovenske javne finance (Feher, Halikias in Tapsoba, 2015, str. 3). Delež bruto dolga sektorja splošna država v bruto domačem proizvodu se je v Sloveniji v obdobju 2002–2008 zmanjšal za 5,7 odstotne točke na 21,6 odstotka, v obdobju 2008–2014 pa povečal za 59,2 odstotne točke na 80,8 odstotka (gl. Evropska komisija, 2016). Slovenija je v obdobju svetovne finančne in gospodarske krize sprejela različne fiskalne ukrepe z namenom zmanjšati nekatere negativne posledice svetovne finančne in gospodarske krize za domače gospodarstvo ter povečati trajnost njenih javnih financ glede na njeno hitro starajoče se prebivalstvo (gl. Feher, Halikias in Tapsoba, 2015). Slovenija je v tem obdobju sprejela tudi različne strukturne reforme z namenom povečati (relativno) konkurenčnost domačega gospodarstva (gl. Lombardo, 2015). Mednarodni denarni sklad (2009, 2011, 2012a, 2012b, 2014, 2015) meni, da je bilo sprejetje različnih strukturnih reform v Sloveniji nujno za povečanje odpornosti njenega gospodarstva proti ponudbenim, povpraševalnim ali drugim šokom, ki so sestavni del sodobnega gospodarstva. Premajhna konkurenčnost slovenskega gospodarstva je po mnenju nekaterih gospodarstvenikov še vedno eden izmed njegovih (naj)večjih problemov. Nekateri avtorji, npr. Romih in Crnogaj (2015a, b), zato menijo, da bi morala Slovenija čim prej sprejeti nekatere nujno potrebne strukturne reforme z namenom povečati konkurenčnost domačega gospodarstva.

Izvoz je za slovenska podjetja vse pomembnejši, saj samo s prodajo na domačem trgu ne morejo trajno rasti in se razvijati. V obdobju 2008–2014 se je v Sloveniji število izvoznikov povečalo za 72 odstotkov na 22,7 tisoč (gl. Statistični urad Republike Slovenije, 2016), delež izvoznikov med podjetji pa za 3,5 odstotne točke. Različni tuji avtorji navajajo različne izvozne ovire, s katerimi se srečujejo tuja podjetja. Nekateri tuji avtorji pa so ugotovili, da se zaznana velikost proučevanih izvoznih ovir med anketiranimi podjetji statistično značilno razlikuje glede na nekatere njihove značilnosti (npr. njihova velikost ali velikost njihovega izvoza). Poznavanje teh razlik je zelo pomembno za uspešnejše izvajanje gospodarske politike, kar med drugim velja tudi za Slovenijo, ki si zelo prizadeva povečati vrednost izvoza blaga in storitev v druge države. Z raziskavo želimo zato ugotoviti, ali obstajajo navedene razlike tudi med slovenskimi podjetji oz. izvozniki. Prav tako želimo ugotoviti, ali obstajajo določeni faktorji, s katerimi lahko pojasnimo večji del variance.

4.2 Izvozne ovire slovenskih izvoznikov

V obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize so se slovenski izvozniki srečevali z različnimi izvoznimi ovirami. Raziskava o razlikah v zaznani velikosti izvoznih ovir med slovenskimi izvozniki v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize glede na nekatere njihove značilnosti, katere drugi rezultati so predstavljeni v poglavju 4, je pokazala, da so bile v navedenem obdobju prve tri največje izvozne ovire za anketirana slovenska podjetja »prevelika konkurenca na tujem trgu«, »domača gospodarska politika« in »prevelika tveganja na tujem trgu« (gl. sliko 4.1).

Slika 4.1 Povprečna ocena zaznane velikosti proučevanih izvoznih ovir



Opomba: 1 (premajhna cenovna konkurenčnost anketiranega podjetja), 2 (premajhna necenovna konkurenčnost anketiranega podjetja), 3 (premajhna inventivnost anketiranega podjetja), 4 (premajhna inovativnost anketiranega podjetja), 5 (premajhna prepoznavnost domače države), 6 (premajhna prepoznavnost anketiranega podjetja), 7 (premajhna prepoznavnost blaga in/ali storitev anketiranega podjetja), 8 (premajhne proizvodne zmogljivosti anketiranega podjetja), 9 (premajhno sodelovanje anketiranega podjetja z drugimi domačimi podjetji pri izvozu blaga in/ali storitev), 10 (premajhno sodelovanje anketiranega podjetja s tujimi podjetji pri izvozu blaga in/ali storitev), 11 (preslabo poznavanje tujega jezika v anketiranem podjetju), 12 (preslabo poznavanje tuje kulture v anketiranem podjetju), 13 (preslabo poznavanje izvoznih predpisov v anketiranem podjetju), 14 (preslabo poznavanje izvoznih postopkov v anketiranem podjetju), 15 (preveliki izvozni stroški), 16 (preveliki davek na izvoženo blago v domači državi), 17 (preveliki davek na uvoženo blago v tuji državi), 18 (prevelika konkurenca na tujem trgu), 19 (prevelika tveganja na tujem trgu), 20 (domača gospodarska politika).

4.3 Izvozna usmerjenost slovenske gospodarske politike

Slovensko gospodarstvo je izvozno usmerjeno. Leta 2014 je delež izvoza blaga in storitev v bruto domačem proizvodu v Sloveniji znašal 76,5 odstotka, v evroobmočju pa 44,7 odstotka (gl. Eurostat 2016). Raziskava o izvozni usmerjenosti slovenske gospodarske politike v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize, ki smo jo izvedli v obdobju od 18. do 23. marca 2016 in v kateri je sodelovalo 24 slovenskih gospodarstvenikov, je pokazala, da jih 70,8 odstotka meni, da je slovenska gospodarska politika premalo izvozno usmerjena glede na značilnosti slovenskega gospodarstva in da jih 50 odstotkov meni, da se izvozna usmerjenost slovenske gospodarske politike v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize ni povečala. Navedena raziskava je tudi pokazala, da 75 odstotkov anketiranih gospodarstvenikov meni, da je slovenska gospodarska politika premalo izvozno usmerjena glede na značilnosti svetovnega gospodarstva in izvozne priložnosti v razvijajočih se državah ter da jih 66,7 odstotka meni, da je izvozna usmerjenost domače gospodarske politike premajhna glede na izvozno usmerjenost nekaterih tujih gospodarskih politik.

4.4 Razlike v zaznani velikosti izvoznih ovir med slovenskimi izvozniki

Statistične podatke, ki smo jih potrebovali za izvedbo raziskave o razlikah v zaznani velikosti izvoznih ovir med slovenskimi izvozniki v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize glede na njihovo velikost, smo pridobili s spletnim anketiranjem 2.068 slovenskih podjetij, ki so bila 1. marca 2016 vpisana v podatkovno bazo slovenskih izvoznikov SloExport in organizirana kot gospodarska družba¹. Spletno anketiranje je trajalo od 11. do 30. marca 2016 oziroma 20 dni. Spletni anketni vprašalnik, ki smo ga anketiranim podjetjem oziroma njihovim vodilnim delavcem, odgovornim za poslovanje s tujino, poslali trikrat, in sicer 11., 21. in 25. marca 2016, so v celoti izpolnila 103 anketirana podjetja oziroma njihovi vodilni delavci, odgovorni za poslovanje s tujino, kar je 5 odstotkov vseh anketiranih podjetij oziroma njihovih vodilnih delavcev, odgovornih za poslovanje s tujino, ki smo jim po e-pošti poslali sporočilo s povezavo na spletni anketni vprašalnik, oziroma 58,5 odstotka vseh anketiranih podjetij oziroma njihovih vodilnih delavcev, odgovornih za poslovanje s tujino, ki so začeli z izpolnjevanjem spletnega anketnega vprašalnika.

V okviru raziskave nas je zanimalo, ali se zaznana velikost proučevanih izvoznih ovir v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize med anketiranimi podjetji statistično značilno razlikuje glede na njihovo velikost.

V okviru raziskave smo proučevali naslednje izvozne ovire:

- premajhna cenovna konkurenčnost anketiranega podjetja,
- premajhna necenovna konkurenčnost anketiranega podjetja,
- premajhna inventivnost anketiranega podjetja,
- premajhna inovativnost anketiranega podjetja,
- premajhna prepoznavnost domače države,
- premajhna prepoznavnost anketiranega podjetja,
- premajhna prepoznavnost blaga in/ali storitev anketiranega podjetja,
- premajhne proizvodne zmogljivosti anketiranega podjetja,
- premajhno sodelovanje anketiranega podjetja z drugimi domačimi podjetji pri izvozu blaga in/ali storitev,
- premajhno sodelovanje anketiranega podjetja s tujimi podjetji pri izvozu blaga in/ali storitev,
- preslabo poznavanje tujega jezika v anketiranem podjetju,
- preslabo poznavanje tuje kulture v anketiranem podjetju,
- preslabo poznavanje izvoznih predpisov v anketiranem podjetju,
- preslabo poznavanje izvoznih postopkov v anketiranem podjetju,
- preveliki izvozni stroški,
- preveliki davek na izvoženo blago v domači državi,
- preveliki davek na uvoženo blago v tuji državi,
- prevelika konkurenca na tujem trgu,

- prevelika tveganja na tujem trgu in
- domača gospodarska politika.

V okviru raziskave smo z uporabo računalniškega programa IBM® SPSS® Statistics testirali naslednjo hipotezo:

H₁: Zaznana velikost proučevanih izvoznih ovir se med anketiranimi podjetji (statistično značilno) razlikuje glede na njihovo velikost.

Statistični vzorec so sestavljala 103 anketirana podjetja oziroma njihovi vodilni delavci, odgovorni za poslovanje s tujino, ki so v obdobju od 11. do 30. marca 2016 v celoti izpolnili spletni anketni vprašalnik. Velikost anketiranega podjetja v letu 2014 so anketirane osebe določile na podlagi števila zaposlenih v anketiranem podjetju v tem letu. Izmed anketiranih podjetij je bilo majhnih podjetij, tj. takih, ki so leta 2014 imela 10–49 zaposlenih, 41,7 odstotka, srednje velikih podjetij, tj. takih, ki so leta 2014 imela 50–249 zaposlenih, 35 odstotkov in velikih podjetij, tj. takih, ki so leta 2014 imela 250 ali več zaposlenih, 23,3 odstotka. Zaznano velikost posamezne izvozne ovire v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize pa so anketirane osebe določile na podlagi Likartove lestvice, pri čemer je ocena 1 pomenila zelo majhno, ocena 5 pa zelo veliko izvozno oviro.

Opisne statistike prikazujemo v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Opisne statistike

Izvozna ovira	Povprečje	Standardni odklon	Minimum	Maksimum	Kvartili			Interval zaupanja		Varianca	Asimetrija	Sploščenost
					Prvi kvartil	Drugi kvartil	Tretji kvartil					
1	2,893	1,128	1	5	2,00	3,00	4,00	2,61	3,18	1,260	-0,037	-0,779
2	2,320	,992	1	5	2,00	2,00	3,00	2,07	2,57	0,975	0,541	0,012
3	2,330	1,061	1	5	1,00	2,00	3,00	2,06	2,60	1,114	0,455	-0,240
4	2,379	1,058	1	5	2,00	2,00	3,00	2,11	2,65	1,109	0,551	-0,025
5	2,728	1,190	1	5	2,00	3,00	4,00	2,43	3,03	1,402	0,046	-0,845
6	2,660	1,176	1	5	2,00	3,00	4,00	2,36	2,96	1,370	0,117	-0,884
7	2,476	1,065	1	5	2,00	2,00	3,00	2,21	2,74	1,123	0,287	-0,619
8	2,272	1,122	1	5	1,00	2,00	3,00	1,99	2,55	1,246	0,460	-0,681
9	2,155	1,055	1	5	1,00	2,00	3,00	1,89	2,42	1,102	0,548	-0,681
10	2,175	1,043	1	5	1,00	2,00	3,00	1,91	2,44	1,076	0,591	-0,372
11	1,951	1,199	1	5	1,00	1,00	3,00	1,65	2,25	1,425	1,097	0,138
12	2,019	1,120	1	5	1,00	2,00	3,00	1,74	2,30	1,242	1,066	0,481
13	1,893	1,154	1	5	1,00	1,00	2,00	1,60	2,18	1,319	1,260	0,692
14	1,699	1,027	1	5	1,00	1,00	2,00	1,44	1,96	1,045	1,569	1,841
15	2,388	1,157	1	5	1,00	2,00	3,00	2,10	2,68	1,325	0,469	-0,605
16	2,194	1,229	1	5	1,00	2,00	3,00	1,88	2,50	1,496	0,651	-0,668
17	2,466	1,136	1	5	1,00	3,00	3,00	2,18	2,75	1,278	0,228	-0,772
18	3,573	,966	1	5	3,00	4,00	4,00	3,33	3,82	0,924	-0,507	0,027
19	3,068	1,060	1	5	2,00	3,00	4,00	2,80	3,34	1,112	-0,187	-0,638
20	3,485	1,290	1	5	3,00	4,00	5,00	3,16	3,81	1,648	-0,496	-0,747

Opomba: 1 (premajhna cenovna konkurenčnost anketiranega podjetja), 2 (premajhna necenovna konkurenčnost anketiranega podjetja), 3 (premajhna inventivnost anketiranega podjetja), 4 (premajhna inovativnost anketiranega podjetja), 5 (premajhna prepoznavnost domače države), 6 (premajhna prepoznavnost anketiranega podjetja), 7 (premajhna prepoznavnost blaga in/ali storitev anketiranega podjetja), 8 (premajhne proizvodne zmogljivosti anketiranega podjetja), 9 (premajhno sodelovanje anketiranega podjetja z drugimi domačimi podjetji pri izvozu blaga in/ali storitev), 10 (premajhno sodelovanje anketiranega podjetja s tujimi podjetji pri izvozu blaga in/ali storitev), 11

(preslabo poznavanje tujega jezika v anketiranem podjetju), 12 (preslabo poznavanje tuje kulture v anketiranem podjetju), 13 (preslabo poznavanje izvoznih predpisov v anketiranem podjetju), 14 (preslabo poznavanje izvoznih postopkov v anketiranem podjetju), 15 (preveliki izvozni stroški), 16 (preveliki davek na izvoženo blago v domači državi preveliki davek na izvoženo blago v domači državi), 17 (preveliki davek na uvoženo blago v tuji državi), 18 (prevelika konkurenca na tujem trgu), 19 (prevelika tveganja na tujem trgu), 20 (domača gospodarska politika).

H1 smo testirali s Kruskal-Wallisovim testom, ki smo ga uporabili zato, ker odvisne spremenljivke niso bile normalno porazdeljene in ker so bili izpolnjeni tudi drugi pogoji. Rezultate testiranja H1 s Kruskal-Wallisovim testom prikazujemo v tabeli 4.2.

Tabela 4.2 Rezultati testiranja H1 s Kruskal-Wallisovim testom

Izvozna ovira	Povprečni rang			Testna statistika	Asimptotična značilnost (dvostranski test)
	Majhna podjetja	Srednje velika podjetja	Velika podjetja		
Premajhna cenovna konkurenčnost anketiranega podjetja	54,94	44,93	57,33	3,411	0,182
Premajhna necenovna konkurenčnost anketiranega podjetja	54,57	41,11	63,73	9,705	0,008
Premajhna inventivnost anketiranega podjetja	55,33	40,13	63,85	10,894	0,004
Premajhna inovativnost anketiranega podjetja	57,00	41,53	58,75	7,477	0,024
Premajhna prepoznavnost domače države	58,36	48,13	46,42	3,619	0,164
Premajhna prepoznavnost anketiranega podjetja	61,53	45,92	44,04	8,025	0,018
Premajhna prepoznavnost blaga in/ali storitev anketiranega podjetja	57,86	47,31	48,54	3,086	0,214
Premajhne proizvodne zmogljivosti anketiranega podjetja	52,86	47,31	48,54	0,476	0,788
Premajhno sodelovanje anketiranega podjetja z drugimi domačimi podjetji pri izvozu blaga in/ali storitev	54,38	45,44	57,56	3,093	0,213
Premajhno sodelovanje anketiranega podjetja s tujimi podjetji pri izvozu blaga in/ali storitev	56,83	45,76	52,71	2,947	0,229
Preslabo poznavanje tujega jezika v anketiranem podjetju	54,23	50,74	49,90	0,494	0,781
Preslabo poznavanje tuje kulture v anketiranem podjetju	50,55	50,17	57,35	1,127	0,569
Preslabo poznavanje izvoznih predpisov v anketiranem podjetju	54,35	49,07	52,19	0,720	0,698
Preslabo poznavanje izvoznih postopkov v anketiranem podjetju	56,62	45,96	52,79	3,196	0,202
Preveliki izvozni stroški	53,47	49,57	53,02	0,395	0,821
Preveliki davek na izvoženo blago v domači državi	56,90	43,56	55,90	4,872	0,088
Preveliki davek na uvoženo blago v tuji državi	57,74	43,28	54,79	5,238	0,073

Prevelika konkurenca na tujem trgu	56,33	48,24	49,90	1,778	0,411
Prevelika tveganja na tujem trgu	54,94	46,75	54,60	1,849	0,397
Domača gospodarska politika	58,02	44,43	52,56	4,310	0,116

Kruskal-Wallisov test je pokazal, da se zaznana velikost štirih proučevanih izvoznih ovir, in sicer »premajhna necenovna konkurenčnost anketiranega podjetja«, »premajhna inventivnost anketiranega podjetja«, »premajhna inovativnost anketiranega podjetja« in »premajhna prepoznavnost anketiranega podjetja«, v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize statistično značilno razlikuje med vsaj dvema proučevanima skupinama anketiranih podjetij. p -vrednost je namreč manjša od 0,05 le v primeru navedenih izvoznih ovir (gl. tabelo 4.2). Zato lahko H_1 potrdimo le v primeru navedenih izvoznih ovir.

Povprečni rang zaznane velikosti izvozne ovire »premajhna necenovna konkurenčnost anketiranega podjetja« v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize je v primeru majhnih podjetij 54,57, v primeru srednje velikih podjetij 41,11 in v primeru velikih podjetij 63,73. Povprečni rang zaznane velikosti izvoznih ovir »premajhna inventivnost anketiranega podjetja«, »premajhna inovativnost anketiranega podjetja« in »premajhna prepoznavnost anketiranega podjetja« v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize pa je v primeru majhnih podjetij 55,33, 57,00 oz. 61,53, v primeru srednje velikih podjetij 40,13, 41,53 oz. 45,92 in v primeru velikih podjetij 63,85, 58,75 oz. 44,04. To pomeni, da je v primeru prvih treh prej navedenih izvoznih ovir povprečni rang njihove zaznane velikosti največji v primeru srednje velikih podjetij in najmanjši v primeru velikih podjetij, v primeru zadnje prej navedene izvozne ovire pa je povprečni rang njene zaznane velikosti najmanjši v primeru velikih podjetij in največji v primeru majhnih podjetij.

V okviru raziskave smo želeli ugotoviti tudi, med katerimi skupinami podjetij obstajajo statistično značilne razlike v zaznani velikosti štirih prej navedenih izvoznih ovir v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize. Z Dunn-Bonferronijevim testom, ki se uporablja za naknadno testiranje, smo ugotovili, da se zaznana velikost izvoznih ovir »premajhna necenovna konkurenčnost anketiranega podjetja« in »premajhna inventivnost anketiranega podjetja« v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize statistično značilno razlikuje med srednje velikimi in velikimi podjetji, »premajhna inovativnost anketiranega podjetja« pa med majhnimi in srednje velikimi podjetji. Z Dunn-Bonferronijevim testom smo ugotovili tudi, da se zaznana velikost izvozne ovire »premajhna prepoznavnost anketiranega podjetja« v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize statistično značilno ne razlikuje med nobeno skupino anketiranih podjetij.

Na podlagi navedenih rezultatov raziskave priporočamo oblikovalcem domače gospodarske politike, da izboljšajo oblikovanje domače gospodarske politike, npr. s povečanjem sodelovanja z drugimi njenimi deležniki, zlasti izvozniki, in da izboljšajo nekatere ukrepe za odpravljanje drugih izvoznih ovir, s katerimi se srečujejo domača

(izvozno usmerjena) podjetja, pri čemer naj upoštevajo z raziskavo ugotovljene razlike. Ker je domače gospodarstvo vse bolj izvozno usmerjeno, potrebujemo vse bolj izvozno usmerjeno gospodarsko politiko. Zato med drugim predlagamo, da se nadaljnje raziskave izvedejo na večjem vzorcu domačih podjetij, ki bi ga sestavljali tako izvozniki kot drugi. Nekateri avtorji, npr. Kahiya in Dean (2016), so ugotovili, da so med izvozniki in drugimi statistično značilne razlike v zaznani velikosti nekaterih proučevanih izvoznih ovir, kar je posledica različnih dejavnikov. Poleg tega predlagamo tudi, da se seznam proučevanih izvoz ovir dopolni z nekaterimi drugimi izvoznimi ovirami (npr. »pomanjkanje informacij o še neizkoriščenih izvoznih priložnostih«). Glede na pomen digitalizacije kot možnega vira konkurenčne prednosti podjetja, predlagamo tudi, da se navedeni seznam dopolni tudi z izvozno oviro »premajhna digitaliziranost podjetja«.

4.5 Faktorska analiza

V okviru raziskave smo z uporabo računalniškega programa FACTOR, katerega avtorja sta U. Lorenzo-Seva in P. J. Ferrando (gl. Lorenzo-Seva in Ferrando, 2006), izvedli odkrivalno faktorsko analizo (angl. exploratory factor analysis), ki se med drugim uporablja za boljše razumevanje strukture množice opazovanih spremenljivk (gl. Field, 2005). Vrednosti univariantnih opisnih statistik (npr. povprečje, 95-odstotni interval zaupanja, varianco ter koeficienta asimetrije in sploščenosti, ki jih navaja uporabljeni računalniški program) smo že prikazali v tabeli 4.1 (gl. poglavje 4.4), zato jih v tem poglavju ne bomo znova prikazali.

Korelacijska matrika vsebuje vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta za vsak par (neposredno) opazovanih spremenljivk. Iz navedene matrike je razvidno, da je vrednost korelacijskega koeficienta v primeru 26 parov opazovanih spremenljivk srednje visoka (tj. od 0,40 do 0,69), v primeru dveh parov opazovanih spremenljivk visoka (tj. od 0,70 do 0,89) in v primeru enega para opazovanih spremenljivk, in sicer »preslabo poznavanje izvoznih postopkov v anketiranem podjetju« – »preveliki davek na uvoženo blago v tuji državi«, zelo visoka (tj. od 0,90 do 0,99). Iz navedene matrike je razvidno tudi, da je vrednost korelacijskega koeficienta v primeru enega para opazovanih spremenljivk, in sicer »premajhna cenovna konkurenčnost anketiranega podjetja« – »premajhne proizvodne zmogljivosti anketiranega podjetja«, negativna, kar pomeni, da sta opazovani spremenljivki negativno (linearno) korelirani. Ustreznost (statističnega) vzorca smo preverili z Bartlettovim testom sferičnosti in Kaiser-Meyer-Olkinovim merilom ustreznosti vzorca. Bartlettov test sferičnosti kaže, da lahko pri 5-odstotni stopnji tveganja ovržemo ničelno hipotezo, da je korelacijska matrika enotska matrika (p -vrednost je namreč enaka 0,000010). Vrednost Kaiser-Meyer-Olkinovega merila ustreznosti (statističnega) vzorca, ki je 0,76170, pa kaže, da je vzorec ustrezen za uporabo (odkrivalne) faktorske analize.

Tabela 4.3 prikazuje lastno vrednost, delež variance in skupni delež variance za vsako spremenljivko oz. faktor. Iz navedene tabele je razvidno, da je lastna vrednost šestih spremenljivk večja od ena, pri čemer je lastna vrednost prve spremenljivke 6,71422, druge 2,33553 in tretje 1,78909. Iz navedene tabele je razvidno tudi, da navedene tri

spremenljivke pojasnjujejo skupaj 54,19 odstotka variance. Število faktorjev smo določili z uporabo vzporedne analize (angl. parallel analysis). Vzporedna analiza je simulacijska Monte Carlo metoda za določitev števila faktorjev pri analizi glavnih komponent in faktorski analizi, vendar je med raziskovalci manj poznana kot npr. diagram lastnih vrednosti in Kaiserjev kriterij (Ledesma in Valero-Mora, 2007). Ko so začeli uporabljati vzporedno analizo, so število faktorjev določili na podlagi primerjave lastnih vrednosti in povprečja simuliranih (oz. naključnih) lastnih vrednosti, danes pa tudi na podlagi primerjave lastnih vrednosti in vrednosti 95. percentila simuliranih vrednosti. Da dobimo značilni faktor, mora biti v obeh primerih prva vrednost večja od druge. Vzporedna analiza, ki smo jo z uporabo računalniškega programa FACTOR izvedli na podlagi analize glavnih komponent (angl. principal component analysis) in katere rezultate prikazujemo v tabeli 4.4, kaže, da je pri prej navedenih treh spremenljivkah njihova lastna vrednost, izračunana na podlagi dejanskih podatkov (angl. real-data eigenvalue), večja tako od povprečja njihovih naključnih lastnih vrednosti kot tudi od 95. percentila njihovih naključnih lastnih vrednosti, kar pomeni, da imamo tri (priporočene) faktorje (ali komponente).

Tabela 4.3 Pojasnjena varianca na podlagi lastnih vrednosti

Spremenljivka	Lastna vrednost	Delež variance	Skupni delež variance
1	6,71422	0,33571	0,33571
2	2,33553	0,11678	0,45249
3	1,78909	0,08945	0,54194
4	1,35340	0,06767	0,60961
5	1,19902	0,05995	0,66956
6	1,07807	0,05390	0,72346
7	0,87067	0,04353	0,76699
8	0,82730	0,04137	0,80836
9	0,68599	0,03430	0,84266
10	0,61575	0,03079	0,87345
11	0,44098	0,02205	0,8955
12	0,38033	0,01902	0,91452
13	0,33332	0,01667	0,93119
14	0,32514	0,01626	0,94745
15	0,29383	0,01469	0,96214
16	0,22257	0,01113	0,97327
17	0,20395	0,01020	0,98347
18	0,13783	0,00689	0,99036
19	0,13315	0,00666	0,99702
20	0,05985	0,00298	1,00000

Tabela 4.4 Rezultati vzporedne analize

Spremenljivka	Lastna vrednost, izračunana na podlagi dejanskih podatkov	Povprečje naključnih lastnih vrednosti	95. percentil naključnih lastnih vrednosti
1	6,71422	1,88238	2,03987
2	2,33553	1,70971	1,83724
3	1,78909	0,57656	1,67015
4	1,35340	1,46506	1,55236
5	1,19902	1,36631	1,44636
6	1,07807	1,27774	1,35079
7	0,87067	1,19233	1,26006
8	0,82730	1,11832	1,18404
9	0,68599	1,04485	1,10248
10	0,61575	0,97844	1,03609
11	0,44098	0,91021	0,96602
12	0,38033	0,84697	0,90376
13	0,33332	0,78327	0,84217
14	0,32514	0,72686	0,78295
15	0,29383	0,66646	0,72289
16	0,22257	0,60850	0,66383
17	0,20395	0,55175	0,60642
18	0,13783	0,49417	0,53927
19	0,13315	0,43352	0,48442
20	0,05985	0,36657	0,42087

Čprav je ena izmed predpostavk factorske analize, da morajo biti opazovane spremenljivke ordinalne, jo raziskovalci uporabljajo tudi takrat, ko so opazovane spremenljivke diskretne. Baglin (2014) v tem primeru predlaga, da se namesto Pearsonove korelacije uporabi polikorična korelacija. Za določitev števila faktorjev Baglin (2014) odsvetuje uporabo diagrama lastnih vrednosti in Kaiserjevega kriterija, saj glede na simulacijske študije obe metodi pogosto precenita število faktorjev. Tako Baglin (2014) kot tudi Ledesma in Valero-Mora (2007) svetujejo uporabo paralelne analize, ki smo jo uporabili tudi v našem primeru.

Če uporabimo korelacijsko matriko s polikoričnimi korelacijskimi koeficienti, dobimo z vzporedno analizo enako število priporočenih faktorjev kot v primeru Pearsonove korelacije. Pri obeh vzporednih analizah je bilo število naključnih korelacijskih matrik, ki smo jih pridobili s permutacijo surovih podatkov, enako 500. V okviru factorske analize smo z uporabo metode Promin, katere avtor je U. Lorenzo-Seva (gl. Lorenzo-Seva, 1999), izvedli poševno factorsko rotacijo (angl. oblique factor rotation), katere rezultate prikazujemo v tabeli 5. Namen factorske rotacije je dobiti enostavnejšo factorsko strukturo, ki raziskovalcem omogoča, da lahko bolje razložijo faktorje. Za

poševno faktorsko rotacijo je med drugim značilno, da so rotirani faktorji med seboj korelirani. Costello in Osborne (2005) pojasnjujeta, da se v družboslovnih raziskavah pogosto predvideva, da so faktorji med seboj korelirani in da bi bila zato posledica uporaba pravokotne faktorske rotacije (angl. orthogonal factor rotation) izguba določenih informacij. Tabela 4.5 vsebuje vrednosti faktorskih uteži (angl. factor loadings) pred izvedbo faktorske rotacije in po njej za vsako opazovano spremenljivko. Ker smo izvedli poševno faktorsko rotacijo, vsebuje navedena tabela vzorčne in strukturne (faktorske) uteži. Vzorčna matrika (angl. pattern matrix) vsebuje vzorčne uteži, ki so koeficienti regresije med posamezno opazovano spremenljivko in faktorjem, strukturna matrika (angl. structural matrix) pa strukturne uteži, ki so navadni koeficienti korelacije med posamezno opazovano spremenljivko in faktorjem (Field, 2005). V primeru pravokotne faktorske rotacije sta vzorčna in strukturna matrika enaki. Strukturne uteži, katerih absolutna vrednost je po izvedbi faktorske rotacije večja od 0,65, smo zapisali s krepko pisavo, saj so pripadajoče opazovane spremenljivke najpomembnejše za poimenovanje dobljenih faktorjev. Raziskovalci najpogosteje upoštevajo pravilo, da so za poimenovanje dobljenih faktorjev najpomembnejše tiste opazovane spremenljivke, katerih absolutna vrednost faktorske uteži je večja od 0,3, čeprav je ta kriterij odvisen tudi od velikosti vzorca (Field, 2005). Stevens (2002) navaja tabelo kritičnih vrednosti faktorskih uteži glede na velikost statističnega vzorca in stopnjo tveganja, pri čemer je kritična vrednost za večje statistične vzorce manjša. Za statistični vzorec, ki obsega 300 opazovanih enot, se pri stopnji tveganja 0,01 priporoča upoštevanje tistih spremenljivk, katerih absolutna vrednost faktorske uteži je večja od 0,32. V našem primeru smo upoštevali tiste spremenljivke, katerih absolutna vrednost strukturne uteži je večja od 0,65.

Tabela 4.5 Rezultati faktorske analize

	Nerotirana matrika faktorskih uteži			Rotirana matrika faktorskih uteži					
	Prvi faktor	Drugi faktor	Tretji faktor	Vzorčna matrika			Strukturna matrika		
				Prvi faktor	Drugi faktor	Tretji faktor	Prvi faktor	Drugi faktor	Tretji faktor
1	-0,514	0,247	0,401	-0,119	0,258	0,545	0,159	0,365	0,584
2	-0,456	0,141	0,138	0,087	0,282	0,278	0,295	0,402	0,387
3	-0,611	0,429	-0,157	0,008	0,747	0,039	0,346	0,762	0,259
4	-0,630	0,389	-0,169	0,059	0,722	0,029	0,384	0,756	0,258
5	-0,566	0,463	-0,060	-0,082	0,721	0,129	0,272	0,722	0,314
6	-0,564	0,584	-0,096	-0,183	0,850	0,101	0,219	0,799	0,293
7	-0,535	0,535	-0,042	-0,172	0,768	0,145	0,208	0,735	0,317
8	-0,398	0,098	-0,441	0,283	0,452	-0,337	0,378	0,477	-0,120
9	-0,475	0,184	-0,303	0,202	0,512	-0,167	0,376	0,552	0,044
10	-0,616	-0,018	-0,219	0,443	0,347	-0,058	0,578	0,524	0,178
11	-0,611	-0,350	-0,326	0,782	0,071	-0,195	0,754	0,356	0,063
12	-0,724	-0,368	-0,255	0,840	0,076	-0,092	0,845	0,416	0,185
13	-0,760	-0,478	-0,116	0,918	-0,070	0,052	0,903	0,346	0,310
14	-0,753	-0,484	-0,134	0,925	-0,072	0,031	0,903	0,342	0,291
15	-0,700	-0,419	0,233	0,715	-0,183	0,399	0,756	0,246	0,563
16	-0,614	-0,294	0,339	0,515	-0,145	0,494	0,602	0,225	0,608
17	-0,579	-0,094	0,448	0,276	-0,014	0,612	0,455	0,285	0,692
18	-0,360	0,201	0,611	-0,177	0,103	0,743	0,094	0,243	0,720
19	-0,423	0,010	0,505	0,070	-0,008	0,637	0,260	0,209	0,656
20	-0,566	-0,012	0,084	0,310	0,207	0,241	0,474	0,413	0,396

V primeru prvega faktorja, ki po izvedbi faktorске rotacije pojasnjuje 22,3 odstotka variance, in drugega faktorja, ki po izvedbi faktorске rotacije pojasnjuje 19 odstotkov variance, je takih spremenljivk pet, v primeru tretjega faktorja, ki po izvedbi faktorске rotacije pojasnjuje 12,9 odstotka variance, pa so trije (gl. strukturno matriko). Upoštevajoč vrednosti strukturnih uteži, smo prvi faktor poimenovali »pomanjkanje znanja v anketiranem podjetju«, drugi faktor »pomanjkanje prepoznavnosti, inventivnosti in inovativnosti anketiranega podjetja« in tretji faktor »za anketirano podjetje neugodne tržne razmere«. Koeficient zanesljivosti znaša v primeru prvega faktorja 0,943, v primeru drugega faktorja 0,896 in v primeru tretjega faktorja 0,832, kar kaže na zgledno zanesljivost v vseh treh primerih. Tabela 4.6 prikazuje medfaktorško korelacijsko matriko, ki vsebuje vrednost korelacijskega koeficienta za vsak par navedenih faktorjev. Iz navedene tabele je razvidno, da je vrednost korelacijskega koeficienta v primeru dveh parov faktorjev nizka (tj. od 0,20 do 0,39), v primeru enega para faktorjev, in sicer »premajhno znanje o poslovanju na tujem trgu« – »premajhna prepoznavnost na tujem trgu«, pa srednje visoka (tj. od 0,40 do 0,69), kar pomeni, da sta navedena faktorja srednje visoko pozitivno (linearno) korelirana.

Tabela 4.6 Medfaktorška korelacijska matrika

	1. faktor	2. faktor	3. faktor
1. faktor	1,000		
2. faktor	0,437	1,000	
3. faktor	0,304	0,292	1,000

4.6 Ugotovitve in sklepne misli prispevka ter predlogi za nadaljnje raziskovanje

Svetovna finančna in gospodarska kriza je bila posledica različnih dejavnikov, ki so v nekaterih sistemsko pomembnih državah povečali nekatera sistemska tveganja in sopovzročili zelo hudo finančno in gospodarsko krizo. Svetovna finančna in gospodarska kriza, ki je negativno vplivala na svetovno trgovino z blagom in storitvami, je poleg nekaterih držav zelo prizadela tudi Slovenijo, katere bruto domači proizvod se je v obdobju 2008–2009 zmanjšal za več kot sedem odstotkov, kar je bila ena izmed posledic zmanjšanja povpraševanja po slovenskem blagu in storitvah v nekaterih njenih zunanjetrgovinskih partnericah. Navedena kriza je negativno vplivala na večino gospodarskih dejavnosti v prizadetih državah, še posebej na bančništvo oz. finančništvo. Državno reševanje sistemsko pomembnih bank je v nekaterih evropskih državah zelo povečalo dolg splošnega sektorja država in povzročilo državno dolžniško krizo, ki je povzročila potrebo po povečanju njihove fiskalne discipline.

Slovensko gospodarstvo se že dlje časa sooča z različnimi problemi. Rezultati ankete o izvozni usmerjenosti domače gospodarske politike so med drugim pokazali, da 70,8 odstotka anketiranih gospodarstvenikov meni, da je slovenska gospodarska politika premalo izvozno usmerjena glede na značilnosti slovenskega gospodarstva, in da jih 50 odstotkov meni, da se izvozna usmerjenost slovenske gospodarske politike v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize ni povečala. Premajhna izvozna usmerjenost

domače gospodarske politike predstavlja za izvozno usmerjeno domače gospodarstvo zelo velik problem, ki bi ga bilo treba čim prej rešiti. Rezultati ankete o razlikah v zaznani velikosti izvoznih ovir med slovenskimi izvozniki v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize so pokazali, da 53,4 odstotka anketiranih izvoznikov oziroma njihovih vodilnih delavcev, odgovornih za poslovanje s tujino, meni, da je »domača gospodarska politika« zelo velika oziroma velika izvozna ovira, kar smo glede na mnenje nekaterih domačih izvoznikov o domači gospodarski politiki tudi pričakovali. Rezultati navedene ankete so pokazali tudi, da sta bili v obdobju (svetovne) finančne in gospodarske krize po mnenju slovenskih izvoznikov poleg »domače gospodarske politike« največji izvozni oviri tudi »prevelika konkurenca na tujem trgu« in »prevelika tveganja na tujem trgu«, kar pomeni, da so imeli nekateri zunanji dejavniki zelo velik vpliv na njihove poslovne odločitve, kar je razumljivo glede na opisane krizne razmere. Navedena raziskava je pokazala tudi, da se zaznana velikost nekaterih izvoznih ovir statistično značilno razlikuje med vsaj dvema skupinama anketiranih podjetij. V primeru izvoznih ovir »premajhna necenovna konkurenčnost anketiranega podjetja« in »premajhna inventivnost anketiranega podjetja« se njuna zaznana velikost statistično značilno razlikuje med srednje velikimi in velikimi podjetji, v primeru izvozne ovire »premajhna inovativnost anketiranega podjetja« pa med majhnimi in srednje velikimi podjetji.

Faktorska analiza je pokazala, da lahko s tremi faktorji, in sicer »pomanjkanje znanja v anketiranem podjetju«, »pomanjkanje prepoznavnosti, inventivnosti in inovativnosti anketiranega podjetja« in »za anketirano podjetje neugodne tržne razmere«, pojasnimo 54,2 odstotka variance. Na podlagi rezultatov te analize slovenskim odločevalcem predlagamo, da sprejmejo nekatere nujne ukrepe za zmanjšanje velikosti izvoznih ovir, s katerimi se srečujejo slovenski izvozniki. Odločevalcem predlagamo tudi, da sprejmejo nekatere nujne ukrepe za povečanje znanja v slovenskih podjetjih. Znanje je namreč zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Zato je za povečanje uspešnosti podjetij nujno boljše izobraževanje. Predlagamo jim tudi, da sprejmejo nekatere nujne ukrepe za povečanje prepoznavnosti slovenskih podjetij in za povečanje njihove inventivnosti ter inovativnosti, ki sta nujni za povečanje njihove konkurenčnosti. Predlagamo jim tudi, da sprejmejo nekatere nujne ukrepe za lažje prilagajanje slovenskih izvoznikov spreminjajočim se tržnim razmeram. Večja prilagodljivost slovenskih podjetij je namreč nujna za njihovo preživetje v manj ugodnih tržnih razmerah.

Za nadaljnje raziskovanje predlagamo, da bi raziskovalci proučili tudi druge izvozne ovire, s katerimi se srečujejo slovenska podjetja, tako izvozniki kot drugi, in razlike v zaznani velikosti teh ovir med slovenskimi podjetji tudi glede na nekatere druge njihove lastnosti. Predlagamo tudi, da bi raziskovalci z uporabo različnih metod (npr. s faktorsko analizo) bolje proučili različne izvozne ovire, s katerimi se srečujejo slovenska podjetja v spreminjajočih se tržnih razmerah.

Opombe

¹ Spletni anketni vprašalnik smo po e-pošti poslali 2.311 slovenskim podjetjem oziroma njihovim vodilnim delavcem, odgovornim za poslovanje s tujino, pri čemer ni bilo veljavnih 243 e-poštnih naslovov. V obdobju od 11. do 30. marca 2016 je spletni anketni vprašalnik začelo izpolnjevati 176 anketiranih slovenskih podjetij oziroma njihovih vodilnih delavcev, odgovornih za poslovanje s tujino, kar je 8,5 odstotka vseh anketiranih slovenskih podjetij oziroma njihovih vodilnih delavcev, odgovornih za poslovanje s tujino, z veljavnim e-poštnim naslovom.

Literatura in viri

1. Afonso, António, Cristina Checherita, Mathias Trabandt in Thomas Warmedinger. (2010). Euro Area Fiscal Policies: Response to the Economic Crisis. V van Riet, Ad (ur.), Euro Area Fiscal Policies and the Crisis, ECB Occasional Paper No. 109, str. 22–34. Frankfurt na Majni: Evropska Centralna Banka. Dostopno na <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>.
2. Allard, Céline, Petya Koeva Brooks, John C. Bluedorn, Fabian Bornhorst, Katharine Christopherson, Franziska Ohnsorge, Tigran Poghosyan idr. (2013). Toward a Fiscal Union for the Euro Area. IMF Staff Discussion Note No. 13/09. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1309.pdf>.
3. Attinasi, Maria Grazia, Cristina Checherita in Christiane Nickel. (2010). Euro Area Fiscal Policies and the Crisis: The Reaction of Financial Markets. V van Riet, Ad (ur.), Euro Area Fiscal Policies and the Crisis, ECB Occasional Paper No. 109, str. 35–43. Frankfurt na Majni: Evropska Centralna Banka. Dostopno na <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>.
4. Attinasi, Maria Grazia, Nadine Leiner-Killinger in Michal Slavik. (2010). The Crisis and the Sustainability of Euro Area Public Finances. V van Riet, Ad (ur.), Euro Area Fiscal Policies and the Crisis, ECB Occasional Paper No. 109, str. 44–55. Frankfurt na Majni: Evropska Centralna Banka. Dostopno na <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>.
5. Attinasi, Maria Grazia. (2010). Euro Area Fiscal Policies: Response to the Financial Crisis. V van Riet, Ad (ur.), Euro Area Fiscal Policies and the Crisis, ECB Occasional Paper No. 109, str. 12–21. Frankfurt na Majni: Evropska Centralna Banka. Dostopno na <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>.
6. Baglin, James. (2014). Improving Your Exploratory Factor Analysis for Ordinal Data: A Demonstration Using FACTOR. Practical Assessment, Research & Evaluation, let. 19, št. 5, str. 1–15.
7. Costello, Anna B., in Jason W. Osborne. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis. Practical Assessment, Research & Evaluation, let. 10, št. 7, str. 1–15.
8. Evropska komisija. (2016). Annual Macro-Economic Database. Bruselj: Evropska komisija. Dostopno na http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/ameco/index_en.htm oziroma http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/SelectSerie.cfm.
9. Eyraud, Luc, in Tao Wu. (2015). Playing by the Rules: Reforming Fiscal Governance in Europe. IMF Working Paper No. 15/67. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp1567.pdf>.
10. Feher, Csaba, Ioannis Halikias in Jules Tapsoba. (2015). Social Spending Reform and Fiscal Savings in Slovenia. V Republic of Slovenia: Selected Issues, IMF Country Report No. 15/42, str. 3–22. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr1542.pdf>.
11. Field, Andy. (2005). Discovering Statistics Using SPSS. London: SAGE Publications.

12. Furceri, Davide, in Aleksandra Zdzienicka. (2013). The Euro Area Crisis: Need for a Supranational Fiscal Risk Sharing Mechanism? IMF Working Paper No. 13/198. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13198.pdf>.
13. Kahiya, Eldrede, in David L. Dean. (2016). Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. *Thunderbird International Business Review*, let. 58, št. 1, str. 75–89.
14. Ledesma, Rubén D., in Pedro Valero-Mora. (2007). Determining the Number of Factors to Retain in EFA: An Easy-To-Use Computer Program for Carrying Out Parallel Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, let. 12, št. 2, str. 1–11.
15. Lombardo, Davide. 2015. Structural Reforms to Support Slovenia's Recovery. V Republic of Slovenia: Selected Issues, IMF Country Report No. 15/42, str. 23–39. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr1542.pdf>.
16. Lorenzo-Seva, Urbano (2013). Why Rotate My Data Using Promin? Technical Report. Tarragona: Department of Psychology, Universitat Rovira i Virgili.
17. Lorenzo-Seva, Urbano, in Pere J. Ferrando. (2006). FACTOR: A Computer Program To Fit The Exploratory Factor Analysis Model. *Behavior Research Methods*, let. 38, št. 1, str. 88–91.
18. Lorenzo-Seva, Urbano. (1999). Promin: A Method for Oblique Factor Rotation. *Multivariate Behavioral Research*, let. 34, št. 3, str. 347–356.
19. Mednarodni denarni sklad. (2009). Republic of Slovenia: 2009 Article IV Consultation – Staff Report; Staff Statement; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Slovenia. IMF Country Report No. 10/296. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09161.pdf>.
20. Mednarodni denarni sklad. (2011). Republic of Slovenia: 2011 Article IV Consultation – Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; Staff Statement; and Statement by the Executive Director for Slovenia. IMF Country Report No. 11/121. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2011/cr11121.pdf>.
21. Mednarodni denarni sklad. (2012a). Republic of Slovenia: Financial System Stability Assessment. IMF Country Report No. 12/325. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12325.pdf>.
22. Mednarodni denarni sklad. (2012b). Republic of Slovenia: 2011 Article IV Consultation – Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; Staff Statement; and Statement by the Executive Director for Slovenia. IMF Country Report No. 12/319. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12319.pdf>.
23. Mednarodni denarni sklad. (2014). Republic of Slovenia: 2013 Article IV Consultation. IMF Country Report No. 14/11. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr1411.pdf>.
24. Mednarodni denarni sklad. (2015). Republic of Slovenia: 2014 Article IV Consultation – Staff Report; Press Release; And Statement by The Executive Director for The Republic of Slovenia. IMF Country Report No. 15/41. Washington: Mednarodni denarni sklad. Dostopno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2015/cr1541.pdf>.
25. Romih, Dejan, in Katja Crnogaj. (2015a). Sustainability as an Opportunity to Increase the Geographical Diversification of Slovenia's Exports of Goods. V Vuletić, Ante, Rebeka Danijela Vlahov in Igor Pihir (ur.), *Economic and Social Development: Book of Proceedings*,

- 530–533. Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency; Koprivnica: University North.
26. Romih, Dejan, in Katja Crnogaj. (2015b). Sustainable Development as an Opportunity to Increase the Geographical Diversification of Slovenia's Foreign Trade. V Primorac, Dinko idr. (ur.), *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 160–167. Varaždin: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency; Koprivnica: University North.
 27. Stark, Jürgen. (2010). Preface. V van Riet, Ad (ur.), *Euro Area Fiscal Policies and the Crisis*, ECB Occasional Paper No. 109, str. 7. Frankfurt na Majni: Evropska Centralna Banka. Dostopno na <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>.
 28. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Struktura izvoza in uvoza po velikosti in dejavnosti izvoznikov in uvoznikov, Slovenija, letno*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno na http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2430101S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/24_zunanja_trgovina/02_24301_blagovna_menjjava/&lang=2.
 29. Stevens, James P. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
 30. van Riet, Ad. (2010a). Summary. V van Riet, Ad (ur.), *Euro Area Fiscal Policies and the Crisis*, ECB Occasional Paper No. 109, str. 8–9. Frankfurt na Majni: Evropska Centralna Banka. Dostopno na <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>.
 31. van Riet, Ad. (2010b). Introduction. V van Riet, Ad (ur.), *Euro Area Fiscal Policies and the Crisis*, ECB Occasional Paper No. 109, str. 10–11. Frankfurt na Majni: Evropska Centralna Banka. Dostopno na <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>.
 32. van Riet, Ad. (2010c). Early Lessons from the Crisis. V van Riet, Ad (ur.), *Euro Area Fiscal Policies and the Crisis*, ECB Occasional Paper No. 109, str. 68–69. Frankfurt na Majni: Evropska Centralna Banka. Dostopno na <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp109.pdf>.

5. Prepoznavanje in ocenjevanje novih in kompleksnih tveganj

TIMOTEJ JAGRIČ & VITA JAGRIČ

Povzetek V prispevku obravnavamo nekatera posebna vprašanja v okviru procesa obvladovanja tveganj v podjetju. Prikažemo razlikovanje med tveganjem in negotovostjo, tako da pozornost podjetja smiselno usmerimo le na tiste nevarnostne pojave, ki imajo pomemben učinek na ključne cilje podjetja ob ustrezni ravni zavedanja o neprepoznani negotovosti, ki vselej ostaja. Prikažemo metode in instrumente, ki služijo ustreznemu prepoznavanju tveganj v posebnih primerih kumulov rizika in posebno kompleksnih oblik tveganj, kot je to terorizem. Analiziramo prednosti in slabosti ter pasti posameznih metod in mer tveganj. Izhajamo iz poslovne prakse, ki pri svojem delovanju primerno upošteva razpoložljivi kapital in zmožnost prevzemanja tveganj, opredeljuje svojo nagnjenost k prevzemanju tveganja ter vzpostavi ustrezno povezavo s strategijo obvladovanja tveganj.

Ključne besede: • obvladovanje tveganj • prepoznavanje tveganj • ocenjevanje tveganj • kompleksna tveganja

NASLOVA AVTORJEV: ddr. Timotej Jagrič, redni profesor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: timotej.jagric@um.si.
dr. Vita Jagrič, docentka, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: vita.jagric@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.5> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: C23, E31, F31, F41.
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

5. Identification and Assessment of New and Complex Risks

TIMOTEJ JAGRIČ & VITA JAGRIČ

Abstract In the article we examine some specific issues within the risk management process in a company. We differentiate between risk and uncertainty in a way that the focus of the company is reasonably concentrated on those risky events that have a significant effect on company's key objectives considering appropriate level of awareness that the unrecognized uncertainty always remains. We outline methods and instruments for appropriate risk identification in situations of aggregating risks and especially complex risk, as the example of the terrorism. We analyse the advantages, disadvantages and the pitfalls of each method and risk measures. We derive from the business practice, where the available capital and the capacity of risk taking are adequately taken into account, the risk appetite is defined and a proper relationship to the risk management strategy is formed.

Keywords: • risk management • risk identification • risk assessment • complex risks

CORRESPONDENCE ADDRESS: Timotej Jagrič, Ph. D., University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: timotej.jagric@um.si. Vita Jagrič, Ph. D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: vita.jagric@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.5> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: C23, E31, F31, F41.
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>

5.1 Tveganje in negotovost

Presenetljivo je, da je védenje o obvladovanju tveganj v obliki znanstvene discipline precej mlado, staro le kakšnih 30–40 let (Aven, 2016), ko pa je človek bil vselej izpostavljen nevarnostim, tveganjem in negotovosti. Le njegovo uspešno spopadanje z njimi mu je zagotovilo preživetje in razvoj. Tudi zavedanje o tveganju in njegovem vplivu je prisotno v številnih starih kulturah, kar predstavlja začetke iskanja rešitev za varovanje pred tveganji v obliki zavarovalništva.¹ Ugotovimo lahko, da prisotnost tveganja seveda ni nov pojav niti rešitve niso tako zelo nove kot se zdi na prvi pogled, le oblike tveganj se spreminjajo in porajajo se nova, medtem ko stara že dobro poznamo.

K zametkom obvladovanja tveganj v poslovni praksi štejemo poleg del Keynesa predvsem tudi Knighta.² Borghesi in Gaudenzi (2013, str. 4) pa k začetnikom, ki tveganje obravnavajo kot samostojno raziskovalno temo in ga razumejo kot merljivo negotovost, prištevata tudi: Willeta (1901), Leitnerja (1915), Oberparletierja (1930), Stadlerja (1932) in Sassija (1940).

Konvencionalno pojmovanje razlikovanja med tveganjem in negotovostjo v okviru poslovnega obvladovanja tveganj ter zavarovalništva izhaja iz Knightovega prispevka. Tako tveganje kot negotovost predstavljata razvoj dogodkov v smeri nepričakovanega tako, da to pomeni odmik od zastavljenih ciljev. Razlikovanje med pojmom se kaže v izmerljivosti, saj gre za tveganje, kadar je to mogoče kvantitativno opredeliti, denimo z verjetnostjo nastanka dogodka idr, medtem ko govorimo o negotovosti, kadar nega ni mogoče opredeliti (zaradi nerazpoložljivosti podatkov, metod ali znanja) in so na voljo le bolj ali manj točna mnenja strokovnjakov. Posledično je mogoče ugotoviti, da je zavarovaljivost tveganj bistveno večja, kakor je to v primeru nevarnosti, ki jih je mogoče razumeti kot negotovost. Zunaj teh dveh skupin obstajajo še dogodki oziroma izvori nevarnosti, ki ne le niso napovedljivi temveč so popolnoma neznanani (»Unknown Unknowns«) (Romeike in Spitzner, 2013, str. 147).

V podjetju je potrebno razumevanje tveganja osrediniti v okvir bistva obstoja podjetja kot nevarnost »nepričakovanega odmika dejansko doseženega od načrtovanih vrednosti« (Schneck, 2010, str. 116). Kot relevantno tveganje za podjetje se smatra le tisto, ki ima pomemben učinek na ključne cilje podjetja, denimo njegovo vrednost. Pri ocenjevanju pomembnosti učinka si podjetja pomagajo z ocenami pričakovane škode ob nastanku škodnega dogodka (materializaciji tveganja), verjetnostjo nastanka dogodka, morebitnimi učinki razpršitve ter oceno trajanja učinkovanja (Schneck, 2010, str. 116).

Del tveganj vselej ostane neprepoznan. Četudi bi se podjetje še tako trudilo, da bi prepoznalo »vsa« bistvena tveganja, nikoli ni mogoče z gotovostjo trditi, da je to tudi doseglo. Podjetje zato kljub izjemno kompleksnemu procesu prepoznavanja tveganj nikoli ne sme gojiti iluzornih prepričanj o tem ter v svoj sistem vgraditi mehanizem (in morebitni dodatni kapital) za primer, če se »zgodí nepričakovano«. Na drugi strani so tveganja, ki jih podjetje v procesu identifikacije zazna (Schneck, 2010, str. 29). Za ta tveganja bo podjetje analiziralo njihove učinke na poslovanje podjetja. Del tveganj podjetje ne bo pripravljeno sprejeti (se jim izpostaviti), zato se jim bo poskušalo povsem

izogniti, denimo tako, da bo iz kakšnega projekta povsem izstopilo. Vendar pa cilj podjetja ni izogniti se vsem tveganjem, saj se s tem odpove tudi možnosti doseganja donosa (Schneck, 2010, str. 30). Preostala prepoznana tveganja bo podjetje sprejelo in v nadaljevanju poskušalo jih v največji možni meri zmanjšati s pomočjo uporabe različnih oblik obvladovanja tveganj, tako da bo vplivalo na verjetnost njihovega nastanka, tako, da bo poskušalo vplivati na višino mogoče škode ali tako, da bo njihov učinek poskušalo upariti z nasprotnimi pozicijami, pri čemer bo skupna izpostavljenost tveganju več združenih pozicij bistveno manjša, kakor če bi ocenjevali tveganje vsake posamezno. V naslednjem koraku bo podjetje preostalo tveganje, ki je po zmanjšanju še preostalo, preneslo na tretjega. To lahko stori denimo odplačno s sklenitvijo ustreznega zavarovanja, ali tako da v pogajanjih z dobavitelji, kupci in drugimi deležniki izkoristi svojo pogajalsko pozicijo in tveganja prenese na nasprotno pogodbeno stranko. Na koncu bo preostalo tisto tveganje, ki ga podjetje ni zaznalo ter tisto, ki ga je prepoznalo, pa se mu niti ni izognilo niti ga ni zmanjšalo niti preneslo na tretjega (Schneck, 2010, str. 30).

Za podjetje postane neka negotovost tveganje v trenutku, ko lahko prizadene njegove zastavljene cilje, torej kadar obstaja izpostavljenost. Ugotovimo lahko nekatere splošne lastnosti tveganj iz vidika podjetja, četudi so posamezna tveganja izjemno heterogena skupina. Tveganje prizadene zastavljene cilje na vnaprej neznan način ter neznanimi posledicami, ki so podvržene nestanovitnosti v jakosti. Tveganja in negotovosti se nanašajo na določeno časovno okno v prihodnosti in se skozi čas spreminjajo in razvijajo. Poleg izpostavljenosti je ključna lastnost tveganj tudi njegova merljivost glede njegovega učinka na primerljivo vrednost (benchmark) kot so prihodki, stopnja uspešnosti, tržni deleži, čas implementacije itd. (Mun, 2015, str. 54–55).

5.2 Zakaj se je v podjetju potrebno ukvarjati s tveganji?

Če tveganje razumemo kot možnost dogodka, dogodkov ali dogajanja iz katerega izhaja odmik od zastavljenega cilja podjetja v neželeno smer, se bo podjetje ukvarjalo z obvladovanjem tveganj, da bi poslovalo bolj stabilno in z večjo zanesljivostjo dosegalo svoje cilje. Ne nazadnje pa prav ustrezno obvladovanje tveganj lahko prepreči ne le odmik od zastavljenih ciljev, temveč tudi podjetje obvaruje pred propadom.

Globalizacija produkcije in trgovine, nove informacijske in komunikacijske tehnologije ter mnogi drugi dejavniki pomembno prispevajo k potencialu za gospodarsko rast in inovacije, vendar pa hkrati vodijo k vse večji medsebojni povezanosti, odvisnosti in posledično tudi ogroženosti. Kompleksnost tveganj se za podjetja zaradi teh trendov bistveno povečuje in pomeni, da je sprožilne dejavnike vse težje prepoznati in da je morebitne nevarnostne dogodke vse težje napovedati. Lokalna dogajanja in v obliki domino učinka ter škodnih kaskad prehajajo v druge regije in učinkujejo čezmejno (Romeike in Spitzner, 2013, str. 148).

Področje obvladovanja tveganj je urejeno z mednarodnim standardom ISO 31000³, ki ga na področju analize in ocenjevanja tveganj dopolnjuje standard ISO/IEC 31010.⁴ Standarda uporabljajo podjetja po vsem svetu, tudi v Sloveniji. Četudi je standard ISO

31000 primeren za vse vrste družb (javne, zasebne), vseh velikosti in v vseh sektorjih, ne predstavlja okvirja za poenotenje praks v tako zelo različnih družbah, saj zgolj opredeljuje proces in nakazuje orodja, ki naj jih podjetje uporabi, medtem ko bo intenzivnost in obseg posameznih korakov prilagojena prav specifičnim značilnostim posameznega podjetja. Namen standarda ISO 31000 je odgovarjati na potrebe različnih ciljnih skupin, ki so neposredno ali posredno povezane s tveganji v podjetju. Med njimi tistih, ki so odgovorni za razvoj ustrezne politike obvladovanja tveganj, tistih, ki vodijo aktivnosti obvladovanja tveganj v podjetju kot celoti ali na posameznih področjih, tistih, ki ocenjujejo učinkovitost obvladovanja tveganj v podjetju ter tistih, ki oblikujejo standarde, smernice, navodila idr. o obvladovanju tveganj v podjetjih (ISO 31000, 2009).

5.2.1 Nagnjenost k prevzemanju tveganja

Finančnikom je dobro poznan prispevek Nobelovega nagrajenca Harryja Markowitza na področju raziskovanja povezave med tveganjem in donosom, v katerem je donos razumljen kot pogoj, ki ga je potrebno upoštevati in uravnotežiti glede na pričakovani donos. Številni avtorji, so njegovo delo nadaljevali in prispevali k razumevanju odnosa med donosom in tveganjem. Med drugimi so to dela William Sharpa, ki oblikuje prepričanje, da višja raven tveganja pogojuje višjo raven donosa. To idejo formalizira Capital asset pricing model⁵ (CAPM), saj zahtevana stopnja donosa tržnega tveganega premoženja odgovarja donosu netveganega inštrumenta (netvegana obrestna mera) povečanega za zmnožek bete, ki je mera sistematičnega tveganja in ga ni mogoče razpršiti, ter premije za tvegan tržni donos (Mun, 2015, str. 55).

CAPM model utemeljuje razmišljanje, da investitor doseže ravnovesje med tveganjem in donosom. V odvisnosti od investitorjeve nagnjenosti k tveganju bo optimalni, to je najboljši, donos dosežen glede na horizont oziroma mejo učinkovitosti (efficient frontier). Investitor, ki zahteva višjo raven donosa, bo moral sprejeti višjo raven tveganja (Mun, 2015, str. 55). Uspešno obvladovanje tveganj v podjetju je zato nujno povezano z ustreznim razumevanjem (lastnikove) nagnjenosti k prevzemanju tveganja.⁶

Namen razrešitve vprašanja nagnjenosti k tveganju je odgovoriti na vprašanje, v kolikšni meri naj se podjetje izpostavlja tveganju, da bi lahko dosegalo ustrezno ali želeno raven donosa (KPMG, 2008). Če gre na ravni posameznika pri študiju nagnjenosti k prevzemanju tveganj še za psihologom dobro razumljen pojav, se na ravni podjetja ta dognanja prepletejo s finančno analizo v kompleksno strukturo, zato je odgovor vse prej kot preprost. Izpostavimo le nekaterih najbolj bistvenih elementov, ki prispevajo k večplastnosti raziskovanja tega vprašanja: lastnikovi interesi, panožne značilnosti, posebne regulativne zahteve, aktualne razmere na finančnih trgih, četudi je dejavnikov še mnogo več: tržno okolje, interesne skupine (delavci, upniki, poslovni partnerji), lokalna skupnost, okoljski dejavniki, globalni dejavniki in še mnogo več. Kadar gre za nasprotujoča si pričakovanja glede prevzemanja tveganj na različnih ravneh, mora podjetje ta uskladiti v sprejeto strategijo obvladovanja tveganj, da bo lahko oblikovalo in sledilo temu prilagojeni politiki obvladovanja tveganj.

Podjetja definirajo in merijo svojo nagnjenost k prevzemanju tveganj. Definirajo jo tako, da upoštevajo naslednja področja in dejavnike: strateški načrti in pričakovanja lastnikov, ključni poslovni dejavniki, želja in sposobnost prevzemanja tveganj, znanja, veščine in razpoložljiva sredstva za spremljanje in obvladovanje izpostavljenosti tveganjem. Ob tem je sprejeta stališča glede opredelitve nagnjenosti k tveganjem podjetja potrebno smatrati kot del strategije obvladovanja tveganj in bo podvržena spremljavi in prilagoditvam glede na spremembe v poslovnem okolju (KPMG, 2008). Podjetje bo za merjenje nagnjenosti uporabilo kombinacijo preprostih kvalitativnih mer pa vse do kvantitativnih modelov. Med preprostejšimi pristopi podjetje razvršča kategorije tveganj, tako da se na večstopenjski lestvici opredeli, ali je pripravljeno sprejeti manjšo ali večjo izpostavljenost tveganju npr. pri nestanovitnosti svojih doseženih donosov. V drugi skupini za modele ekonomskega kapitala, nestanovitnosti donosov ipd. (KPMG, 2008).

Kdo v podjetju ima nalogo, da primerno uravnoteži vse že opisane interese različnih skupin? Natančno opredelitev nagnjenosti k prevzemanju tveganja bo dolžna izdelati uprava, upravni odbor oziroma najvišji management v podjetju. Če se raven nagnjenosti k prevzemanju tveganj ne bo dovolj jasno opredelila, poslovodstvo podjetja ne bo moglo presojati ustreznosti sistemov za obvladovanje tveganj. Ob sestavi poslovodnega organa je tako potrebno upoštevati potrebo po znanjih in veščinah iz področja upravljanja tveganj (Ernst&Young, 2010, str. 2), da je pri opredelitvi nagnjenosti k prevzemanju tveganja zagotovljeno primerno upoštevanje razpoložljivega kapitala in posledično obsega zmožnosti prevzemanja tveganj ter v nadaljevanju vzpostavljena ustrezna povezava med opredelitvijo nagnjenosti k prevzemanju tveganj ter njej prilagojene strategije obvladovanja tveganj, politike obvladovanja tveganj in postavljeni limiti oz. mejne vrednosti prevzetih tveganj (Ernst&Young, 2010, str. 4).

5.2.2 Ali je mogoče, da podjetje ne bi aktivno obvladovalo tveganj?

V prispevku smo že predstavili številne argumente, zakaj se podjetje ukvarja s tveganji. Danes podjetju to vse bolj natančno nalaga tudi zakonodajalec.⁷ Odgovor na vprašanje, ali je mogoče, da podjetje ne bi aktivno obvladovalo tveganj, je zato bržčas precej jasno in pravzaprav podjetje te možnosti na izbiro nima (več), če bi se sploh lahko strinjali, da jo je kdaj imelo. Kljub temu predstavimo nekatera teoretična razmišljanja v literaturi, ki so podlaga utemeljevanja nasprotnih stališč.

Kot izhodišče razmišljanja vzemimo predpostavko o popolni učinkovitosti finančnih trgov,⁸ po kateri je delovanje trgov popolno, kadar so ti popolnoma konkurenčni, niso prisotni transakcijski stroški in provizije, ni stroškov pridobivanja informacij ter ob odsotnosti davkov. Pod predpostavko popolne učinkovitosti na finančnih trgih bi posamezni investitor lahko dosegel enake rezultate pod enakimi pogoji kot to velja ta podjetja (Crouhy, Galai in Mark, 2006, str. 38–39).

Iz že omenjenega CAPM modela sledi, da medtem ko sistematičnega tveganja ni mogoče razpršiti, velja nasprotno za nesistematično tveganje. Tega je mogoče v portfelju v celoti razpršiti, ob predpostavki o popolni učinkovitosti finančnih trgov pa je ta razpršitev

mogoče brez dodatnih stroškov. Zato podjetja naj ne bi opravljanja nobenih aktivnosti, katerih cilj je obvladovanje tveganj, ki jih investitor lahko brez posebnih stroškov doseže tudi sam (Crouhy, Galai in Mark, 2006, str. 39).

Obvladovanje tveganj v podjetjih bi tako naj bila igra z ničelno vsoto, ki ne povečuje donosov in denarnih tokov. To temelji na predpostavki popolne učinkovitosti trgov, po kateri cene finančnih instrumentov v vsakem trenutku ustrezno upoštevajo v njih vsebovana tveganja. Uporaba instrumentov in izvedenih finančnih instrumentov zato naj na dolgi rok ne bi povečala vrednosti podjetja (Crouhy, Galai in Mark, 2006, str. 39).

Kot ugotavljajo Crouhy, Galai in Mark (2006, str. 39) pa tudi zaradi prisotnosti transakcijskih stroškov pri trgovanju z izvedenimi finančnimi instrumenti bi podjetje lahko doseglo bolj učinkovito strategijo z notranjimi metodami zavarovanja pred tveganji. Crouhy, Galai in Mark (2006, str. 39) vidijo dodatne argumente, zakaj v praksi varovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti ne bo najustreznejša oblika varovanja pred tveganji. Takšno trgovanje zahteva visoko raven usposobljenosti in znanja, zahteva tudi vzpostavitev ustrezne infrastrukture, pridobivanje podatkov in njihovo obdelovanje, kar bo vse povezano v visokimi stroški. Še posebej mikro in majhna podjetja ne bodo razpolagala z ustrezno ravni znanja in veščin, pa tudi iz časovnega in stroškovnega vidika takšnih aktivnosti ne bodo zmogla (Crouhy, Galai in Mark, 2006, str. 39).

Varovanje pred tveganji s pomočjo izvedenih finančnih instrumentov naj bi po prepričanju Crouhyja, Galaija in Marka (2006, str. 39) zaradi svoje zahtevnosti predstavljalo tudi nevarnost, da se management v preveliki meri posveča le-temu in zanemarljivo osnovno dejavnost.

Obvladovanje tveganj s pomočjo izvedenih finančnih instrumentov s seboj prinaša nove izpostavljenosti tveganjem, kar je potrebno prav tako ustrezno ovrednotiti. Da je nepravilna ali neustrezno nadzorovana politika obvladovanja tveganj z uporabo izvedenih finančnih instrumentov lahko vodi do še večjih tveganj in izgub kakor je ta nevarnost pri osnovnem tveganju (ki ga podjetje varuje), so že leta 2006 ugotavljali (Crouhy, Galai in Mark, 2006, str. 40). V letih, ki so sledila, se je v številnih primerih ta nevarnost materializirala. Izkazalo se je tudi, da ne gre zgolj za nevarnost, ki bi ogrožala posamezno podjetje, temveč da zaradi izjemne medsebojne povezanosti subjektov na finančnem trgu gre za ogrožanje finančne stabilnosti. Regulatorji so na globalni ravni odgovarjali na krizo in nove potrebe s postopnimi spremembami pravil na področju finančnih trgov, finančnih instrumentov in finančnih institucij.

Tudi v EU je bil zakonodajni okvir potrjen številnim spremembam ter je vzpostavil tudi nove okvirje delovanja, podelil obstoječim ali novoustanovljenim organom nove pristojnosti. Med številnimi spremembami omenimo v nadaljevanju nekatere pomembnejše. Ustanovljena je bila mreža, ki tvori Evropski sistem finančnega nadzora (ESFN) v okviru katere povezuje Evropski bančni organ (EBA) in ECB v vlogi evropskega bančnega nadzornika, Evropski organ za zavarovanja in poklicne pokojnine (EIOPA), Evropski organ za vrednostne papirje in trge (ESMA) Evropski odbor za sistemska tveganja (ESRB) in nacionalne nadzornike (Evropska centralna banka 2016).

Na področju bančništva izpostavimo tudi ukrepe glede vzpostavitve bančne unije, katere bistvo tvorita enotni mehanizem nadzora (EMN) in enotni mehanizem za reševanje (EMR). Nadaljnji korak pa predstavlja še vzpostavitev evropskega sistema zajamčenih vlog (Evropska komisija, 2016). Številni ukrepi⁹ se nanašajo neposredno na finančne trge in pogoje trgovanja, finančne institucije in instrumente in predstavljajo odziv na krizno dogajanje poleg preprečevanja prihodnjih podobnih kriz z namenom zagotavljanja finančne stabilnosti, varnosti vlagateljev, učinkovitega delovanja notranjega trga.¹⁰ Obvladovanje tveganj s pomočjo izvedenih finančnih instrumentov zdaleč ni edina pot, prav nasprotno. V praksi bodo podjetja posegala po množici drugih metod in instrumentov, prilagojenih značilnostim tveganj v podjetju in panogi, njihovim zmožnostim ter v skladu z nagnjenostjo tveganjem lastnika.

5.3 Kako velike so razlike med panogami

Četudi velja v literaturi prepričanje, da so tveganja močno panožno specifična, to še drži za velike razlike med vrstami tveganj, ki so jim posamezna podjetja izpostavljena, razlike pa so bistveno manjše ali pa jih sploh ni, ko gre za način obvladovanja tveganj. V preteklem desetletju smo bili priča intenzivnemu poenotenju prakse obvladovanja tveganj med podjetji iz različnih panog, tudi za vrzel v praksi med slovenskimi in tujimi podjetji na tem področju je vse manj možnosti.

Delitev tveganj je v literaturi ogromno, v praksi pa delitev tveganj tudi odraža razlike med panogami, saj bo pomembnim in panožno specifičnim tveganjem namenjena posebna pozornost, druga bodo združevana v skupine: npr. kreditno tveganje bo v bankah obravnavano posebej podrobno, v drugih panogah bo to lahko v skupini finančnih tveganj.

Na tem mestu predstavimo delitev v štiri velike skupine (Kloman, 1992, povz. po Borghesi in Gaudenzi, 2013, str. 21): strateško tveganje, nevarnostna tveganja, finančna tveganja ter operativna tveganja. V okviru strateških tveganj je potrebno obravnavati nevarnosti, ki izvirajo iz številnih dejavnikov, med njimi spremembe v pravni ureditvi (regulacija in deregulacija), management dobavnih verig, mednarodne pogodbe, blagovne znamke, certifikati, diverzifikacija produktov itd. V drugi skupini so tveganja kot je terorizem, katastrofalni dogodki, poškodovanje in uničenje lastnine, splošna in proizvajalčeva odgovornost, prekinitev poslovanja, onesnaževanje, varnostni sistemi itd. V okviru finančnih tveganj gre predvsem za obvladovanje kreditnega, obrestnega, valutnega, likvidnostnega tveganja, kakor tudi cenovnega tveganja, tveganja nasprotne stranke ter vremenskega tveganja. Med operativna tveganja, ki so obširna ter zelo heterogena skupina tveganj, lahko prištevamo denimo: tveganje prekinitve dobavne verige, sledljivost proizvodov in programi vpoklica, informacijski sistemi in tehnologije, storitveni sistemi itd. (Borghesi in Gaudenzi, 2013, str. 21). Prednost predstavljene delitve tveganj v primerjavi z mnogimi drugimi vidimo v nadaljevanju obravnave tveganj tako, da je mogoče oblikovati strateško perspektivo, perspektivo korporativnega upravljanja, finančno ter operativno perspektivo (Borghesi in Gaudenzi, 2013, str. 22).

Ne glede na dejavnost, ki jo družba opravlja, zakonodajalec nalaga gospodarskim družbam, da aktivno obvladujejo svoja tveganja. Glede na velikost družbe se zahteve razlikujejo, tako da se le-te z velikostjo družbe stopnjujejo, kakor tudi zaradi dejstva, da se z delnicami družbe trguje na organiziranem trgu. ZGD-1 (s spremembami)¹¹ družbam nalaga med drugim, da v poslovnem poročilu poročajo o tveganjih in negotovostih kakor tudi o svojih sistemih za obvladovanje tveganja,¹² da razkrivajo tveganja povezana z izvenbilančnimi posli,¹³ za družbe, ki imajo revizijsko komisijo, v 280. členu tej podrobneje naloži nalogo, da spremlja učinkovitost in uspešnost sistemov za obvladovanje tveganj, ne nazadnje pa zakon zagotavlja ustrezno upoštevanje tveganj v vrednotenju postavk izkazov z napotitvijo na uporabo slovenskih računovodskih standardov ali mednarodnih standardov računovodskega poročanja.

Poleg poročanja o aktivnostih v zvezi z obvladovanjem tveganj zakonodajalec v drugih normativnih aktih natančneje ureja dejanske aktivnosti glede obvladovanja tveganj. Za nekatere panoge velja specialna ureditev, ki podrobneje nalaga obveznosti glede primerne obvladovanja tveganj v podjetju. Takšne specialne ureditve veljajo vselej, kadar iz dejavnosti podjetij izhajajo tveganja, ki ogrožajo posebej pomembne družbene cilje in dobrine, kot so finančna stabilnost, javno zdravje, onesnaženost okolja in podobno. Posebna ureditev tako velja v bančništvu, zavarovalništvu, jedrski energiji, prometu itd. V ZFPPIPP¹⁴ so v drugem poglavju urejene obveznosti družbe¹⁵ glede obvladovanja tveganj. Prvi odstavek 30. člena zakona opredeli obseg aktivnosti, tako da: »Upravljanje tveganj zajema ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim je ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju.«, kar so dolžne upoštevati družbe v vseh dejavnostih, razen omenjenih izvzetih družb. Glede na postavljeni zakonodajni okvir v nobeni dejavnosti ni mogoče, da tveganjem poslovodstvo ne bi posvečalo prav nobene pozornosti. Razlike med intenzivnostjo aktivnosti bodo prej posledica velikosti podjetij kakor panožnih razlik. Te pa se vendarle bodo pojavljale predvsem v posebnih aktivnostih, ki jih podjetja namenjajo specifičnim tveganjem svoje panoge manj pa v organizaciji procesa obvladovanja tveganj.

5.4 Izbrane metode in instrumenti

Prepoznavanje tveganj je temelj dobrega obvladovanja tveganj v podjetju, kjer gre za zgodnje, procesno naravnano in sistematično odkrivanje vseh že obstoječih in potencialnih izvorov nevarnosti, kakor tudi mogočih ovir. Pri tem si podjetje lahko pomaga s številnimi instrumenti in modeli, ustrezna izbira pa je ključna za uspešno nadaljevanje procesa. Prepoznavanje tveganj je pogosto težavno. Ko pa so tveganja prepoznana, je praviloma še težje ta ustrezno in natančno kvantificirati (Schneck, 2010, str. 115).

Prepoznavanje tveganj nujno poteka strukturirano in vključuje natančno definirana tveganja, ta pa tudi ustrezno kategorizirana. Opisi tveganj in njihova kategorizacija naj upošteva posebne značilnosti posameznega podjetja (Schneck, 2010, str. 116). Cilj, ki ga zasleduje faza prepoznavanja tveganj, je ustvariti podlago za navedbo vseh relevantnih podatkov o posameznih tveganjih (Borghesi in Gaudenzi, 2013, str. 44), kar poteka s pomočjo orodij, ki jih obravnavamo v nadaljevanju. Informacije, ki jih podjetje na tak

način zbere, obsegajo za vsako vrsto prepoznanega tveganja vsaj naslednje informacije: opis tveganja s pomočjo natančnega opisa dogodka/dogodkov, ki se lahko zgodijo, uvrstitev tveganja v ustrezno skupino (klasifikacija), časovni okvir potencialnih nevarnosti, navedba vseh prizadetih (notranjih in zunanjih) interesnih skupin, kvantitativna ali kvalitativna analiza tveganja z opredelitvijo verjetnosti nastanka dogodka ali jakosti, popis preteklih izkušenj na področju izpostavljenosti temu tveganju, ocenjen obseg finančne izpostavljenosti analiziranemu tveganju, postavljene meje in ciljne vrednosti v skladu s sprejetimi cilji politike obvladovanja tveganj v podjetju ter v skladu z njeno naklonjenostjo tveganjem, popis obstoječih mehanizmov, ki izpostavljenost tveganju zmanjšujejo ali nadzorujejo vključno z opisom zanesljivosti teh mehanizmov, pregled postopkov spremljave razvoja tveganja – risk monitoring, možnosti stroškovno učinkovitih sprememb izpostavljenosti tveganj, priporočila in časovni cilji implementacije ter pripis odgovornosti za posamezne korake – implementacija, spremembe, razvoj strategije glede obvladovanja te vrste tveganja, nadzor in spremljava (Borghesi in Gaudenzi, 2013, str. 45).

Že v okviru identifikacije tveganj je smiselno sistematično iskanje tudi vzrokov le-teh. Ob tem je takoj smiselno razlikovanje med tveganji, na katere ima podjetje vpliv, ter tiste, ki so od podjetja neodvisna. Posebna pozornost je že v koraku prepoznavanja tveganj potrebna v povezavi s prekrivanjem tveganj ali večkratnim zajetjem istih tveganj. Na drugi strani je potrebno zabeležiti mogoče vplivanje med posameznimi tveganji, pri čemer gre lahko za medsebojno povečevanje ali za kompenzacijske učinke. Proces identifikacije tveganj je potrebno posebej natančno dokumentirati, da je rezultat v ustrezni obliki na razpolago deležnikom v kasnejših fazah v dovolj natančni obliki. Šele v nadaljevanju pa sledi tudi natančna analiza in vrednotenje posameznih vrst tveganj (Schneck, 2010, str. 116–117).

Zaradi pomanjkljivega znanja ali zaradi premalo natančnega opazovanja je mogoče, da podjetje kakšno pomembno vrsto tveganja preprosto spregleda. Tveganja so praviloma zelo kompleksna in večplastna, zato je za učinkovito prepoznavanje potreben nabor različnih instrumentov, ki bi jih lahko delili v več skupin (Schneck, 2010, str. 117–118): tehnični in organizacijski pripomočki, različne vrste analiz podjetja, analize okolja, napovedovalne tehnike in analitični modeli.

Nekatera orodja bomo v nadaljevanju poglavja tudi podrobneje predstavili, najprej pa bomo množico orodij navedli glede na zgoraj predstavljeno razvrstitev po Schnecku (2010, str. 118). V skupino tehničnih in organizacijskih pripomočkov se uvrščajo različne vrste načrtov (gradbeni, mrežni, flowcharts), statistike, sezname potrebnih opravil, izobraževanja zaposlenih ter njihova motivacija. V drugo skupino se uvrščajo organizacijske analize, analize potencialnih možnosti, analize pomanjkljivosti in prednosti, balanced scorecard ipd. Med analizami okolja so to predvsem analize portfeljev, analize življenjskega cikla izdelkov in storitev, matrice učinkov, analize konkurence ipd. Napovedovalne tehnike vključujejo analize vrzeli, scenarije, metodo delphi, analizo zgodovinskih analogij ter mnoge druge. Najkompleksnejše metode so analitični modeli, med katere uvrščamo vsaj simulacijske modele, analizo občutljivosti,

input-output analizo, operativne sisteme zgodnjih opozoril ter druge (Schneck, 2010, str. 118).

5.4.1 Vprašalniki in sezname

Med najpreprostejša orodja lahko uvrstimo pripravo seznamov in vprašalnikov. Četudi gre za zelo preprosto orodje, njegova funkcionalnost glede zajema specifičnih vrst tveganj ni pretirano omejena. V praksi je to orodje pogosto uporabljeno. Še posebej primerno za prepoznavanje in spremljavo zelo očitnih vrst tveganj ter možnih izvorov nevarnosti. Na tak način se ustvarja sistematična in zelo natančna spremljava tveganja, še posebej se tako prepoznavajo spremembe v razvoju tveganja. Vprašalnik mora ustrezno upoštevati posebnosti podjetja, panoge oziroma poslovnega okolja podjetja ter mora biti sestavljen dovolj natančno, da bi omogočal čim bolj popolno zajetje tveganja. Ker se orodje uporablja kontinuirano, praviloma v rednih časovnih intervalih, omogoča postopno izpopolnjevanje v ustreznosti zajema informacij o določenem tveganju (Schneck, 2010, str. 122).

Vprašalniki lahko vsebujejo tako vprašanja odprtega, kakor tudi zaprtega tipa in bodo v prvi vrsti prispevala h kvalitativni analizi tveganja. Vendar pa je pridobljene informacije s pomočjo ustreznih orodij mogoče kvantificirati, denimo z ustreznimi prilagoditvami vprašalnika bi ta omogočal uporabo točkovnih sistemov (Schneck, 2010, str. 122). V vsakem primeru pa uporaba standardiziranih vprašalnikov vzpostavlja ustrezno formalizacijo procesov spremljave tveganj (Borghesi in Gaudenzi, 2013, str. 49). Glede na to, ali se bo vprašalnik oziroma seznam aktivnosti nanašal na prepoznavanje in spremljavo zunanjih ali notranjih izvorov nevarnosti, bodo pri njegovi pripravi sodelovali različni strokovnjaki. Medtem ko bodo pri sestavi vprašalnikov za prepoznavo zunanjih dejavnikov sodelovali eksperti iz področja zavarovalništva, pozavarovalništva, zunanji svetovalci iz drugih strokovnih področij, zunanji svetovalci iz področja obvladovanja tveganj in podobno, bodo pri sestavi notranjih dejavnosti v večji meri sodelovali zaposleni različnih profilov ter iz različnih oddelkov podjetja (Borghesi in Gaudenzi, 2013, str. 50).

V raziskavi, ki so jo opravili v londonskem Lloyd'su (2013, str. 3) med 588 vodilnimi v podjetjih iz vsega sveta in iz vseh panog, od tega pa je kar 23 % podjetij analiziranega vzorca mogoče uvrstiti med velika podjetja, s prometom, ki na letni ravni preseže 500 milijonov USD, so na osnovi pridobljenih odgovorov pridobili rangiranje najpomembnejših 50 tveganj, kakor so jih podjetja občutila oziroma prepoznala. Rezultati so zelo zanimivi saj se med pet najpomembnejših uvrščajo tudi presenetljiva tveganja. Med 50 najpomembnejših tveganj na prvo mesto uvrstilo tveganje visokih davkov, sledijo mu tveganje izgube strank, spletno tveganje, cenovno tveganje materialnih inputov ter regulatorno tveganje (čezmerno stroga zakonodaja in spremembe v zakonodaji) (Lloyd's, 2013, str 6–7).

Med najpomembnejša poslovna tveganja nedvoumno sodi tveganje izgube strank, kar je predstavljena raziskava samo še potrdila. V podobni raziskavi Lloyd'sa iz leta 2011, je bilo to tveganje uvrščeno kar na prvo mesto. Gre za tveganje vsakega podjetja, to je, da

bo število strank, ki so njihove izdelke pripravljene ali zmožne kupiti, premajhno. Podrobneje analizirajmo primer tega tveganja. Glede pripravljenosti kupcev za nakup prav izbranega izdelka podjetja je pomembno preučiti konkurenčnost izdelka na trgu, medtem ko podjetja analizirajo makroekonomske razmere, da bi ocenila vplive na povečanje ali zmanjšanje razpoložljivega dohodka in posledično zmožnosti za nakupe izdelka (Lloyd's, 2013, str. 10).

Tudi na področju obvladovanja tveganja izgube kupcev oziroma tveganja premajhnega števila kupcev je mogoče poleg drugih orodij kot pripomoček uporabiti vprašalnike in sezname. Vprašalniki bi lahko vsebovali konkretna vprašanja, kot npr. vprašanje zaprtega tipa »Kakšna je kvaliteta (izbranega) izdelka v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenčnimi izdelki?«, z naslednjimi možnimi odgovori: »bistveno višja«, »nekoliko višja«, »enaka«, »nekoliko nižja«, »bistveno nižja« (Schneck, 2010, str. 123). Opredeljen je tudi vpliv področja, ki ga vprašanje preverja, saj lahko nižja kakovost izdelkov glede na konkurenčne izdelke pomembno prispeva k izgubi kupcev, kar pa je vsaj na kratki rok mogoče preprečiti s prilagoditvami v cenovni politiki in/ali povečano oglaševalsko aktivnost (Schneck, 2010, str. 123). Na videz preprosto vprašanje s posledicami, ki so (vsakemu) podjetju dobro znane, je v okviru rednega in sistematičnega procesa pomemben indikator za spremembe v tveganju in omogoča podjetju, da jih hitreje zazna. Borghesi in Gaudenzi (2013, str. 76–79) predstavita primer orodja, ki se prav tako nanaša na področje obvladovanja tveganja izgube kupcev, pri čemer tukaj ne gre za vprašalnik, temveč predstavlja seznam potrebnih aktivnosti. Ker gre za specifično poslovno tveganje, bodo pri njegovi izdelavi vključeni strokovnjaki iz obravnavanega področja, denimo prodaje, oglaševanja ipd.

Tveganje Borghesi in Gaudenzi (2013, str. 76) najprej podrobneje razdelita na več izvorov nevarnosti in za vsakega posebej predstavita podrobnejši nabor možnih ukrepov za zmanjšanje tveganja. Kot prvi izvor nevarnosti navedeta izpolnjevanje pričakovanj kupcev. Med idejami za zmanjševanje te nevarnosti opredelita aktivnosti, s katerimi podjetje sistematično proučuje lastnosti kupcev, podatke o primerih uspešnega preteklega sodelovanja za izdelavo ustrezne ciljne ravni, ki ustreza pričakovanjem kupcev, pripravi primere podobnih izdelkov ali storitev, ki so pričakovanjem kupcev ustrezala, kakor tudi zapisovanje stroškov in porabljenega časa za vse tovrstne aktivnosti in podobno. Navedimo še druge vrste izvorov tveganj, kot sta jih predstavila Borghesi in Gaudenzi (2013, str. 76–79): upravljanje percepcij višjega managementa v podjetju, politično tveganje, spreminjajoče se zahteve regulatorja, neustrezno ali nepopolno navedene zahteve, želja po pretirani avtomatizaciji, prekomerna rast stroškov, pritisk na predhodno dokončanje izdelka, pomanjkljive zaveze uporabnikov, prekinitve v kontinuiranem in drugi.

5.4.2 Simulacijske in kreativne metode

Da bi lahko prepoznali povsem nove izvore nevarnosti in nova tveganja, je mogoče uporabiti številne metode. Najstarejša oblika tovrstne metode, stara več kot 5000 let, je igra vojne (wargaming), kitajskega generala in filozofa Sun Zu. Medtem ko spada med

prve igre te vrste v Evropi šah, ki sicer izvira iz perzijskega prostora. Za poslovno prakso prilagojena metoda, katere bistvo je še vedno isti, to je predvsem v dognanju prihodnjih reakcij (nasprotnika) in vzročno posledičnih povezav ter učinkov med posameznimi odločitvami več udeležencev, ima številne lastnosti, ki so zanimive tudi za področje obvladovanja tveganj (Romeike in Spitzner, 2013, str. 134–141).

Med prepoznavnejšimi kreativnimi metodami je metoda delphi, v okviru katere gre za kombiniranje mnenj strokovnjakov iz različnih področij, tako da se upoštevajo različni vidiki, kvalitativni in kvantitativni, o možnih razvojih preučevanega tveganja. Poljubno velika skupina strokovnjakov bo s pomočjo navzkrižne izmenjave stališč ter vzajemnega postavljanja vprašanj v okviru več krogov oziroma korakov razprave iskala skupen odgovor oziroma ideje, odvisno od narave zastavljenega problema. Gre za obliko strokovne razprave, ki zaradi svoje heterogenosti strokovnih znanj lahko vodi do najbolj kreativnih in inovativnih rezultatov, hkrati pa vključuje standardna strokovna in znanstvena metodološka orodja (Schneck, 2010, str. 124). Še posebej je metoda delphi primerna za odkrivanje in ocenjevanje faktorjev, ki vplivajo na razvoj tveganj, kakor tudi za zgodnje odkrivanje ter vselej, kjer standardne, predvsem znanstvene metode in procesi, ne dajejo zadovoljivih rezultatov, manj pa za ocenjevanje celovite izpostavljenosti tveganjem (Schneck, 2010, str. 125).

Za ocenjevanje celovite izpostavljenosti tveganjem je primernejša analiza scenarijev, ki prav tako temelji na strokovnih mnenjih. Služijo tako za identifikacijo tveganj, ocenjevanje ter raziskovanje medsebojnih vplivov. Analize scenarijev in simulacije uporabljajo (po)zavarovatelji denimo na področju naravnih katastrof, kjer na osnovi zgodovinskih podatkov simulirajo jakost potresnih sunkov ter analizirajo možne posledice in škode. Izsledki takšnih analiz so podlaga za oblikovanje cenovne politike ter upravljanje portfelja (Romeike in Spitzner, 2013, str. 147).

V ospredju analize scenarijev je bolj napovedovanje in projektiranje različnih predpostavk v prihodnost, manj pa v utemeljevanju napovedi prihodnjih dogodkov. Tako se ne išče indikatorjev tveganj, temveč se podatki iz preteklosti in sedanosti preslikajo v obliki več scenarijev v prihodnost, pri čemer se opazuje razvoj dogodkov v posameznem scenariju. Temu se logično dodajo tudi zunanji vplivni elementi (npr. politični nemiri) ter se proučuje medsebojno delovanje zunanjih in notranjih dejavnikov na razvoj scenarija. Ker bi bilo mogoče oblikovati neskončno veliko število prihodnjih scenarijev, se zaradi stroškovne učinkovitosti podjetje praviloma omeji na tri. To so: najboljši scenarij (najbolj ugoden, »best case«), najslabši scenarij (najmanj ugoden, »worst case«) ter trendni scenarij (običajen scenarij, »normal case«). Medtem ko prva dva scenarija predstavljata ekstremne razvoje dogodkov, torej mejne scenarije, se v sredini pojavlja tretji scenarij. Ob tem velja poudariti, da četudi velja za mejna scenarija majhna verjetnost njune realizacije, ta nikakor nista nemogoča, temveč sta še med mogočimi scenariji (Schneck, 2010, str. 126).

Izdelava analize scenarija je vse težja, čim dlje v prihodnost se pomikamo. Hkrati je možnih dogodkov ob istih izhodiščih vse več. Če bi izhodiščno stanje ponazorili s točko,

bi se s časom zarisoval stožec, ki bi postajal tem širši, čim bolj se časovno oddaljujemo od izhodišča (Schneck, 2010, str. 126).

Po Schnecku (2010, str. 127) predstavimo predlog izdelave analize scenarijev v osmih korakih, četudi je v literaturi mogoče zaslediti mnogotere pristope k zadanemu. V prvem koraku se analizira zastavljena naloga, njen cilj, strategije, prednosti in slabosti. V drugem koraku se pripravi analiza vplivov, tako da se zavedejo vplivni dejavniki, vplivna področja ter medsebojne povezanosti. V tem koraku gre za preučitev temeljnih lastnosti analiziranega pojava ter ključnih dejavnikov, hkrati pa tudi identifikacija vseh mogočih dejavnikov vključno z zunanjim okoljem, čemur sledi analiza medsebojnih vplivov, tj. interdependenčna analiza. V tretjem koraku se pripravijo napovedi, alternativne projekcije in kadar so razvidne tudi nedvoumne projekcije, tudi te. Pri tem je potrebno zagotavljati objektivnost, da se napovedi nezavedno ne stekajo v zeleno oziroma neko določeno smer. V četrtem koraku se povezujejo posamezne alternativne metode, tako da se njihove predpostavke povezujejo in preverja njihova konsistentnost, kompatibilnost in logičnost. Nato se pripravi ustrezna interpretacija scenarijev Schneck (2010, str. 128). V naslednjem, to je šestem koraku, se opravi analiza posledic, ki je za uspeh analize scenarijev ključnega pomena, saj je potrebno izpostaviti in ovrednotiti potencialne koristi in nevarnosti. Glede na pridobljene ugotovitve v tem koraku sledi tudi prepoznavanje in vzpostavitev mehanizmov, ki nanje odgovarjajo. Takšne načrte je potrebno tudi v ustreznem časovnem roku implementirati (Schneck 2010, str. 128). V poslovni praksi je pri uporabi analize scenarijev potrebno upoštevati njene omejitve oziroma slabosti, med drugim, da je kvaliteta rezultatov pogojena s kompetentnostjo, kreativnostjo, sposobnostjo abstraktnega mišljenja, sposobnostjo ekipnega dela ipd. pri vseh deležnikih procesa, kakor tudi, da so rezultati analize lahko subjektivni in vključujejo vrednotenje udeležencev, ter ne nazadnje, da zahteva izdelava scenarijev ter njihova analiza veliko časa in drugih kapacitet, kar lahko povzroča velike stroške (Romeike in Spitzner, 2013, str. 101).

Poseben primer analize scenarijev so testi izjemnih okoliščin (stress test) v okviru katerega se preverjajo učinki morebitnih ekstremnih dogodkov in okoliščin, ki niso del običajnih tržnih okoliščin. Za namene testiranja izjemnih okoliščin se oblikuje scenarij, ki predvideva izjemno vrednost posameznega dejavnika tveganja ali njihovo kombinacijo. Med klasičnimi stresnimi scenariji na finančnem področju so vzporedni premiki krivulje donosa (za npr. 200 baznih točk), borzni zlomi, velike spremembe v volativnosti, večje spremembe v denarni politiki, padec BDP-ja itd. (Crouhy, Galai in Mark, 2006, str. 174). Uporaba testov izjemnih okoliščin je normativno urejena in je v nekaterih sektorjih obvezna, npr. v bančništvu, zavarovalništvu.

Med najprepoznavnejše simulacijske metode pa spada metoda Monte-Carlo simulacije (Romeike in Spitzner, 2013, str. 101). Uporaba metode, ki je predstavljala ključno raziskovalno metodo v okviru projekta Manhattan, se je razširila na področje fizike in operacijskih raziskav, danes pa uporablja v številnih disciplinah, poleg naravoslovnih in tehniških je njena uporaba močno razširjena tudi v poslovnih vedah in financah (Mun 2015, str. 93). Bistvo metode Monte-Carlo je stohastična simulacija, katere matematična

temelja sta zakon velikih števil in centralni limitni izrek (Romeike in Spitzner, 2013, str. 102). Ker gre za parametrično metodo, je potrebno pred izvedbo simulacije poznavanje ustrezne verjetnostne porazdelitve (Mun, 2015, str. 96). Z naključnim izbiranjem vrednosti parametrov na zelo velikem številu ponovitev (tisočeri in več sto tisočih ponovitvah) rezultat (ocenjena vrednost) vse bolj izkazuje dejansko vrednost proučevane spremenljivke (Romeike in Spitzner, 2013, str. 102). Kadar je v poslovni praksi kompleksnost proučevanega problema tolikšna, da analitično več ni rešljiv oziroma so vhodni parametri naključno spremenljivi, se v poslovni praksi metoda Monte-Carlo uporablja na številnih področjih (cenovna politika, stroškovna učinkovitost itd.), na področju financ in obvladovanja tveganj pa denimo: za združevanje posameznih tveganj (agregacija), ki jim je podjetje izpostavljeno v skupno izpostavljenost tveganju (npr. s ciljno oceno tvegane vrednosti, kapitala itd.), s proučevanjem prihodnjega EBIT-a, ki izkazuje obseg in odmike zaradi tveganj, napovedovanje gibanj na finančnih trgih (borze vrednostnih papirjev, surovin, valutnih razmerij...). Pomembne omejitve pri uporabi metode so nepoznavanje dejanske verjetnostne porazdelitve, v realnosti prisotna korelacija med vhodnimi parametri, potrebno izjemno veliko število ponovitev (Romeike in Spitzner, 2013, str. 106–110).

5.4.3 Mere tveganj v posebnih okoliščinah

Heterogenost in spremenljivost tveganj narekuje uporabo zelo različnih metod in instrumentov za njihovo prepoznavanje in obvladovanje. Romeike in Spitzner (2013, str. 150) predstavita na kak način posvečajo v pozavarovalnici Munich RE posebno pozornost oblikovanju primerne obvladovanja tveganj ob upoštevanju povečane prisotnosti medsebojne odvisnosti. Poleg velikih skupin dobro raziskanih tveganj (npr. kreditno, valutno, obrestno idr.) pridobivajo pomen posebne vrste dogodkov ali kombinacije več dogodkov, katerih verjetnosti nastanka so ocenjene zelo nizko, vendar s seboj nosijo pomembne posledice¹⁶ (Romeike in Spitzner, 2013, str. 150).

V literaturi je predstavljenih veliko število mer tveganj, med temi navedimo vsaj¹⁷ (Mun, 2015, str. 60–69): verjetnost, standardni odklon, varianca, nestanovitnost, beta, tvegana vrednost, koeficient variabilnosti, analiza najslabšega scenarija in stresni scenariji, RAROC itd. Njihova uporabnost za praktične primere je raznolika, močno je odvisna tudi od značilnosti konkretne situacije. Prednosti, slabosti ter pasti posameznih mer je potrebno pri njihovi uporabi in interpretaciji rezultatov natančno upoštevati. Praviloma mer tako ne delimo na dobre in slabe, temveč na ustrezne in neustrezne glede na okoliščine primera.

Verjetnost je najbolj tipična mera tveganja, s pomočjo katere želimo izraziti možnost nastopa analiziranega dogodka. Vzemimo naslednji primer (Mun, 2015, str. 60): obstaja 10 % verjetnost, da izbran projekt ne bo dosegel pokritja, to je da bo njegova dosežena neto sedanja vrednost negativna ob upoštevanju časovnega okna naslednjih 5 let.

Vendar pa okoliščine vselej niso podobne ponavljajočemu se izvajanju neodvisnih dogodkov (npr. met kocke) za katerega imamo popolne informacije in znanje, tako da bi verjetnosti, ki so izvedene iz zakona velikih števil, odgovarjale tudi primerom iz realnega

okolja. Aven (2010) povzema konvencionalno stališče v literaturi o tem, da je uporaba verjetnosti primerno orodje le kadar gre za aleatorne negotovosti (tveganja), to je kadar nestanovitnost izvira iz heterogenosti in stohastičnosti pojava. Avtor zato nadalje pokaže na veliko število del, ki opozarjajo prav na primere, ko teorija verjetnosti daje preveč natančne rezultate, četudi je poznavanje dejanskih verjetnosti preskromno. Aven (2010) povzame ugotovitve Fersona in Ginzburga, po katerih je klasična verjetnostna teorija neprimerna za ocenjevanje epistemoloških negotovosti, o katerih empirični podatki preprosto niso zadostni ali celo popolni, kakor tudi v primeru odsotnosti¹⁸ dogodkov. V primeru tovrstnih, epistemoloških negotovosti je primernejše uporabo subjektivnih verjetnosti nadomestiti z uporabo intervalnih analiz in mejnih vrednosti izhajajoč iz razpoložljivih izkušenj (Aven, 2010).

Med najbolj priljubljene mere tveganj sodita tudi standardni odklon in varianca. Višja vrednost standardnega odklona nakazuje na širšo porazdelitev vrednosti, kar predstavlja višjo raven tveganja. Ob uporabi standardnega odklona kot mere tveganja je potrebno upoštevati, da so v izračunu upoštevani tako odmiki od srednje vrednosti navzdol kakor tudi navzgor. Kadar gre za analizo tveganj pa je pogosto (četudi ne vselej) kot nevarnost zaznan le odmik v eno smer, npr. navzdol, medtem ko je odmik v obratno smer za podjetje celo dobrodošel (Mun, 2015, str. 60). Navedeno pomanjkljivost odpravlja prilagojena različica standardnega odklona (in variance), to sta semi-standardni odklon in semi-varianca, ki obe upoštevata le odmike navzdol (Mun, 2015, str. 64). Zelo pogosto uporabljena mera tveganja je še tvegana vrednost (VaR), ki izraža največjo možno izgubo ob vnaprej dani stopnji statističnega zaupanja (npr. 99,90 %) v opredeljenem časovnem oknu (npr. 10 dni).¹⁹ V odvisnosti od zahtev regulatorja in opredeljene nagnjenosti k tveganju je izbrana stopnja zaupanja (Mun, 2015, str. 349).

5.5 Kumuli rizika in primeri kompleksnih tveganj v praksi

V primeru izjemno kompleksnih tveganj, nejasnih medsebojnih povezanosti pogosto (dovolj) zanesljive kvantitativne ocene pogosto ni mogoče podati. Veliko število možnih sprožilnih dejavnikov, kakor tudi veliko število mogočih in raznovrstnih dogajanj je mogoče v klasičnem kontroliranem okolju proučevanega le zelo pomanjkljivo upoštevati. Vse večje omejevanje pri podatkih in uporabljenih modelih povečujejo vpliv mnenj strokovnjakov in odločevalcev (Romeike in Spitzner, 2013, str. 149).

Kompleksnost tveganj v portfelju je še posebej povezana s prisotnostjo medsebojne odvisnosti. Zaradi vse večje globalizacije v poslovanju in vse večje povezanosti v številnih drugih sistemih – socialnih, političnih, okoljskih pojavov, je postalo vse povezano z vsem. Posledično klasična metoda zmanjševanja tveganja v portfelju z diverzifikacijo postaja vse manj učinkovita, vse manj uporabljiva (Romeike in Spitzner, 2013, str. 149). Dogodki kot je bil teroristični napad 11. septembra 2001, hurikan Katrina ali finančna kriza z začetkom na trgu drugorazrednih posojil so močno presenetili s širin in dolgotrajnostjo učinkov in posledic. Njihova kompleksnost je le na zelo nazoren način opozorila na izjemno medsebojno povezanost in soodvisnost sodobne globalne ekonomije. Pojav tovrstnega dogodka prav zaradi močnih medsebojnih povezanosti

povzroči verigo posledic in zlahka omaje veljavnost predpostavk v številnih modelih tveganj ter poslovnih modelov številnih podjetij (Romeike in Spitzner, 2013, str. 150).

Obvladovanje tveganj v portfelju je oteženo, kadar so škode med seboj povezane. Korelacija med škodami je lahko vzrok za nezavarovaljivost rizika, saj je zmožnost razpršitve tveganja močno zmanjšana. V zavarovalništvu je definiran kumul rizika, o katerem govorimo, kadar obstaja na majhnem geografskem območju večja koncentracija zavarovanih predmetov, tako da je njihova medsebojna povezanost oziroma bližina predmetov tako velika, da lahko škodni dogodek na enem izmed njih povzroči škodo tudi na drugih predmetih. Primeri kumulov rizikov so številni. Tipičen kumul je tudi, kadar je zavarovana strnjena stanovanjska soseska, tako da požar ali drug škodni dogodek v eni enoti (na enem zavarovanem predmetu) povzroči tudi škodo na drugih zavarovanih enotah (Močivnik, 2010). Kumul rizika je tudi takšno kopičenje rizikov, kjer zaradi enega škodnega dogodka nastopi več škod na različnih zavarovalnih vrstah (Močivnik, 2010).

Kumul rizika pa niso le tveganja, kadar bi bil škodni dogodek na enem objektu neposredni vzrok škode na drugem (kot širjenje požara od ene stanovanjske enote na drugo, oziroma razširitev požara iz proizvodne opreme in zalog na objekt, delavce itd.) temveč tudi, kadar obstaja skupni vzrok hkratnega škodnega dogajanja na večjem številu enot, kot je to običajno pri naravnih nesrečah. V primeru potresa (toče, poplav itd.) je istočasno prizadetih večje število zavarovanih predmetov ali ljudi na določenem območju (Romeike in Spitzner, 2013, str. 149).

Prisotnost kumula rizikov v portfeljih podjetij je mogoče obvladovati na različne načine v odvisnosti od konkretnega položaja podjetja. Kadar ima podjetje dovolj pogajalske moči, lahko poskuša z vnosom omejitev in limitov v pogodbe le-te. Podjetje bi lahko iskalo rešitve na kapitalških trgih. Zavarovalnice bodo nevarnosti, ki izhajajo iz prisotnosti kumula, obvladovale tudi s prenosom na pozavarovatelje. Kadar je kumul posledica izrazito regionalno orientiranega portfelja, bo prevzemnik tveganj (npr. pozavarovatelj) dosegel razpršitev že s sprejetjem tveganj iz različnih regij (Romeike in Spitzner, 2013, str. 149).

Tudi terorizem je le poseben primer kumula rizika, a je ta prav posebne vrste. Tveganje terorizma ni novo tveganje, saj je močno prisotno že dolgo, je bilo poznano že mnogo pred 11. septembrom 2001 in je na portfelje številnih podjetij imelo tudi pomembne učinke že pred tem dogodkom. Kljub temu pa predstavljajo teroristični napadi 11. septembra 2001 v ZDA podlago in potrebo za povsem novo razumevanje in vrednotenje tega tveganja (Romeike in Spitzner, 2013, str. 150). Dogodek 11. septembra 2001 je vzbudil povsem novo razsežnost pojmovanja terorističnih napadov, saj je dogodek pokazal na povsem novo vrsto kompleksnosti. Presenetljiv ni bil zgolj izjemen obseg povzročene (neposredne) zavarovane škode, ki je v obliki izplačil zavarovateljev znašala kar 32 milijard USD. Presenetljiva je porazdelitev tega bremena, saj so se škode pojavljale v zelo številnih in zelo različnih zavarovalnih vrstah, hkrati pa je bila izjemna posredna škoda v obliki prenosa npr. n kapitalške trge, kar je dodatno poslabšalo položaj zavarovalnic (Romeike in Spitzner, 2013, str. 150). Medtem ko je bilo pred 11.

septembrom to tveganje mogoče zavarovati, so se po tem dogodku zavarovalnice in pozavarovalnice odzvale z izključevanjem ali bistvenim omejevanjem (Kalan, 2004, str. 26; Pavliha, 2003, str. 343; Pavliha in Simoniti, 2006). Zdi se, da se je teroristično tveganje do te mere spremenilo, da zahteva novo obravnavo, kar so nazorno pokazale tudi posledice pariških napadov 13. novembra 2015. S tem nas opozarja, da je tudi tradicionalna in dobro poznana tveganja nujno potrebno zelo natančno spremljati in z enako pozornostjo iskati v njihovem okvirju nove pojave kot se to počne v okviru identifikacije povsem novih vrst tveganj.

Umik zavarovalnic z izključitvami kritja za rizik terorizma v številnih zavarovalniških pogodbah zaradi nujne potrebe in posledično velikega povpraševanja po tovrstnih kritjih na zavarovalniškem trgu zahteva raznovrstno ukrepanje²⁰, tako v obliki zavarovalniških poolov, skladov za kritja škod iz tega rizika, kakor tudi prevzem tveganja s strani držav, kadar tveganja presegajo kapacitete zavarovalnic, pozavarovalnic in poolov, medtem ko so ureditve v posameznih državah še vedno precej različne.

5.6 Sklep

Obvladovanje tveganj je nujna aktivnost vsakega podjetja, ne glede na dejavnost. Podjetje bo bolj zanesljivo dosegalo svoje finančne cilje, uspešno obvladovanje tveganj pa bo predstavljalo tudi pomembno konkurenčno prednost podjetja. Kot najpomembnejši korak v pridobivanju te prednosti se izkaže povsem prvi korak procesa obvladovanja tveganj, to je pravočasno prepoznavanje novih oblik tveganj in nevarnosti, kakor tudi pravočasna zaznava sprememb v že prepoznanih tveganjih. Za prepoznavanje tveganj podjetja uporabljajo najrazličnejše metode, še posebej uspešne pa so kreativne metode in takšne, ki vključuje znanja in izkušnje iz zelo različnih strokovnih področij. Zaradi vse večje globalne medsebojne povezanosti in odvisnosti so številna tveganja prerasla iz tveganj, ki so se manifestirala na dokaj omejenem prostoru in ali obsegu, v kompleksne oblike kumulov rizika. Tak primer so teroristična tveganja, ki povzročijo posledice v zelo različnih oblikah, velikem številu gospodarskih panog, pogosto pa je vpliv razširjen na zelo široko območje.

Opombe

¹ O razvoju zavarovalništva glej več npr. v Flis S. (1999). Zbrani spisi o zavarovanju. IV. knjiga. Oris dr. Boncljeve teorije zavarovanja. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje. ter Pavliha M. in S. Simoniti (2007). Zavarovalno pravo. Druga, spremenjena in dopolnjena izdaja. Ljubljana: GV Založba.

² Podrobneje glej v Jagrič et al. (2012). Ločnica med tveganjem in negotovostjo za namen finančnega poslovanja in poročanja. *Revizor*, ISSN 0353-7935, jul. 2012, letn. 23, št. 4, str. 34-44. Glej tudi poglavje »Uncertainty and Risk: Loss and Gain – A Historical View«, Borgesi in Gaudenzi (2013), str. 4-7.

³ ISO 31000/2009, Risk Management – Principles and guidelines.

⁴ ISO 31010/2009, Risk management – Risk assessment techniques.

⁵ V literaturi je Capital Asset Pricing Model izdatno predstavljen. Podrobneje npr. v Hull, J.C., 2015. Risk management and Financial Institutions (Fourth Edition). Wiley., Madura, J. 2008. Financial Institutions and Markets. Thomson, Barucci, E. 2003. Financial Markets Theory. Springer Finance Textbook, Springer, Schneck, O. 2010. Risikomanagement. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Weinheim: Wiley-VCH Verlag in mnogih drugih.

⁶ Razumevanje nagnjenosti k prevzemanju tveganja razumemo v smislu primerljivih tujejezičnih terminov: ang. *risk appetite*, nem. *Risikobereitschaft*, fr. *appétence au risque*.

⁷ Več o ureditvi glej v poglavju 5.3.

⁸ Glej številne raziskave o hipotezi učinkovitega trga, temelječ na izhodiščnih raziskovanjih Franca Modiglianija ter Mertona Millerja v 60-tih prejšnjega stoletja.

⁹ Pregled pomembnejših direktiv in izvedbenih predpisov EU na področju finančnih trgov je predstavljen npr. na spletišču Agencije za trg vrednostnih papirjev (<http://www.atvp.si/Default.aspx?id=26>).

¹⁰ Utemeljitev k Uredbi 1095/2010 o ustanovitvi Evropskega nadzornega organa (Evropski organ za vrednostne papirje in trge) in o spremembi Sklepa št. 716/2009/ES ter razveljavitvi Sklepa Komisije 2009/77/ES, med drugim navaja v točki 33: »Križa je pokazala, da sedanji sistem sodelovanja med nacionalnimi organi, katerih pristojnosti so omejene na posamezne države članice, ni zadosten pri finančnih institucijah, ki delujejo čezmejno.« ali denimo v utemeljitvi k Uredbi (EU) št. 600/2014 z dne 15. maja 2014 o trgih finančnih instrumentov in spremembi Uredbe (EU) št. 648/2012, kjer v točki 1 med drugim ugotavljajo »Za okrepitev preglednosti in izboljšanje delovanja notranjega trga za finančne instrumente bi bilo treba uvesti nov okvir, s katerim se uveljavijo enotne zahteve po preglednosti poslov na trgih finančnih instrumentov. V tem okviru bi bilo treba določiti celovita pravila za različne finančne instrumente.«

¹¹ Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) (Uradni list RS, št. 65/2009 – UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013 – odl. US, 82/2013 ter 55/2015).

¹² V prvem odstavku 70. člena »Poslovno poročilo mora vsebovati vsaj pošten prikaz razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, vključno z opisom bistvenih tveganj in negotovosti, ki jim je družba izpostavljena«, v četrtem odstavku pa za določene položaje tudi predstavitev ciljev in ukrepov upravljanja finančnih tveganj družbe. Za družbe, ki so zavezane k reviziji pa se v petem odstavku zahteva »opis glavnih značilnosti sistemov notranjih kontrol in upravljanja tveganj v družbi v povezavi s postopkom računovodskega poročanja.« Nadalje družbam, ki so dolžne pripraviti tudi konsolidirano letno poročilo, nalaga enajsti odstavek 56. člena »V konsolidiranem poslovnem poročilu se v izjavi o upravljanju družbe pri razkrivanju sistema notranjih kontrol in upravljanja tveganj prikaže samo glavne značilnosti sistemov notranje kontrole in upravljanja tveganj na ravni skupine družb.«

¹³ Za srednje in velike družbe v 12. točki tretjega odstavka 69. člena »če so tveganja ali koristi, ki iz njih izhajajo, pomembni in če je razkritje teh tveganj ali koristi nujno za oceno finančnega stanja družbe.«

¹⁴ Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Uradni list RS, št. 13/2014 – UPB, 10/2015 – popr. in 27/2016) podrobneje ureja to področje v členih 30, 31 ter 32.

¹⁵ Iz te ureditve so v drugem odstavku 27. člena ZFPPIPP izvzete banke, zavarovalnice, borznoposredniške družbe in družbe za upravljanje, saj zanje upravljanje tveganj poteka po posebnih pravilih.

¹⁶ Gre za skupino ti. HILF dogodkov in kombinacij, »High Impact, Low Frequency«.

¹⁷ Namen predstavitve mer tveganj v nadaljevanju poglavja je osredotočiti se na primernost posameznih mer v obravnavanih posebnih okoliščinah pojavljanja novih tveganj ali kompleksnejših tveganjih situacijah. V tem delu zato ne predstavljamo tehničnih značilnosti posameznih mer ali načina njihove uporabe – več o tem glej npr. v Hull, J.C., 2015. Risk management and Financial Institutions (Fourth Edition). Wiley, tudi v Mun, J., 2015. Modeling Risk. Third Edition. Dublin: Thompson-Shore in ROV Press.

¹⁸ Metaforično poimenovani dogodki »črni galeb« (po Nassimu Talebu »black swan theory«).

¹⁹ Več o različnih načinih izračuna tvegane vrednosti glej Hull, J.C., 2015. *Risk management and Financial Institutions* (Fourth Edition). Wiley, tudi v Mun, J. 2015. *Modeling Risk*. Third Edition. Dublin: Thompson-Shore in ROV Press. Prav tako o metodah, ki ustrezno dopolnijo oceno tveganja za postavljeno mejo zaupanja v tvegani vrednosti VaR (»tail risk«).

²⁰ Več glej npr. Fonds de Garantie des victimes des actes de Terrorisme et d'autres Infractions. L'indemnisation des victimes des actes de terrorisme - Attentats du 13 novembre 2015, Stephan Maaß (2015). Warum bei Terror die Versicherung fast nie zahlt. Die Welt dne 19.11.2015, OECD. National terrorism risk insurance programmes of OECD countries with government participation. Main features, Marion Dakers (2015). How Lloyd's joined the war on global terror. Telegraph dne 28.3.2015.

Literatura in viri

1. Aven, T. (2010). On the need for restricting the probabilistic analysis in risk assessments to variability. *Risk Analysis* 30(3), 354–360.
2. Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research* 253 (2016), 1–13.
3. Borghesi, A. in B. Gaudenzi (2013). *Risk Management. How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks*. Verona: Springer-Verlag.
4. Crouhy, M., Galai, D. in R. Mark. (2006). *The essentials of risk management*. New York: McGraw-Hill.
5. Ernst&Young (2010). *Risk appetite. The strategic balancing act*. EYGM Limited.
6. Evropska centralna banka (2016). *Evropski sistem finančnega nadzora*. Dosegljivo: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/esfs/html/index.sl.html> [14.10.2016]
7. Evropska komisija (2016). *Banking union*. Dosegljivo: http://ec.europa.eu/finance/general-policy/banking-union/index_en.htm [14.10.2016]
8. International Organization for Standardization (2009). *ISO 31000/2009: Risk management – Principles and guidelines*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:43170:en>
9. Kalan, M. (2004). *Pozavarovanje*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. KPMG (2008). *Understanding and articulating risk appetite*. KPMG Advisory.
11. Lloyd's. 2013. *Lloyd's Risk Index 2013*. Dosegljivo na: www.lloyds.com [8.12.2014].
12. Močivnik, P. (2010). *Razlaga zavarovalniških izrazov*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, g. i. z.
13. Mun, J. (2015). *Modeling Risk. Third Edition*. Dublin: Thompson-Shore in ROV Press.
14. Pavliha, M. (2003). Pozavarovalni izzivi v 201. desetletju našega štetja. *Podjetje in delo* 24 (3-4), str. 339–350.
15. Pavliha, M. in S. Simoniti (2006). Terorizem: (ne)ozdravljiva kuga tretjega tisočletja. 13. Dnevi slovenskega zavarovalništva v Portorožu, 1. in 2. junija 2006. *Zbornik referatov*, Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, Ljubljana, 2006, str. 3–16.
16. Romeike, F. in J. Spitzner (2013). *Von Szenarioanalyse bis Wargaming. Betriebswirtschaftliche Simulationen im Praxiseinsatz*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
17. Schneck, O. (2010). *Risikomanagement. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

6. Praktično poučevanje študentov in prenosljive oziroma prečne kompetence v Sloveniji

TJAŠA ŠTRUKELJ, MOJCA DUH & JERNEJ BELAK

Povzetek V tem poglavju preučujemo praktično poučevanje študentov in učne metode prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji. Praktično poučevanje študentov vpliva na njihove kompetence in sposobnost uporabe pridobljenih kompetenc v njihovem delovnem življenju. V praksi so potrebne številne prenosljive oziroma prečne kompetence in študenti jih lahko pridobijo z uporabo različnih metod praktičnega poučevanja v času njihovega študija. V tem poglavju bomo iz slovenske perspektive raziskali praktično poučevanje študentov in uporabo pedagoških metod za pridobitev kompetenc študentov. Najprej bomo opisali praktične učne metode, ki se uporabljajo pri formalnem poučevanju v visokem šolstvu v Sloveniji. Po pregledu literature in že opravljenih raziskav bomo predstavili lastno raziskavo, ki smo jo na preučevanem področju izvedli na vzorcu 120 študentov. Na podlagi izsledkov slednje raziskave bomo v nadaljevanju predstavili 15 najbolj pogosto uporabljenih metod praktičnega poučevanja pri formalnem poučevanju v visokem šolstvu v Sloveniji, ki temeljijo na izkušnjah študentov Univerze v Mariboru, Ekonomsko-poslovne fakultete (UM EPF). Pojasnili bomo tudi primer uporabe različnih praktičnih učnih metod pri praktičnem pouku izbranega poslovnega predmeta na UM EPF. Poleg že navedenega bomo v tem poglavju predstavili tudi analizo učnih metod prečnih kompetenc v Sloveniji. Predstavili bomo, kako na UM EPF poučujejo podjetnost, komunikativnost, ustvarjalnost in timsko delo. V ta namen bomo raziskali različne predmete dodiplomskega in podiplomskega študija na UM EPF. Na podlagi vsega raziskanega bomo poglavje zaključili z nekaterimi predlogi za izboljšanje učnega procesa prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji.

Ključne besede: učne metode • prenosljive/prečne kompetence • podjetnost • komunikativnost • ustvarjalnost • timsko delo • Slovenija

NASLOVI AVTORJEV: dr. Tjaša Štrukelj, docentka, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: tjasa.strukelj@um.si, dr. Mojca Duh, redna profesorica, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: mojca.duh@um.si, dr. Jernej Belak, izredni profesor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: jernej.belak@um.si

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.6> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: A20, M00.
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

6. Practical Teaching Methods and Transversal Competences: Case of Slovenia

TJAŠA ŠTRUKELJ, MOJCA DUH & JERNEJ BELAK

Abstract In this chapter, we analyse practical teaching methods and teaching methods for the acquisition of transversal competences on the case of Slovenia. Practical teaching of students affects their competences and their ability to use the acquired skills in their working life. A huge number of transversal competences are required in practice and students can gain them via various practical teaching methods during their studies. In this chapter, we research the practice of teaching students and the use of teaching methods for the development of their competences from the perspective of Slovenian students and Slovenian education system. First, present the education system in Slovenia. Then describe practical teaching methods used in formal learning in higher education in Slovenia. After the review of the literature and research known, our own study, which was conducted in the area under consideration on a sample of 120 students, is presented. Based on the results of the latter study, 15 most frequently used practical teaching methods in formal learning environment, based on the experiences of students at the University of Maribor, the Faculty of Economics and Business (UM EPF) are presented. We introduce practical examples of the use of different teaching methods in practical classes of selected business subjects at the UM EPF. In addition to the above, this chapter also presents an analysis of teaching methods for the acquisition of transversal competences in Slovenia. We describe how the UM EPF teaches entrepreneurship, communication skills, creativity and teamwork. For this purpose, we studied various subjects in undergraduate and postgraduate study programmes at the UM EPF. Based on all the research carried out on this topic, we conclude this chapter with some suggestions for the improvement of the learning process of transversal competences in Slovenia.

Keywords: teaching methods • transversal competences • entrepreneurship • communication skills • creativity • teamwork • Slovenia

CORRESPONDENCE ADDRESS: Tjaša Štrukelj, Ph. D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: tjasa.strukelj@um.si, Mojca Duh, Ph. D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: mojca.duh@um.si, Jernej Belak, Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: jernej.belak@um.si

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.6> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: A20, M00.
© 2017 Univrsity of Maribor Press
Available at: <http://press.um.si>.

6.1 Uvod

Avtorji prispevka, zaposleni na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM EPF), sodelujemo v Erasmus+ projektu, ki ga financira Evropska unija (v obdobju 1.10.2015–31.8.2018). Naslov projekta je »The acceleration method of development of transversal competences in the students' practical training process«, ali v prevodu »Metoda pospeševanje razvoja prenosljivih oziroma prečnih kompetenc pri praktičnem procesu usposabljanja študentov«. Ostali projektni partnerji so Poznan University of Technology (Poljska), Wroclaw University of Economics (Poljska), Czestochowa University of Technology (Poljska), The Western Chamber of Industry and Commerce (Poljska), Centria – University of Applied Sciences (Finska), JEDU The Federation in Education in Jokilaasot (Finska) in Matej Bel University Banska Bystrica (Slovaška).

Projekt odgovarja na potrebe trga delovne sile. Raziskave namreč kažejo, da je več področij kompetenc, na katerih delodajalci niso zadovoljni s pripravljenostjo diplomantov, in da obstaja precejšnja vrzel v pridobljenih in potrebnih kompetencah diplomantov. Osnovni cilj projekta je zatorej oblikovati in uvesti inovativno metodo pospeševanje razvoja prenosljivih oziroma prečnih kompetenc študentov.

Rezultati raziskav projekta (tudi opis praktičnih učnih metod, navedenih v tem dokumentu), so na voljo na spletni strani projekta <http://www.awt.org.pl/erasmus/dobranja/?lang=en> (glej prenos/raziskave, angl. download/research) ali na spletni strani Inštituta za razvoj managementa Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru <http://www.epf.um.si/o-fakulteti/organiziranost/instituti/institut-za-razvoj-managementa/projekti/>. V tem poglavju bomo predstavili nekaj izbranih projektnih rezultatov raziskave za Slovenijo (podrobneje v Report O1, 2016; Report O2, 2016). Vsebina tega poglavja je izključna odgovornost avtorjev in v nobenem pogledu ne izraža stališča nacionalne agencije in Evropske komisije.

Za tem uvodnim poglavjem najprej predstavljamo značilnosti terciarnega izobraževanja v Sloveniji (poglavje 6.2) in nadaljujemo s praktičnim poučevanjem študentov v Sloveniji (poglavje 6.3). Nato sledi analiza učnih metod prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji (poglavje 6.4). Prispevek zaključujemo z nekaj sklepnimi ugotovitvami (poglavje 6.5).

6.2 Značilnosti terciarnega izobraževanja v Sloveniji

Izobraževalni sistem v Sloveniji sestavlja več izobraževalnih ravni in institucij (slika 6.1). Terciarno izobraževanje se deli na višje strokovno izobraževanje in visokošolsko izobraževanje (tabela 6.1). Slovenija se je leta 1999 pridružila Bolonjski reformi in na tej osnovi oblikovala trisopenjsko strukturo terciarnega izobraževanja. Sočasno je bil uveden tudi sistem kreditnih točk (European Credit Transfer and Accumulation System/ECTS) (Higher education system, 2016).

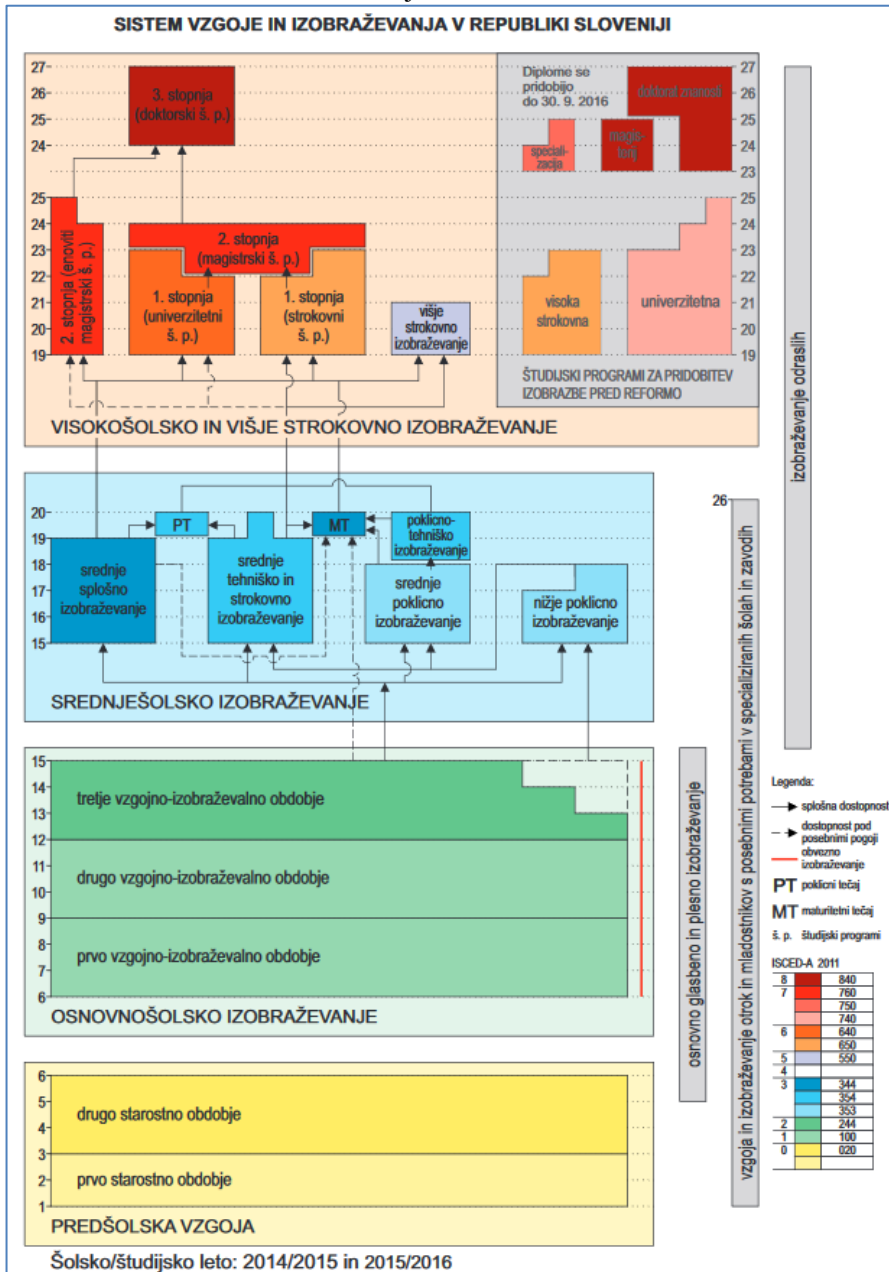
Zakon o višjem strokovnem izobraževanju predstavlja zakonsko podlago za višješolsko strokovno izobraževanje v Sloveniji, ki ga izvajajo tako javni kot zasebni zavodi in

institucije (Higher education Slovenia, 2014). Vsi višješolski strokovni programi trajajo dve leti (120 ECTS) in se zaključijo z diplomom kar je v skladu z Zakonom o višjem strokovnem izobraževanju ter Zakonom o strokovnih in znanstvenih naslovih. Skladno z Uredbo o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja pridobi posameznik z zaključkom tega študija 6/1 raven izobrazbe (Education system, 2014).

Zakon o visokem šolstvu predstavlja pravno podlago za visokošolsko izobraževanje v Sloveniji, ki ga izvajajo javne in zasebne univerze ter drugi visokošolski zavodi (npr. fakultete, umetnostne akademije). Programi prve stopnje so lahko univerzitetni in visokošolski strokovni programi (Higher education Slovenia, 2014). Trajajo od tri do pet let ter obsegajo 180 do 240 ECTS. Visokošolski zavod izda študentu ob zaključku študija diplomu in ustreznim nazivom skladno z Zakonom o strokovnih in znanstvenih naslovih. Študentje, ki so zaključili študij po študijskem letu 2000/01, dobijo k diplomi tudi priložo v slovenskem in enem od uradni jezikov EU – navadno v angleškem jeziku. Z zaključenim prvostopenjskim študijskim programom pridobi diplomant skladno z Uredbo o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja 6/2 raven izobrazbe (Education system, 2014).

Drugostopenjski programi so magistrski programi. Skladno z Uredbo o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja prinaša zaključek študija po teh programih 7 raven izobrazbe. Programi obsegajo 60 do 120 ECTS in trajajo od enega do dveh let. Trajanje enovitih magistrskih študijskih programov ustreza trajanju prvostopenjskih študijskih programov in njihovo trajanje ne presega petih let (3+2, 4+1). Diplomanti pridobijo diplomu in strokovni naziv skladno z Zakonom o strokovnih in znanstvenih naslovih. Vse od študijskega leta 2000/01 prejmejo diplomanti še dodatek k diplomi v slovenskem in enem od uradni jezikov EU – navadno v angleškem jeziku (Education system, 2014).

Slika 6.1 Izobraževalni sistem v Sloveniji



Vir: Education system Slovenia, 2016.

Programi tretje stopnje so doktorski študijski programi. Obsegajo 180 ECTS in trajajo tri leta. Skladno z Uredbo o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja omogočajo pridobitev 8/2 ravni izobrazbe. Organizirane oblike študija obsegajo najmanj 60 ECTS, 120 ECTS pa obsega individualno delo na doktorski disertaciji. Z zaključkom te stopnje študija pridobi posameznik znanstveni naslov doktor znanosti. K diplomi prav tako dobi dodatek k diplomi v slovenskem jeziku in enem od uradni jezikov EU – navadno v angleškem jeziku (Education system, 2014).

Tabela 6.1 Terciarno izobraževanje v Sloveniji

Izobraževalni programi	Število ECTS točk
Višješolski strokovni programi	120 ECTS
Univerzitetni in visokošolski strokovni programi (1. <i>bolonjska stopnja</i>)	180–240 ECTS
Magistrski študijski programi (2. <i>bolonjska stopnja</i>)	60–120 ECTS
Enoviti magistrski študijski programi	300–360 ECTS
Doktorski študijski programi (3. <i>bolonjska stopnja</i>)	180 ECTS

Vir: Education system, 2014.

Univerze, fakultete in umetnostne akademije lahko ponujajo študijske programe vseh treh stopenj. Višješolske izobraževalne institucije (višje strokovne šole) lahko ponujajo študijske programe prve stopnje; v kolikor izpolnjujejo določene pogoje pa lahko ponujajo tudi študijske programe druge stopnje (Higher education Slovenia, 2014).

Vsako leto v obdobju zadnjih petih let se število študentov v terciarnem izobraževanju v Sloveniji močno zmanjšuje. V študijskem letu 2014/15 je bilo v terciarno izobraževanje (tabela 6.2) vključenih 83.699 študentov, kar je 7.000 študentov manj kot v predhodnem študijskem letu in več kot 31.000 manj kot pred petimi leti v študijskem letu 2009/10 (SURs, 2015). V študijskem letu 2015/16 je bilo v terciarno izobraževanje vključenih 80.000 študentov kar kaže na nadaljevanje trenda zniževanja števila študentov (SURs, 2016). Število študentov vključenih v programe višjega strokovnega izobraževanja se je zmanjšalo za skoraj 2.000 študentov na 11.485 študentov v študijskem letu 2014/15. Število študentov v prvostopenjskih programih univerzitetnega in strokovnega visokošolskega študija se je zmanjšalo iz 84.000 v študijskem letu 2009/10 na 52.376 v študijskem letu 2014/15. Število študentov vključenih v podiplomske študijske programe se je povečalo – večina študentov je bila vključena v magistrske študijske programe (po predhodno zaključenem prvostopenjskem študiju). V študijskem letu 2014/15 je bilo tako približno 20.000 podiplomskih študentov, kar predstavlja četrtino vseh študentov vključenih v terciarno izobraževanje (SURs, 2015). Vendar pa se je število študentov podiplomskega študija v študijskem letu 2015/16 zmanjšalo na 19.512 (SURs, 2015). V študijskem letu 2014/15 je bilo v študijske programe sprejete pred bolonjsko reformo vključenih še 500 študentov. Gre predvsem za študente starih visokošolskih študijskih programov in študente zadnjega letnika študija medicine (SURs, 2015).

Tabela 6.2 Študenti terciarnega izobraževanja v Sloveniji v študijskem letu 2014/15

Študenti terciarnega izobraževanja v Sloveniji	Skupaj	Redni študenti	Izredni študenti
Skupaj (1+2)	83.699	67.944	15.755
1. Višješolski strokovni programi	11.485	6.897	4.588
2. Visokošolski	72.214	61.047	11.167
2.1 Univerzitetni in visokošolski strokovni programi (stari)	499	491	8
2.2 Visokošolski strokovni programi (1.bolonjska stopnja)	20.222	14.194	6.028
2.3 Univerzitetni programi (1.bolonjska stopnja)	26.951	25.484	1.467
2.4 Magistrski programi (2.bolonjska stopnja) – enoviti program	4.704	4.628	76
2.5 Magistrski programi (2.bolonjska stopnja)– po zaključeni 1.bolonjski stopnji	17.194	15.543	1.651
2.6 Doktorski študijski programi (3.bolonjska stopnja)	2.644	707	1.937

Vir: SURS, 2015.

Vključenost v terciarno izobraževanje v Sloveniji je 40 % in je nad povprečjem za EU (37,9 % v 2014) (Monitor Slovenia, 2015). V študijskem letu 2014/15 je bilo v Sloveniji v programe terciarnega izobraževanja vključenih 48 % mladih v starostni skupini 19–24 let; vendar pa se je njihovo število zmanjšalo za 12.496 v zadnjih petih letih. Delež mladih vključenih v terciarno izobraževanje se zmanjšuje bolj kot upada številčnost posameznih generacij. V zadnjih petih letih se je ta delež zmanjšal za 1,33 odstotne točke. Kljub temu, da se delež študentov hitro zmanjšuje, pa to ne velja za interes mladih za študij. Čeprav je število novo vpisanih študentov manjše (gre za študente vpisane prvič v prvi letnik študij), pa zmanjševanje tega števila ni tako dramatično kot zmanjševanje skupnega števila študentov. V študijskem letu 2014/15 je bilo 14.000 prvič vpisanih študentov prvih letnikov, kar je za 3.500 manj kot pred petimi leti (SURS, 2015).

Z vsakim študijskim letom se delež izrednih študentov med vsemi študenti zmanjšuje. V študijskem letu 2014/15 je bilo 60 % študentov višješolskih strokovnih programov rednih in enako velja tudi za študijsko leto 2015/16 (SURS, 2015; SURS, 2016). Pred desetimi leti (t. j. 2004/05) je bil njihov delež 32 %. Število rednih študentov na visokošolskih študijskih programih pa je bilo že pred desetimi leti visoko – njihov delež je bil 72 % in je bil v študijskem letu 2014/15 še višji (85 %). Po drugi strani pa so bili redni študenti na podiplomskih študijskih programih v manjšini (20 %) pred nekaj leti (t. j. v študijskem letu 2009/10); njihov delež je v zadnjih letih izredno narasel in je bil 82 % v študijskem letu 2014/15. To je verjetno tudi odraz hitrega naraščanja števila študentov magistrskih študijskih programov (programov 2. bolonjske stopnje) med katerimi prevladujejo redni študenti (SURS, 2015).

Delež prebivalstva s terciarno izobrazbo v Sloveniji narašča. Po podatki za leto 2011 je Slovenija dosegla nadpovprečno rast števila prebivalcev s terciarno izobrazbo v primerjavi z drugimi OECD državami. Razlika med generacijami starih 25–34 let in 55–64 let s terciarno izobrazbo je bila 18,22 odstotne točke; v OECD državah je bila 15,01 odstotnih točk. Kljub temu pa ostaja splošna izobrazbena raven mlajše in starejše populacije pod povprečjem, ki velja v OECD državah. V letu 2010 je Evropska razvojna

strategija postavila cilj zvišanja deleža prebivalstva s terciarno izobrazbo v starostni skupini 30–34 let za 40 % do leta 2020. Od leta 2010 delež prebivalstva s terciarno izobrazbo neprestano narašča in je dosegel 38 % v letu 2014; Slovenija je presegla ta cilj v letu 2014 za 1 odstotno točko (SURS Population, 2015).

Kljub temu pa poročilo OECD o Sloveniji (OECD, 2014) poudarja, da mora Slovenija sprejeti nekaj nujnih ukrepov z namenom izboljšanja zaposlovanja mladih; med temi ukrepi je veliko poudarek na realnem poklicnem usmerjanju in nadaljnem zmanjševanju terciarnega izobraževanja na področjih s slabo zaposlitveno perspektivo. Kažejo se znaki neskladja med tem kar visokošolski sistem izobraževanja daje in med potrebami trga delovne sile, še posebej je prisoten primanjkljaj na področju tehnike in naravoslovja (OECD, 2014, str. 9). V poročilu so izpostavljena tudi regionalna neskladja; tako je v nekaterih regijah moč zaslediti primanjkljaj visoko izobraženega kadra. Za nekatere regije je značilno ravnotežje v smislu visoko usposobljenega kadra, medtem ko imajo druge težave zaradi prisotnosti predvsem nizko usposobljenega kadra (to so regije za katere so značilna delovna mesta z nizko zahtevano izobrazbo). Ker je terciarno izobraževanje ključen dejavnik izboljševanja inovativnosti in napredka nacionalnega gospodarstva, je potrebno posebno pozornost nameniti tako strani ponudbe znanja in izkušenj kot tudi strani povpraševanja po znanju in izkušnjah. Posebno pozornost je potrebno nameniti znanjem in izkušnjam, ki jih potrebujejo delodajalci in financiranju terciarnega izobraževanja, ki je pod povprečjem OECD ter sistemu zagotavljanja kakovosti (OECD, 2014).

6.3 Praktično poučevanje študentov v Sloveniji

V tem poglavju bomo proučevali lastnosti praktičnih učnih metod, ki se uporabljajo v okviru formalnega izobraževanja v visokem šolstvu v Sloveniji. Najprej bomo predstavili uporabo izobraževalnih metod/metod poučevanja v procesu praktičnega pridobivanja znanja v visokošolskem (terciarnem) izobraževanju v Sloveniji. V poročilu raziskave, objavljene v letu 2012, Šarić in Košir (2012, str. 135) preučujeta obseg in načine vključitve metod, ki spodbujajo aktivni študij v visokem šolstvu v Sloveniji. Za to raziskavo sta razvila spletni vprašalnik, namenjen ugotavljanju kakšne pristope za spodbujanje aktivnega učenja učitelji uporabljajo v slovenskih visokošolskih institucijah. Ugotavljala sta namen uporabe aktivnih metod, čemu učitelji pripisujejo pomen za njihovo (ne)uspešno uporabo, potrebo učiteljev za podporo pri izvajanju tovrstnih aktivnih metod in načine, na katere so te metode vključene v postopek ocenjevanja. V raziskavi je sodelovalo 182 visokošolskih učiteljev. Rezultati so pokazali, da učitelji najpogosteje aktivirajo študente s pomočjo pogovora, sledi skupinsko delo, reševanje nalog in problemov, seminarske naloge in predstavitve. Anketiranci so pripisali uspešno uporabo aktivnih študijskih metod predvsem metodi sami, medtem ko so neuspešno uporabo večinoma pripisali značilnostim študentov. Čeprav je dalo poročilo učiteljev le delne informacije o pouku v visokem šolstvu, rezultati raziskave prispevajo k znanju o tem, kaj se dogaja v slovenskih predavalnicah.

V letu 2011 je bila objavljena študija o nagnjenosti študentov in učiteljev, da študirajo in uporabljajo metode e-učenja v visokem šolstvu (Sulčič, 2011). Študija je bila osredotočena na naklonjenost učiteljev in študentov do različnih metod poučevanja in učenja, ki se uporabljajo v visokem šolstvu. Ugotovljeno je bilo, da učitelji, kljub pričakovanjem raziskovalcev, ne marajo preveč običajnih metod poučevanja. Zanimivo je, da so konvencionalne metode bolj privlačne za študente kot za učitelje. Vendar pa je raziskava potrdila, da študenti in učitelji, ki uporabljajo e-študij, ne uporabljajo radi običajnih metod poučevanja. V skladu s to študijo je e-študij primeren način študija za izredne študente (Sulčič, 2011, str. 43).

V Sloveniji se izobraževanje za posamezne predmete v celoti ali delno lahko izvaja na spletu. Študija RIS je pokazala, da je v povprečju v študijskem letu 2005/2006 12 % visokošolskih zavodov uporabljalo različna okolja spletnega učenja (Vehovar et al., 2006 v Sulčič, 2011, str. 43). Ta učna okolja so bila najpogosteje uporabljena v institucijah na področju ekonomije in poslovanja (26 %), najmanj pogosto pa na področju medicine in zdravstva, družbenih ved in izobraževanja (3 %) ter na področju humanistike (0%) (Vehovar et al., 2006, str. 35, v Sulčič, 2011, str. 44).

Raziskovalci so tudi preučevali študente in učitelje poslovnih šol glede njihovih preferenc o metodah poučevanja in učenja, ki se najpogosteje uporabljajo v visokem šolstvu. Uporabili so 5-stopenjsko lestvico (1 = metoda ni primerna in 5 = metoda je zelo primerna). v študijskem letu 2008/2009 je bilo v raziskavo vključenih 137 študentov (Sulčič, 2011, str. 50–51). Raziskovalci so ugotovili, da je bilo sprejemanje metod poučevanja in učenja kot sledi: študentom je bila večinoma všeč komunikacija z učitelji preko e-pošte (4,0 točke); sledi reševanje računalniško podprtih testov (e-testov, kolokvijev in izpitov) (3,7 točk); sledijo tradicionalna predavanja »ex cathedra«, individualno študentsko delo in delo študentov v paru (3,6 točk); ter študentsko delo v majhnih skupinah (od 3 do 6 študentov) in branje tiskanega gradiva (knjige, skripte) (3,5 točk). Najmanj priljubljene metode so branje elektronskih materialov iz računalniških zaslonov (3,0 točke); sledijo avdio posnetki predavanj, ustni izpiti ob koncu predavanj in igranje vlog (2,8 točk); ter študenti, ki delajo v velikih skupinah (več kot 6 študentov) (2,6 točk) (Sulčič, 2011, str. 52). Raziskava je tudi pokazala, da je uporaba aktivnih metod slovenskih visokošolskih učiteljev pogosto intuitivna in ne-reflektirana (Košir in Šarič, 2012 v Bardorfer, 2013, str. 112). To je najverjetneje res tudi na področju ustvarjanja ugodnega okolja za učenje in stika s študenti, kar je v Sloveniji oboje zanemarjena (Bardorfer, 2013, str. 106; 112).

Na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti, je bila na zadevnem področju izvedena raziskava. 120 študentov zadnjega (tretjega) leta dodiplomskega visokošolskega strokovnega študija je navedlo 15 najbolj pogosto uporabljenih praktičnih metod poučevanja v formalnem izobraževanju v visokem šolstvu na podlagi svojih izkušenj in mnenj. Anketirani niso izbrali npr. laboratorijskega dela kot načina učenja, čeprav se nekatere laboratorijske vaje (npr. za ekonomske raziskave) izvajajo. Na ta način študenti rešujejo probleme, spoznavajo nove pojave in izoblikujejo neodvisno mnenje. 15 najbolj pogosto uporabljenih praktičnih učnih metod formalnega učenja v visokem šolstvu v

Sloveniji so (primer UM EPF): 1. predavanja, 2. seminarske naloge, 3. računске naloge, 4. tekstualne naloge, 5. študija primera, 6. terensko delo, 7. delo z informacijsko tehnologijo, 8. strokovna ekskurzija, 9. študijska praksa, 10. delo v skupini, 11. projektno delo, 12. igra vlog, 13. študij na daljavo, 14. delavnice in 15. gostje iz prakse.

Kot primer uporabe različnih praktičnih učnih metod pri praktičnem pouku poslovnega predmeta na UM EPF opisujemo potek pouka pri predmetu Politika podjetja in strateški management na UM EPF. Predmet se izvaja za študente zadnjega (tretjega) letnika dodiplomskega visokošolskega strokovnega študijskega programa. Pri opisu tega primera bomo izhajali z vidika osebnih izkušenj. Običajno se praktično učenje pri tem predmetu prične z izbranim primerom/zgodbo iz poslovne prakse ali vsakdanjega življenje, z namenom, da študenti razvijejo ustrezne vrednote, kulturo in etiko. Pri tem predmetu se študenti naučijo, kako sprejemati odločitve kot lastniki, upravljalci in/ali vodilni delavci v podjetju ali drugi organizaciji. Da bi se študenti naučili odgovornih vrednot, ustrezne kulture in etične držbe, učitelj in študenti najprej razpravljajo o svojih vrednotah, kulturi in etiki skozi te primere/zgodbe z moralno lekcijo. Razpravljajo o moralnih naukih in pomenu moralnega obnašanja vseh oseb na svetu. Temu sledi pregled osnovnih teoretičnih izhodišč, ki so potrebna za delo v pedagoškem procesu, skupaj s primeri iz prakse. Zatem se študenti razdelijo na sodo število skupin, pri čemer po dve skupini tvorita par, in dobijo svoje naloge. Vsaka od obeh skupin, ki tvorita par, ima enako nalogo, vendar ta naloga je drugačna od naloge drugih parov po dve skupini študentov. Tako študenti pri praktičnem puku tega predmeta po navadi rešijo dve ali tri različne naloge (težave dveh ali treh različnih podjetij). To je seveda odvisno od števila skupin študentov (npr. 4 skupine – 2 nalogi, 6 skupin – 3 naloge). Potem ko študenti potrdijo, da razumejo svoje naloge, uporabijo metodo skupinskega dela (angl. *team work method*) za reševanje teh nalog oz. zastavljenih problemov. Ko je čas, namenjen timskeemu delu, končan, študenti poročajo o svojih rešitvah svojim kolegom. Ker je eden od ciljev predmeta Politika podjetja in strateški managementa ta, da se študenti naučijo, kako sprejemati odločitve kot lastniki podjetij ali vrhnji menedžerji, je lahko rešitev vsake skupine, ki je reševala enako nalogo, drugačna, čeprav sta lahko obe pravilni.

Višja ocena je namenjena skupini, ki je poiskala boljšo rešitev (tj. rešitev, ki temelji na pravih teoretičnih osnovah, prenesenih na konkreten primer/nalogo), ki pa mora biti tudi dobro utemeljena (študenti morajo predstaviti boljše argumente). Tako študenti razvijajo skupinsko razpravo o rešitvi, ki so jo izbrali (angl. *group discussion or debate*).

6.4 Razvijanje prenosljivih oziroma prečnih kompetenc v Sloveniji

Jurše in Tominc (2008) poudarjata, da je prvi potreben korak v razvoju kurikulumu posameznika, podrobna analiza potrebnih znanj in kompetenc diplomantov po zaključku njihovega študija. Na pridobljeno diplomo diplomantov je potrebno gledati le kot na vstopnico na trg dela, zato so splošne in strokovne sposobnosti in spretnosti diplomantov atributi, ki v očeh delodajalcev štejejo največ. Razvoj novih študijskih programov bi bilo zato potrebno izvajati v tesnem sodelovanju z izbranimi podjetniki in menedžerji. Le tako

bi omenjene prenove upoštevale tudi potrebe trga dela. S takim pristopom bi poslovne šole dosegle ključni cilj, to je, svoje diplomante bolje opremiti tako s strokovnimi kot tudi prečnimi kompetencami, potrebnimi za uspešno spopadanje posameznika, ki vstopa na trg dela, z izzivi dinamičnega poslovnega sveta.

Štiri slovenske univerze v okviru dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov spodbujajo in razvijajo prečne kompetence: Univerza v Ljubljani, Univerza v Mariboru, Univerza na Primorskem in Univerza v Novi Gorici. Vendar pa se v Sloveniji soočamo s pomanjkanjem raziskav na področju standardov za vrednotenje in potrjevanje, ter spremljanje razvoja prečnih kompetenc, kakor tudi na področju proučevanja učinkov metod učenja, ki bi nam dale vpogled o stanju in rezultatih teh prečnih kompetenc na nacionalni ravni visokošolskega izobraževanja v Sloveniji danes. Zato v nadaljevanju predstavljamo razvoj prečnih kompetenc pri izbranih predmetih.

Kompetenca *podjetništvo* je spodbujana v okviru vseh, še posebej pa v okviru specializiranih in ozko usmerjenih študijskih programov. V sklopu univerzitetnih dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov, UM EPF ponuja usmeritve Podjetništvo, kjer je glavni cilj, da študent osvoji znanje in sposobnosti s področja podjetništva, kar omogoča uspešno spopadanje posameznika z izzivi razvojnega in izvedbenega management malih in srednje velikih podjetij, samostojnega razvijanja poslovnih načrtov podjetij, ustanovitve lastnega podjetja ali prevzema že obstoječega družinskega podjetja.

Na podiplomski, magistrski ravni, UM EPF ponuja študijsko smer Podjetništvo in inoviranje, ki študentu s pridobljenim znanjem in kompetencami omogoča, da upravlja svoje lastno podjetje, upravlja z invencijsko-inovacijskimi procesi v podjetju, s pridobljenim znanjem in kompetencami pa je sposoben sprejemati tudi razvojne odločitve v zvezi s podjetjem. Za ponazoritev razvoja podjetništva v visokem šolstvu, v nadaljevanju predstavljamo predmet Razvoj dinamičnega podjetja, ki ga izvaja Katedra za strateški management in politiko podjetja v okviru podiplomske magistrske študijske usmeritve Strateški in projektni management na UM EPF.

Namen predmeta Razvoj dinamičnega podjetja, je doseči naslednje cilje in kompetence študentov: sistematično in podrobno okrepiti teoretično znanje o posebnostih podjetij in drugih organizacij v različnih fazah njihovega življenjskega cikla, razvojnega cikla in cikla rasti, ter o posebnostih vodenja podjetja v teh različnih fazah; pridobiti sposobnost združevanja že pridobljenega znanja o vodenju in upravljanju z novim znanjem s področja dinamičnega podjetja in drugih organizacij, kot tudi načine njihovega ustanavljanja; pridobiti sposobnost uporabe pridobljenega teoretičnega znanja na področju razvoja dinamičnega podjetja, ki bo omogočila študentom kritično, izvirno in samostojno reševanje problemov na področju razvoja dinamičnega podjetja. Študenti, ki obiskujejo ta predmet, pridobijo poglobljeno in sistematično razumevanje in znanje o posebnostih podjetij in drugih organizacij v različnih fazah njihovega življenjskega cikla, razvojnega cikla in cikla rasti. Tako bodo študenti pri svojem bodočem delu obvladovali teoretično/raziskovalno znanje s področja (t. j. teorije življenjskega cikla, teorije

management), sposobni bodo proaktivnega dela z ostalimi posamezniki v smislu iskanja in zagotavljanja rešitev ter obvladovanja tehnik in metod v vsebinskem okviru njihovega dela (t.j. metodologije za določanje faze življenjskega/razvojnega cikla). Takšno znanje in kompetence predstavljajo predpogoj za vzpostavitev dinamičnega podjetja.

Ključne prečne kompetence, pridobljene pri tem predmetu so: kompetentno opravljanje raziskovalnih nalog z minimalnim vodstvom; biti neodvisen in samokritičen študent; neodvisna sposobnost učenja, potrebna za stalno strokovno usposabljanje. Praktične spretnosti, razvite v okviru tega predmeta so: delovanje posameznika v kompleksnih in nepredvidljivih in/ali specializiranih kontekstih; pregled in poznavanje dobre prakse, samoiniciativnost in osebna odgovornost pri izvajanju strokovne prakse. Glede na metode učenja in poučevanja tega predmeta (predavanja, študije primerov in aktivno individualno in skupinsko delo), le-ta pomembno prispeva k razvoju prečnih kompetenc, kot so podjetništvo, komunikativnost, ustvarjalnost in timsko delo.

Za ponazoritev razvoja *komunikativnosti* v visokem šolstvu, v nadaljevanju opisujemo predmet Komunikacijske spretnosti, ki ga ponuja UM EPF, in pri katerem med drugim, študentje osvajajo načine verbalne in neverbalne komunikacije. Namen tega predmeta je seznaniti študente s področjem poslovnega komuniciranja in jim dati znanje ter kompetence za uspešno komuniciranje v poslovnem okolju. Študenti pridobijo znanja o pripravi in uporabi: predstavitev, srečanj, intervjujev, govorov in poslušanja. Študenti se naučijo usklajevati poslovne komunikacijske aktivnosti. Pri predmetu študenti razvijajo sposobnosti za timsko delo na področju poslovnega komuniciranja. Glede na metode učenja in poučevanja tega predmeta (interaktivna predavanja, laboratorijsko delo, timsko delo), le-ta pomembno prispeva k razvoju prečnih kompetenc, predvsem komunikativnost.

Na UM EPF, se kompetenca *ustvarjalnosti* oziroma *kreativnosti* pri študentih obravnava in razvija v okviru različnih predmetov, predvsem pa pri predmetu Kreativno razmišljanje in metode odločanja (izbirni predmet v obeh, dodiplomskem in podiplomskem študijskem programu), kjer študenti spoznajo in uporabljajo metode kreativnega razmišljanja in metode odločanja, potrebnih za ustvarjalno reševanje problemov. Cilji predmeta so naslednji: povečati teoretično znanje študentov na področju kreativnega razmišljanja in odločanja; usposobiti študente za uporabo teoretičnega znanja v gospodarski in poslovni praksi, krepitev ustvarjalnosti pri odločanju, vključno z uporabo ustreznih kvantitativnih metod in računalniških programov ter drugih metod ustvarjalnega mišljenja; pridobiti ustvarjalni in sistemski pristop pri obravnavi poslovnih in gospodarskih problemov; poglobiti znanje o osnovnih teoretičnih pristopih na področju kreativnega razmišljanja in odločanja. Študenti, ki obiskujejo ta predmet, pridobijo specifična znanja v okviru dialektično sistemskega razmišljanja, kvantitativnih metod za podporo pri ustvarjanju in odločanju, tradicionalno in sodobno mednarodno napredne metode za krepitev skupinske ustvarjalnosti in ustvarjalnosti posameznika.

Ključne prečne kompetence, pridobljene v okviru tega predmeta so: nadaljnji razvoj veščin in spretnosti v uporabi znanja na določenem delovnem področju; sposobnost samostojnega učenja; sposobnost uporabe informacijske tehnologije; sposobnost za delo v parih in skupinah. Praktične spretnosti, razvite v okviru tega predmeta so: pridobitev praktičnih izkušenj na področju izbire in uporabe kreativnih načinov mišljenja, samostojno delovanje z opredeljenimi smernicami in določeno stopnjo nadzora. Glede na metode učenja in poučevanja tega predmeta (predavanje razprava, AV predstavitve, študije primerov in aktivno individualno in skupinsko delo), to seveda pomembno prispeva k razvoju prečnih kompetenc, kot so podjetništvo, komunikativnost, ustvarjalnost in timsko delo.

Kompetenca *timsko delo* se razvija na obeh študijskih programih, tako dodiplomskem, kot tudi podiplomskem. Za ponazoritev razvoja kompetence timsko delo v visokem šolstvu, bomo opisali izbrani predmet, ki se izvaja v okviru podiplomske študijske usmeritve Strateški in projektni management, na UM EPF. V ta namen predstavljamo predmet Upravljanje in strateški management, ki ga na podiplomski usmeritvi izvaja Katedra za strateški management in politiko podjetja.

Namen predmeta Upravljanje in strateški management je, da študenti dosežejo naslednje: sistematično in podrobno okrepijo teoretično znanje na področju korporativnega upravljanja in strateškega managementa; pridobijo sposobnost integracije predhodno pridobljenega znanje iz ekonomije, prava in drugih področjih z znanjem s področja upravljanja in teorij upravljanja; razvijejo sposobnost uporabe pridobljenega teoretičnega znanja na področju korporativnega upravljanja in strateškega managementa, razvijejo sposobnost neodvisnega in izvirnega reševanja problemov na področju upravljanja podjetij in strateškega managementa.

Ključne prečne kompetence, pridobljene s tem predmetom so: kompetentno opravljanje raziskovalnih nalog z minimalnim vodstvom; biti neodvisen in samostojen kritični študent; sposobnost avtonomnega učenja, ki je potrebna za nadaljevanje strokovnega študija. Praktične spretnosti, razvite v okviru tega predmeta so: sposobnost, da posameznik deluje v kompleksnih in nepredvidljivih in/ali posebnih okoliščinah, poznavanje dobre prakse s področja upravljanja in vodenja podjetij; sposobnost prilagajanja in uporabe znanja ter oblikovanja ali razvijanja novih veščin in/ali postopkov. Glede na metode učenja in poučevanja tega predmeta (predavanja, študije primerov in aktivno individualno in skupinsko delo), ta predmet pomembno prispeva k razvoju prečnih kompetenc kot so podjetništvo, komunikativnost, ustvarjalnost in timsko delo.

6.5 Sklep

Slovenija se sooča s številnimi izzivi na področju terciarnega izobraževanja (Čelebič, 2014). Država bi morala imeti več pristojnosti v zvezi z distribucijo vpisnih mest v visokem šolstvu, le-te bi bilo potrebno bolj uskladiti s potrebami trga dela. Zato bi se bilo potrebno osredotočiti na ukrepe, ki bi povečali zaposljivost diplomantov. Nadaljnji izzivi

vključujejo povečanje izdatkov v okviru terciarnega izobraževanja, izboljšanja kakovosti poučevanja in uspešnosti učencev, vzpostavitvi sistema za spremljanje diplomantov in merjenje zadovoljstva delodajalcev z znanjem in spretnostmi diplomantov. Prav tako bi bilo potrebno okrepiti sodelovanje med izobraževalnimi zavodi in poslovnim okoljem, sem sodijo predvsem študijske delovne prakse kot del študijskih programov ter spodbujajo pridobivanje splošnih znanj in spretnosti. To je treba osredotočiti na ustvarjanje delovnih mest za ljudi s terciarno izobrazbo in s tem obravnavali naslednji pomemben izziv, vprašanje bega možganov.

Ključne prečne kompetence, kot so znanje, spretnosti in kompetence, potrebne na trgu dela in v vsakdanjem življenju v Sloveniji se hitro razvijajo in spreminjajo (PIAAC, 2013). Za družbo in gospodarstvo, nezadostne in ne dovolj dobro razvite prečne kompetence pri mladih, znatno zmanjšujejo možnosti za inovacije in rast teh okolij. Spoznanja Evropske komisije (EC, 2014) kažejo, da je Slovenija v zadnjih nekaj letih povečala terciarno stopnjo izobrazbe, in že izpolnjuje nacionalne cilje za leto 2020 ter je tako nad povprečjem EU. Kljub temu, neskladja med strokovnim znanjem in potrebami na trgu dela še vedno obstajajo in slovenski izobraževalni sistem bi se moral odzvati na demografske spremembe, ki se kažejo v obliki upada in staranja prebivalstva. Prehod iz izobraževalnega procesa na trg dela, predstavlja v Sloveniji velik izziv tudi za visokošolske diplomante (EC, 2014).

Primerjalno s povprečjem EU–27, se Slovenija spopada z višjim odstotkom mladih, ki se zavedajo pomanjkanja podjetniških veščin. To je tudi pomemben razlog in zaviralni dejavnik pri odločitvah mladih za ustanovitev lastnega podjetja. Tudi zato je veliko visokošolskih ustanov v Sloveniji okrepilo dejavnosti za spodbujanje zaposljivosti diplomantov (Čelebič, 2014).

Potreba po nadaljnji krepitvi podjetniških kompetenc evropskih državljanov je delno razvidna iz podatkov raziskovalnega projekta Global Entrepreneurship Monitor, ki raziskuje prepričanje odraslih, ali imajo potrebne spretnosti in znanja za začetek in ustanovitev podjetja (GEM, 2014). V vseh, razen treh državah (Poljska, Slovaška in Slovenija) članicah EU, ki so sodelovale v tej študiji, ima manj kot polovica prebivalcev starosti 18–64, pozitivno mnenje o svojih sposobnostih za samostojen pričetek z dejavnostjo in ustanovitev podjetja. Razpoložljivi podatki kažejo, da so bili evropski izobraževalni sistemi v primerjavi z ostalim svetom manj uspešni v spodbujanju podjetniškega duha in v spodbujanju posameznikov k podjetništvu (EU, 2012). Na podlagi vsega navedenega priporočamo v pedagoški proces visokošolskih institucij uvajati še več praktičnega in samostojnega dela študentov ter sodobnih metod poučevanja za pridobivanje prenosljivih oziroma prečnih kompetenc. Na ta način bodo študentje dobili več zaupanja v svoje spretnosti in znanja za začetek in ustanovitev podjetja ali za drugačen začetek svoje poslovne kariere. Visokošolskim učiteljem predlagamo, naj se v čim večji meri umaknejo iz »ex cathedra« načina poučevanja in da naj v sodobni študijski proces uvedejo čim več sodobnih metod praktičnega poučevanja. Veliko podatkov o podjetjih je danes moč najti v raznih publikacijah ali na spletu, tudi to je lahko način, da

študentje podatke in informacije o poslovnem svetu samostojno pridobivajo, analizirajo, sinergijsko obdelujejo, napravijo njihovo sintezo ipd. Torej je tudi to lahko način, da študentje pri pedagoškem procesu bolj aktivno sodelujejo in pridobijo več (dovolj realne) prakse. Avtorji tega prispevka bodo za spodbujanje zaposljivosti diplomantov v prihodnosti v študijski proces ciljno uvedli izbrane metode poučevanja za pridobitev prenosljivih oziroma prečnih kompetenc študentov – za spodbujanje njihovega podjetniškega duha, za spodbujanje posameznikov k podjetništvu in za njihovo lažjo in hitrejšo zaposljivost. V ta namen bodo med študenti izvedli tudi raziskavo, na začetku in ob koncu pedagoškega procesa, da bodo ugotovili kako študentje dojemajo doseganje, usvajanje in razvoj svojih prenosljivih oz. prečnih kompetenc. Na ta način bodo študentje lažje oblikovali pozitivno mnenje o svojih sposobnostih za samostojen pričetek z dejavnostjo in ustanovitev podjetja, pa tudi drugače bolj suvereno nastopali na trgu dela.

Literatura in viri

1. Bardorfer, A. (2013). Medosebni stik med učiteljem in študenti: nova opredelitev za visokošolski prostor. *Psihološka obzorja*, 22 (1), str. 105–114.
2. Čelebič, T. (2014). *Tertiary education in Slovenia – participation, efficiency, quality, financing and employability*. Working Paper 4/2014, Vol. XXIII. Pridobljeno iz IMAD Working Paper Series: http://www.umar.gov.si/en/authors_contributions/.
3. Education system (2014). *Education system in Slovenia*. Pridobljeno iz: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Slovenia:Organisation_of_the_Education_System_and_of_its_Structure.
4. EU (2012). *Flash Eurobarometer 354: Entrepreneurship in the EU and beyond*. European Commission. Pridobljeno iz: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf.
5. EC (2014). *Education and training monitor, Slovenia 2014*. European Commission. Pridobljeno iz: http://ec.europa.eu/education/tools/docs/2014/monitor2014-si_en.pdf.
6. GEM (2014). *Global Entrepreneurship Monitor, 2014 Global Report*.
7. Higher education Slovenia (2014). *Higher Education in Slovenia*. Pridobljeno iz: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Slovenia:Higher_Education
8. Higher education system (2016). *Higher education system in Slovenia*. Pridobljeno iz: http://www.mizs.gov.si/en/areas_of_work/directorate_of_higher_education/higher_education_system_in_slovenia/.
9. Jurše, M., Tominc, P. (2008). Professional competences of graduates as a labour market mechanism for aligning business school curriculum reform with the bologna declaration principles. *Management*, 13(1), str. 17–36.
10. Košir, K., Šarič, M. (2012). Uporaba aktivnih metod dela v visokem šolstvu. *Pedagoška obzorja*, 27 (3/4), str. 135–150.
11. Monitor Slovenia (2015). *Education and Training Monitor 2015 – Country Sheet Slovenia*. Pridobljeno iz: http://ec.europa.eu/education/tools/docs/2015/monitor15-country-sheets_en.pdf.
12. OECD (2014). *Slovenia. Reforms for a strong and sustainable recovery. Better policies series, OECD*. Pridobljeno iz: <https://www.oecd.org/slovenia/2014-05-Better-Policies-Slovenia-EN.pdf>.
13. PIAAC (2013). *OECD's Survey of Adult Skills*. Pridobljeno iz: <http://www.oecd.org/site/piaac/surveyofadultskills.htm>.
14. Report O1 (2016). *The report concerning applied teaching methods of transversal skills and methods of practical trainings*. Prepared in the framework of the project “The acceleration

- method of development of transversal competences in the students' practical training process". Pridobljeno iz: http://www.epf.um.si/fileadmin/user_upload/O_fakulteti/Instituti/Projekti_Instituta_za_razvoj_managementa/ATC_Erasmus_The_report_concerning_applied_teaching_methods_of_transversal_skills_and_methods_of_practical_trainings_2.pdf.
15. Report O2 (2016). *Report on the analysis of demand for transversal skills among entrepreneurs*. Prepared in the framework of the project "The acceleration method of development of transversal competences in the students' practical training process". Pridobljeno iz: http://www.epf.um.si/fileadmin/user_upload/O_fakulteti/Instituti/Projekti_Instituta_za_razvoj_managementa/Report-O2-EN.pdf.
 16. Sulčič, V. (2011). Naklonjenost študentov in učiteljev do e-študija in metod poučevanja v visokem šolstvu. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 9(1), str. 43–59.
 17. SURS (2015). *Student Enrolment in Tertiary Education, detailed data, Slovenia, Academic Year 2014/15*. Statistical Office of Republic of Slovenia. Pridobljeno iz: <http://www.stat.si/StatWeb/en/show-news?id=5185&idp=9&headerbar=5>.
 18. SURS (2016). *Student Enrolment in Tertiary Education, detailed data, Slovenia, Academic Year 2015/16*. Statistical Office of Republic of Slovenia. Pridobljeno iz: <http://www.stat.si/StatWeb/en/show-news?id=5929&idp=9&headerbar=5>.
 19. SURS Population (2015). *Population and tertiary education. Statistical Office of Republic of Slovenia*. Pridobljeno iz: <http://www.stat.si/StatWeb/en/show-news?id=5590&idp=17&headerbar=13>.
 20. Šarić, M., Košir, K. (2012). Uporaba aktivnih metod dela v visokem šolstvu. *Didactica Slovenica, Pedagoška obzorja*, 27 (3–4), str. 135–150.
 21. Vehovar, V., Pehan, V., Lesjak, D., Sulčič, V. (2006). *E-izobraževanje 2005/2006 – visokošolski in višješolski zavodi*. Pridobljeno iz: http://www.ris.org/uploadi/editor/1229015459Porocilo%202x_javno.pdf.

7. Razvijanje kulturne inteligentnosti pri študentih

TATJANA KOROPEC

Povzetek Ljudje, ki dandanes delujejo v večkulturnih okoljih, pogosto izrazijo potrebo po nujnosti medkulturnega razumevanja. V tem poglavju se osredotočamo na pomen in implikacije kulturne inteligentnosti. Kulturna inteligentnost je sposobnost posameznika, da se prilagodi novim kulturnim okoljem. Temelji na več vidikih, med drugimi zajema kognitivne, motivacijske in vedenjske značilnosti. Kulturna inteligentnost je sposobnost, da v kulturno raznolikih situacijah, kjer so glavni fokus razlike v medkulturnem obnašanju, delujemo učinkovito in uspešno. Poslovne šole lahko povečajo svojo konkurenčno prednost s tem, da študentom ponudijo priložnosti za razvijanje medkulturnih spretnosti, ki so vtakane v njihove tradicionalne učne načrte. V poglavju je zbranih nekaj zamisli za razvijanje kulturne inteligentnosti pri študentih.

Ključne besede: • konkurenčna prednost • kulturna inteligentnost • študenti

7. Developing Students' Cultural Intelligence

TATJANA KOROPEC

Abstract A need for intercultural understanding is sought after frequently nowadays by people operating in multicultural environments. The focus of this chapter is to introduce and explore the implications of cultural intelligence. Cultural intelligence refers to a person's capability to adapt to new cultural settings based on multiple facets including cognitive, motivational and behavioural features. It is an ability to proceed effective and efficiently in culturally diverse situations when the main focus is differences in cross-cultural behaviours. Business schools can increase their competitive advantage by offering students intercultural skills development opportunities integrated into their traditional curricula. This chapter makes a contribution by proposing some ideas to developing students' cultural intelligence.

Keywords: • competitive advantage • cultural intelligence • students

CORRESPONDENCE ADDRESS: Tatjana Koropec, Professor, Lector, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: tatjana.koropec@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.7> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: C23, E31, F31, F41.
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

7.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

V današnjem, globalnem svetu smo s pomočjo modernih tehnologij ves čas povezani. V trenutku, hitro in brez ovir lahko komuniciramo in izmenjujemo informacije z nekom, ki živi na drugem koncu sveta. Možnosti in potrebe po stiku z ljudmi iz drugih kultur so vedno večje v našem zasebnem življenju, kakor tudi v zelo dinamičnem okolju poslovnega sveta velikih in malih podjetij.

Veliko podjetij prodaja svoje izdelke in storitve doma in v tujini. Sposobnost komuniciranja z drugimi pomaga podjetjem, da so uspešna v razumevanju potreb svojih porabnikov ter v tem, kako te potrebe zadovoljujejo. Poslovnež v mednarodnem okolju se mora zavedati raznolikosti kulturnih dimenzij mednarodnega okolja in upoštevati, da različne kulture niso niti pravilne in boljše, niti napačne in slabše, ampak enostavno drugačne.

Vsako je bil vzgojen v neki kulturi, ki je posamezniku pomagala izoblikovati za to kulturo sprejemljive vedenjske vzorce in rutine. Večina naših predpostavljaj o kulturah drugih narodov izhaja iz teh privzgojenih predstav in zaradi njih se pogosto ne zavedamo, da imajo ljudje iz drugih kultur izoblikovane drugačne vzorce vedenja, ki so prav tako pravilni, le drugačni. Nekatere oblike obnašanja se nam zdijo samoumevne. Prav zaradi samoumevnosti in nepozornosti, da se drugi vedejo drugače kot mi, pa je že prišlo in še prihaja do velikih napak in spodrseljajev v medkulturnem komuniciranju. Medkulturno nerazumevanje in spodrseljaji so pogosti in v večini primerov imajo negativne posledice in močan vpliv na delovanje podjetja (Ang in Van Dyne, 2008; Early in Mosakowski, 2004).

Eden od največjih izzivov, s katerim se soočajo današnji poslovneži v mednarodnem okolju, je, da v polnosti razumejo stališča in poglede svojih mednarodnih partnerjev. To je logičen in nujen pogoj za uspešno mednarodno delovanje in poslovanje. Vendar pa uspešnost mednarodnih srečanj, pogajanj in poslov ni odvisna samo od znanja tujega jezika in razumevanja drugih kultur. (Kitsantas in Meyers, 2001; Peterson, 2004).

Kaj je torej potrebno za uspešno mednarodno sporazumevanje in sodelovanje? Preprost odgovor bi bil, da človek z visoko razvito empatijo lahko razbere in razume dejanja drugih v nedomačem okolju. Poslovnež z izjemnim občutkom za medosebne odnose in visoko razvito emocionalno inteligenco bi po nekaterih merilih moral blesteti v mednarodnem okolju – vendar ni tako. Kaj torej manjka? Kulturna inteligentnost. To je dokaj nov izraz in neobhodno potrebna kvaliteta, ki jo mora posedovati vsak, ki deluje v domačem ali tujem okolju (Early in Mosakowski, 2004).

Poslovne šole in fakultete lahko okrepijo svojo konkurenčno prednost s tem, da ponudijo študentom možnosti, da že v času študija v okviru standardnega, tradicionalnega kurikulumu razvijajo svoje medkulturne veščine, usvajajo znanja in krepijo svojo kulturno inteligenco.

7.2 **Kulturna inteligentnost**

7.2.1 **Definicija kulturne inteligentnosti**

Mnogi poslovneži doživljajo pri svojem delu nenavadne in neugodne situacije skoraj vsakodnevno. Na primer:

- Pogovarjate se z osebo iz druge kulture in le-ta vas ne gleda v oči. Je to kulturna razlika ali osebna lastnost? Je morda pomembno, ali je oseba iz druge kulture moškega ali ženskega spola? Kako bi se odzvali?
- Po dolgih mesecih zelo intenzivnih pogajanj s tujim poslovnim partnerjem ste tik pred podpisom pogodbe. Tik pred podpisom vam tuji partner pove, da še ne bo podpisal in da vas bo kontaktiral čez dva tedna. Kaj storite? Kaj mu odgovorite?

Da bi se ugodno in uspešno odzvali v prejšnjih dveh situacijah nujno potrebujemo edinstven nabor spretnosti, ki se imenujejo medkulturne kompetence. Nekdaj so na te spretnosti gledali kot izmuzljive, mehke veščine, ki se jih ne da naučiti niti izmeriti. Danes vemo, da se teh spretnosti lahko naučimo, jih razvijamo in krepimo. V tem procesu razvijamo svojo kulturno inteligentnost.

Kulturna inteligentnost je večdimenzionalna individualna lastnost, ki označuje posameznikovo sposobnost prilagajanja novemu kulturnemu okolju (Earley in Ang, 2003, str. 59). Kulturna inteligentnost je definirana tudi kot navidezno naravna sposobnost razlage neznanih in dvoumnih gest na način, kot bi si jih razlagali posameznikovi bližnji (Earley in Mosakowski, 2004). Nekateri drugi so opredelili kulturno inteligentnost kot prilagoditvene spretnosti in nabor znanj, ki poslovnežem omogočajo učinkovito vodenje v različnih medkulturnih položajih (Thomas in drugi, 2012).

Kulturno inteligentnost sestavljajo spretnosti (npr. znanje jezika ali medosebne veščine) in lastnosti (npr. prilagodljivost in toleranca), ki so oblikovane na podlagi kulturnih vrednot ter odnosov z ljudmi, s katerimi posameznik v danih okoliščinah komunicira (Peterson, 2004). Gre za prilagodljivo razumevanje, hitro učenje in oblikovanje mnenja o kulturi, hkrati pa za primerno verbalno in neverbalno komunikacijo ter dojetje pripadnikov drugih kultur (Thomas in Inkson, 2005). Kulturno inteligentna oseba je sposobna ovreči predsodke, dokler ne oceni položaja z več različnih zornih kotov ter hkrati razume pridobljeno znanje (Triandis, 2006).

Thomas in drugi (2008) poudarjajo, da je kulturna inteligentnost sestavljena iz naslednjih dimenzij:

- kulturno znanje,
- kulturne veščine,
- kulturna metakognitivnost.

Kulturno znanje je osnova za kulturno inteligentnost, ker oblikuje podlago za spoznavanje in dojemanje vzorcev vedenja drugih in nas samih. Poleg znanja o različnih kulturah in družbenih odnosih predstavlja kulturno znanje tudi naše spomine, ki služijo za uspešno reševanje posameznih medkulturnih problemov. To so na primer mednarodna srečanja, pogajanja, sestanki in predstavitve, želja po druženju in spoznavanje drugih kultur ter nenavadne, neugodne situacije v stiku z drugimi kulturami, ki jih moramo ugodno razrešiti. Ko se to znanje iz posameznih dogodkov pretvori v splošne principe, gre za miselni proces, ki se imenuje kulturna metakognitivnost. Kulturne veščine pa predstavljajo naše komunikacijske, osebne in svetovljanske spretnosti.

Johnson in Buko (2013) trdita, da je kulturna inteligentnost rezultat uporabe znanja, spretnosti in osebnih lastnosti za uspešno delo doma ali v tujini z drugačnim kulturnim ozadjem.

7.2.2 Viri kulturne inteligentnosti

Leta 2004 sta Earley and Mosakowski v reviji Harvard Business Review objavila članek z naslovom Kulturna inteligentnost. V članku sta razčlenila pojem in vsebino izraza na glavo, telo in srce.

Glava ali kognitivna kulturna inteligentnost predstavlja kulturno znanje (vrednote, navade, tabuji). Podjetja pogosto uporabijo te vrste znanja za izobraževanje svojih zaposlenih, ko želijo okrepiti njihovo kulturno inteligentnost, vendar tovrstni treningi zaposlenih navadno ne pripravijo na nenavadne in neznane situacije ter zaplete v resničnem okolju v tujini. Oseba, ki je izpostavljena tuji kulturi, mora sama najti in oblikovati učinkovite strategije učenja in reševanja posameznih situacij.

Telo ali fizična kulturna inteligentnost ponazarja poznavanje gest in običajev obnašanja v drugi kulturi. Naša dejanja in obnašanje morajo pokazati, da razumemo delovanje posameznika v njegovem svetu (npr. kako se pozdravimo, rokovanje, poljub, oddaljenost od sogovornika, kako naročamo v restavraciji idr.). V novi kulturi je pomembno, da najprej opazujemo, nato zrcalimo geste in obnašanje ter našemu sogovorniku pokažemo željo po podobnosti, s čimer se približamo razumevanju njegovega počutja in bitja. V zameno pa predstavniki druge kulture postajajo bolj zaupljivi in odprti.

Srce ali čustveno motivacijska kulturna inteligentnost simbolizira spoznavno motivacijo ter prilagajanje novim kulturam. Prilagajanje od nas zahteva odprtost in premagovanje ovir, kar lažje storimo, če verjamemo v lastno učinkovitost in smo samozavestni. Osebe, ki same sebe dojemajo kot nesposobne in nezmožne razumevanja tujih kultur, bodo hitreje opustile medkulturna prizadevanja, ko so ta sprejeta sovražno ali z nerazumevanjem, medtem ko bodo tisti z višjo motivacijo ob ovirah in nerazumevanju občutili navdušenje za raziskovanje, učenje in za medkulturno prilagoditev.

Ang in drugi (2006) so oblikovali štiri širše priznane dimenzije kulturne inteligentnosti, ki se do določene mere prekrivajo z viri Earleya in Mosakowske:

- metakognitivna dimenzija (se prekriva s srcem),
- motivacijska dimenzija (se prekriva z glavo),
- kognitivna dimenzija in
- vedenjska dimenzija (se prekrivata s telesom).

7.2.3 Veščine za razvijanje kulturne inteligence

Različne situacije zahtevajo različne veščine in ko govorimo o kulturni inteligentnosti, moramo osvojiti nekaj veščin, ki so ključnega pomena za uspešno opravljanje dela, ko smo v stiku z drugimi kulturami. S pravo miselno naravnostjo in motivacijo lahko razvijemo naslednje veščine, ki so nujno potrebne na kateremkoli delovnem mestu (Bucher, 2007):

- razumevanje svoje kulturne identitete (razumevanje tega, kako razmišljam o sebi, kakor tudi o ljudeh in o načinu življenja, s katerim se istovetim),
- preverjanje kulturnih leč (prepoznavanje različnih kulturnih ozadij in kako vplivajo na razmišljanje, obnašanje in predpostavljane),
- globalno zavedanje (sposobnost, da presežemo meje in gledamo na svet iz mnogih perspektiv),
- spreminjanje perspektive (sposobnost, da se vživim v kožo drugega ali v drugo kulturo),
- medkulturna komunikacija (izmenjavanje idej in občutij z ljudmi iz različnih kulturnih okolij),
- reševanje medkulturnih sporov (učinkovito in konstruktivno reševanje sporov med ljudmi iz različnih kulturnih sredin),
- večkulturne delovne skupine (uspešno opravljanje dela v skupini, z ljudmi iz drugih kultur),
- ravnanje s predsodki (prepoznavanje predsodkov pri sebi in pri drugih ter učinkovito reagiranje v takih situacijah),
- razumevanje dinamike moči (razumevanje povezave med močjo in kulturo ter učinek tega, kako mi gledamo na svet ali se odzivamo do drugih).

Zaposleni, ki imajo razvite prej navedene veščine, močno vplivajo na celoten uspeh in delovanje podjetja. Visoko razvita kulturna inteligentnost pri zaposlenih namreč vpliva na njihov odnos s strankami in poslovnimi partnerji. Z razvijanjem medkulturnih veščin in spretnosti se zelo poveča njihova sposobnost, da hitro ocenijo in razumejo kulturni kontekst katerekoli medosebne interakcije. Prilagajanje različnim potrebam strank pa nato seveda vpliva na stranko in poveča njeno zadovoljstvo. Celo zelo majhne spremembe v osvajanju in razumevanju veščin lahko odločilno vplivajo na produktivnost, donosnost in delovanje podjetja (Bucher, 2007).

7.3 Razvijanje kulturne inteligentnosti pri študentih

7.3.1 Možne strategije učenja

Vsak lahko izboljša svoje medkulturne kompetence in okrepi svojo kulturno inteligentnost. Za to lahko uporabimo že dokazane in preizkušene strategije. Prvi korak pa je zagotovo ta, da ugotovimo, kje smo v tem trenutku, kakšno je naše zdajšnje stanje kulturne inteligentnosti. Zelo nam je v pomoč, če teste izvajamo večkrat, primerjamo rezultate in opazujemo naš napredek. Samo testiranje in dobljen rezultat ne pomenita nič. Izredno pomembna je povratna informacija glede posameznih podrobnosti napredka in možnost, da znanje uporabljamo v vsakodnevem življenju: na delovnem mestu, na praksi v tujini, na študijski izmenjavi v tujini ali v mednarodni skupini študentov v domačem okolju.

7.3.1.1 Ocena moje kulturne inteligentnosti

Eden od načinov, kako lahko ocenimo svojo kulturno inteligentnost je ta, da smo nenehno pozorni na naše lastno obnašanje in opazujemo, kako se odzivamo v različnih situacijah. Opazujemo obnašanje in odzivanja drugih ljudi. Lahko tudi vprašamo tiste, ki opazujejo naše reakcije (npr. nadrejeni, podrejeni, učitelj, sovrstnik). Primerjamo, kaj drugi mislijo o nas in kaj sami mislimo o sebi, in posvetimo posebno pozornost tistim področjem, kjer je ta razlika zelo velika. Lahko si pomagamo s kratkim formularjem, ki sledi (Bucher, 2007). Prikazuje ga slika 7.1.

Slika 7.1 Moja kulturna inteligentnost: prosim, oceni!

NAVODILA: Zelo me zanima, kako ti vidiš moje medosebne veščine, ko sem v stiku z ljudmi iz drugih kulturnih sredin. Prosim, odgovori odkrito, da bom lahko ugotovil, katera področja moram še izboljšati. Za vsak odgovor napiši: PA (popolnoma se strinjam), S (se strinjam), N (ne strinjam se) ali MN (močno nasprotujem). Hvala.

1. _____ Z lahkoto se prilagodim, ko opazim, da s svojim obnašanjem drugim otežujem, da bi se mi približali ali govorili z mano.
2. _____ Precej časa preživim z ljudmi, ki so zelo drugačni od mene.
3. _____ Imam zelo dobre komunikacijske spretnosti.
4. _____ Ljudje iz zelo različnih sredin uživajo v druženju z menoj.
5. _____ Sposoben sem se zživeti v druge vloge in privzeti drugačne poglede na stvari.
6. _____ Odprt sem za predloge drugih, ne glede na njihovo delo ali delovno mesto.

Vir: Bucher, 2007, str. 16.

V skupini študentov, ki je lahko homogena skupina (samo slovenski študenti) ali pa heterogena skupina (slovenski in Erasmus študenti), lahko izvedemo ta vprašalnik. Študentje delajo v parih in en drugemu dajejo povratno informacijo o tem, kako dojemajo svojega kolega ali kolegico. S pomočjo dobljenih informacij lahko posameznik ob tem testu oceni svoje trenutno stanje kulturne inteligentnosti. Študent opazi področja, kjer lahko še marsikaj razvije in dodela, ter se zave tistih lastnosti in spretnosti, ki jih je že zelo dobro razvil.

Študenti lahko obiščejo naslednjo spletno stran: www.culturalq.com/selfassess.html in od časa do časa sami rešijo test o kulturni inteligentnosti ter opazujejo svoj napredek na štirih področjih: medkulturno znanje, strategije, motivacija in obnašanje.

7.3.1.2 Izkušnja in refleksija

Ko prevzamemo odgovornost za naše lastno učenje, ne odnehamo, ko se srečamo s prvimi preprekami ali neprijetnimi situacijami. S pomočjo in močjo naše notranje motivacije se držimo našega načrta in sledimo cilju. Razvijanje medkulturnih kompetenc in veščin je kumulativen proces, kjer po majhnih, neopaznih korakih pridemo do velikih sprememb. Bucher (2007, str. 18) navaja japonsko besedo kaizen, ki pomeni, da si nenehno prizadevamo, da vsak dan po malih korakih napredujemo.

Zelo velik pomen in učinek na razvijanje kulturne inteligence ima tudi priložnostno učenje (angl. incidental learning); nenamerno, nenačrtno učenje, ki je rezultat vsakdanjih dogodkov (Bucher, 2007).

Priložnosti za take vrste učenja so neštete in nenehne. Primer: med predavanji smo se pogovarjali o kulturnem šoku. V skupini so bili slovenski in Erasmus študenti. Študent iz Francije (okolica Lyona) je pripovedoval, da se mu je zdelo izredno nenavadno, ko je prvič obiskal svojega slovenskega prijatelja in mu je le ta ob prihodu kazal z roko na copate na tleh. Francoski študent ni razumel, kaj mu dopoveduje, kajti v tistem delu dežele, kjer živi, to ni običaj in je pravzaprav zelo nenavadno, da od gosta zahtevaš, da se sezuje. Seveda sta ob pogovoru pojasnila drug drugemu, kako je z obiski in preobuvanjem v eni in drugi deželi in sta se ob tem oba naučila nekaj novega. Mi, ki smo poslušali to zgodbo, pa tudi.

Za razvijanje naših medkulturnih kompetence je najboljša okolje tisto okolje, kjer se dobesedno potopimo v drugo kulturo. Za francoskega študenta iz prejšnje zgodbe je šest mesecev študija v Sloveniji idealna priložnost za poglobljanje in razvijanje njegove kulturne inteligentnosti. Podobni primeri so: potovanja (turistična ali službena), delo ali praksa v tujini, mednarodne delovne skupine.

7.3.1.3 Učenje in coaching

Učenje o kulturni inteligentnosti iz knjig zagotovo ne more nadomestiti direktne, osebne izkušnje, ki jo doživimo v stiku z drugo kulturo. Ima pa učenje neko drugo kvaliteto in učinek na to, kako krepimo naše zavedanje o drugih kulturah in o naši lastni kulturi.

Veliko podjetij že organizira in nudi tečaje, kjer svojim zaposlenim nudijo znanje o kulturni inteligentnosti. Tudi če ti tečaji potekajo na domačih tleh (v Sloveniji) in je skupina homogena (sami Slovenci), zelo kmalu opazimo velike razlike v kulturnih vrednotah pri posameznikih. Že domače okolje nudi odlične priložnosti za učenje. Dober trener in izkušen coach pa ravno te velike razlike v znanju uporabi za uspešen in učinkovit učni proces.

Za specifične delovne skupine ali delovne naloge je primerno ciljno učenje. Primeri:

- seminar o marketingu, povezan z razvijanjem kulturne inteligentnosti,
- oglaševanje in kulturna inteligentnost,
- mednarodna srečanja, predstavitve in pogajanja in kulturna inteligentnost.

Lahko pa pripravimo tečaje za razvijanje medkulturnih kompetenc v točno določeni tuji kulturi. Primer: pripravljalni teden za naše študente, ki odhajajo na izmenjavo v Francijo v okviru Erasmus programa.

Coaching – osebni ali virtualni – je primeren, ko imamo skupino zaposlenih, ki želi razvijati svojo kulturno inteligentnost, vendar ima vsak od njih svoje osebne želje in potrebe za razvijanje medkulturnih spretnosti, in svoj poseben cilj, ki ga želi doseči. Coach pomaga posamezniku, da vidi svojo trenutno situacijo glede znanja o kulturni inteligentnosti, nato pa ga podpira na njegovi poti naprej. Izkušen coach je svojemu klientu v oporo in s pomočjo dobro oblikovanih vprašanj pripelje klienta do takega stanja, da le tam sam prepozna svoje najboljše kvalitete in potencialne ter tudi svoje slabosti, ki jih lahko popravi, odstrani ali transformira v kvalitete.

7.3.1.4 Moj osebni učni načrt

Da bi iz našega študija o kulturni inteligentnosti in vsakodnevnih priložnosti, ki jih imamo, potegnili največ, kar se da, moramo biti pozorni na naslednje (Bucher, 2007):

- Razumeti moramo vrednost tega, kar se naučimo. Nekateri mislijo, da so pri delu in v življenju pomembna samo tehnična znanja. Raziskave pa kažejo, da je pomembno oboje – tehnično znanje in kulturna inteligentnost.
- V učnem procesu moramo aktivno sodelovati. To je nenehen cikel akcije in refleksije. Svoje pridobljeno znanje preverjam v različnih situacijah in opazujemo svoj napredek.
- Uporabimo, kar smo se naučili. Učenje je nezaključen proces, vendar to, kar že znamo, uporabimo in vadimo, vadimo, vadimo.
- Pripravimo svoj osebni učni načrt. Vzorec takega načrta lahko obsega vsebino, kot jo prikazuje slika 7.2.

Slika 7.2 Moj učni načrt

1. Specifične spretnosti, ki jih želim razviti:
2. Moja strategija za razvijanje teh spretnosti:
3. Kaj bom naredil in kdaj:
4. Možne prepreke:
5. Potrebni viri:
6. Kako bom ocenil svoj napredek:

Vir: Bucher, 2007, str. 20.

Svoj učni načrt vsake toliko časa pregledamo, dopolnimo, spremenimo in seveda preverjamo, česa smo se že naučili. Slika 7.3.

Slika 7.3 Pogled nazaj – naučil sem se

1.	_____	Kako kulturna različnost vpliva na našo realnost.
2.	_____	Kaj pomeni kultura.
3.	_____	Kaj pomeni kulturna inteligentnost.
4.	_____	Zakaj je kulturna inteligentnost pomembna.
5.	_____	Znam identificirati večine, ki so potrebne za razvijanje kulturne inteligentnosti.
6.	_____	Poznam tri osnovne strategije za razvijanje kulturne inteligentnosti.

Vir: Bucher, 2007, str. 21.

7.3.1.5 Medkulturno prilagajanje

Vsak, ki potuje izven svojega rojstnega kraja in dežele, do določene mere doživlja kulturni šok. Kulturni šok nastopi, ko se oseba počuti neprijetno v novih, neznanih okoliščinah (Fabritio in Neill, 2005). Kulturni šok je začasna stresna situacija (npr. kmet, ki prvič obišče vele mesto; slovenski študent, ki gre na študij v Indijo; nemški prostovoljec, ki dela v afriškem begunskem centru). Vsaka oseba, ki se sooča z izrazito drugačnim okoljem, načinom življenja in obnašanja, lahko doživi kulturni šok (Fabrizio in Neill, 2005).

Ko smo izpostavljeni kulturnemu šoku, lahko uporabimo strategije prilagajanja novim kulturam. Obstaja pet različnih strategij medkulturnih prilagoditev (Crippen in Brew, 2013):

- Asimilacija, ki je popolna prilagoditev novi kulturi. Oseba živi v novi kulturi in prevzame norme, vrednote, načine obnašanja, verbalno in neverbalno komunikacijo nove kulture.
- Kulturni turizem zajema asimilacijo, s to razliko, da se ob določenih pogojih posameznik za krajša obdobja vrača v primarno kulturo.
- Kulturna tranzicija, ki predstavlja prehode iz ene v drugo kulturo, kar je razvidno iz norm, vrednot in prepričanj posameznika. Obiski iz primarne v sekundarno kulturo so pogosti. Kulturno tranzitna oseba pripada dvema kulturama in je navadno večjezična.
- Kulturna združitev predstavlja kompromis dveh različnih kultur v novo. Posameznik iz vsake kulture vzame elemente, ki so mu bližje ali pa so primernejši glede na njegova prepričanja.
- Dvokulturnost nastane v primeru, ko otroka vzgajata starša, ki pripadata dvema različnima kulturama. Oba starša se zavzemata, da bi otrok poznal oba jezika in obe kulturi. Otrok, vzgojen v takem okolju, je dvojezičen in dvokulturn (Crippen in Brew; 2013).

Rezultati različnih študij dokazujejo, da obstaja pozitivna korelacija med kulturno inteligentnostjo in medkulturno prilagodljivostjo. Višja, kot je stopnja kulturne inteligentnosti, višja je raven medkulturne prilagodljivosti (Ang in drugi, 2007; Ang in Van Dyne, 2008; Subramaniam in drugi, 2010). Zato je zelo pomembno, da pri izbiranju managerskega kadra izbiramo take, ki imajo višjo stopnjo kulturne inteligentnosti. Seveda ni nujno potrebno, da ima posamezni manager to kvaliteto že sam po sebi, saj lahko managerjem ponudimo usposabljanje za dvig kulturne inteligentnosti pred nastopom dela v tujini.

Pregled in primerjava različnih študij kaže, da je najučinkovitejša metoda poučevanja kulturne inteligentnosti ekskurzija v tujo deželo, kot najmanj učinkovita metoda pa predavanje.

7.3.1.6 Kulturna inteligentnost in znanje tujega jezika

Velikokrat se kot pomemben dejavnik za razvijanje kulturne inteligentnosti pojavlja znanje tujega jezika. Chen (2015) trdi, da je kulturna inteligentnost individualna lastnost in je kompleksnejša od razumevanja oziroma poznavanja tujega jezika. Nekateri drugi (Ang in drugi, 2011) pa so dokazali pozitivno korelacijo med znanjem tujega jezika in kulturno inteligentnostjo. Nemogoče si je predstavljati medkulturno prilagoditev brez znanja jezika nove kulture. Zato je tekoče znanje tujega jezika ključnega pomena za razvijanje kulturne inteligentnosti in oblikovanje nove identitete.

Strokovnjaki predpostavljajo, da se ob učenju tujega jezika identiteta posameznika spreminja. O tej temi obstaja pet poglobljenih študij (Soldatova in Geer, 2013):

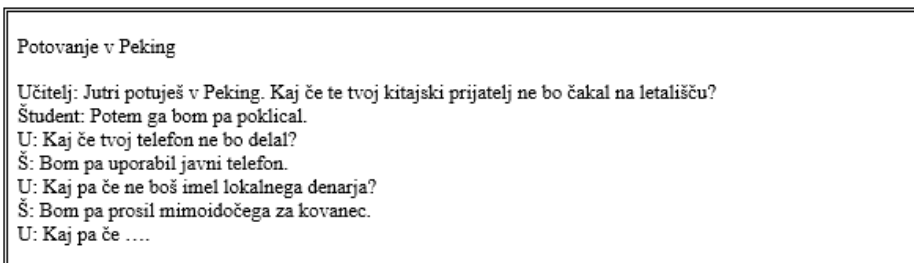
- Lambertov družbeno-psihološki model (angl. Lambert's Socio-Psychological Model), ki pravi, da se posameznikova identiteta spreminja ob učenju tujega jezika. Ob tem pride do krize identitete, saj se oseba poleg jezika uči tudi novih kulturnih in vedenjskih vzorcev ter interakcije z osebami iz druge kulture.
- Clementov model družbenega konteksta (angl. Clement's Model of Social Context) pravi, da dvojezični posamezniki niso nagnjeni k spreminjanju identitete, dokler ne pridejo v stik s primarnimi govorniki drugega jezika.
- Medskupinski model (angl. Intergroup Model) trdi, da se posamezniki med učenjem tujega jezika želijo poistovetiti s primarnimi govorniki, in od tod izvira motivacija za spreminjanje identitete.
- Družbeno-izobraževalni model (angl. Socio-Educational Model) trdi, da motivacija za povezovanje z novo kulturo pokriva vse nivoje življenja. Posameznik je tako motiviran za povezovanje z novo kulturo, da spremeni identiteto in kulturne vrednote.
- Spolskyjev preferenčni model (angl. Spolsky's Preference Model) pa pravi, da sprememba identitete ni rezultat učenja tujega jezika, temveč so spremembe odraz želje tistega, ki se uči tujega jezika, po integraciji s tistimi, ki jim je tuj jezik primarni. Kljub učenju tujega jezika in tekočem govorjenju tujega jezika taka oseba ne more pridobiti značilnosti drugega naroda. Oblikuje se nova identiteta, ki je kombinacija stare in nove (Soldatova in Geer, 2013).

Tekoče obvladanje tujega jezika in komunikacijske sposobnosti ne zagotavljajo uspešne medkulturne komunikacije. Zato je zelo pomembno ob poučevanju tujega jezika predstaviti in poučevati tudi kulturo druge dežele. Tovrstna implementacija učence in študente pripravi na jezikovno in kulturno delovanje znotraj tujega kulturnega okolja.

Ekскурzije v tujino, potovanja, delovna praksa ter študij v tujini so za študente odlične priložnosti za širjenje njihovega obzorja in razvijanje njihove kulturne inteligentnosti. To je izkustveno učenje in študent sam preveri, do katere mere je osvojil tuj jezik, kako se odziva v medsebojnih interakcijah, kako razume posamezne geste in kako zna uporabiti teoretično znanje v življenju.

Uporabna in razgibana vaja za študente se imenuje »Kaj pa če – scenariji« (angl. What If Scenarios), kjer študent preigrava različne možnosti nekega dogajanja. Na tak način se lahko pripravi na predstavitev, sestanek, predavanje, pogovor za službo, potovanje in še kaj. V mislih lahko preigrava najboljše in najslabše scenarije, ki se mu lahko zgodijo. Vsakega od scenarijev lahko ponovi večkrat in doda nekatere podrobnosti, ki potek dogodkov izboljšajo. Znanje o drugih kulturah in razvijanje medkulturnih kompetenc pomaga, da so rezultati takih vaj vedno boljši. Slika 7.4.

Slika 7.4 »Kaj pa če ... scenarij«



7.3.1.7 Kulturna inteligentnost in študij v tujini

Študij v tujini se nanaša na vse vrste izobraževalnih programov, ki se geografsko nahajajo izven primarne države. Število študentov, ki se vključijo v programe študijske izmenjave, se vsako leto povečuje. Obstaja nekaj raziskav, ki so proučevale vpliv in povezavo med študijem v tujini in kulturno inteligentnostjo.

V prvi raziskavi sta Kitsantas in Meyers (2001) izvedli raziskavo CCAI o medkulturni prilagodljivosti (ang. Cross-Cultural Adaptability Inventory) med študenti pred odhodom na študijsko izmenjavo v tujino. Vprašalnik vsebuje 50 vprašanj in pokriva štiri dimenzije:

- čustvena odpornost,
- prilagodljivost in odprtost,

- zaznavna ostrina,
- osebna avtonomija.

Test sta ponovili, ko so se študentje vrnili iz tujine. Potrdili sta hipotezo, da je stopnja kulturne inteligentnosti po opravljeni izmenjavi višja. Programi študentske izmenjave izboljšajo sposobnosti medkulturnega prilagajanja.

McCabe (1994) je izvedel primerljivo študijo med študenti pred in po izmenjavi v tujini in ugotovil, da so bili študentje po izmenjavi bolj odprti do tujih kultur in so lažje prepoznali razlike med posameznimi kulturami. Amerikanizacijo so dojemali kot pojav, ki ima dobre in slabe lastnosti. Imeli so tudi višjo stopnjo razumevanja do dogodkov v tujih kulturah. Dvignila se je njihova globalna ozaveščenost.

S pomočjo lestvice kulturne inteligentnosti (The Cultural Intelligence Scale) so ugotovili, da imajo mednarodne izkušnje in poznanstva v tujini pozitiven vpliv na vse štiri dimenzije kulturne inteligentnosti. Hkrati vse štiri dimenzije kulturne inteligentnosti vplivajo na oblikovanje želje za delo v tujini (Remhof in drugi, 2013).

Študij v tujini pozitivno vpliva na dvig študentove kulturne inteligentnosti na splošno, okrepi njegovo samozavest in izboljša njegovo samopodobo. Študent, ki preživi en ali dva semestra v tujini, se tudi lahko odlično izpopolni v tujem jeziku. Na Ekonomsko-poslovni fakulteti imajo študentje možnost, da gredo za en ali dva semestra v tujino in v okviru Erasmus+ programa študirajo na neki tuji inštituciji. Povprečno odhaja vsako leto v tujino okoli osemdeset študentov iz Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru, na našo fakulteto pa pride letno okoli 200 tujih študentov, ki so iz večine evropskih držav ter Indije, Kitajske in Rusije.

Druga možnost, ki jo lahko izkoristijo slovenski srednješolci, pa je mednarodna izmenjava za dijake (American Field Service – AFS), ki v Sloveniji poteka od leta 2008. Dijaki lahko opravijo en letnik v eni od devetinpetdesetih držav, ki sodelujejo v programu. V šolskem letu 2016/17 je iz Slovenije odpotovalo osem dijakov, k nam pa so prišli trije (dva Belgijca in Italijanka). Slovenski dijaki so letos v naslednjih državah: v ZDA, Franciji, Švici, Nemčiji, na Danskem in na Japonskem.

Celoten proces za mednarodno izmenjavo se prične, ko dijak pokaže zanimanje za izmenjavo. Takrat ga slovenski predstavnik za AFS obišče na domu, da spozna celo družino in njihovo interakcijo in oceni, ali je dijak čustveno dovolj zrel, stabilen in močen, da bo sposoben iti skozi tako enoletno izkušnjo. Temu sledi srečanje družin vseh potencialnih kandidatov za izmenjavo, nato pa štiridnevni kamp, kjer se kandidati v različnih delavnicah pripravljajo na nove kulturne izzive. Pred odhodom v tujino imajo dijaki pripravljalni teden, ki je kulturno naravnano in obogaten z različnimi vajami za razvijanje njihovih medkulturnih kompetenc. Ob prihodu v tuje države imajo dijaki takoj uvajalni teden, kjer jih domačini uvajajo v novo kulturo. Po poteku izmenjave po enem letu, včasih pa tudi prej (po treh mesecih, po pol leta) imajo dijaki še enotedenski seminar ob odhodu iz tuje dežele nazaj domov, kjer se pripravljajo na ponovni vstop v prejšnji življenjski ritem. Minilo je eno leto, dijak je doživel mnogo novega, prišel do novih

spoznanj in srečal nešteto ljudi – z vsem tem pa se vrača k svoji družini, med svoje prijatelje, v domače okolje. Ob vrnitvi v Slovenijo imajo vsi dijaki, ki so bili na izmenjavi, še eno srečanje, kjer ovrednotijo, česa so se naučili in kako te izkušnje uporabiti v vsakdanjem življenju.

7.4 Ugotovitve in sklepne misli prispevka ter predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskovana tema o kulturni inteligentnosti in znanju medkulturnih kompetenc je dandanes izredno pomembna v praksi, predvsem ko izbiramo kandidate za delovna mesta v tujini ali doma. Poleg običajnih meril in strokovnega znanja je pri izbiri najboljšega kandidata nujno potrebno upoštevati njegovo kulturno inteligentnost. Osebe z višjo stopnjo kulturne inteligentnosti so bolj prilagodljive in inovativne, kulturne šoke in stres pa lažje prenašajo. Posledično so take osebe na delovnem mestu in v osebnem življenju bolj uspešne. To pomeni, da že pri izbiri kandidatov preverimo in izmerimo, kakšno je njihovo poznavanje tuje kulture (tujih kultur) in njihove medkulturne kompetence.

Zaposleni, ki imajo razvite medkulturne veščine, močno vplivajo na celoten uspeh in delovanje podjetja. Visoko razvita kulturna inteligentnost pri zaposlenih namreč vpliva na njihov dober odnos s strankami in poslovnimi partnerji. S svojim razvitim občutkom in znanjem hitro ocenijo situacijo in razumejo kulturni kontekst katerekoli medosebne interakcije. Hitro in uspešno prilagajanje različnim potrebam strank pa nato seveda vpliva na stranko in poveča njeno zadovoljstvo. Že zelo majhne spremembe v poznavanju in razumevanju medkulturnih veščin lahko odločilno vplivajo na produktivnost, donosnost in uspešnost podjetja.

Dodatni pokazatelji višje stopnje kulturne inteligentnosti posameznika so tekoče znanje tujega jezika (ali več tujih jezikov), šolanje v tujini in praksa v tujini. V času študija imajo študentje priložnost, da nivo svojega znanja splošnega tujega jezika (v našem primeru angleškega jezika) razširijo na strokovno področje (na angleški poslovni jezik). Študenti se pripravljajo na mednarodne predstavitve, pogajanja in sestanke ter hkrati študirajo o kulturah drugih (angleško govorečih) dežel. V mešanih skupinah z mednarodnimi študenti iz programa Erasmus+ pridobivajo osebne izkušnje o medkulturnih kompetencah in se učijo o različnih uspešnih pristopih za delo v večkulturnih timih. Simulirajo sestanke in pogajanja ter v igri vlog rešujejo različne zaplete in probleme, ki bi se res lahko zgodili (npr. pogovor z razburjeno, nezadovoljno stranko iz tujine; pisni odgovor na pritožbo stranke, pogajanja pri prevzemu podjetja ipd.).

Za študij in prakso v tujini se odločajo samo nekateri študenti. Tisti, ki ob prihodu iz tujine svojim naslednikom predstavijo svoje leto (ali pol leta) v drugi kulturi, na najbolj osebni in pristen način prenesejo svoje izkušnje naprej in navdušijo nove potencialne kandidate, ki bodo odšli na izmenjavo in razvijali svojo kulturno inteligentnost. Delovna praksa ali študij v tujini sta najmočnejša dejavnika pri oblikovanju in razvijanju kulturne inteligentnosti, ker se posameznik dobesedno potopi v drugo kulturo. Poleg znanja o

drugi kulturi, ki ga oseba prinese s seboj iz svoje primarne kulture, z vsemi predsodki in pričakovanji, se učenje v novi kulturi v veliki meri odvija nenamerno, nenačrtovano. To je učenje v toku življenja, v vsakodnevnih odnosih in dogodkih.

Študente v času študija pripravimo na to, da znajo v svojem strokovnem življenjepisu jasno opisati svoje mehke veščine in predstaviti nivo svoje kulturne inteligentnosti. Prav tako morajo biti pripravljeni in sposobni o tem govoriti na pogovoru za službo.

Nadaljnje možnosti raziskovanja v okviru te teme vidim v sledečih primerjavih:

- Poglobljena raziskava in primerjava o stanju kulturne inteligentnosti pri študentih ekonomije in poslovnih ved pred odhodom na študijsko izmenjavo in ob vrnitvi v Slovenijo.
- Primerjava med razumevanjem medkulturnih kompetenc in stopnjo kulturne inteligentnosti med slovenskimi študenti na EPF Maribor in tujimi študenti, ki prihajajo na študij na EPF Maribor v okviru različnih programov.
- Raziskava in primerjava med nekdanjimi študenti Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor, ki so bili na študijski izmenjavi v tujini v času svojega šolanja, in tistimi, ki te izmenjave niso opravili. Kakšna dela opravljajo danes? Kako je študij v tujini vplival na razvoj njihove kulturne inteligentnosti? Ali je kulturna inteligentnost vplivala na potek njihove dosedanje kariere?
- Povezava med nivojem znanja angleškega jezika in usvojenimi medkulturnimi kompetencami pri študentih ekonomije in poslovnih ved.

Literatura in viri

1. Ang, S., Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence*. New York: M.E. Sharpe.
2. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organizational Management*, 31(1), 100–123.
3. Ang, S., Van Dyne, L., Tan, M. L. (2011). *Cultural intelligence. Cambridge handbook on intelligence*. New York: Cambridge University Press.
4. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organizational Review*, 3 (3), 335–371.
5. Bucher, R. D. (2007). *Building cultural intelligence: Nine megaskills*. New Jersey: Prentice Hall.
6. Chen, A. S. Y. (2015). CQ at work And the impact of intercultural training: An empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47(1), 101–112.
7. Crippen, C., Brew, L. (2013). Strategies of cultural adaption in intercultural parenting. *The Family Journal*, 21(3), 263–271.
8. Earley, P. C., Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.
9. Earley, P. C., Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146.
10. Earley, P. C., Mosakowski, E. (2004). Toward culture intelligence: Turning cultural differences into a workplace advantage. *ACAD Manage Perspect*, 18(3), 151–157.

11. Fabrizio, S. M., Neill, J. T. (2005). Cultural adaptation in outdoor programming. *Australian Journal of Outdoor Education*, 9(2), 44–56.
12. Johnson, R. B., Buko, S. (2013). Cultural intelligence scale (CQS): Testing cross-cultural transferability of CQS in Ukraine. *Studies in Changing Societies: Comparative and Interdisciplinary Focus*, 4(10), 51–67.
13. Kitsantas, A., Meyers, J. (2001). Studying abroad: Does it enhance college students cross-cultural awareness? *Advances in International Marketing*, 13(1), 71–84.
14. McCabe, L. T. (1994). The development of a global perspective during participation in semester at sea: A comparative global education program. *Educational Review*, 46(3), 275–286.
15. Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: a guide to working with people from other cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
16. Remhof, S., Gunkel, M., Schlaegel, C. (2013). Working in the »global village«: The influence of cultural intelligence on the intention to work abroad. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 27(3), 224–250.
17. Soldatova, G., Geer, M. (2013). »Global« Identity, Cultural Intelligence and Language Fluency. *Procedia- Social and Behavioral Science*, 86, 469–474.
18. Subramaniam, A., Ramalu, L. S., Wei, C. C., Rose, R. C. (2010). The effects of cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. *International Journal of Business & Social Science*, 2(9), 59–71.
19. Thomas, D. C., Inkson, K. (2005). People skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16(1), 5–10.
20. Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence domain and assessment. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(2), 123–143.
21. Thomas, D. C., Stahl, G., Ravlin, E. C., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, Lazarova, M. B., Elron, E., Ekelund, B. Z., Cerdin, J. L., Brislin, R., Aycan, Z., Au, K. (2012). Development of the cultural intelligence assessment. *Advances in Global Leadership*, 7, 155–178.
22. Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence

8. Dojemanje pomena okoljskega računovodstva pri študentih

ANDREJA LUTAR SKERBINJEK, MATJAŽ DENAC & LIDIJA HAUPTMAN

Povzetek Okoljska problematika postaja vse pomembnejša, ker želimo tudi prihodnjim generacijam omogočiti normalne življenjske razmere. Potrebna je uvedba in uporaba okoljskega računovodstva kot orodja poslovnega računovodstva za odločanje o poslovanju, saj računovodske informacije, ki jih oblikuje okoljsko računovodstvo, postajajo vse pomembnejše. Okoljsko računovodstvo je nujno potrebno orodje poslovanja in oskrbuje različne deležnike z natančnimi, zanesljivimi in relevantnimi okoljskimi informacijami, ki so predstavljene v letnih poročilih, trajnostnih, odgovornostnih ter okoljskih poročilih družbe. Prispevek meri dojemanje dodiplomskih študentov poslovne ekonomije in njihovo zaskrbljenost za okoljsko problematiko s primeri (Fleischman and Schuele, 2006), ki opisujejo okoljsko računovodstvo in okoljsko poslovno računovodstvo ter vključujejo tudi študije primerov najboljših praks poročanja. Rezultati so pokazali, da so primeri, ki smo jih uporabili v raziskavi, vplivali na spremembo dojemanja študentov.

Ključne besede: • okoljsko računovodstvo • okoljsko poslovno računovodstvo • okoljsko poročanje • družbena odgovornost • dojemanje študentov

NASLOVI AVTORJEV: dr. Andreja Lutar Skerbinjek, docentka, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: andreja.lutar@um.si. dr. Matjaž Denac, izredni profesor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: matjaz.denac@um.si. dr. Lidija Hauptman, izredna profesorica, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: lidija.hauptman@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.8> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: M21, M41, Q56.
© 2017 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

8. Business Administration Students Perception of Environmental Accounting

ANDREJA LUTAR SKERBINJEK, MATJAŽ DENAC & LIDIJA HAUPTMAN

Abstract Environmental issues are more and more important, because we want future generations to live normal life. Application and adoption of environmental accounting as a tool of managerial accounting for reporting and for company decisions is required, since environmental information as output of environmental accounting becomes more and more important. Environmental accounting is a necessary tool for the businesses and provides different stakeholders with accurate, reliable and relevant environmental information presented and used in annual reports, corporate sustainability and corporate responsibility reports and environmental reports. This paper measures perception of bachelor degree business administration students and their concerns for environmental issues by the primer (Fleischman and Schuele, 2006), including environmental accounting and environmental management accounting with the case studies on reporting, best practices. The results show that the primer used in the research has effect on the change of student's perception.

Keywords: • Environmental Accounting • Environmental Management Accounting • Environmental Reporting • Social Responsibility • Student's Perception

CORRESPONDENCE ADDRESS: Andreja Lutar Skerbinjek, Ph. D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: andreja.lutar@um.si. Matjaž Denac, Ph. D., Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: matjaz.denac@um.si. Lidija Hauptman, Ph. D., Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: lidija.hauptman@um.si.

<https://doi.org/10.18690/978-961-286-034-9.8> ISBN 978-961-286-034-9 JEL: M21, M41, Q56.
© 2017 University of Maribor Press
Available at: <http://press.um.si>.

8.1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Zaradi omejenosti naravnih virov se vedno bolj zavedamo pomena ohranjanja okolja, če želimo tudi prihodnjim generacijam omogočiti normalne življenjske razmere. Pri tem igrajo pomembno vlogo podjetja, ki lahko s svojim delovanjem v veliki meri vplivajo na okolje. Pri tem je ključen problem onesnaževanje okolja, ki vpliva na uničevanje že tako omejenih virov.

Zato postaja vse bolj pomembna tudi uvedba in uporaba okoljskega računovodstva kot orodja poslovnega računovodstva za odločanje o poslovanju, saj računovodske informacije, ki jih oblikuje okoljsko računovodstvo, postajajo vse pomembnejše. Za natančne, zanesljive in relevantne okoljske informacije, ki so predstavljene v letnih poročilih, trajnostnih, odgovornostnih in okoljskih poročilih družbe ter katerih koli drugih poročilih, ne glede na njihovo obliko ali ime, bi se morala podjetja truditi opredeliti okoljske stroške, ki nastanejo pri oskrbi strank s proizvodi in storitvami. V tem delu je okoljsko računovodstvo nujno orodje za podjetja (Fleischman in Schuele, 2006).

Obvezno okoljsko poročanje v Evropski uniji opredeljuje direktiva Evropske komisije o preprečevanju in nadzoru onesnaževanja (IPPC Directive, 2008), ki določa posebne režime za onesnaževalce velikega obsega (pri čemer ni nujno, da gre za velika podjetja). Poročanje v okviru letnih poročil pa je neobvezno. Mednarodni računovodski standardi ga sicer priporočajo, podjetja pa so tista, ki se odločijo ali bodo v svoja poročila vključila tudi trajnostno poročanje ali ne.

Zaradi navedenih razlogov je pomembno vključiti tudi okoljsko računovodstvo v izobraževanje računovodij in revizorjev. Da bi ugotovili, kakšno je mnenje, zavedanje in zaskrbljenost študentov o okoljski problematiki ter pomembnosti znanj s področja okoljskega računovodstva, smo izvedli raziskavo med študenti prvega letnika dodiplomskega študija poslovne ekonomije na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Raziskava je zasnovana na primerih, ki sta jih v svojem prispevku predstavila Fleischman in Schuele (2006), katera vključujejo kratke opredelitve okoljskega računovodstva, okoljskega poslovnega računovodstva in okoljskega poročanja, študije primerov okoljskega ravnanja podjetij ter njihove finančne posledice za podjetja.

8.2 Trajnostni vidik delovanja podjetij

Trajnostno delovanje pomeni takšno delovanje, da ne vplivamo negativno na omejene vire in vzpostavimo takšno okolje, da bodo tudi prihodnje generacije lahko normalno živele. Ker podjetja močno vplivajo na življenje v družbi, lahko trdimo, da lahko največ doprinesejo k ekonomski, okoljski in družbeni blaginji v družbi, saj njihove dejavnosti vplivajo tako na sedanje, kakor tudi prihodnje življenjske razmere. Zato je trajnostno delovanje podjetij nujno potrebno za trajnostni razvoj gospodarstva in družbe.

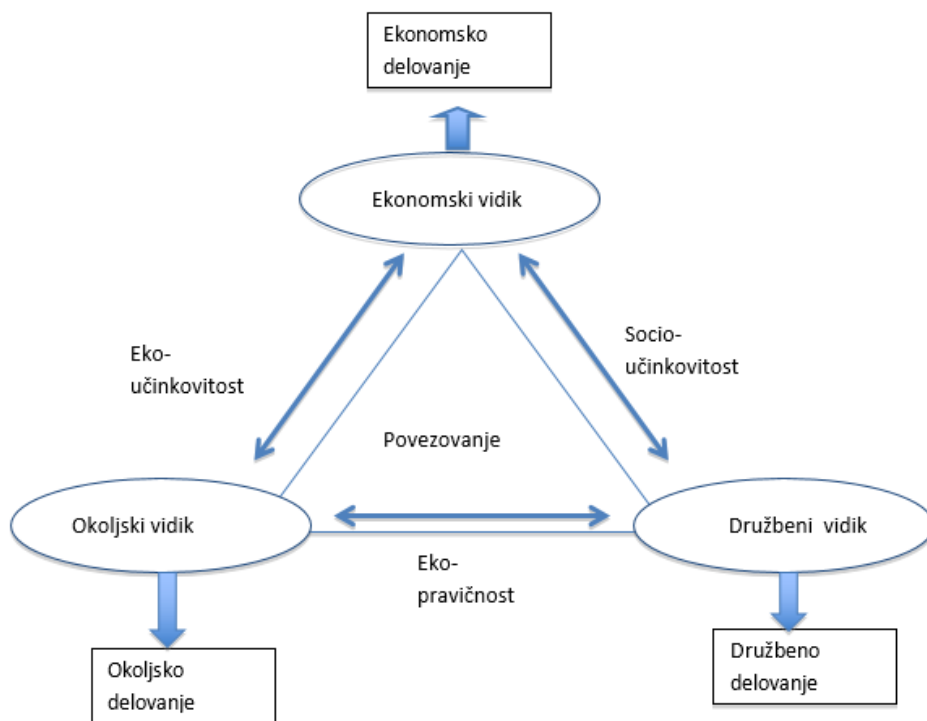
Trajnostnega razvoja ni možno doseči brez prispevka podjetij. To je tridimenzionalni pristop, ki pravično povezuje ekonomske, okoljske in družbene vidike gospodarskega

razvoja ob upoštevanju interesov prihodnjih generacij. Trajnostno upravljanje in vodenje na nivoju podjetja združujeta tako notranji razvoj podjetja, kakor tudi prispevek k trajnostnemu razvoju družbe in gospodarstva (Windolph et al., 2014, str. 273).

Trajnostni razvoj podjetja razumemo kot proces, ki je vzpostavljen, da bi zmanjševal negativne vplive in povečeval pozitivne učinke podjetij na doseganje trajnostne ekonomije, okolja in družbe, medtem ko trajnostno delovanje podjetja predstavlja želen rezultat takšnega procesa (Fleischman in Schuele, 2006, str. 2).

Trajnostno delovanje podjetja, prikazuje tudi trikotnik treh vidikov trajnostnega delovanja podjetij, prikazan na sliki 8.1.

Slika 8.1 Trajnostni trikotnik treh vidikov delovanja podjetij



Vir: Schaltegger et al., 2006.

Vidimo lahko tri vidike trajnostnega delovanja, ki ne zajemajo le ekonomskih, okoljskih in družbenih ciljev, temveč tudi medsebojne povezave med temi tremi dimenzijami (Schaltegger et al., 2006, str. 7–8).

Ekonomsko delovanje podjetja pomeni doseganje najboljših možnih ekonomskih rezultatov pri doseganju podjetniških in vodstvenih ciljev, ki so pomembni tudi pri trajnostnem delovanju podjetja. Omogoča ekonomsko preživetje, ki je bistvo podjetniškega delovanja (Schaltegger et al., 2006, str. 8).

Okoljsko delovanje prikazuje, v kakšnem obsegu smo uspeli zmanjšati vplive na okolje. Vse človeške aktivnosti vplivajo na ekosistem, pri tem pa imajo nekateri vplivi nepovratne učinke in jih smatramo kot najpomembnejše za preživetje in obstoj nedotaknjenega naravnega okolja. Glavni okoljski problemi se nanašajo na efekt tople grede, uničevanje ozonskega plašča, zakisanost in preveliko onesnaženje zemlje in vode, zmanjševanje biotske raznolikosti, fotokemični smog, zastrupljanje, ki je škodljivo za ljudi in okolje, širjenje puščave in drugo (Schaltegger et al., 2006, str. 9).

Družbeno delovanje zagotavlja preživetje in uspeh podjetja ob upoštevanju različnih družbenih, kulturnih in posameznikovih socialnih potreb. Ko imamo opravka z veliko različnimi družbenimi dejavniki, kot so npr. pravičnost, enakost in poštenost med različnimi potrebami in delovanjem v različnih regijah in različnih časovnih obdobjih, se moramo zavedati tega, da vse potrebe ne bodo nikoli popolnoma zadovoljene, saj so človeške želje neomejene. Zato mora poslovodstvo vzpostaviti prioritete v skladu z zahtevami glavnih deležnikov (Schaltegger et al., 2006, str. 9).

Izziv za podjetje je v tem, da ustvarimo čim večjo vrednost za podjetje in delničarje ob učinkovitem okoljskem ter družbenem delovanju. Ker je vsako podjetje že po definiciji profitno naravnano, je zaščita okolja in družbenih interesov v nasprotju ali s povečevanjem vrednosti, ki prispeva k dobičkonosnosti, ali vsaj z minimiziranjem stroškov (Schaltegger et al., 2006, str. 10).

Tradicionalno merilo ekonomskega uspeha je učinkovitost, ki jo običajno merimo s kazalniki dobičkonosnosti, kot so dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dodana vrednost in podobnimi. V kontekstu trajnostnega razvoja podjetja moramo te kazalnike dopolniti z okoljskimi in družbenimi vidiki. Zato sta posebej pomembna še dva tipa učinkovitosti, to sta eko-učinkovitost, kot merilo ekonomsko-okoljskega delovanja, in socio-učinkovitost, kot merilo družbeno-ekonomskega delovanja (Schaltegger et al., 2006, str. 10–11).

Eko-učinkovitost je opredeljena kot razmerje med ekonomskimi (denarno izraženimi) merili in fizičnimi merili (izraženimi v naravnih merskih enotah). Lahko je opredeljena kot razmerje med dodano vrednostjo in dodatnim vplivom na okolje na enoto učinka, kjer je dodana vrednost vpliva na okolje ekvivalentna seštevku vseh okoljskih vplivov, ki jih je povzročil učinek ali aktivnost neposredno ali posredno. Primeri eko-učinkovitosti so dodana vrednost v € na tono emisije CO₂, prispevek za kritje proizvoda v € v razmerju do njegovega toplogrednega vpliva (v ekvivalentnih emisije CO₂) ipd. (Schaltegger et al., 2006, str. 11).

Podobno kot eko-učinkovitost, lahko tudi socio-učinkovitost (znano tudi kot družbeno učinkovitost), opredelimo kot razmerje med dodano vrednostjo in dodanim družbenim učinkom, ki predstavlja seštevek vseh negativnih družbenih vplivov, ki jih povzroča podjetje, proizvod, proces ali aktivnost. Primeri socio-učinkovitosti so dodana vrednost v €, v razmerju do števila nesoglasij z zaposlenimi, ali dodana vrednost v € v razmerju s številom izgubljenih dni zaradi bolniških odsotnosti zaposlenih. Na enak način lahko socio-učinkovitost opredelimo tudi s pozitivnimi družbenimi vplivi ali družbeno vrednostjo, ki jo ustvari podjetje (in ne le z zmanjšanjem njenih negativnih vplivov na okolje). Torej je socio-učinkovitost lahko izražena tudi z ustvarjeno družbeno in ekonomsko vrednostjo. Zaradi problemov pri opredeljevanju in merjenju socio-učinkovitosti in zaradi šibke obstoječe metodološke podlage za družbeno učinkovitost v računovodstvu pa ni čudno, da je računovodstvo socio-učinkovitosti še v razvoju (Schaltegger et al., 2006, str. 11).

Cilji povezovanja, ki so v sredini trikotnika na sliki, predstavljajo miselno povezavo ekonomskih, okoljskih in družbenih ciljev in izzivov, ki jih je potrebno povezati, kar pomeni, da moramo vgraditi okoljsko in družbeno upravljanje v konvencionalno ekonomsko usmerjeno vodenje in upravljanje podjetij (Schaltegger et al., 2006, str. 11).

Vsekakor pa je največji izziv trajnostnega upravljanja podjetij in zato tudi trajnostnega računovodstva in poročanja v povezovanju teh ciljev. Trajnostno upravljanje in vodenje podjetja, redstavljata podjetniški pristop, ki je oblikovan zato, da poveže okoljske, družbene in ekonomske učinke delovanja podjetja tako, da, prvič, zagotovi trajnostno delovanje podjetja, in drugič, da zagotovi pomemben prispevek k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe (Schaltegger et al., 2006, str. 12–13).

8.3 Okoljsko računovodstvo in okoljsko poročanje

Okoljsko računovodstvo je posebno področje računovodstva, ki je vključeno tako v finančno, stroškovno kot tudi poslovodno računovodstvo podjetja. Organizacije in njihova poslovodstva vse bolj zaznavajo potrebo po obsežnejših okoljskih informacijah, ki jih zahtevajo tudi različni deležniki.

Okoljski vidiki in problemi imajo vedno večji vpliv in se z ekonomskim uspehom podjetij v zadnjih desetletjih še povečujejo (Dao et al., 2011, str. 63). Na to vplivajo številni dejavniki, povezani s trajnostnim delovanjem podjetij. Eden izmed razlogov je, da deležniki, vključno z zakonodajalci, pritiskajo na poslovodstva podjetij, da v poročila vključujejo različne družbene in okoljske vidike poslovanja. Npr.: povpraševanje kupcev je vzpodbudilo poslovdje, da upoštevajo trajnostne vidike in tako so prišli na tržišče proizvodi in storitve zelene in pravične trgovine. Prav tako so nastale tehnične inovacije, kot so zeleni proizvodni procesi in energija, ki poslovdje še vedno vzpodbujajo k upoštevanju trajnostnih vidikov (Schaltegger et al., 2015, str. 328).

Podjetniška praksa kaže, da je računovodski sistem najpomembnejši vir informacij za odločevalce iz številnih razlogov. Npr.: od informacij, ki jih oblikuje računovodstvo, se pričakuje, da so zanesljive zaradi standardiziranih metod zbiranja in preverjanja podatkov, kot tudi zaradi preverjanja notranjih in zunanjih revizorjev (Zvezdov, 2010, str. 6).

Ni splošno priznane in uveljavljene opredelitve okoljskega računovodstva, saj je ta še vedno predmet diskusij. Različni avtorji ga različno opredeljujejo, vendar se strokovnjaki strinjajo s tem, da mora okoljsko računovodstvo upoštevati tako računovodske informacije (izražene v denarni merski enoti), kakor tudi neračunovodske informacije (izražene v naravnih merskih enotah) o okoljskih vplivih poslovanja podjetja, tako za notranje poročanje, kakor tudi za zunanje poročanje (Tsui, 2014, str. 6). V nadaljevanju povzemamo opredelitev Mednarodnega združenja računovodij kot krovne organizacije, ki je oblikovala tudi Mednarodne standarde računovodenja in Mednarodne standarde računovodskega poročanja.

Opredelitev mednarodnega združenja računovodij (IFAC, 2005, str. 13) izpostavlja naslednje ključne vsebine okoljskega računovodstva:

- ocena in razkritje z okoljem povezanih računovodskih informacij za potrebe finančnega računovodstva in poročanja,
- ocena in uporaba z okoljem povezanih neračunovodskih informacij (izraženih v naravnih merskih enotah) in računovodskih informacij (izraženih v denarni vrednosti) za potrebe okoljskega poslovnega računovodstva,
- ovrednotenje zunanjih okoljskih vplivov in stroškov, ki jih pogosto označujemo kot polno stroškovno računovodstvo,
- računovodstvo zalog naravnih virov in z njimi povezanih procesov (merjenih tako v naravnih merskih enotah, kakor tudi v denarju), imenovano tudi računovodstvo naravnih virov,
- agregiranje in poročanje o računovodskih informacijah, povezanih z naravnimi viri na nivoju podjetja,
- računovodske informacije in druge informacije za potrebe državnega računovodstva,
- pretehtavanje z okoljem povezanih informacij (izraženih v naravnih merskih enotah in v denarju) v širšem kontekstu trajnostnega računovodstva.

Okoljsko računovodstvo posebej obravnava vse gospodarske kategorije, ki so povezane z okoljskimi vidiki, zlasti stroške in koristi. Ti so povezani bodisi z zmanjšanjem onesnaževanja okolja, bodisi s posledicami, ki jih onesnaževanje okolja povzroči podjetju (obrnava tudi kazni zaradi onesnaževanja). Takšno obravnavanje stroškov omogoča, da jih ne vključujemo v posredne stroške, kjer se izgubijo (in postanejo prikriti), ampak smo nanje pozorni in jih lahko tudi obvladujemo. To pa pozitivno vpliva tudi na zmanjševanje stroškovne cene proizvodov in storitev.

V skladu s to opredelitvijo, lahko rečemo, da je okoljsko poročanje vsako poročanje, ki vključuje z okoljem povezane informacije, tako denarno izražene, kakor tudi izražene v naravnih merskih enotah, za zunanje in za notranje uporabnike teh informacij.

Okoljsko poročanje vključuje torej oblikovanje poročil za notranje in zunanje uporabnike računovodskih informacij za opredeljevanje, izračunavanje in zmanjševanje okoljskih stroškov za natančno ovrednotenje okoljskega delovanja in naraščajoče okoljske učinkovitosti. Za izvajanje okoljskega računovodstva je veliko razlogov in tudi koristi od izvajanja (Fleischman in Schuele, 2006):

- opredeljuje okoljske stroške za natančnejše opredeljevanje stroškovne cene proizvodov in storitev,
- opredeljuje okoljske stroške, ki so skriti v posrednih stroških,
- zmanjšuje ali odpravlja okoljske stroške,
- dosega konkurenčno prednost z oblikovanjem bolj okoljsko sprejemljivih postopkov, proizvodov in storitev,
- skrbi za upoštevanje nacionalne in mednarodne zakonodaje,
- povečuje vrednost družbe s povečevanjem vrednosti za kupca.

Okoljsko poročanje za zunanje uporabnike informacij je lahko vključeno tudi v letna poročila podjetij, pri čemer je tovrstno poročanje za podjetja prostovoljno. Vključevanje okoljskih vidikov v računovodska poročila vzpodbujajo tudi Mednarodni računovodski standardi (MRS, 2016) in Mednarodni standardi računovodskega poročanja (MSRP, 2016). Tako najdemo obravnavo okoljskih vidikov v računovodstvu v standardih:

- MSRP 6, ki obravnava raziskovanje in vrednotenje rudnih bogastev,
- MRS 1, ki obravnava predstavljanje računovodskih izkazov,
- MRS 2, ki obravnava zaloge,
- MRS 8, ki obravnava računovodske usmeritve, spremembe računovodskih ocen in napake,
- MRS 16, ki obravnava opredmetena osnovna sredstva,
- MRS 37, ki obravnava rezervacije, pogojne obveznosti in pogojna sredstva,
- MRS 38, ki obravnava neopredmetena sredstva,
- MRS 41, ki obravnava kmetijstvo,
- MSRP 1, ki obravnava prvo uporabo MSRP in
- MSRP 5, ki obravnava nekratkoročna sredstva za prodajo in ustavljeno poslovanje.

8.4 Zakaj potrebujemo okoljsko računovodstvo

Obstajajo omejitve tradicionalnega poslovnega računovodstva, zaradi katerih je težko učinkovito zbrati in ovrednotiti podatke, ki se nanašajo na okoljske vplive delovanja podjetja. Te omejitve lahko povzročijo, da bodo poslovodniki odločali na osnovi

pomanjkljivih, nenatančnih ali napačno pojasnjenih informacij. Posledično lahko poslovodniki napačno razumejo negativne finančne posledice slabega okoljskega delovanja podjetja in se ne zavedajo potencialnih stroškov in koristi, ki jih lahko prinese izboljšano okoljsko delovanje podjetja. Odgovornost za to pa lahko pripišemo tudi omejitvam tradicionalnega okoljskega računovodstva, kakršno najdemo v nekaterih podjetjih. Druge omejitve pa so bolj specifične za informacije, ki so povezane z okoljem (IFAC, 2005, str. 26; Popescu et al., 2008, str. 117).

Komunikacije med računovodstvom in drugimi oddelki v podjetju pogosto niso dobro vzpostavljene. Računovodje in inženirji uporabljajo različne strokovne izraze, zato včasih težko komunicirajo med seboj (Jasch, 2009, str. 6). Okoljski strokovnjaki v organizaciji imajo pogosto veliko znanja o okoljski problematiki in okoljskih vplivih. Podobno ima lahko tehnično osebje pomembne izkušnje s pretokom energije, vode in drugih materialov skozi posamezne delovne procese v podjetju. Okoljsko in tehnično osebje pa imajo pogosto le malo znanja o tem, kako se okoljska problematika odraža v računovodskem sistemu (IFAC, 2005, str. 26). Pogosto tudi nimajo dostopov do računovodskih informacijskih sistemov. Po drugi strani pa imajo računovodje in kontrolerji veliko računovodskih informacij za različne nivoje poslovanja, vendar premalo znanja o dejanskem fizičnem toku materialov in energije skozi proizvodni proces, z njim povezanih okoljskih vplivih in okoljski pomembnosti dejavnosti družbe (Jasch 2009, str. 6). Različni oddelki lahko imajo tudi različne cilje in perspektive, povezane z dejavnostmi, ki jih spremlja okoljsko poslovodno računovodstvo. Na primer: lahko se zgodi, da nimajo enakega mnenja o tem, kdo je odgovoren za obvladovanje različnih stroškov, povezanih z okoljem. So to proizvodni oddelki, ki proizvajajo odpadke, vendar nimajo podatkov o stroških odstranjevanja odpadkov? Je to oddelek oblikovanja, ki opredeljuje materiale, opremo in procese za proizvodnjo proizvodov in storitev? Ali morda okoljski manager, ki odpadkov ne proizvajajo, mora pa poskrbeti za njihovo odstranjevanje? Ali pa računovodski oddelek, ki lahko nehote »skrije« z okoljem povezane stroške z razporeditvijo med splošne posredne stroške? Poleg tega pa računovodje, okoljsko in tehnično osebje pogosto uporabljajo različne informacijske sisteme, ki med seboj niso konsistentni. Zagotovitev konsistentnosti je pogosto precej težavna, če ne celo nemogoča, ker različni informacijski sistemi uporabljajo različne načine sledenja materiala (IFAC, 2005, str. 26).

Z okoljem povezane informacije o stroških so pogosto »skrite« med posrednimi stroški. Največja slabost tradicionalnega poslovodnega računovodstva je, da velikokrat smatra okoljske stroške kot nepomembne v primerjavi s celotnimi stroški podjetja. Poleg tega pa nekateri okoljski stroški niso posebej opredeljeni ali spremljani (Buritt, 2005, str. 29). Veliko je primerov potencialno pomembnih z okoljem povezanih stroškov, ki so pomotoma skriti v računovodskih evidencah, kjer jih poslovodniki, ki bi te informacije lahko koristno uporabili, ne morejo enostavno najti. Eden izmed posebno pogostih načinov nepremišljenega skrivanja z okoljem povezanih stroškov je, da jih pripišemo posrednim stroškom, namesto da bi jih neposredno pripisali procesom ali proizvodom, zaradi katerih so nastali (White in Savage, 1995). Medtem ko so posredni stroški priročen način zbiranja stroškov, ki jih je težko pripisati neposredno procesom ali proizvodom,

lahko ta praksa kasneje povzroča probleme, če poslovodnik ne ve, kje naj išče potrebne informacije o stroških. Za poslovodnika mogoče ni takoj očitno, da konto, imenovan »Posredni stroški oddelka« vsebuje informacije o okoljskih taksah, stroške izobraževanja in izdatke, povezane z zakonodajo. Vključevanje potencialno pomembnih z okoljem povezanih stroškov v posredne stroške lahko tudi prikrije, kateri stroški so stalni, ki jih je težko zmanjševati, in kateri so spremenljivi, ki bi jih lahko zmanjšali s preventivnim okoljskim obvladovanjem. Uporaba kontov posrednih stroškov za stroške, povezane z okoljem, je lahko problematična tudi takrat, ko posredne stroške kasneje prenašamo nazaj na stroškovne objekte (stroškovna mesta odgovornosti, procese, proizvode ali storitve) za izračun stroškovne cene ali za druge namene. Posredne stroške običajno prenašamo nazaj na stroškovne objekte z uporabo različnih osnov za razporejanje, kot so količina proizvodnje, strojne ure, delovne ure in podobno. To pa je lahko nepravilen način razporejanja nekaterih tipičnih stroškov, ki so povezani z okoljem. Takšen primer so stroški odstranjevanja nevarnih odpadkov, ki so lahko precej visoki za proizvodne linije, katere uporabljajo nevarne odpadke, in precej nizki za ostale oddelke, ki jih ne uporabljajo. V tem primeru bi bilo napačno razporejanje stroškov odstranjevanja nevarnih odpadkov na osnovi količine proizvodnje, s tem pa bi bile napačne tudi informacije o stroškovni ceni proizvodov in odločitve, zasnovane na teh informacijah. Podjetja uporabljajo različne pristope reševanja problematike skritih z okoljem povezanih stroškov. Ena izmed skupnih rešitev je vzpostavitev posebnih vrst stroškov ali stroškovnih objektov za bolj očitne in ločene dejavnosti obvladovanja okoljskih stroškov (IFAC, 2005, str. 27). Pogosto se oblikujejo stroškovni objekti za okoljske stroške, zdravstvene stroške in stroške varovanja. Pomembne okoljske stroške pa pogosto pripišejo proizvodnim stroškovnim mestom odgovornosti ali stroškom proizvodov. Posebno stroške odstranjevanja odpadkov in z njimi povezanimi izmeti materiala bi morali pripisovati ob soglasju poslovodnikov, ki odgovarjajo za posamezna stroškovna mesta odgovornosti. To spodbuja tudi stroškovno računovodstvo, ki sledi pretok materiala (Jasch, 2009, str. 8).

Pogosto ni ustrezno sledenje informacij o porabi materiala, pretoku materiala in stroških materiala. Čeprav velika podjetja letno ustvarijo milijone zapisov podatkov, ki se nanašajo na pretok materiala v celovitih informacijskih rešitvah (ERP), sistemih za planiranje proizvodnje (PPS) in drugih programih, pa vendarle pogosto niso dosegljive zadostne ali dovolj podrobne informacije za okoljske odločitve, odločitve o učinkovitosti in druge odločitve v podjetju (IFAC, 2005, str. 27). Če je bil sistem vzpostavljen samo za čiste računovodske namene, pogosto ne sledi ustrezno informacijam, povezanih z vložki materiala, pretokom materiala in podobnim informacijam (Jasch, 2009, str. 8).

Mnogh vrst informacij o stroških, povezanih z okoljem, ne najdemo v računovodskih evidencah. Računovodske evidence običajno ne vključujejo veliko informacij o prihodnjih stroških, povezanih z okoljem, čeprav so lahko zelo pomembni, saj so računovodski sistemi tradicionalno usmerjeni v preteklost. Računovodske evidence vsebujejo tudi malo manj očitnih stroškov, povezanih z okoljem. Takšen primer so stroški, ki se pojavijo s tem, ko zaradi slabega okoljskega delovanja izgubimo prodajo

kupcu, za katerega je pomembna okoljska problematika, izgubimo prodajo na tržišču, kjer obstaja prepoved prodaje okoljsko neustreznih proizvodov in izgubimo možnost financiranja in zavarovanja, ker poslovni partnerji ugotovijo, da bi takšno partnerstvo povzročilo potencialno okoljsko tveganje. Takšne vrste stroškov je težko ovrednotiti, vendar so resnični in pomembni za finančno zdravje podjetja. Zavedati se moramo, da nekatera računovodska orodja povečujejo povprečno tveganje, ki se nanaša na manj očitno problematiko in s tem povečujejo proizvodne stroške (IFAC, 2005, str. 28).

Investicijske odločitve so pogosto sprejete na osnovi nepopolnih informacij. Dejstvo, da okoljski stroški niso v celoti evidentirani, pogosto vodi do napačnih izračunov in s tem informacij za odločanje o izboljšavah. Projekti zaščite okolja, ki so namenjeni preprečevanju emisij in odpadkov na izvoru (možnost izoginitve) z boljšo uporabo osnovnih in pomožnih materialov in zahtevajo manj škodljive materiale, niso pripoznani in uvedeni. Ekonomske in ekološke prednosti takšnih meril niso ugotovljene. Odgovorni ljudje se pogosto ne zavedajo da je proizvodnja odpadkov in emisij pogosto dražja kakor, če se izognemo njihovemu proizvajanju (Jasch, 2009, str. 9). Poslovodske odločitve o investicijskih projektih, izbiri materialov, oblikovanju cen proizvodov in proizvodnih programov so pogosto slabe, kadar ni razpoložljivih dovolj izčrpnih, razumljivih in skladnih informacij o okoljskih vplivih (IFAC, 2005, str. 29). Ovrednotenje investicij je zasnovano na ocenah, ki vključujejo prihodnje stroške materialov, proizvodov in procesov (Jasch, 2009, str. 9). Investicijske odločitve predstavljajo posebne izzive, ker vključujejo negotovost o vprašanih kot so: Kaj bomo morali plačati v prihodnosti, če ne ukrepamo sedaj? Kaj bomo v prihodnosti zaslužili, če sedaj ukrepamo? Pomanjkanje ustreznih ocen stroškov in koristi, ki so povezane z okoljem, so povezane z naravno negotovostjo vseh investicijskih odločitev. Ratificiranje okoljskih sporazumov kot je Kjotski protokol, večkrat zaplete investicijske odločitve v prihodnosti, poveča pa razpoložljive možne odločitve podjetja. Na primer, v okviru Kjotskega protokola, se lahko podjetje, ki proizvaja emisije, odloči, da ne bo investiralo v ukrepe za merjenje emisij, ki bi zmanjšali emisije, ampak se raje odloči za nakup takšnega dovoljenja za emisije, da bodo njegove emisije vedno v mejah dovoljenih. Podjetja se bodo morala zanašati na znanje in veščine poslovnih računovodij, ki jim bodo pomagali pri sprejemanju težavnih odločitev o investiranju in trženju. Organizacije morajo pretehtati vse potencialno pomembne stroške, povezane z okoljem, ki lahko vplivajo na vračilo investicij, kakršni so stroški materialnih tokov, stroški okrevanja zaposlenih in vsi stroški povezani z že sprejeto ali pričakovano zakonodajo v prihodnosti. Podjetja morajo zagotoviti tudi, da okoljski poslovodniki, tehnični strokovnjaki in računovodje sodelujejo, da zagotovijo popolne informacije o okoljski problematiki in povezanih stroških ter koristih, ki so pomembne za investicijske odločitve. Pri investicijskih odločitvah je pomembno tudi ločevanje stalnih in spremenljivih stroškov, povezanih z okoljem. Podjetja, ki imajo večino fiksnih stroškov, bodo okoljske stroške težje znižala, kakor tista, ki imajo več spremenljivih stroškov, ker je nekatere izmed slednjih lažje znižati (IFAC, 2005, str. 29).

8.5 Izvedena raziskava

Med študenti dodiplomskega študija na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru smo izvedli anketo o zavedanju o pomenu okoljskega računovodstva. Študenti pri svojem študiju na fakulteti namreč še ne poslušajo nobenih predavanj s področja okoljskega računovodstva, zato nas je zanimalo, ali se jim zdi tovrstna problematika zanimiva in potrebna tudi v okviru njihovega študija. Na fakulteti se študenti v okviru izbirnih predmetov Okoljska ekonomika in Okoljski management lahko soočijo z vidiki in izzivi okoljskega delovanja podjetij, vendar pa v okviru predmetov ne spoznajo in obravnavajo računovodskih vidikov vplivov na okolje oziroma ne podrobno. To pravzaprav pomeni, da se je večina študentov z okoljsko problematiko seznanila pri svojem izobraževanju v osnovni in srednji šoli in iz medijev javnega poročanja.

V skladu z opredelitvijo Evropske komisije 2011–2014 Poročilo podjetij o strategiji družbene odgovornosti in akademske raziskave (Fleischman in Schuele, 2006; Mathews, 2001; Bebbington in Thomson, 2001, Gray et al., 2001), je pomemben način dviga ravni zavedanja o okoljski problematiki poučevanje. Pri tem je pomembno, da vključujemo v poučevanje bolj občutljivih generacij o okoljski problematiki čim bolj ustrezne in raznolike učne pripomočke.

8.5.1 Podatki in metodologija

V raziskavo smo vključili 109 študentov prvega letnika dodiplomskega študija poslovne ekonomije na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Največji del anketiranih študentov, 58 % je bilo ženskega spola, ostalih 42 % študentov pa je bilo moškega spola. Pri tem pa velja poudariti, da pred anketiranjem študenti na fakulteti še niso poslušali nobenega računovodskega predmeta in nobenega predmeta, ki bi vključeval okoljsko problematiko.

Razliko v dojetanju zaznavanja in zaskrbljenosti za okoljsko problematiko smo statistično merili s primeri, ki so vključevali okoljsko računovodstvo in okoljsko poslovodno računovodstvo s študijami primerov najboljše prakse pri okoljskem poročanju.

Metodo, primere in anketna vprašanja smo povzeli po Fleischman in Schuele (2006) in jih prevedli v slovenski jezik. Zbrane podatke smo analizirali s programom SPSS. Postavili smo hipotezo: Primeri imajo pomemben vpliv na spremembo dojetanja okoljskega računovodstva pri študentih dodiplomskega študija poslovne ekonomije. Hipotezo smo preizkusili z deskriptivno analizo spremenljivk in enostransko analizo variance (One-way ANOVA).

8.5.2 Rezultati in ugotovitve

Anketiranje je bilo izvedeno v okviru predavanj v treh fazah s pomočjo ankete, ki je bila sestavljena iz treh vprašalnikov. Zanimalo nas je, ali študenti ekonomije poznajo in se zavedajo okoljske problematike (prvi vprašalnik). V nadaljevanju smo poizvedovali tudi, ali menijo, da bi morali biti ukrepi za varovanje okolja etično zavezujoči za različne subjekte, ki s svojim ravnanjem vplivajo na okolje (posameznike, podjetja, javne računovodje in vlado) in ali oz. v kakšni meri lahko različni subjekti (velika podjetja, vlada, mednarodne organizacije, npr. OZN, ali privatna združenja, npr. Greenpeace) vplivajo na doseganje boljših razmer v družbi oz. v okolju.

Drugi del ankete je bil izveden po tem, ko smo jim predstavili kratek tekst (4 strani) z enostavnimi pojasnili o tem, kaj je okoljsko računovodstvo, zakaj je potrebno, kaj je okoljsko poročanje, tri študije primerov o stroških in finančnih koristih podjetij zaradi varovanja okolja oz. posledic slabega varovanja okolja, na primeru podjetja Xerox, primeru razlitja nafte v Mehškem zalivu in na primeru podjetja Apple. Po prebiranju tega teksta so študenti odgovorili na drugi vprašalnik, ki je bil sestavljen enako kot prvi. Zanimalo nas je namreč, koliko lahko po mnenju anketirancev izboljšamo znanje o okoljski problematiki z enostavnimi in kratkimi informacijami, ki smo jim jih posredovali.

Tretji del ankete pa je bil izveden potem, ko smo jim pokazali dva kratka filma. Prvi je prikazoval satelitske posnetke agencije NASA o razlitju nafte v Mehškem zalivu, drugi pa je bil posnetek predavanja o okoljskem stroškovnem računovodstvu¹. Oba filma sta bila v angleškem jeziku in smo jih po potrebi študentom na kratko tudi komentirali. Vsak izmed filmov je trajal približno 3 minute, saj ne gre za natančno seznanjanje s tovrstno problematiko, ampak le za to, da si lažje ustvarijo sliko o različnih vplivih na okolje in pomenu okoljskega računovodstva. Po ogledu obeh filmov so študenti izpolnili tretji vprašalnik, v katerem smo poizvedovali, kako razumljive in kako zanimive so se jim zdele predstavljene teme.

Vsi vprašalniki so bili zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili vnaprej opredeljeni odgovori, študenti pa so obkrožili tistega, ki je po njihovem mnenju najbolj ustrezal. Odgovori so bili predstavljeni na 5-stopenjski Likertovi lestvici, kar pomeni, da so vsak odgovor ovrednotili z vrednostjo od 1 do 5. Odgovori na prvih dveh vprašalnikih so bili zasnovani tako, da je vrednost 1 pomenila najboljšo oceno (zelo dobro poznajo okoljsko problematiko, se je zelo zavedajo, gotovo bi morali biti ukrepi za varovanje okolja etično zavezujoči za posamezne subjekte oz. ima določen subjekt zelo dober vpliv na doseganje boljših razmer v okolju), ocena 5 pa najslabšo oceno (sploh ne poznajo okoljske problematike, se je sploh ne zavedajo, ukrepi zelo verjetno ne bi smeli biti zavezujoči za posamezne subjekte oz. subjekti zelo verjetno nimajo možnosti, da bi dosegli boljše razmere v okolju).

Rezultate prvih dveh delov ankete prikazuje tabela 8.1, v kateri so prikazane povprečne vrednosti odgovorov anketirancev na vsako izmed vprašanj pred branjem teksta o okoljskem računovodstvu, poročanju in vplivu na poslovanje podjetij.

Rezultati ankete kažejo, da so že pred anketo študenti menili, da dobro poznajo okoljsko problematiko, jih pa ta ne skrbi preveč oz. so do nje nekako nevtralni. Zavedajo se je, vendar jih ne skrbi. Najmanj se jim zdi pomembno, da bi bili ukrepi za varovanje okolja etično zavezujoči za javne računovodje, bolj pomembno za vsakega posameznika, še bolj pomembno za podjetja in najbolj pomembno, da bi bili zavezujoči za vlade. Po predstavitvi pripravljenega teksta so se vrednosti povišale, kar pomeni, da so pripisovali večji pomen temu, da bi bili ukrepi za varovanje okolja etično zavezujoči za posamezne subjekte. Pomembnost za posamezne subjekte pa je ostala v enakem vrstnem redu.

Največji vpliv na izboljšanje razmer v okolju oz. družbi imajo mednarodne organizacije, nekoliko manjšega privatna združenja, še manjšega vlade in najmanjšega velika podjetja. Njihove možnosti za vplivanje se jim zdijo v glavnem dobre, vendar še ne zelo dobre. Po branju teksta so se jim zdele možnosti posameznih subjektov še nekoliko boljše.

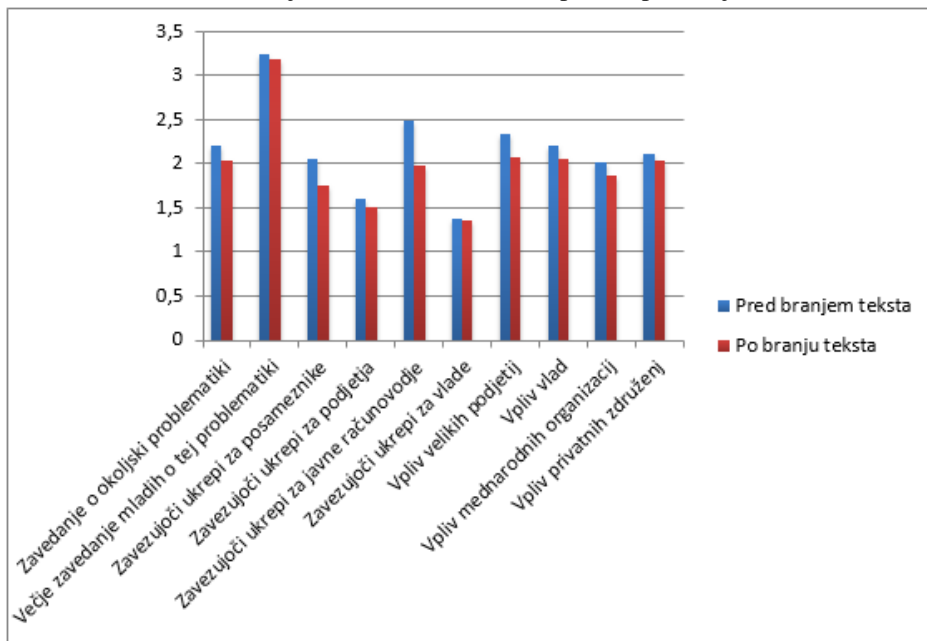
Tabela 8.1 Zavedanje študentov o pomenu trajnostnega računovodstva v Sloveniji

Vprašanja	Povprečna vr. odgovorov pred branjem teksta	Povprečna vr. odgovorov po branju teksta	Razlika v povprečni vrednosti
1. Kako bi ocenili vaše poznavanje trajnostne (družbene, okoljske) problematike (npr. onesnaževanje zraka in vode, globalno segrevanje, kisli dež, strupeni odpadki)? ²	2,21	2,04	- 0,17
2. Ali menite, da se mladi ljudje vaše generacije bolj zavedajo oz. so zaskrbljeni zaradi okoljske problematike? ³	3,24	3,19	- 0,05
3. Ali menite, da bi morali biti ukrepi za varovanje okolja etično zavezujoči za: ⁴			
• Vsakega posameznika	2,05	1,75	- 0,30
• Podjetje	1,61	1,50	- 0,11
• Javne računovodje	2,48	1,98	- 0,50
• Vlade	1,38	1,35	- 0,03
4. Kako bi ocenili možnosti naslednjih institucij, da bi dosegle boljše razmere v družbi oziroma okolju? ⁵			
	2,33	2,08	- 0,25
• Velika podjetja	2,20	2,06	- 0,14
• Vlada	2,02	1,86	- 0,16
• Mednarodne organizacije (OZN)			
• Privatna združenja (Greenpeace)	2,11	2,04	- 0,07

Vir: Vprašanja Fleischman in Schuele, 2006, rezultati in izračuni lastna raziskava. Primerjava rezultatov raziskave pred in po branju kratkega teksta o okoljskem računovodstvu, okoljskem poročanju in s primeri delovanja okoljskega računovodstva v

podjetjih, s katerim so se dodatno seznanili z okoljskim računovodstvom, je prikazana na sliki 8.1.

Slika 8.2 Primerjava rezultatov raziskave pred in po branju tekstov



Vir: Lastna raziskava.

Sledil je še tretji del raziskave, v katerem so si študenti najprej ogledali posnetek predavanj o popolnem okoljskem stroškovnem računovodstvu in satelitski posnetek posledic razlitja nafte v Mehiškem zalivu, potem pa izpolnili še tretji vprašalnik. Odgovori na tretjem vprašalniku, kjer smo spraševali o razumljivosti in zanimivosti okoljske problematike, pa so bili ovrednoteni ravno obratno, tako da je vrednost 1 pomenila popolnoma nerazumljive ali popolnoma dolgočasne teme, ocena 5 pa zelo razumljive ali zelo zanimive teme. Rezultati tega dela ankete so prikazani v tabeli 8.2.

Vidimo, da se anketirancem zdijo vse teme razumljive in zanimive. Najmanj razumljivo je zanje okoljsko računovodstvo, kar smo pričakovali, saj so o tej temi doslej slišali najmanj. V neuradnem pogovoru pa so nam povedali, da bi jih zanimalo o njem, kakor tudi o ostalih navedenih temah, izvedeti kaj več. Malo bolj razumljivo je okoljsko poročanje, še malo bolj pripravljen tekst, v katerem so primeri podjetij, še bolj film o okoljskem stroškovnem računovodstvu in najbolj film o razlitju nafte v Mehiškem zalivu. Podoben vrstni red je tudi glede zanimivosti posamezne tematike, samo da se jim zdi film o stroškovnem okoljskem računovodstvu malo manj zanimiv od pripravljenega teksta, v katerem so primeri podjetij. Tudi tukaj so se jim zdele vse tematike zanimive. Ugotovimo pa lahko tudi, da so za študente bolj zanimivi filmi in tekstovni primeri, ki bolj natančno

opisujejo praktične primere, kakor pa posnetki predavanj. To se sklada tudi z ugotovitvami raziskovalcev o generaciji Z, v katero sodijo te generacije študentov, ki želijo pri študiju uporabljati družbene, vizualne in tehnične izboljšave ter najnaprednejšo tehnologijo.

Tabela 8.2 Ocena razumljivosti in zanimivosti primerov

Tematika	Povprečna vrednost odgovorov
Trajnostno računovodstvo <ul style="list-style-type: none"> • razumljivost⁶ • zanimivost⁷ 	3,43 3,00
Okoljsko poročanje <ul style="list-style-type: none"> • razumljivost • zanimivost 	3,64 3,26
Primeri (Xerox, BP razlitje nafte v Mehiki in Apple) <ul style="list-style-type: none"> • razumljivost • zanimivost 	3,82 3,77
Film o razlitju nafte v Mehiki <ul style="list-style-type: none"> • razumljivost • zanimivost 	3,92 3,72
Film o stroškovnem računovodstvu <ul style="list-style-type: none"> • razumljivost • zanimivost 	3,85 3,65

Vir: Vprašanja Fleischman in Schuele 2006, rezultati in izračuni lastna raziskava.

8.6 Zaključek

O okoljski problematiki in okoljskem računovodstvu se v Sloveniji govori še relativno malo, je pa to problematika, ki postaja vse bolj pomembna in pereča. Ker je računovodstvo tisto, ki oskrbuje poslovodstvo z velikim delom potrebnih informacij za odločanje, ki so zanesljive in primerne za odločanje, je potrebno tudi v računovodstvo vključiti okoljske vidike delovanja podjetij. Če bomo posebej obravnavali okoljske in družbene koristi ter žrtve, ki jih ima podjetje, potem jih bomo tudi lažje analizirali, saj jih bomo izpostavili in bolje spoznali. To velja zlasti za stroške, povezane z zagotavljanjem manjših škodljivih vplivov na okolje, pa tudi bolj družbeno odgovorno ravnanje podjetij. Z boljšim poznavanjem stroškov, jih bomo tudi lažje obvladovali in s tem vplivali na uspešnosti ter učinkovitost poslovanja podjetja. Tako okoljsko, kakor družbeno odgovorno ravnanje pa lahko podjetjem koristi tudi zato, ker jim lahko prinese tako konkurenčne prednosti na trgu, kakor tudi večji ugled.

Pri okoljskem poročanju gre tako za notranje, kakor za zunanje poročanje, ki se nanaša tako na ekonomske, kakor tudi na okoljske in družbene vplive delovanja podjetja. Zunanje poročanje, ki je urejeno s strokovnimi in zakonskimi pravili, opredeljuje sestavo letnih poročil. Vključevanje okoljskega poročanja v letna poročila je še prostovoljno,

vendar pa ugotavljamo, da ga v svoja letna poročila vključuje vedno več podjetij prav zaradi pridobivanja konkurenčnih prednosti, saj deležnike tovrstne informacije pritegnejo.

Na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru v študijskem programu še nimamo posebnega predmeta, ki bi se ukvarjal z okoljskim računovodstvom, zato smo med študenti prvega letnika poslovne ekonomije izvedli raziskavo, v kateri smo ugotavljali, koliko študenti poznajo in se zavedajo okoljske problematike in kakšno je njihovo mnenje o zanimivosti in razumljivosti gradiv, povezanih z okoljskim računovodstvom ter okoljskim poročanjem. Namen raziskave je bil ugotoviti, ali tovrstna gradiva vplivajo na zavedanje in zaskrbljenost študentov o okoljski problematiki in ali menijo, da je zanimiva in razumljiva ter bi želeli tudi svoja znanja razširiti na to področje. Rezultati raziskave pokazali, da se zdi študentom tovrstna problematika zanimiva in si želijo pridobiti tudi takšna znanja, zato jih je smiselno vključiti v učni načrt. Zelo pomembno pa je vključevanje praktičnih primerov in filmov, ki najbolje ponazorijo obravnavano problematiko.

Literatura in viri

1. Burritt, R.L. (2005). *Challenges for Environmental Management Accounting*, in: Pall, M.R., Bennett, M., Bouma, J.J. & Schaltegger, S. (ur.): *Implementing Environmental Management Accounting: Status and Challenges*. Dordrecht: Springer, 19–44.
2. Dao V., I. Langella and J. Carbo (2011). *From Green to Sustainability: Information Technology and an Integrated Sustainability Framework*. *The Greening of IT*, Vol. 20, No. 1, str. 63–79.
3. Fleischman, R. K., Schuele, K. (2006). *Green Accounting: A Primer*. *Journal of Accounting Education*, No. 24, str. 35–66.
4. Gray, R., Bebbington, J. (2001). *Accounting for the Environment*, 2nd edition. London: SAGE Publications.
5. IFAC – The International Federation of Accountants (2005). *International Federation of Accountants: Environmental Management Accounting – International Guidance Document*. International Federation of Accountants. Available at: http://www.ioew.at/ioew/download/IFAC_Guidance_Env_Man_Acc_0508.pdf (Accessed the date of the accessing on the web 17. 07. 2016).
6. IPPC Directive (2008). *Directive 2008/1/EC of the European Parliament and of the Council concerning integrated pollution prevention and control*. Dostopno na: <http://rod.eionet.europa.eu/instruments/273> (5.11.2016).
7. Jasch, C. (2009). *Environmental and Material Flow Cost Accounting: Principles and Procedures. Eco-efficiency in industry and science*. Available at: www.springer.com/series/5887. (Accessed the date of the accessing on the web 17. 07. 2016).
8. Mednarodni računovodski standardi (online). Dostopno na: <http://www.iasplus.com/en/standards/ias> (5.11.2016).
9. Mednarodni standardi računovodskega poročanja (online). Dostopno na: <http://www.iasplus.com/en/standards/ifrs> (5.11.2016).
10. Schaltegger S., M. Bennett and R. Burritt (2006). *Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection*. V: Schaltegger S., M. Bennett, R. Burritt (eds): *Sustainability Accounting and Reporting*. Dordrecht, Netherland: Springer.

11. Schaltegger S., R. Burritt, D. Zvezdov, J. Hörisch, J. Tingey-Holyoak (2015). Management Roles and Sustainability Information: Exploring Corporate Practice. *Australian Accounting Review*, No 75, Vol. 25, Iss. 4, str. 328–344.
12. Tsui C.S.K. (2014). A Literature Review on Environmental Management Accounting (EMA) Adoption. *Web Journal of Chinese Management Review*, Vol. 17, No. 3.
13. White, A.L. and Savage, D.E. (1995). *Budgeting for Environmental Projects: A Survey. Management Accounting*. Available at: http://www.emaweb.org/library_detail.asp?record=14. (Accessed the date of the accessing on the web 17. 07. 2016).
14. Windolph S.E., D. Harms and S. Schaltegger (2014). Motivations for Corporate Sustainability Management: Contrasting Survey Results and Implementation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 21, str. 272–285.
15. Zvezdov Dimitar (2010). Accounting Information and the Accounting Function in Corporate Sustainability Management. CSM (Centre for Sustainability Management) Newsletter. Vol. 01/2010. Lüneburg, Germany: Leuphana University, str. 6–7.

Avtorji / Authors

Jernej Belak

Izr. prof. dr. rer. pol. Jernej Belak, ZR Nemčija znanstveno-raziskovalno in strokovno delo že vrsto let usmerja v proučevanje strateškega managementa in upravljanja podjetij in drugih organizacij, še posebej procesnih, inštitucionalnih in instrumentalnih posebnosti strateškega managementa in upravljanja podjetij in vpliva kulture, etike in verodostojnosti na delovanje in uspeh podjetja. Svoje raziskovalno delo usmerja tudi v proučevanje dinamizacije podjetij ter etike in verodostojnosti podjetij. Raziskovalno sodeluje v razvoju MER-ovega modela integralnega management in upravljanja, ki je rezultat skupnega znanstveno-raziskovalnega dela univerzitetnih profesorjev iz več evropskih držav. Je predstojnik Inštituta za razvoj management na Ekonomsko-poslovni fakulteti, Univerze v Mariboru. Rezultati njegovega znanstveno-raziskovalnega in strokovnega dela so objavljeni v številnih izvirnih in preglednih znanstvenih ter strokovnih člankih, kot samostojni znanstveni sestavki in strokovni sestavki v monografskih publikacijah ter znanstvenih monografijah; s prispevki se tudi aktivno udeležuje znanstvenih in strokovnih konferenc, kar je razvidno iz podatkovnih baz COBISS in SICRIS. Raziskovalno je vključen v različne projekte, študije in programe, kar je razvidno tudi iz bibliografije. Kot recenzent člankov s področja upravljanja in strateškega managementa ter s področja kulture ter etike podjetja je v zadnjem izvolitvenem obdobju sodeloval pri priznanih revijah kot so Journal of business ethics, Journal of business research, Systems research and behavioral science, Ekonomska istraživanja, Organizacija, Naše gospodarstvo in druge. Recenziral je tudi nekatere znanstvene monografije.

Matjaž Denac

Izr. prof. dr. Matjaž Denac je diplomiral na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Mariboru, kjer je tudi magistriral in doktoriral. Je izredni profesor za področje znanosti o blagu in tehnologijah na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in predstojnik Inštituta za tehnologijo in podjetniško varstvo okolja. Pridobljena znanja je najprej usmerjal v razvoj novih materialov iz plastičnih mas, raziskovalno aktivnost pa je kasneje razširil še na druga področja znanosti o blagu in tehnologijah. Preučuje aktualne probleme na področju podjetniškega varstva okolja, zlasti v povezavi z okoljskim managementom, analizo vplivov proizvodov na okolje z metodo LCA, energetiko, trajnostno gradnjo in gospodarjenjem z odpadki.

Mojca Duh

Prof. dr. Mojca Duh je redna profesorica za upravljanje in strateški management na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je predstojnica Katedre za

strateški management in politiko podjetja. Poučuje predmete dodiplomskih in podiplomskih magistrskih študijskih programov ter na doktorskem študiju. S prispevki je sodelovala na številnih domačih in tujih strokovnih in znanstvenih konferencah, je avtorica oz. soavtorica poglavij v znanstvenih monografijah ter znanstvenih in strokovnih člankov. Raziskovalna področja, s katerimi se ukvarja, so: Strateški management; Upravljanje podjetij; Integralni management; Ustanovitveni in razvojni management; Podjetniško planiranje; Upravljanje in vodenje družinskih podjetij; Razvojne posebnosti družinskih podjetij; Dinamično podjetje.

Blaž Frešer

Blaž Frešer, mag. ekon. in posl. ved je od oktobra 2016 mladi raziskovalec na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer je tudi vpisan na bolonjski doktorski študij. Na omenjeni fakulteti je uspešno zaključil dodiplomski in podiplomski bolonjski študij smeri računovodstvo, revizija in davščine. Tekom študija je dosegal nadpovprečne rezultate, prejel pa je tudi rektorjevo nagrado. V magistrski nalogi se je ukvarjal s proučevanjem povezave med likvidnostjo bank in spremembo stopnje davka na dodano vrednost. Na doktorskem študiju pa se bo ukvarjal predvsem s področjem proučevanja značilnosti podjetij in podjetniških ciljev v povezavi z zaznanimi potrebami, pogoji, dostopnostjo, oblikami ter drugimi značilnostmi financiranja podjetniške aktivnosti.

Barbara Golob

Barbara Golob, dipl. ekon. (VS) je na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru zaključila dodiplomsko izobraževanje, smer Podjetništvo. Je komunikativna, prijazna in dobrosrčna oseba, vedno pripravljena na nove izzive, ki ji jih ponuja življenje. Rada spoznava novosti, prebira aktualne novice in nabira vedno nove informacije.

Lidija Hauptman

Izr. prof. dr. Lidija Hauptman je doktorica znanosti s področja poslovnih ved in izredna profesorica za računovodstvo in revizijo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer predava predmete Osnove računovodstva, Finančno računovodstvo, Davčno računovodstvo, Računovodstvo koncernov ter Podjetniško in davčno svetovanje. Znanje in izkušnje je pridobivala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in kot Marie Curie štipendistka na Univerzi na Dunaju (WU Wien). S prispevki je sodelovala na številnih konferencah in posvetovanjih, je avtorica ali soavtorica več znanstvenih in strokovnih prispevkov, monografij, učnih gradiv in mentorica številnih zaključnih del na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Aktivno deluje tudi v Društvu računovodij, finančnikov in revizorjev Maribor, kjer je članica programsko-organizacijskega odbora za pripravo vsakoletnega posvetovanja društva. Je nosilka naziva preizkušeni računovodja pri Slovenskem inštitutu za revizijo.

Timotej Jagrič

Prof. ddr. Timotej Jagrič, CRM je redni profesor za področje aplikativne ekonomije in ekonometrije ter izredni profesor za področje financ. Od leta 2010 je predstojnik Inštituta za finance in bančništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Med leti 2013–2015 je bil član raziskovalnega programa, financiranega z viri EU: CORE@UM. Je vodja raziskovalne programske skupine. Njegovo raziskovalno področje so finančni trgi, obvladovanje tveganj, nelinearne metode in analiza velikih podatkovnih struktur. Je član upravnega odbora združenja Si.Risk – Upravljanje tveganj in zavarovanj, ki je član evropske zveze združenj za upravljanje tveganj FERMA.

Vita Jagrič

Doc. dr. Vita Jagrič je zaposlena na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je docentka za področje financ. Je predstojnica magistrske študijske usmeritve Finance in bančništvo. Kot raziskovalka Inštituta za finance in bančništvo sodeluje v okviru domačih in mednarodnih raziskovalnih projektov. Njeno raziskovalno zanimanje vključuje področja obvladovanja tveganj in zavarovalništva, bančništva, regulacije finančnih institucij in finančnih trgov, javnih financ, eksperimentalne ekonomije in finančne pismenosti.

Alenka Kavkler

Izr. prof. dr. techn. Alenka Kavkler, R Avstrija, je izredna profesorica za kvantitativne metode v poslovnih vedah na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Končala je dodiplomski in magistrski študij uporabne oz. raziskovalne matematike na Fakulteti za matematiko in fiziko Univerze v Ljubljani ter doktorski študij s področja ekonometrije na Fakulteti za matematiko in geoinformatiko Tehnične univerze na Dunaju. Raziskovalno se ukvarja z nelinearnimi ekonometričnimi modeli, predvsem z regresijo gladkega prehoda.

Tatjana Koropec

Tatjana Koropec, prof., je zaposlena kot lektorica za angleški jezik na Katedri za tuje poslovne jezike na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Njena raziskovalna področja so metode poučevanja, tuji jezik stroke v terciarnem izobraževanju, nevrolingvistično programiranje, motivacija in medkulturne kompetence. Pripravlja in vodi ustvarjalne delavnice, kjer povezuje učenje angleškega jezika z različnimi oblikami umetnosti.

Andreja Lutar Skerbinjek

Doc. dr. Andreja Lutar Skerbinjek je doktorica znanosti s področja poslovnih ved in docentka za računovodstvo in revizijo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer predava predmete Osnove računovodstva, Stroškovno in poslovodno računovodstvo, Revidiranje, Računovodstvo posebnih vrst organizacij, Računovodski informacijski sistemi in Poslovodno računovodstvo 2. Znanje in izkušnje je pridobivala na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in kot Foolbrightova štipendistka na Fordham University v New Yorku. Raziskuje trajnostno računovodstvo, računovodske informacijske sisteme, računovodske informacije in njihovo uporabo v praksi, problematiko s področja stroškovnega računovodstva, poslovodnega računovodstva, revidiranja in računovodstva javnih in nepridobitnih organizacij. S prispevki je sodelovala na številnih konferencah in posvetovanjih, je avtorica številnih znanstvenih in strokovnih prispevkov, soavtorica tuje monografije, soavtorica več učnih gradiv in mentorica številnih zaključnih del na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Aktivno deluje tudi v Društvu računovodij, finančnikov in revizorjev Maribor, kjer je članica programsko-organizacijskega odbora za pripravo vsakoletnega posvetovanja društva. Je nosilka naziva preizkušeni računovodja pri Slovenskem inštitutu za revizijo.

Amna Potočnik

Dr. Amna Potočnik je diplomirala na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani, magistrirala MBA, smer Mednarodni management, in doktorirala pa na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Trenutno je zaposlena na Mariborski razvojni agenciji kot vodja oddelka za Mednarodno sodelovanje, kjer svoj čas posveča pripravi in izvedbi mednarodnih projektov. Raziskovalni nemir jo pogosto vodi do priprave strateških dokumentov, pa naj bo to za lokalno skupnost ali širšo regijo. Tako ostaja njena raziskovalna predanost zapisana vsemu novemu in koristnemu, kar lahko pripomore k razvoju skupnosti pa tudi njenih osnovnih elementov. Amna Potočnik je avtorica in soavtorica številnih člankov tako v domačih kot mednarodnih revijah kot tudi avtorica prispevkov za konference ter članica programskih odborov.

Dejan Romih

Dejan Romih, univ. dipl. ekon., je asistent za mednarodno ekonomijo in poslovanje na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je član Katedre za mednarodno ekonomijo in poslovanje ter Inštituta za ekonomske odnose s tujino. Je tudi namestnik predsednika Akademskega zbora Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru. Diplomiral je leta 2005, magistriral pa leta 2016. Je avtor ali soavtor številnih člankov, objavljenih v recenziranih domačih ali tujih revijah oz. predstavljenih na domačih ali tujih konferencah.

Tadeja Sever

Tadeja Sever, mag. ekon. in posl. ved, se je leta 2008 zaradi kakovostnega študija in pestrosti študijskih smeri vpisala na Ekonomsko-poslovno fakulteto Maribor, smer Management informatike in leta 2011 tudi diplomirala. Isto leto je svoje iobraževanje nadaljevala na magistrskem študiju iste fakultete, smer Management informatike in elektronskega poslovanja. Podiplomski študij je uspešno zaključila leta 2015. Tekom študija je pridobila ogromno izkušenj in znanja, med drugim dobro obvlada Microsoft Office produkte, tudi Outlook in internet. Trenutno sodeluje pri različnih projektih, ki jih razvija z doc. dr. Simono Šarotar Žižek. V prihodnje se bo udeleževala tako na področju managementa kot informatike.

Simona Šarotar Žižek

Doc. dr. Simona Šarotar Žižek je zaposlena na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti. Sodeluje kot avtorica ali soavtorica prispevkov v različnih tujih in domačih revijah ter znanstvenih ter strokovnih konferencah doma in v tujini. Pripravila je več znanstvenih monografij in poglavij v znanstvenih in strokovnih monografijah. Prav tako je bila večkrat objavljena, da predstavi svoje spoznanja na znanstvenih in strokovnih konferencah. Dejavnost je tudi pri pripravi in izvedbi projektov.

Urban Šebjan

Dr. Urban Šebjan je doktoriral na Ekonomski-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru na področju analitičnega upravljanja odnosov s strankami. Zaposlen je kot asistent za področje kvantitativnih metod v poslovnih vedah na Ekonomski-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Dolgo časa je sodeloval z Zavarovalnico Triglav d.d. na področju marketinga. Aktivno se posveča raziskovanju kvantitativnih metod, uporabi statističnih programskih podpor, analitičnih orodij in analitičnega upravljanja odnosov s strankami. Je avtor številnih izvornih znanstvenih člankov, prispevkov na mednarodnih znanstvenih konferencah in znanstvene monografije. Sodeluje s številnimi mednarodnimi izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom.

Tjaša Štrukelj

Doc. dr. Tjaša Štrukelj je docentka, ki v okviru Katedre za strateški management in politiko podjetja predava predmete Politika podjetja in strateški management, Kultura in etika podjetja ter Vodenje malega in srednje velikega podjetja na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (EPF); tjaša.strukelj@um.si. Njeno podiplomsko izobraževanje vključuje podiplomski magistrski študij Ekonomija in poslovne vede (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta) ter podiplomski Intenzivni študij za vodenje malih in srednje velikih podjetij (KMU – Diplom HSG, Univerza v St. Gallnu, Švica). Leta 2015 je uspešno zaključila doktorsko disertacijo na temo Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja in na področju svojega raziskovalnega dela tudi objavlja. Je (so)avtorica

člankov v različnih (inter)nacionalnih monografijah, konferencah in revijah (<http://www.cobiss.si/>, 16338). Opravlja delo prokuristke, svetovalno delo, je članica mednarodnega raziskovalnega tima »The acceleration method of development of transversal competences in students' practical training process« (2015-), aktivno sodeluje v raziskovalnem programu »Podjetništvo za inovativno družbo«, Slovenija (2016-), je sourednica zbirke strokovnih monografij Sodobna ekonomija in poslovanje, Slovenija (2011-), članica IRDO – Instituta za razvoj družbene odgovornosti, Slovenija (2009-), odgovorni vodja projekta »EPF in družbena odgovornost« za širjenje zavedanja o družbeni odgovornosti na EPF in širše (2012-) ter članica Sveta zavoda SrCi Inštitut za sistemsko razmišljanje in celostno inoviranje Maribor, Slovenija (2014-).

Polona Tominc

Prof. dr. Polona Tominc je redna profesorica za področje kvantitativnih ekonomskih analiz na Katedri za kvantitativne ekonomske analize Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru. Je članica raziskovalnega tima Slovenije v raziskavi Globalni podjetniški monitor ter mreže Diana, ki se ukvarja s proučevanjem ženskega podjetništva. Njeno raziskovalno področje so predvsem kvantitativne ekonomske analize, poučuje pa predmete s področja statistike ter metodologije raziskovanja.