



TRAJNOSTNO POSLOVANJE V SODOBNI DRUŽBI

Monografija DOBA Fakultete 2019

SUSTAINABLE BUSINESS IN A MODERN SOCIETY

2019 Monograph of the DOBA Business School

Rasto Ovin, Pedja Ašanin Gole
urednika | Editors



Zbirka: Spoznanja iz ekonomskih ter uporabnih poslovnih in družbenih študij
Book collection: Lessons from economic and applied business and social studies

Trajnostno poslovanje v sodobni družbi
Monografija DOBA Fakultete 2019

Sustainable business in a modern society
2019 Monograph of the DOBA Business School

DOI: 10.32015/DOBA-MON/2019/SUSTAINABLE

ELEKTRONSKA IZDAJA, BREZPLAČNO DOSTOPNA PREK:

<https://www.fakulteta.doba.si/doba-znanja/raziskave/monografije>

UREDNIKA / EDITED BY:

RASTO OVIN, PEDJA AŠANIN GOLE

RECENZENTI POSAMEZNIH PRISPEVKOV | *REVIEWERS OF INDIVIDUAL CONTRIBUTIONS:*

prof. dr. | *Prof. Dr.* RASTO OVIN

prof. dr. | *Prof. Dr.* BORIS CIZELJ

prof. dr. | *Prof. Dr.* DARKO LACMANOVIĆ

izr. prof. dr. | *Assoc. Prof. Dr.* ANITA MAČEK

izr. prof. dr. | *Assoc. Prof. Dr.* ANDREJ RASPOR

izr. prof. dr. | *Assoc. Prof. Dr.* TINA VUKASOVIĆ

doc. dr. | *Assist. Prof. Dr.* MARKO DIVJAK

doc. dr. | *Assist. Prof. Dr.* ŽIVA VEINGERL ČIČ

doc. dr. | *Assist. Prof. Dr.* MARINA LETONJA

doc. dr. | *Assist. Prof. Dr.* ŽANETA TRAJKOSKA

RECENZENTA MONOGRAFIJE | *REVIEWERS OF THE MONOGRAPH:*

prof. dr. | *Prof. Dr.* DARJA BORŠIČ, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

izr. prof. dr. | *Assoc. Prof. Dr.* SLAVICA CICVARIĆ KOSTIĆ, *Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka*

IZDALA IN ZALOŽILA | *PUBLISHED BY:*

DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor

DOBA Business School Maribor

Prešernova ulica 1, 2000 Maribor, Slovenia

Maribor, 2020

Trajnostno poslovanje v sodobni družbi

Monografija DOBA Fakultete 2019

Sustainable Business in a Modern Society

2019 Monograph of the DOBA Business School

Rasto Ovin, Pedja Ašanin Gole
urednika | *Editors*

Maribor, 2020

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=
ISBN 978-961-7061-05-5 (pdf)

Kazalo vsebine | Contents

PREDGOVOR	vii
<i>FOREWORD</i>	viii
1 Who is Transferring Responsibility for Economic Policy from Politics to Corporations? Rasto Ovin	9
2 Kažipot prehoda v krožno gospodarstvo: primer Slovenije Estera Lah Poljak, Ladeja Godina Košir, Niko Korpar	17
3 Russian and Foreign Experience in Managing Economic Sustainability: The Case of AviastroyMontazh LLC Valeriia Matveeva, Vito Bobek, Tatjana Horvat	35
4 Vloga nadzornega sveta pri izvajanju družbene odgovornosti v podjetju Anita Hrast, Šime Ivanjko	53
5 Communication of Transparency in Strategic State-Owned Companies in Slovenia and Croatia Pedja Ašanin Gole, Simon Prelesnik, Boris Hajoš	71
6 EQ-5D-3L Population Norms in Slovenia: Application and Comparison Valentina Prevolnik Rupel, Marko Divjak, Renata Slabe Eker	85
7 Age Group Differences in Intergenerational Cooperation: The Case of the Companies in Service Sector in Slovenia Živa Veingerl Čič, Anita Maček	99
8 Odnos različnih generacij do inštrukcij Evelina Perozzi, Andrej Raspor	107
9 Coaching in odnosi z javnostmi v odgovorni družbi Natalie Cvikl Postružnik, Nina Lesar	125
10 Consumer's Media Habits as the Basis for Developing a Marketing Communication Strategy Tina Vukasović	139
11 Nagradne igre kao alat za komunikaciju s ciljnom javnosti u svrhu unapređenja prodaje Tina Vukasović, Miranda Čović	153
12 Ponudba turističnih storitev za ljudi s posebnimi potrebami Andrej Raspor, Bojan Macuh	165
RECENZII MONOGRAFIJE DOBA FAKULTETE 2019 / <i>REVIEWS OF THE MONOGRAPH</i>	
PROF. DR. DARJA BORSIĆ, <i>Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta</i>	183
ASSOC. PROF. DR. SLAVICA CIOVARIĆ KOSTIĆ, <i>University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences</i>	185

Predgovor

Spoštovani bralci!

Vabimo vas k branju naše nove monografije DOBA Fakultete iz zbirke Spoznanja iz ekonomskih ter uporabnih poslovnih in družbenih študij. Kot kaže podnaslov letošnje monografije, se ta nanaša na trajnostno poslovanje v moderni družbi. Ponosni smo na to, da nadaljujemo objave raziskav učiteljev, ki so zaposleni na fakulteti ali so z njo povezani, tudi v letu 2019. Prepričani smo, da je za sodobno fakulteto s področja poslovnih ved, ki je poleg tega prav v letošnjem študijskem letu pričela tudi z izvajanjem doktorskega študija, izjemno pomembno nenehno raziskovanje ter seveda sporočanje rezultatov raziskav akademski in širši javnosti.

Ostajamo pri raziskovani politiki fakultete, po kateri naj raziskave, poleg temeljnega področja poslovanja, potekajo tudi na področju izvajanja študijskih programov, tj. na pedagoškem področju. Dosedanje monografije od leta 2016 naprej so redno vsebovale tudi znanstvene razprave s področja online izobraževanja. To področje je v pričujoči monografiji letos izostalo iz razumljivega razloga. Leta 2019 je namreč DOBA Fakulteta obeležila 20 let izvajanja in razvijanja online izobraževanja, zato smo prispevke, ki se nanašajo na to področje, združili v tematsko številko fakultetne revije Mednarodno inovativno poslovanje = Journal of Innovative Business and Management, ki je izšla tik pred koncem leta 2019.

Seveda boste bralci opazili, da tudi v letošnji izdaji prispevki ne pokrivajo le ključnih področij naših študijskih programov, kot so marketing, odnosi z javnostmi, poslovanje, menedžment socialnih dejavnosti in turizem. Tukaj so tudi prispevki na temo ekonomske politike, krožnega gospodarstva in prava.

Upava, da bo tudi letošnja znanstvena monografija fakultete sprožila nove raziskave, še posebej pri zaposlenih učiteljih in tistih, ki so povezani z našo fakulteto ter da bo spodbudila tudi koga od bravev, da se nam prihodnje leto pridruži pri novi izdaji monografije DOBA Fakultete.

Rasto Ovin
Pedja Ašanin Gole

FOREWORD

Dear readers,

Welcome to the 2019 edition of the DOBA Business School monograph collection: Lessons from economic and applied business and social studies. As the title of this year's monograph shows, it refers to sustainable business in modern society. We are proud to continue publishing research of our teachers. We are convinced that for the modern faculty in the field of business sciences like DOBA Business School, which also started conducting doctoral studies this year, continuous research and of course the dissemination of research results to the academic and the general public is extremely important.

We remain with the research policy of the faculty, according to which, in addition to the basic research field of business, research should also be conducted in the field of study programs, i.e. in the pedagogical field. The previous monographs from 2016 onwards also regularly contained scientific discussions in the field of online education. This area has been left out of this field for an understandable reason this year. In 2019, the DOBA Business School celebrated 20 years of implementation and development of online education, so we combined the articles related to this field into the thematic issue of the journal *International Innovative Business = Journal of Innovative Business and Management*, published just before the end of the year.

Of course, you will notice that this year's edition does not only cover key areas of our study programs, such as marketing, public relations, business, management in social activities and tourism. There are also articles on economic policy, the circular economy and law.

We hope that this year's scientific monograph of the DOBA Business School will trigger new research, especially for employed teachers and those affiliated with our school, and that it will also encourage any of the fellows to join us in the next edition of the monograph.

Rasto Ovin
Pedja Ašanin Gole

1 Who is Transferring Responsibility for Economic Policy from Politicians to Corporations?

Rasto Ovin*

Abstract: It is interesting that, given that economic policy is practically the subject of daily discussions, economists are hardly concerned with it. The so-called theory of economic policy does not attract economists, who are often left with their dream proposals on how economic policy makers should improve in order to fulfill their tasks of improving the economy and society. The opposite of these expectations is explained by the theory of economic policy that already in the last century economic policy has transformed itself from an authoritarian level to a collective action into only one of the participants in the market of institutions and influence. Unbeknownst to the developments in these markets, we can only be surprised by the results of the Young Presidents Organization's (YPO) study of central global issues and solutions, as well as who they turn to for questions. The chapter attempts to answer the question whether the conditions for corporate collective action can be fulfilled.

Keywords: government; economic policy; market for institutions

Kdo odriava odgovornost za ekonomsko politiko od politike h korporacijam?

Povzetek: Zanimivo je, da se ob tem, da je ekonomska politika praktično predmet vsakodnevnih pogovorov, z njo ekonomisti skoraj ne ukvarjamo. Tako imenovana teorija ekonomske politike ne priteguje ekonomistov, ki nato velikokrat ostajajo s svojimi sanjskimi predlogi o tem, kako bi se nosilci ekonomske politike morali izboljšati, da bi izpolnjevali svoje naloge za izboljšanje gospodarstva in družbe. Obratno od teh pričakovanj razlaga teorija ekonomske politike, da se je že v prejšnjem stoletju ekonomska politika od avtoritarne ravni za kolektivno akcijo preobrazila v le enega od udeležencev na trgu institucij in vpliva. Če ne poznamo dogajanj na teh trgih, smo lahko le presenečeni ob rezultatih študije organizacije mladih predsednikov (YPO) glede osrednjih globalnih vprašanj in rešitev in tudi glede tega, na koga se obračajo z vprašanji. Poglavlje poskusi odgovoriti na vprašanje ali so mogoče izpolnjeni pogoji za korporacijsko kolektivno akcijo.

Ključne besede: vlada; ekonomska politika; trg institucij

1 Aims of economic policy

In his interpretation of one of the fundamental authors in the field of economic policy modelling, Jan Tinbergen, Arrow (1958, p. 89) defines the contemporary aims of economic policy thus: »international peace, maximum real expenditure per capita with full

* Prof. Dr., DOBA Business School, Prešernova 1, 2000 Maribor; rasto.ovin@doba.si

employment and monetary equilibrium, distribution of income over social groups and countries, emancipation of underprivileged groups and as much freedom as compatible with other aims«. When economic policy was a mixture of orthodox fiscal and monetary policy and unorthodox notions of income distribution, such a systemization of economic policy aims was an innovation. Leaving aside the ranking of economic policy aims quoted above and adding in the environmental sphere, these aims could still be compared with those of modern stakeholders in current economic policy.

It should be remembered, however, that Tinbergen's economic policy (Tinbergen 1952) discusses objectives, instruments and measures of control with regard to contemporaneous economic policy. As his peer, Theil (1958) argued that adding actual values into the model would highlight the relations between the agents of economic policy and other concerned actors. In the 1970s, business and social changes shifted the focus of dispute from authoritarian policy to conflict resolution (see Acocella et al. 2011 and later, Buchanan 1987) and to different interest groups acting on the markets. In terms of theory, we thus enter the realm of the dichotomy between hierarchies (governments) and markets (Uphill 2007, p. 3). On the one hand, technological changes have led to greater complexity, and on the other, they have enabled the entry of numerous stakeholders with an influence on market growth in areas of political decision-making. Thus, the market has begun to appear in fields once limited to authoritarian economic policy. Given that the struggle for control between markets and hierarchies can be easily observed, it can be unclear who should actually be acknowledged as the true representative of economic goals.

2 Who qualifies as an agent of economic policy?

Going back to Tinbergen and Theil's scheme, agents of economic policy are traditionally divided into two groups (Ovin and Šlebinger 2003):

- Original agents of economic policy – including the government and the central bank. Both of these institutions have legally (and in the case of government, democratically) assigned remits for intervention in the definition of business conditions. They are responsible for legislation and preside over measures such as the redistribution of income (government) and the price and access to newly minted money (central bank). They are the actors of the so-called orthodox policy mix (that is, that comprising fiscal/monetary policy).
- Derived agents of economic policy – institutions, associations and other agents who are in their position through means other than election but who still influence the economic policy of original agents. Typical examples include NGOs, trade unions and other interest groups.

According to Jurković and Jašić (1978), the agents of economic policy are by definition in possession of several qualifications: they must have an interest in being agents in this role, be in a position to represent public interest, and have control over the instruments

of their actions. It is clear that these are the same characteristics as those of the original agents of economic policy: the 'derived agents' do not present the characteristics described above, but, by means of principles beyond the democratic, represent different interest groups expressing the sentiments of varied structures of voters. Though formally on the whole lacking the instruments and competencies required for legal action, in practice they act as correctors of formal economic policy. Although governments are usually reluctant to share their influence with interest groups, they use their opinions as a form of forward-looking indicator of voter sentiments – which are likely to be expressed in voting preferences at the next election. A dichotomy is thus at work: while not legally or democratically representative, the derived agents of economic policy act with a kind of legitimacy.

With information technology (IT) development and the emergence of various kinds of media, the formal distribution of competencies is increasingly transparent to the stakeholder – thus narrowing the room for action for the original agents of economic policy. The experience of the last few years has demonstrated that there is a further issue that traditional economic policy and its agents is facing: the open media space has allowed for access to all manner of information, including that which can be referred to as 'fake news'. The problem here is the average citizen might take on such information as fact and be influenced in terms of their sentiments, with implications for a country's elections. Democratic legitimacy being accorded to an electoral body that is not in a position to judge between real and fake facts can cause that these "facts" can penetrate formal economic policy practice.

It could be concluded that the wider democratisation through IT development has moved the once relatively predictable action of politicians towards a complex, multi-layered system that is, practically speaking, not manageable by the top representatives (i.e., the government) of the state. Can they still, therefore, act in accordance with their formal competencies?

3 Guess who's coming to dinner?

From the above discussion, it can be seen that classical agents are no longer the sole players in the field of macro-economic decisions – the advent of IT and the development of the media has invited other stakeholders onto the stage. The 2019 study by the Young Presidents Organization (YPO) clearly demonstrates that the influential business leaders of the future are reconsidering the role they should play in holistic economic development and growth.

Below we present and comment on the main results of this survey, which alludes to possible future developments in the art of constructing economic aims. The survey involved 1,871 participants, from 110 countries, who are future business leaders in the age range of 18-31 years.

Key findings regarding the formation of economic goals and the treatment of economic policy are presented below:

- *Business leaders are much more inclined to make an impact through their business than by being involved in politics* – These offsets the contemporary image of the politicians and reluctance of young businessmen to be part of the processes the politics is controlling;
- *Fifty-one percent say their biggest obstacle to creating a greater impact is government regulations, with taxation cited as a distant second (27%)* – Criticising taxation is of course a typical sentiment expressed by businesses about government. Much more important, however, is the message that business leaders feel impeded by governments in their desire to exert a greater (positive) impact.
- *Sixty-six percent expressed they had recently changed their position in favour of serving business and society* – This result suggests that the universities where the respondents were educated had equipped them with the knowledge and competencies relevant to classic economic goal and policy-setting.
- *Absorbing views from employees (43%), colleagues (40%) and children (37%)* – This result underlines the previous point. From the perspective of modern economic goal-building, this distribution is symptomatic of what the respondents consider relevant – and implies there are no publicly promoted aims and measures for economic policy.

Further, several key concerns were stressed by the survey respondents, as presented below. The percentage in brackets indicates the proportion of respondents putting the given concern in first place:

- *Climate change (37%)* – This concern ranking in first place is reflective of a sentiment of being a representative of the younger generation and likely demonstrates a desire on the part of respondents to comply with general social concerns.
- *Lack of quality in education (37%)* – This particular concern can be considered a very serious warning. The point here is not to comment on the results of recent studies and texts criticising the unreadiness of the higher education establishments to adjust their teaching to the fact that approximately 50% of younger people now proceed to higher education. Education at this level is still more or less geared towards the top 10% who were participating in higher education 100 years ago (Ovin, 2016, 2018). The need here is to highlight that education has often been promoted by governments as a public good but has not received the corresponding attention to make it compliant with the labour market demands which will await the majority of the younger generation.

- *Peace, justice and global institutions (30%)* – This concern can be regarded as connected to recent nationalist policies and the spread of trade wars. It means rejecting such tendencies regarding economic policy agents and politics.
- *Availability of work opportunities and economic growth (28%)* – This threat could be regarded as connected to the concern about education.

The respondents were aware of the fact that they are not in a position to act on a wide scale, but that they are, however, able to contribute to a holistic vision of the society of the future. The fields that they expressed as requiring action from them included the following:

- *Ensuring that their businesses make a positive difference (57%)* – Here they demonstrate that they are aware of their responsibilities as expressed in the survey results.
- *Creating jobs and prosperity for people (49%)* – Here, a modern management approach is evident (in accordance with the endogenous growth theories slowly being recognized by management), as well as a corroboration of the response regarding from whom their views are absorbed.
- *Teaching/mentoring others (43%)* – This activity can be considered complementary to the previous two.
- *Investing in business growth/expansion (40%)* – This response is as expected from those in business and is not directly related to economic policy.
- *Engaging in personal philanthropy (40%)* – If this is not to simply be regarded as a normal reflection of a Protestant ethic (the survey did not specify how different regions of the world were covered in this study, it could be interpreted as a readiness on the part of young leaders to share their financial success with other stakeholders in society.

If we consider these survey findings as representative, it is reasonable to accept the motto of the YPO – that 'business is a force for good'.

4 Conclusion - where are we now?

Although in the twentieth century various governments also faced dire problems, the agents of economic policy (i.e., governments) were still able to search for supporting concepts. In this respect, we now have a problem (in comparison with Harari 2019, p. 21):

1938 – three concepts: capitalism, communism and nazism;

1968 – two concepts: (Keynesian) capitalism, communism;

1990 – one concept: (liberal) capitalism

2019 – no concept.

We can only agree with Harari (ibid. pp. 22-36) that neither the banks nor the governments clearly understand the changing business and social environment. A striking example here is that of cryptocurrencies and their ambivalent treatment by governments and banks – ranging from their neglect and criminalization as cash pyramids, their adoption, and their being issued as a form of private currency.

The democratically acquainted competencies, however, remain necessary due to the fact that there are numerous factors and occurrences that may cause external effects in a given country and further afield. While in areas such as health and education positive external effects are distributed throughout the economy, there are also external effects that may be harmful not only to set economic goals but even to the stability of a country. The legislative power, in the areas of the issuing of money as a form of legal tender, in security, and in terms of the environment, to name but a few examples, requires elected bodies to be in a position to impose the rules and strenuously defend them. The functioning of democracy as experienced currently appears not to allow for the various institutional participants in the markets to align themselves with the competencies intrinsic to economic policy. Furthermore, no matter the degree to which a positive image is assigned to the (young) corporate world, there are no schemes on the horizon to ensure the business world's democratic activity should the community turn to them for leadership. Since the influence of the corporate world on the political and legal sphere has been evident for some time, the expectation might be that (young) entrepreneurs might abandon their conviction that governments are not the right channel for influencing positive change. If young entrepreneurs are not going to change their position in the course of their development, this would be the best choice for the subjects they cite among those whose opinion they care about.

References

1. Arrow, K., J. (1958). Tinbergen on Economic Policy. *Journal of the American Statistical Association*. 53(281), pp. 89-97. DOI: 10.2307/2282568.
2. Acocella, N., Di Bartolomeo, G. and Hughes Hallett, A. (2011). The theory of economic policy: from a theory of control to a theory of conflict (resolutions). *Working paper* 91. XII. 2011. Dipartimento di metodi e modelli per l'economia il territorio e la finanza MEMOTEF. Sapienza Università di Roma.
3. Underhill, G.,R., D. (2007), Markets, Institutions, and Transaction Costs: The Endogeneity of Governance (June 2007). DOI: 10.2139/ssrn.1026332.
4. Harari, Y. N. (2019). *21 nasvetov za 21. stoletje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Jurković, P., Jašić, Z. (1978). *Uvod u teoriju ekonomske politike*. Zagreb: Narodne novine.
6. Ovin, R. (2012), Učinkovite politike trga dela ni brez reforme univerze. *MQ : revija Združenja manager*, 22, pp. 12-13.
7. Ovin, R. (2016). Univerza, kdo bo tebe ljubil? : Javno in zasebno visoko šolstvo : kakšna bi lahko bila naša univerza v prihodnosti. *Delo*. 29. januar 2016, 58(24), p. 5.
8. Ovin, R., Cajnko, P. (2016). Shrinking labor market as consequence of transition gap in higher education in Slovenia. V: Joe Hair (Ed.), *Growing in shrinking markets : Global Business Conference 2016 proceedings*. Zagreb: Institut za inovacije, pp. 179-186.

9. Ovin, R., Maček, A. (2017), Making students of business to consult macroeconomic theory. *Economics & management: globalization challenges : conference proceedings*. International scientific conference EMAN 2017, Ljubljana, Slovenia, March 30, 2017. Belgrade: Association of Economists and Managers of the Balkans.
10. Ovin, R., Divjak, M., Maček, A. (2017). Science and business education = Nauka i poslovno obrazovanje. In: R. Klincov, M. Matijević (Eds.). *Nauka i praksa poslovnih studija : Zbornik radova = Science and Practice of Business Studies : Collection of Papers*. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije = University of Business Studies, pp. 2-9.
11. Ovin, R., Ritonija, N. (2018). Closing institutional internationalization gap at Slovenian universities. V: *Internationalisation enhancing quality of learning and teaching : conference abstracts*. International Scientific Conference, Brdo pri Kranju, 2 March 2018. Ljubljana: Ministry of education, science and sport, CMEPIUS Center of the Republic of Slovenia for mobility and European educational and training programmes, p. 3.
12. Ovin, R., Malgaj, M. (2018). Internationalization gap and ethics at Slovenian universities. In: *Economics & management; How to cope with disrupted times : conference proceedings*. Second International Scientific Conference on Economics and Management, EMAN 2018, Ljubljana, Slovenia, March 22, 2018. Belgrade [etc.]: Association of Economists and Managers of the Balkans [etc.], pp. 819-827.
13. Ovin, R. (2018). How long has the time for a utilitarian university actually been here?. In: P. Ašanin Gole (Ed.), *Turn innovative ideas into reality : reviewed extended abstracts of the 8th International Scientific Conference of the DOBA Business School*. Maribor: DOBA Business School: = DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, pp. 16-17.
14. Theil H. (1958). *Economic forecasts and policy*. Amsterdam: North Holland.
15. Tinbergen, J. (1952). *On the theory of economic policy*. Amsterdam: North Holland.
16. YPO (2019). YPO 2019 Global Leadership Survey. Accessed 1.12.2019 at: <https://communications.ypo.org/acton/attachment/15894/f-17c88174-4c75-4137-8a07-eec0219e7aaa/1/-/-/-/2019%20Global%20Leadership%20Survey.pdf>.

2 Kažipot prehoda v krožno gospodarstvo: primer Slovenije

Estera Lah Poljak* | Ladeja Godina Košir** | Niko Korpar***

Povzetek: V prispevku se osredotočamo na vlogo nacionalnih kažipotov pri spodbujanju različnih déležnikov k prehodu v krožno gospodarstvo. Izpostavljamo primer slovenskega kažipota, ki temelji na sistemskem pristopu, povezovanju različnih déležnikov in modelu krožnega trikotnika. Razumevanje prepletenosti krožnega gospodarstva, krožne kulture in krožne spremembe podaja celovit vpogled v nujnost povezovanja pristopov »od spodaj navzgor« in »od zgoraj navzdol« za uspešno krožno preobrazbo. Prav ta pristop je v mednarodnem kontekstu prepoznan kot dobra praksa, vredna posnemanja.

Ključne besede: krožno gospodarstvo; krožna sprememba; krožna kultura; kažipot; déležniki

Roadmap Towards the Circular Economy: The Case of Slovenia

Abstract: In the article we are focusing on the role of national roadmaps in encouraging various stakeholders to a transition to a circular economy. We are presenting the case of Slovenian roadmap, which is based on a systemic approach, on engaging various stakeholders and on the "Circular Triangle" model. Understanding the interconnection between circular economy, circular culture and circular change gives us a holistic view of the necessity of connecting both bottom-up and top-down approaches in order to reach a successful circular transformation. This approach is also recognized in the international context as a good practice to follow.

Keywords: circular economy; circular change; circular culture; roadmap; stakeholders

1 Uvod

1.1 Krožno gospodarstvo in trajnostni razvoj

V prispevku izhajamo iz predpostavke, da je krožno gospodarstvo realni koncept, ki lahko vodi k udejanjanju načel trajnostnega razvoja družbe kot celote. Predstavlja rešitve za trajnostno poslovanje, ki jih linearni model ekonomije ne more zagotavljati. Akademiki in praktiki krožno gospodarstvo razumejo kot operacionalizacijo

* Delo, d.o.o. Dunajska 5, 1000 Ljubljana; pred., DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Prešernova 1, 2000 Maribor; estera.lah-poljak@net.doba.si

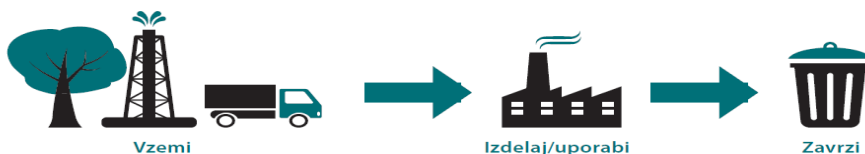
** Circular Change, Institut za krožno gospodarstvo, Gestrinova ulica 1, 1000 Ljubljana; Evropska platforma za krožno gospodarstvo, Belgija; ladeja@circularchange.com

*** Circular Change, Institut za krožno gospodarstvo, Gestrinova ulica 1, 1000 Ljubljana; assist., DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Prešernova 1, 2000 Maribor; niko@circularchange.com

trajnostnega razvoja za gospodarstvo (Ghisellini et al. 2016; Murray et al., 2017; Kircherr et al., 2017). Skawinska in Zalewski (2018, str. 219) celo pravita, "da je med različnimi modeli menedžmenta v 21. stoletju model (koncept) krožnega gospodarstva tisti, ki predstavlja predpogoj za trajnostni razvoj v najbolj pravi smeri". Za razumevanje te povezave najprej predstavimo opredelitve trajnostnega razvoja in krožnega gospodarstva.

Čeprav se je ideja trajnosti pojavljala že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, izhaja še danes najbolj uveljavljena definicija trajnostnega razvoja iz opredelitve Svetovne komisije za okolje in razvoj (WCED) s konca osemdesetih. WCED (1987) trajnostni razvoj opredeljuje kot "razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanosti, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe". Pri tem se opredelitev naslanja na tri medsebojno povezane razsežnosti: gospodarsko, družbeno in okoljsko.

Osnovno idejo krožnega gospodarstva lahko najbolj nazorno predstavimo v odnosu do koncepta linearnega gospodarstva, ki ga prikazuje slika 1. Danes prevladujoči linearni model gospodarskega razvoja temelji na predpogoju neprestane gospodarske rasti in povečane uporabe virov, pri tem pa ga vodi strategija proizvodnje, ki pridobiva vire in materiale, jih predeluje v dobrine in po uporabi preostanek zavrže (Skawinska in Zalewski, 2018).



Slika 1: Model linearnega gospodarstva.

Vir: Širec et al., 2018, str. 73

Krožno gospodarstvo stremi k "preseganju vzemi-izdelaj-zavrzi linearnega vzorca proizvodnje in potrošnje in predlaga krožni sistem, v katerem se vrednost izdelkov, materialov in virov v gospodarstvu vzdržuje tako dolgo, kot je le možno" (Merli et al., 2017, str. 703). V krožnem gospodarstvu imamo zaprt snovni krog, ki deluje po konceptu "zmanjšaj - ponovno uporabi - recikliraj" (Yang et al., 2014, str. 217), kar v razširjeni obliki prikazuje model na sliki 2.

Najširše sprejeto razumevanje krožnega gospodarstva temelji na definiciji Fundacije Ellen MacArthur (EMF)¹, ki je v sodelovanju s svetovalnim podjetjem McKinsey & Company več let zapored objavila poročila z naslovom "Towards the Circular Economy" (2012, 2013, 2014, 2015) in tudi dopolnjevala samo definicijo. Njihova razširjena definicija se glasi: "Krožno gospodarstvo je industrijski sistem, ki je obnovitveni ali

¹ Fundacijo je leta 2010 ustanovila nekdanja poklicna jadralka in nekdanja svetovna rekorderka v samostojnem jadranju okoli sveta Ellen MacArthur. Fundacija pripravlja in izdaja gradiva za promocijo krožnega gospodarstva, vzdržuje stike z mednarodnimi izvedenci, skrbi za izobraževanje, spodbuja inovacije in opravlja vrsto drugih aktivnosti za spodbujanje krožnega gospodarstva (EMF, 2019).

regenerativni z namenom in oblikovanjem. Koncept odlaganja odpadkov nadomešča s preno, zahteva prehod na obnovljive vire energije, odpravlja uporabo strupenih kemikalij, ki škodijo ponovni uporabi, in si prizadeva za odpravo odpadkov z vrhunsko zasnovano materialov, izdelkov, sistemov in v okviru tega tudi poslovnih modelov". Splošni cilj je "omogočiti učinkovit pretok materialov, energije, dela in informacij tako, da se lahko obnovita naravni in družbeni kapital" (EMF, 2013; 2015 v: Širec et al., 2018, str. 75)².



Slika 2: Model krožnega gospodarstva.

Vir: BusinessEurope, 2019

EFM (2015) je predstavila diagram krožnega gospodarstva, ki omogoča lažjo vizualizacijo samega koncepta in predstavlja možnosti, kako uveljaviti koncept krožnega gospodarstva v praksi. Diagram, poimenovan "metuljček", prikazuje zaključene snovne tokove in deli krožno gospodarstvo na tehnični in biološki krogotok. V nasprotju z linearnim modelom krožni model stremi k podaljšanju uporabe izdelka (in ohranjanju njegove vrednosti) v tehnološkem krogotoku oziroma k vračanju bioloških materialov v biosfero v biološkem krogotoku. EMF (2015, str. 5-7) v tej vizualizaciji postavlja tri ključna načela, ki so v sliki 3 opisana pod številkami 1, 2 in 3.

Pri obravnavanju koncepta krožnega gospodarstva je vselej treba poudariti, da krožno gospodarstvo ni cilj samo po sebi. Kot pravijo Schroeder et al. (2018, str. 89-90) gre za

² Opredelitev krožnega gospodarstva po EMF je ena najbolj citiranih in uporabljenih, a različni avtorji konsenza o eni definiciji niso uveljavili. V zadnjih letih se je pojavilo kar nekaj akademikov, ki v svojih študijah kritično preučujejo definicije krožnega gospodarstva (Geisdorfer et al., 2017; Ghisellini et al., 2016; Kircherr et al., 2017; Korhonen et al., 2018; Merli et al., 2018 in drugi).

Proces je zahteven, ker je kompleksen, in zahteva nove oblike sodelovanja, brez sistemskega pristopa pa praktično ni uresničljiv.

Na globalni ravni koncept krožnega gospodarstva najbolj promovirajo Evropska unija, nekatere nacionalne vlade in predstavniki številnih gospodarskih organizacij. Koncept so večinoma opredelili praktiki - nacionalne vlade, ki so sprejele strategije krožnega prehoda (npr. Kitajska, Japonska, Velika Britanija, Francija, Nizozemska, Kanada, Švedska, Finska) in izbrane poslovne organizacije po celem svetu (Korhonen et al., 2018, str. 45). S konceptom se ukvarjajo politični odločevalci, vlade, medvladne agencije na lokalni, regionalni, državni in mednarodni ravni (Geissdoerfer et al. 2017, str. 759).

Zametki krožnega gospodarstva se pojavljajo že od leta 1970 naprej, na ravni Evropske unije se je javna in politična debata intenzivneje odvijala v 80-ih in 90-ih letih, predvsem v kontekstu nadaljnjega razvoja upravljanja z odpadki. V zadnjih desetih letih so prispevki civilne družbe razpravam o krožnem gospodarstvu dali dodaten zagon, največ vsebin in praktičnih primerov je prispevala Fundacija Ellen MacArthur, ustanovljena leta 2010. Fundacija velja za vodilno globalno gonilo modernega razvoja koncepta krožnega gospodarstva, so pa k razvoju koncepta v zadnjih letih pripomogle tudi druge gospodarske in civilnodružbene organizacije, kot so npr. Svetovni gospodarski forum (WEF), Svetovna organizacija za varstvo narave (WWF), Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD), Program združenih narodov za okolje (UNEP) in Evropska unija kot institucija (Weber in Stuchteym 2019, str. 15).

Znotraj evropskih institucij je prve pobude za krožno gospodarstvo podal takratni evropski komisar za okolje dr. Janez Potočnik. Leta 2014 je Potočnik predstavil program o krožnem gospodarstvu, ki je bil potrjen, a ga je novo imenovana komisija umaknila, revidirala in nato leta 2015 sprejela kot Sveženj o krožnem gospodarstvu v obliki akcijskega načrta z naslovom »Zaprte zanke – akcijski načrt EU za krožno gospodarstvo« (Godina Košir et al., 2018). V svežnju so predstavljeni konkretni cilji in izvedbeni ukrepi za pospeševanje evropskega prehoda v krožno gospodarstvo, ki hkrati pospešuje konkurenčnost in ustvarja gospodarsko rast in zaposlitve (Evropska komisija, 2015). Kot temelj postavlja sistemski pogled na krožno gospodarstvo in zahteva tesno sodelovanje med državami članicami, regijami in lokalnimi predstavniki, podjetji, raziskovalnimi institucijami, državljani in drugimi deležniki v krožnem gospodarstvu (Kirchherr et al., 2017).

Sveženj o krožnem gospodarstvu in pobude EU na tem področju so od leta 2014 spodbudile tudi številne evropske države, da začnejo aktivneje delati na svojih strategijah prehoda v krožno gospodarstvo³. Države so k snovanju strategij pristopile na različne načine, ki se med seboj precej razlikujejo. Ena pogosteje uporabljenih metod je snovanje kažipota prehoda v krožno gospodarstvo, kjer je enako kot sam dokument

³ V januarju 2018 je Evropska komisija predlagala okvir za spremljanje krožnega gospodarstva, ki je dal pomemben pospešek nacionalnim gospodarstvom znotraj EU. Njegov cilj je opredeliti dejavnike za uspeh v državah članicah in oceniti, ali so bili sprejeti ustrezni ukrepi (Weber in Stuchtey, 2018, str. 15).

pomemben tudi proces nastajanja kaŕipota. Zato v našem prispevku analiziramo prav ta proces ustvarjanja kaŕipota (roadmapping), ki ga razumemo kot "pojem iz podroĉja projektnega menedŕmenta, ki se nanaŕa na analitiĉno metodo, ki vkljuĉuje analiziranje, projiciranje in vizualiziranje poti prihodnjega razvoja izdelkov, storitev in tehnologij. Kljuĉni elementi so kompilacija in evalvacija strokovnega znanja s ciljem pridobiti doloĉene moŕnosti za akcijo v obliki kaŕipota" (Weber in Stuchteym 2019, str. 10). V primeru naŕega prispevka se omenjena metoda nanaŕa na kroŕno gospodarstvo.

K procesu priprave kaŕipota je leta 2017 pristopila tudi Slovenija. Analiza tega procesa predstavlja osrednji predmet preuĉevanja priĉujoĉega prispevka. V uvodu smo predstavili osnovne opredelitve kroŕnega gospodarstva in ga postavili v kontekst trajnostnega razvoja. V nadaljevanju podrobneje analiziramo proces ustvarjanja kaŕipota Slovenije za prehod v kroŕno gospodarstvo. V zakljuĉnem delu postavljamo slovenski kaŕipot v mednarodni kontekst z analizo tujih kaŕipotov drŕav v Evropski uniji in podajamo sklepne ugotovitve.

Pri analizi nas vodijo naslednja raziskovalna vpraŕanja, in sicer:

- kakŕna je vloga drŕave pri uveljavljanju koncepta kroŕnega gospodarstva,
- kakŕna je vloga ostalih d eleŕnikov v procesu kroŕne preobrazbe in
- kateri pristopi vkljuĉevanja d eleŕnikov se v procesu oblikovanja kaŕipota izkazujejo kot najbolj smiselni.

Analiza temelji na preuĉevanju primarnih in sekundarnih virov ter strokovne dokumentacije, poglobljenega intervjuja s sodelujoĉima v procesu nastajanja kaŕipota in na povzemanju praktiĉnih izkuŕenj, ki sta jih dva od avtorjev prispevka (Godina Koŕir, Korpar) izkusila ob svetovalnem delu na podroĉju kroŕnega gospodarstva, v samem procesu izdelave kaŕipota Slovenije in pri sodelovanju z drugimi drŕavami v tem procesu.

2 Slovenski kaŕipot prehoda v kroŕno gospodarstvo

2.1 Temelji za nastanek kaŕipota

Slovenija je priloŕnost in razseŕnost kroŕnega gospodarstva zaznala ob pobudah EU po letu 2014 in v mandatu prejšnje vlade pod predsednikom vlade dr. Mirom Cerarjem. Veliko vlogo pri ozaveŕĉanju o konceptu in potencialnih pozitivnih uĉinkih za Slovenijo je imel nekdanji Evropski komisar dr. Janez Potoĉnik in iniciativa pod imenom platforma Circular Change. Zаметki usmeritev v trajnostno usmeritev Slovenije ter v kroŕno gospodarstvo pa so vidni ŕe v prej nastalih dokumentih in vladnih iniciativah, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Ministrstvo za okolje in prostor je v sodelovanju z drugimi resorji in d eleŕniki leta 2015 priĉelo s procesom povezovanja znanj in spodbujalo konsenz glede vizije, da je zeleno gospodarstvo strateŕska usmeritev drŕave. Po njihovem zeleno gospodarstvo predstavlja

priložnost za razvoj novih zelenih tehnologij, nova delovna mesta ter promocijo in razvoj slovenskega znanja (Glasilo Skupnosti občin, 2015).

Vlada RS je 29. oktobra 2015 sprejela Okvirni program za prehod v zeleno gospodarstvo, s katerim je želela vzpostaviti takšno konkurenčno gospodarstvo Slovenije, v katerem bodo razumljene in upoštevane omejitve, ki jih postavlja naravno okolje. Za spremljanje in nadgradnjo programa so zadalžili medresorsko delovno skupino Partnerstvo za zeleno gospodarstvo⁴, ki jo je vodil državni sekretar v kabinetu predsednika vlade in v kateri so bili predstavniki različnih ministrstev (Glasilo Skupnost občin, 2015).

Decembra 2016 se je Slovenija včlanila tudi v najpomembnejšo svetovno organizacijo za promocijo krožnega gospodarstva, to je v Fundacijo Ellen MacArthur, in s tem postala druga država članica v programu fundacije imenovanem Krožno gospodarstvo regij 100 (CE100). Cilj programa za „vlade in mesta“ v okviru programa CE100 je oblikovati mrežo gospodarskih partnerjev, ki bodo sprejeli ukrepe, povezane s krožnim gospodarstvom, za ohranjanje naravnih virov, izmenjevali dobre prakse in spodbujali inovacije (EMF, 2016). Po besedah predstavnikov ministrstva je bila vključitev v fundacijo namenjena pridobivanju podatkov iz baz in virov fundacije in povezovanju z drugimi člani, predvsem podjetji (Zelena Slovenija, 2016).

V sklopu aktivnosti Kabineta predsednika Vlade RS in Partnerstva za zeleno gospodarstvo Slovenije je bila novembra 2016 seja vlade posvečena predstavitvi krožnega gospodarstva s ciljem uresničitve strateške usmeritve vlade pod vodstvom dr. Mira Cerarja za prehod Slovenije v krožno gospodarstvo. Osrednji gost seje in predavatelj je bil nekdanji evropski komisar dr. Janez Potočnik, v razpravo pa je bila vključena kot predstavnica Circular Change tudi Ladeja Godina Košir. Na podlagi usmeritev, ki so bile predstavljene kot potencial za krožni prehod Slovenije v okviru seje, je bila kasneje pripravljena tudi razpisna dokumentacija za izvedbo Kažipota Slovenije za prehod v krožno gospodarstvo. Naročnik izdelave kažipota je bilo Ministrstvo za okolje in prostor Republike Slovenije z neposredno podporo kabineta predsednika vlade.

Ključne smernice pri izdelavi kažipota so bile:

- opredeliti potenciale, ki Slovenijo utemeljujejo kot voditeljico prehoda v krožno gospodarstvo v Srednji in Vzhodni Evropi;
- z vključevanjem déležnikov prepoznati in povezati krožne prakse; oblikovati priporočila za Vlado RS, da bo krožni prehod učinkovitejši;

⁴ Konstitutivno srečanje Partnerstva je bilo 3. oktobra 2016 na Brdu pri Kranju, na njem so sodelovali državni sekretarji z Ministrstva za infrastrukturo, z Ministrstva za javno upravo, z Ministrstva za finance, z Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo, z Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, iz Službe vlade za razvoj in evropsko kohezijsko politiko ter direktorji direktoriatov Ministrstva za okolje in prostor, dogodka pa se je udeležilo tudi več kot 70 predstavnikov gospodarskih in obrtnih združenj (GZS, OZS, KGZS), predstavnikov Skupnosti občin Slovenije, javnih in zasebnih podjetij, ki delujejo na področju zelenega gospodarstva, predstavnikov Univerze v Ljubljani in Univerze v Mariboru, Inštituta Jožef Štefan ter predstavniki nevladnih organizacij (Ekologi brez meja, Umanotera, Circular Change,...) (Skupnost občin, 2016).

- nakazati krožne priložnosti za krepitev mednarodne konkurenčnosti gospodarstva in kakovosti življenja za vse (Godina Košir et al., 2018, str. 7).

V okviru javnega razpisa je bil v letu 2017 za izvedbo kažipota izbran konzorcij partnerjev⁵, ki je izvedbo kažipota zasnoval v tesnem sodelovanju z naročnikom in kabinetom predsednika vlade. Temelje za pripravo kažipota so črpali s pomočjo analize različnih razpoložljivih virov, kot so smernice in dokumenti EU, nacionalni dokumenti, poročila Fundacije Ellen MacArthur in nizozemske organizacije Circle Economy ter že objavljeni kažipoti Nizozemske, Finske, Danske itd⁶. Aktivnosti, vezane na pripravo dokumenta, so avtorji usklajevali tudi s platformo European Circular Economy Stakeholder Platform (ECESP)⁷ (Godina Košir et al., 2018).

Poleg omenjenih teoretskih in strokovnih temeljev za pripravo kažipota je največjo vrednost v samem procesu izdelave predstavljalo delo na terenu in iskanje potencialov z vključevanjem različnih déležnikov. Jeseni 2017 je konzorcij partnerjev izvedel regionalne posvete pod okriljem Partnerstva za zeleno gospodarstvo in v sodelovanju s Kabinetom predsednika Vlade RS ter Ministrstva za okolje in prostor. Vključeni so bili tudi lokalni oz. regionalni predstavniki. Posveti so potekali v obliki interaktivnih delavnic, nanje pa so bili vabljeni predstavniki iz gospodarstva, lokalnih skupnosti, stroke in civilne družbe, ki so bili pripravljene aktivno sodelovati in prispevati k sooblikovanju rešitev za prehod v zeleno, krožno gospodarstvo.

Struktura delovnih srečanj je bila vnaprej določena in upoštevana na vseh izvedenih srečanjih, kar je omogočilo poenoten pristop k samemu zajemu vsebin in olajšalo analizo na srečanjih pridobljenih podatkov. Na delovnih srečanjih so organizatorji na kratko predstavili koncept krožnega gospodarstva, cilje in proces priprave kažipota, sledil je vpogled v regionalne potenciale in priložnosti za krožni prehod. Vsakokrat so bili vključeni lokalni primeri dobrih, ki so jih predstavili lokalni akterji. Prav predstavitev

⁵ Konzorcij partnerjev so sestavljali platforma Circular Change in Giacomelli media, Institut Jožef Stefan, Na-svet, strateško svetovanje, Janez Potočnik s. p., Inštitut Wcycle Maribor, Oglaševalske storitve in svetovanje, Luka Klemen s. p., PKG Šprinzer Mirko s. p..

⁶ Ključni viri, ki so jih avtorji upoštevali pri snovanju Kažipota: 1. Sveženj o krožnem gospodarstvu, objavljen julija 2014 s strani Evropske komisije, pospremljen s sporočilom za javnost Evropske komisije Na poti h krožnemu gospodarstvu: Program za Evropo brez odpadkov. 2. Zaprtje zanke – akcijski načrt EU za krožno gospodarstvo, sprejet decembra 2015 – osnova za uveljavljanje koncepta krožnega gospodarstva v EU in v Sloveniji. 3. Vizija Slovenije in Strategija razvoja Slovenije 2030 – dokumenta prinašata jasno usmeritev Slovenije v družbo „Kakovosti življenja za vse“, upošteva Cilje trajnostnega razvoja (SDGs). 4. Strategija pametne specializacije in iz nje izhajajoča Strateška razvojno inovacijska partnerstva - SRIP – poudarek na Akcijskem načrtu SRIP Mreže za prehod v krožno gospodarstvo. 5. Okvirni program za prehod v zeleno gospodarstvo, Operativni program ravnanja s komunalnimi odpadki, Osnutek Nacionalnega programa varstva okolja 2030, Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014 - 2020, Energetski koncept Slovenije. 6. Leading the cycle – Finnish road map to a circular economy 2016-202532, A Circular Economy in the Netherlands by 2050, Ellen MacArthur Foundation: A Toolkit for Policymakers.

⁷ Gre za platformo ECESP, ki sta jo novembra 2017 ustanovili Evropska komisija in Evropski ekonomsko-socialni odbor, in ki omogoča vključevanje in pregled nad aktivnostmi članic EU na področju krožnega gospodarstva. Oktobra 2018 je bila za predsedujočo ECESP izvoljena Ladeja Godina Košir.

regionalnih izkušenj in vpogled v obstoječa znanja v regiji (skupaj popisanih 100 dobrih praks iz vse Slovenije), je delovnim srečanjem dala dodano vrednost v smislu povezovanja déležnikov in opredelitev priložnosti. Udeleženci so v interaktivnem delu z organizatorji dobili možnost, da skupaj prepoznajo konkretne priložnosti za uveljavitev krožnih praks in obenem opredelijo ovire za njihovo uveljavitev. Ob koncu vsakega srečanja so avtorji kažipota zapisali priporočila in jih upoštevali pri snovanju kažipota. Skupaj so izvedli 12 srečanj v regijah Slovenije. V celotnem obdobju so organizatorji k sodelovanju spodbudili 3.000 déležnikov, ki so jih naslovili s pomočjo različnih komunikacijskih kanalov Partnerstva za zeleno gospodarstvo, ministrstev in platforme Circular Change. Poleg omenjenih srečanj so avtorji izpeljali tudi strukturirane intervjuje s ključnimi déležniki iz vladnih služb, gospodarstva, interesnih združenj ter s strokovnjaki s posameznih področij.

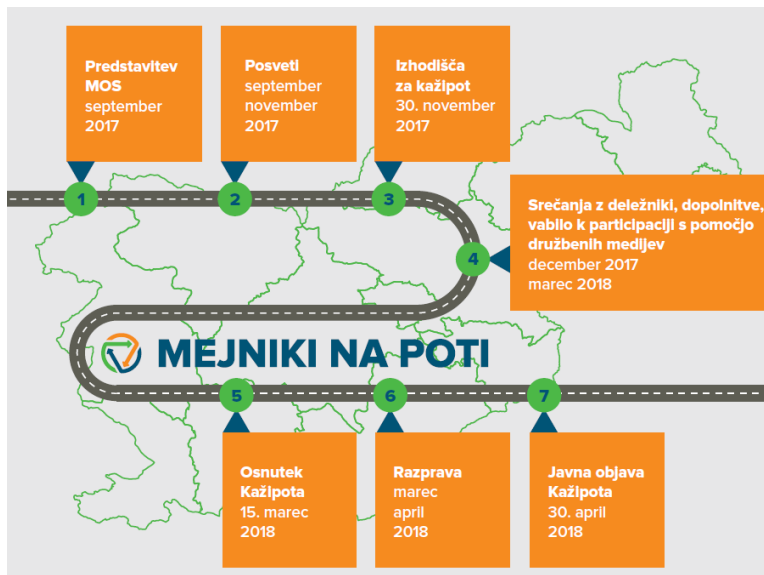
O poteku projekta so izvajalci javnost redno obveščali na spletni strani Circular Change, na družbenih omrežjih ter v okviru Partnerstva za zeleno gospodarstvo. Proces nastajanja kažipota so avtorji predstavili na več kot 15 različnih dogodkih v Sloveniji, uradno pa je bil kažipot v svoji zaključni obliki predstavljen na 3. mednarodni konferenci Circular Change 11. maja 2018 v Mariboru (prva javna objava Kažipota je bila 30. aprila 2018). Na predstavitvi v okviru konference so sodelovali tudi predstavniki drugih držav (Nizozemske, Finske, Francije, Avstrije, Slovaške), ki so sočasno podali svoje izkušnje s pripravo kažipotov. To je omogočilo kontekstualizacijo procesov v mednarodni luči in spodbudilo številne sorodne aktivnosti kot tudi raziskovalno analitične pristope k proučevanju nacionalnih kažipotov v naslednjih letih, Slovenijo pa postavilo na zemljevid držav, ki so kažipotu namenile vidno mesto v vladnih in drugih strukturah (Circular Change, 2018). Grafični proces ustvarjanja kažipota s ključnimi časovnimi mejniki je prikazan na sliki 4.

Po mednarodno odmevni predstavitvi kažipota na konferenci Circular Change so sledila številna vabila za delitev izkušenj in vključevanje v procese priprav oz. snovanj kažipotov v drugih državah – od Evrope, Savdske Arabije, Japonske, pa vse do Latinske Amerike. Do vključno prve polovice leta 2019 je bil Kažipot predstavljen na več kot 50 mednarodnih dogodkih, Slovenija pa je pridobila status ene od vodilnih evropskih držav pri uveljavljanju krožnega gospodarstva.⁸

Opisani proces ustvarjanja kažipota izpostavlja vlogo različnih déležnikov in njihovo povezovanje v okviru regijskih srečanj in interaktivnih delavnic. To povezovanje kaže na povezanost dveh pristopov - *od zgodaj navzdol* in *od spodaj navzgor*. Pristop od zgoraj navzdol se nanaša na dejstvo, da so bili pobudniki in naročniki kažipota predstavniki

⁸ Proces priprave Kažipota smo popisali na podlagi internih dokumentov platforme Circular Change in dejanskih izkušenj dveh soavtorjev prispevka, Godina Košir in Korpar, ki sta bila ključna nosilca izvedbe kažipota. Godina Košir je v mednarodnem okolju osrednja »krožna ambasadorica« in uveljavljena govornica, ki v svojih nastopih predstavlja proces nastanka kažipota in edinstven pristop Slovenije na tej poti.

vlade in ministrstev, se pravi izvršilne oblasti. Ti so »od zgoraj« naročili projekt in preverjanje priložnosti in ovir za vpeljavo krožnega gospodarstva na terenu, v praksi.



Slika 4: Proces ustvarjanja kažipota.

Vir: Godina Košir et al., 2018, str. 50

Partnerstvo za prehod v zeleno gospodarstvo je bilo akter, ki je uradno vabil déležnike na posvet, sama struktura in izvedba interaktivnih delavnic pa je bila zaupana snovalcem kažipota. Pristop od spodaj navzgor je bil udejanjen s tem, ko so se posvetov udeleževali različni déležniki, delujoči oz. živeči v izbranih regijah, ki so na posvetih aktivno sodelovali in podali svoje izkušnje, ideje in pobude za uveljavitev krožnih praks, in jih posredno preko zapisov in priporočil kažipota posredovali »navzgor«. Pri tem je treba poudariti, da so imeli snovalci kažipota v tem procesu usklajevalno in povezovalno vlogo, ki je omogočala hitrejše, lažje in bolj sproščeno prehajanje pobud iz ene in druge strani. Imeli so priložnost delovanja na terenu in spoznavanja ter beleženja dobrih praks, hkrati pa so se neposredno srečevali z vladnimi predstavniki različnih resorjev in v dialogu obravnavali nekatere od prepoznanih izzivov krožnega prehoda ter natančneje opredelili priložnosti. V celotnem procesu priprave kažipota je orkestracija déležnikov, sposobnost vključevanja različnih akterjev v vzdušju medsebojnega spoštovanja in aktivnega poslušanja potrdila, da je prav komunikacijska razsežnost tista, ki je največkrat podcenjena in se zato déležniki med seboj preredko srečajo, slišijo in pristopijo k sodelovanju.

2.2 Model krožnega trikotnika – slovenski »zaščitni znak«

Kažipot prehoda v krožno gospodarstvo Slovenije so snovalci povezali z *modelom krožnega trikotnika* (Godina Košir in Giacomelli, 2017). Model izpostavlja tri pomembna oglišča, ki v medsebojnem sodelovanju in prepletanju omogočajo pristop k sistemski

krožni preobrazbi. Ta oglišča so: krožno gospodarstvo, krožna sprememba in krožna kultura. Med seboj so soodvisni in poganjajo sistemsko spremembo. Vsako od oglišč ima jedrni del, ki je osrednji spodbujevalec sprememb (slika 5).

Krožno preobrazbo avtorji prispevka razumemo kot tranzicijo, ki kliče po novi paradigmi v ekonomskem in družbenem kontekstu, pri čemer človeka (ponovno) postavlja v kontekst narave, okolja. Vezivo družbe so vrednote in s krožno kulturo kot enim od oglišč predstavljenega trikotnika poudarjamo, da brez premisleka vrednot in doseganja novega družbenega konsenza o tem, kaj cenimo, vrednotimo, spoštujemo, nagradujemo, ne moremo vstopiti v proces preobražanja ekonomskega modela. S tem razpiramo območje razprave o vrednosti, vrstah kapitala, ki ga cenimo in upoštevamo kot merilo razvoja in uspešnosti, nadalje o indikatorjih, metriki, finančnih in drugih spodbudah, ki vplivajo na to, ali se bomo za krožni prehod odločali.



Slika 5: Model krožnega trikotnika.

Vir: Godina Košir et al., 2018, str. 24

Jedro krožnega gospodarstva predstavljajo gospodarske družbe in se nanaša na prehod iz linearnih v krožne modele poslovanja. Ta prehod prinaša številne spremembe in je zahteven, temelji pa na tem, da naj bi vsak sodelujoči v tem prehodu na koncu dosegel več kot bi v primeru, če do sodelovanja ne bi prišlo. V spremembo modela mora najprej verjeti vodstvo gospodarske družbe, ki mora biti dolgoročno usmerjeno, vključujoče, odprto za inovacije in nova znanja ter mora spodbujati kulturo neprestanega prilagajanja.

Jedro krožne spremembe je javni sektor, obsega pa usklajenost in celovitost politik za uveljavitev okolja za krožni prehod. Gre za soodvisnost med posameznimi sektorji, zato

je ključno medresorsko sodelovanje in jasna odločitev za upoštevanje načel krožnega gospodarstva pri oblikovanju vseh politik.

Krožna kultura zajema državljane kot jedro in se dejansko nanaša na premislek vrednot in novo naracijo v družbi. Posamezniki kot družbeno odgovorni, aktivni in vključeni državljani smo tisti, ki s svojim vrednostnim sistemom, izbirami, odločitvami, ravnanjem, odnosi pomembno sooblikujemo družbo kot celoto. Za krožni prehod je pomembno, da vlogo potrošnika nadomestimo z vlogo uporabnika (Godina Košir et al., 2018).

Za razumevanje krožnega trikotnika je temeljno "upoštevanje načela, da ne glede na to, katerega od treh vidikov oz. oglišč proučujemo, vselej upoštevamo tudi druga dva. V kontekstu systemske spremembe se vedno znova potrdi, da je ta možna le, če so aktivnosti v vseh treh vidikih upoštevane in med seboj tudi čim bolj usklajene" (Godina Košir et al., 2018, str. 28). Javni sektor in gospodarstvo v sodelovanju z državljani skupaj tvorijo krog soodvisnih akterjev krožnih sprememb. Pomembno je poudariti, da je sam proces oblikovanja kažipota vključeval vse ključne akterje modela krožnega trikotnika, ki predstavljajo jedra posameznih oglišč.

Model krožnega trikotnika je snovalcem slovenskega kažipota služil kot orodje za določitev prednostnih področij, preko katerih človek posega v ekosistem na ravni gospodarskega in javnega področja in družbe kot celote (gre za usmerjanje aktivnosti znotraj krožnega trikotnika). Človek pri tem upravlja s prostorom, razpoložljivimi naravnimi viri in energijo v najširšem smislu. Področja, ki so v kažipotu opredeljena kot prednostna, vključujejo vse naštetе vidike poseganja v ekosistem in so naslednja: prehranski sistem, gozdne verige vrednosti, predelovalne dejavnosti in mobilnost. Izbrana so bila kot preplet povzetkov terenskega pristopa, razpoložljivih relevantnih podatkov in meril ter primerljivih poskusov opredeljevanja področij držav, ki so se že lotile priprav nacionalnih kažipotov (Godina Košir et al., 2018). Podrobnejša predstavitev področij ni namen tega prispevka, zato se v zaključku prispevka usmerjamo na mednarodni kontekst in ključne ugotovitve o samem procesu izvajanja kažipota.

3 Slovenski kažipot v mednarodnem kontekstu

V zadnjem obdobju se je v Evropi pojavilo kar nekaj strokovnih publikacij, ki vsebujejo analize različnih strategij prehoda v krožno gospodarstvo, pri čemer kot metoda najbolj izstopajo nacionalni kažipot⁹. Veliko izkušenj in dobrih praks pri uveljavljanju nacionalnih strategij izmenjamo soavtorji članka tudi na različnih mednarodnih srečanjih in konferencah o krožnem gospodarstvu in sorodnih temah. Objavljene analize in izmenjave izkušenj so nas pripeljale do nekaj ključnih ugotovitev, ki so tudi odgovori

⁹ Aktualna poročila, ki analizirajo nacionalne kažipote: Pathways towards a German Circular Economy (Weber in Stuchtey, 2019), EU Circular Economy Update, Overview of circular economy in Europe (Ecopreneur.eu 2019), Circular Policy Action brief (WBCSD, 2018). V analizah je bil zajet tudi slovenski Kažipot in soavtorja tega članka sta sodelovala pri analizi kot intervjuvanca oz. poročevalca (Godina Košir in Korpar).

na naša vprašanja o vlogi države in o vlogi ostalih déležnikov v procesu prehoda v krožno gospodarstvo ter o primernih pristopih vključevanja déležnikov v sam proces.

Ob preučevanju evropskega konteksta strategij za prehod v krožno gospodarstvo najprej ugotavljamo, da je bila objava Svežnja o krožnem gospodarstvu in akcijski načrt na ravni EU ena prelomnih potez za skupno evropsko razumevanje pomena krožnega gospodarstva, ki se je odrazila tudi v nacionalnih strategijah držav članic. Akcijski načrt namreč poudarja družbene, okoljske in gospodarske cilje, ki jih dosežemo s preobrazbo v krožno gospodarstvo in izpostavlja prispevek k uresničevanju Ciljev trajnostnega razvoja po OZN. Tudi slovenski kažipot izhaja iz omenjenih smernic in se nanaša na Cilje trajnostnega razvoja, prav tako te usmeritve upoštevajo krožne strategije držav, kot so Danska, Nizozemska, Finska, Francija, Škotska itd. (Weber in Stuchtey, 2019).

3.1 Vloga ključnih déležnikov v procesu krožne preobrazbe

3.1.1 Vloga države

Ugotavljamo, da različni déležniki izražajo pričakovanje, da država prevzame vodenje procesa krožne preobrazbe in vzpostavi jasne usmeritve in regulative. Država oz. politični odločevalci so tisti, ki opredeljujejo ustrezne okvire za prehod v krožno gospodarstvo in postavljajo politike, ki omogočajo gospodarstvu, da dolgoročno deluje krožno. V številnih evropskih državah so predvsem ministrstva tista, ki so močno vpletena v nastajanje nacionalnih krožnih strategij. Pri tem se je kot ključno izkazalo, da ministrstva med seboj sodelujejo, ker tako krožne teme, ki zahtevajo interdisciplinarno in medresorsko obravnavo, postanejo pomembno izhodišče tudi v medsektorskih projektih in politikah.

Analize držav kažejo, da izvršna oblast ni vedno gonilni déležnik v procesu preobrazbe, in da lahko ključno iniciativo prevzamejo tudi drugi déležniki. Na Nizozemskem je prehod v krožno gospodarstvo spodbudil nizozemski parlament, ki je zahteval povezovanje ministrstev na tem področju. Na Finskem je ključni pobudnik krožnosti SITRA; neodvisna javna fundacija, ki deluje pod nadzorom finskega parlamenta (Weber in Stuchtey, 2019). Kot že omenjeno, je v Sloveniji aktivnejšo pobudo za prehod v krožno gospodarstvo podala platforma Circular Change, ki je spodbudila razprave na različnih ravneh, začela povezovati in vključevati različne déležnike ter bila kasneje v povezavi s partnerji tudi nosilka priprave kažipota. Zgledovala se je predvsem po praksah Nizozemske (Circle Economy in Holland Circular Hotspot), kjer je bilo sodelovanje med vlado in platformami ključno za pozicioniranje krožnega gospodarstva kot ene nacionalnih prioritet.

Pomembno vlogo je v Sloveniji odigral predsednik vlade in njegov kabinet, ki je prevzel konkretno pobudo in z ustanovitvijo Partnerstva za zeleno gospodarstvo posredno uspel med seboj povezati različna ministrstva. Vlada je na podlagi Vizije 2050 in izbranih strateških dokumentov podala jasnejše usmeritve za ustvarjanje okolja za krožni prehod. Objavi kažipota, ki za izvršno oblast ni zavezujoč dokument, naj bi sledila

priprava akcijskega načrta in priprava konkretnih kazalnikov za sistematično spremljanje krožnega prehoda, vendar do tega zaenkrat še ni prišlo.

3.1.2 Vloga gospodarstva

Vključevanje gospodarstva oz. zasebnega sektorja pomembno prispeva k uspehu procesa preobrazbe. Gospodarstvo predstavlja jedro krožnega gospodarstva in je kot tako najpomembnejši akter sprememb. Vključitev gospodarstva v proces krožne spremembe ustvari zavezo in identifikacijo s procesom in daje večjo težo krožnim usmeritvam na politični ravni, prav tako lahko k akciji spodbudi medresorsko sodelovanje, saj številna ministrstva prav gospodarstvo vidijo kot svojo pomembno ciljno skupino. Izkušnje različnih držav kažejo, da v procesu preobrazbe gospodarstvo pogosto zastopajo interesne organizacije oz. predstavniki gospodarstva, kot na primer na Danskem, kjer so štiri industrijska združenja podala zavezo vladi, da bodo vključila krožno gospodarstvo v svoje strategije, ali na Nizozemskem, kjer so bile po objavi strateškega dokumenta v letu 2016 oblikovane posebne delovne skupine, ki so jih vodili predstavniki gospodarstva (Weber in Stuchtey, 2019).

V Sloveniji je bilo gospodarstvo v pripravo kažipota vpeto tako preko interesnih organizacij kot preko predstavnikov samih podjetij, in sicer preko srečanj Partnerstva za zeleno gospodarstvo in z udeležbo na interaktivnih delavnicah. Predstavniki gospodarstva so imeli priložnost podati svoj pogled na ovire v uveljavljanju krožnih praks in pobude za njihovo odpravo, obenem pa je na srečanjih prišlo do identifikacije številnih priložnosti za nadgradnjo obstoječih idej, tudi s povezovanjem posameznih gospodarskih subjektov, ki prej te priložnosti niso imeli.

3.1.3 Vloga državljanov

Vključitev širše javnosti oz. različnih deležnikov v proces prehoda v krožno gospodarstvo se kaže za zelo pomembno. Dilema, ali naj bodo potrošniki (državljeni) osrednja sila spremembe in naj s svojimi nakupovalnimi izbirami spodbudijo gospodarstvo h krožnemu prehodu, ali pa je gospodarstvo tisto, ki naj s ponudbo narekuje spremembo potrošniških navad, je močno prisotna. Nedvomno je pomembno vključevati različne deležnike in na ta način iskati presečišča za sodelovanje in sooblikovanje krožnih rešitev, načini za to pa so v Evropi različni. Tako kot Slovenija sta tudi Francija in Luksemburg v proces priprave kažipotov vključevala širšo javnost in interesne skupine preko večdeležniških delavnic in delovnih skupin. Na Finskem in tudi v Franciji so preko spletnih portalov izvajali javni proces zbiranja idej in nasvetov širše javnosti, kako preiti iz linearnega v krožni model; Finska nasploh namenja veliko pozornosti vključevanju državljanov, za kar je razvila številna orodja in programe.

Slovenska usmeritev na krožno spremembo opolnomoči posameznika in izpostavi njegovo odgovornost za sooblikovanje krožnega prehoda. Postavi ga v enakovredno vlogo z gospodarskimi in državnimi subjekti. Na soroden način vlogo potrošnika izpostavlja tudi Škotska, ki preko platforme Zero Waste Scotland preučuje vedenjske

spremembe potrošnikov. Kažipota Francije in Italije vlogo potrošnika zelo jasno opredelita, medtem ko kažipota Danske in Luksemburga sploh ne naslavljata odgovornosti potrošnikov (Weber in Stuchtey, 2019).

Če povzamemo: za uspešen prehod v krožno gospodarstvo je potrebno sodelovanje vseh akterjev, predvsem pa njihova identifikacija s krožnim modelom in prepoznavanje priložnosti za uresničevanje njihovih ciljev in interesov znotraj nove paradigme. Zato, da se uveljavijo krožni izdelki in storitve na trgu in da so tudi ekonomsko upravičeni, potrebujemo ozaveščene in informirane potrošnike, državljane.

3.2 Popotnica slovenskemu kažipotu

V obdobju od objave kažipota (2018) do danes lahko spremljamo krepitev mednarodne prepoznavnosti Slovenije kot države, ki zagovarja model krožnega gospodarstva kot strateško usmeritev (utemeljeno v nacionalnih strateških dokumentih). Model krožnega trikotnika je kot »zaščitni znak« slovenskega kažipota dosegel pomembno točko razlikovalnosti glede na ostale kažipote. Ključni gradniki, ki tlakujejo pot nadaljevanju krožnih procesov tako v Sloveniji kot v mednarodni areni so naslednji: sistemski pristop kot nujnost, družbena komponenta enakovredna ostalim, prepletenost aktivnosti »od spodaj navzgor« in »od spodaj navzgor« ter močan poudarek na komuniciranju.

Vloga platforme Circular Change je pri tem primerljiva s sorodnimi platformami v drugih državah in krepi spoznanje, da na nacionalni ravni obstajajo središča, ki povezujejo déležnike in jih opolnomočijo v dialogu in v izmenjavi praks in rešitev, in lahko odločilno prispevajo k spodbujanju krožnega prehoda tudi v času, ko ostali akterji (gospodarski ali državni) zaradi svojih omejitev ali ovir te vloge ne morejo igrati – na primer v času menjave vlade in postavljanja novih struktur.

Tako kažipot kot dokument in tudi sam proces priprave kažipota sta pomembna usmerjevalca na poti krožne preobrazbe. Predstavljata okvir in pot, ki omogočata strateško nadgradnjo in sistemski pristop k uveljavljanju zastavljenih nacionalnih ciljev. Slovenija je svojo nalogo na tej ravni dobro opravila in postala tudi zaradi proaktivnega komuniciranja in povezovanja z ostalimi državami, ki so na poti v krožno gospodarstvo, vidna akterka krožne preobrazbe. Na ravni implementacije in spodbujanja krožnih praks pa ostaja prostor odprt za aktivnejše pristope in za bolj sistematično delo z déležniki. Po zgledih drugih držav se kot pozitivni izkazujejo akcijski načrti za krožni prehod, sistematično delo na izbranih prednostnih področjih, spremljanje sprememb s pomočjo vedno bolj dodelanih kazalnikov, finančne spodbude in ustrezne zakonodajne spremembe, krožna javna naročila in drugi ukrepi.

Soodvisnost in povezanost različnih déležnikov na lokalni, nacionalni, mednarodni in globalni ravni je večja kot kdajkoli. Kompleksnost izzivov se krepi. Potreba po sistemskih rešitvah in globalnem voditeljstvu je močno izpostavljena. Obvladovanje klimatske krize, doseganje Ciljev trajnostnega razvoja in udejanjanje modela krožnega gospodarstva predstavljajo »trojico«, v kateri politika in gospodarstvo prepoznavata konsenz,

presečišče interesov in skupni jezik dogovarjanja. Vsak od oglišč krožnega trikotnika poganja spremembo in vsak akter šteje. Slovenska krožna zgodba se krepi, glas o »pilotski deželi krožnega prehoda« postaja močnejši in napoveduje nove korake na poti preobrazbe in utrjevanja krožnih načel v regiji. Čas je dozorel za krožni preboj.

Literatura in viri

1. BusinessEurope (2019). *Circular economy [online]*. Dostopno prek: <https://www.besnesseurope.eu/policies/energy-and-environment/circular-economy> [4. 10. 2019].
2. Circular Change (2018). *Click and feel - The spirit & energy of the 3rd Circular Change Conference captured in a short video [online]*. Dostopno prek: <https://www.circularchange.com/news/panel-of-experts-economic-diplomacy-smal-players-on-the-global-market-the-example-of-slovenia-and-the-netherlands-8m8fh> [10. 10. 2019].
3. EMF (2013). Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. *Ellen MacArthur Foundation [online]*. Dostopno prek: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> [18. 8. 2019].
4. EMF (2015). Towards a Circular Economy: Business rationale for an accelerated foundation. *Ellen MacArthur Foundation [online]*. Dostopno prek: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> [21. 9. 2019].
5. EMF (2016). *Slovenia joins the Circular Economy 100 programme. Ellen MacArthur Foundation [online]*. Dostopno prek: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/slovenia-joins-ce100> [27. 9. 2019].
6. EMF (2019). About. *Ellen MacArthur Foundation [online]*. Dostopno prek: www.ellenmacarthurfoundation.org [27. 9. 2019].
7. Evropska komisija (2015). *Zaprte zanke – akcijski načrt EU za krožno gospodarstvo*. Dostopno prek: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0614&from=EN> [22. 9. 2019].
8. Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, str. 11–32. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/322399909_Circular_economy_as_an_essentially_contested_concept [19. 9. 2019].
9. Glas občin (2015). Okvirni program za prehod v zeleno gospodarstvo. *Združenje občin [online]*. Dostopno prek: http://www.zdruzenjeobcin.si/rm/glas-obcin/?eID=tx_rtgfiles_download&tx_rtgfiles_pi1%5Buid%5D=3072 [27. 9. 2019].
10. Godina Košir, L., Giacomelli, J. (2017). Introducing the Circular Triangle. *Circular Change [online]*. Dostopno prek: <https://www.circularchange.com/news/introducing-the-circular-triangle> [29. 9. 2019].
11. Godina Košir, L., Korpar, N., Potočnik, J., Kocjančič, R. (2018). *Kazipot prehoda v krožno gospodarstvo Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor RS. Dostopno prek: https://www.circularchange.com/s/kazipot_SLO_26apr_FINAL-yydh.pdf [18. 8. 2019].
12. Kirchherr, J., Reike, D., Hekker, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, str. 221-232. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/320074659_Conceptualizing_the_Circular_Economy_An_Analysis_of_114_Definitions [20. 8. 2019].

13. Korhonen, J., Nuur, c., Feldmann, A., Birkie, S.E. (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, 175, str. 544-522 Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/322399909_Circular_economy_as_an_essentially_contested_concept [19. 9. 2019].
14. Merli, R., M. Preziosi, Acampora, A. (2017). How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review, *Journal of Cleaner Production*, 178, str. 702-722. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/321850828_How_do_scholars_approach_the_circular_economy_A_systematic_literature_review [19. 9. 2019].
15. Murray, A., Skene, K., Haynes, K. (2017). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), str. 369–380. Dostopno prek: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-015-2693-2> [16. 2. 2017].
16. Schroeder, P., Anggraeni, K., Weber, U. (2018). The Relevance of Circular Economy Practices to the Sustainable Development Goals. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), str. 77-95. Dostopno prek: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jiec.12732> [22. 9. 2019].
17. Širec, K., Bradač Hojnik, B., Denac, M., Močnik, D. (2018). *Slovenska podjetja in krožno gospodarstvo*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze. Dostopno prek: <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/312>. [20. 8. 2019].
18. Skawinska, E. in Zalewski, I. R. (2018). Circular Economy as a Management Model in the Paradigm of Sustainable Development. *Management*, 22(2), str. 217-233. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/329807252_Circular_Economy_as_a_Management_Model_in_the_Paradigm_of_Sustainable_Development [15. 9. 2019].
19. Skupnost občin (2016). Ustanovljeno je partnerstvo za zeleno gospodarstvo. *Skupnost občin [online]*. Dostopno prek: <https://skupnostobcin.si/novica/ustanovljeno-je-partnerstvo-za-zeleno-gospodarstvo/> [27. 9. 2019].
20. WBCSD (2018). *Circular Policy Action brief*. Dostopno prek: https://docs.wbcsd.org/2018/10/Circular_policy_action_brief.pdf [29. 9. 2019].
21. WCED (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. New York: Oxford University Press. Dostopno prek: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> [22. 9. 2019].
22. Weber, T., Stuchtey, M. (Eds.) (2019). *Pathways towards a German Circular Economy. Lessons from European Strategies (Preliminary Study)*. Munchen: Asatech. Dostopno prek: <https://www.circular-economy-initiative.de/publikationen> [30. 8. 2019].
23. Yang, Q.Z., Zhou, J. in Xu, K. (2014). A 3R Implementation Framework to Enable Circular Consumption in Community. *International Journal of Environmental Science and Development*, 5(2), str. 217-222. Dostopno prek: <http://www.ijesd.org/papers/481-CD0156.pdf> [15. 9. 2019].
24. Zelena Slovenija (2018). *Slovenija bo kot druga država postala del fundacije Ellen MacArthur [online]*. Dostopno prek: <http://zelenaslovenija.si/novice/3781-slovenija-bo-kot-druga-drzava-postala-del-fundacije-ellen-macarthur> [29. 9. 2019].

3 Russian and Foreign Experience in Managing Economic Sustainability: The Case of Aviastroyontazh LLC

Valeriia Matveeva* | Vito Bobek** | Tatjana Horvat***

Abstract: The aim of this text is expansion and systematization of theoretical and practical knowledge to improve the economic sustainability of industrial enterprises in accordance with Russian and foreign experience on the example of Aviastroyontazh LLC, with the subsequent identification of problems to which the company needs to pay attention in the first place, and offering ideas and suggestions on ways to improve the economic sustainability of the company in accordance with international experience. The text presents main theoretical approaches and concepts of the authors' interpretation of "sustainability", "economic stability", as well as "economic stability of the enterprise", showing the structure and guidelines to ensure the economic sustainability of construction and industrial enterprises. The classification of the major factors affecting the economic sustainability of construction and industrial enterprises in the process of ensuring its competitiveness.

Keywords: sustainability; economic sustainability; construction and industrial enterprise; classification; economic sustainability of an enterprise.

Ruske in tuje izkušnje z upravljanjem ekonomske vzdržnosti: primer Aviastroyontazh LLC

Povzetek: Namen tega besedila je razširitev in sistematizacija teoretičnih in praktičnih znanj za izboljšanje ekonomske vzdržnosti industrijskih podjetij v skladu z ruskimi in tujimi izkušnjami na primeru Aviastroyontazh LLC, s poznejšo identifikacijo težav, na katere mora biti podjetje pozorno in ponuja ideje in predloge o načinih za izboljšanje ekonomske vzdržnosti podjetja v skladu z mednarodnimi izkušnjami. V besedilu so predstavljeni glavni teoretični pristopi in koncepti interpretacij "vzdržnosti", "ekonomske stabilnosti" in "ekonomske stabilnosti podjetja", ki prikazuje strukturo in smernice za zagotavljanje ekonomske vzdržnosti gradbenih in industrijskih podjetij. Razvrstitev glavnih dejavnikov, ki vplivajo na ekonomsko vzdržnost gradbenih in industrijskih podjetij v procesu zagotavljanja njene konkurenčnosti.

Ključne besede: vzdržnost; ekonomska vzdržnost; gradbena in industrijska podjetja; klasifikacija; ekonomska vzdržnost podjetja

* MA, Voronezh State University, Universitetskaya Ploshchad, 1, Voronez, Voronezhskaya oblast, Russia, 394036; mlera.95@mail.ru.

** Assoc. Prof. Dr., DOBA Business School Maribor, Slovenia, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor; vito.bobek@doba.si.

*** Assoc. Prof. Dr., University of Primorska, Faculty of Management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia; tatjana.horvat@fm-kp.si.

1 Introduction

Sustainable economic development of both the country and its regions is achievable with the economic sustainability of such structural elements as industries and organizations. The question arises of the need to implement measures aimed at improving economic stability, in particular, the construction and industrial organization. The study of literary sources and practical experience of functioning of the Russian business entities shows that a number of questions of management of stability and their development has been studied insufficiently.

Many researches, monographs and scientific articles are devoted to the problem of economic stability. In economic research, the concept of "stability of the economic system" is being considered as well as its determinants, classification and forms of manifestation. Such Russian authors as Kamayev and Kaspirov, as well as international ones as A. Winston, Ch. Dow and others were engaged in the issues of economic stability disclosure. Korzhagina was responsible for determining the facets of sustainability in her scientific research. Entrepreneur J. Elkington (2018) developed and formulated the concept of "The triple Bottom line". Attempts to create and develop sustainability could be found in the works of foreign authors such as Lovins and Hawken.

The purpose of this text is to study the scientific-theoretical, methodological foundations of analysis, evaluation and management of economic stability of commercial organization with the purpose of developing recommendations for its strengthening.

Today, the concept of "sustainability" is the most important characteristic of any system, be it economic, financial, social or environmental. It is important to note that initially the theoretical foundation of the theory of stability of systems has been based on the works of domestic scientists Lapunova and Markov in relation to mechanical systems. At the same time, the stability of mechanical systems has considered as their ability to be in balance under the influence of external forces and return to the position of equilibrium.

In the most general sense, the sustainability of the development of economic systems has been understood as its ability to carry out the statutory activities in its industry markets for a long time. In order to act indefinitely, an enterprise, overcoming the resistance of external circumstances, must solve the following tasks: firstly, to ensure the effectiveness of its current economic contacts with consumers, suppliers and partners; secondly, to protect their relationships with customers, suppliers and partners from competitors; thirdly, to take care of their ability to continue economic activity in the future.

Economic sustainability is a complex notion. Consequently, there are many approaches to its definition at various levels of economic processes.

Based on the analysis of the literature, the following approaches to the definition of the category of economic sustainability of the organization have been identified:

1. The economic sustainability of the enterprise as its financial stability. Representatives of the approach: Kamaev, Kovalev and Sukhorukova; Korotkov, Kulbaka, Raizberg, Sheremet. Example of a definition: "The economic sustainability of an enterprise is the financial condition of an enterprise whose business activity in normal conditions ensures the fulfillment of all its obligations to employees, other organizations, the state, thanks to sufficient incomes and matching income to expenditures" (Kovalev 2006). Financial stability is a major component of the economic sustainability of the enterprise but reflects only one aspect of its sustainable functioning. Within the framework of this approach, the self-financing of the current activities of enterprises comes to the fore and ensures its successful and successful activity. However, it could be assumed that the stability of the enterprise is not limited to the framework of its financial stability.
2. The economic sustainability of the enterprise as the stability and reliability of its financial and economic activities; the equilibrium state of the enterprise as a socio-economic system. Representatives of the approach: Kaspirov, Mityushin, Roshchin and Korchagina. Example definition: "The economic sustainability of an enterprise is the state of the dynamic development of an economic entity, when the socio-economic parameters that characterize it with any disturbances in the external and internal environments retain the position of economic equilibrium" (Korchagina 2000). This approach is more correct than the first, since it takes into account both financial and economic activities of the enterprise. However, these representatives to some extent identify the categories of "economic sustainability" and "economic equilibrium" which seems to us not quite true.
3. The economic sustainability of the enterprise as its ability to maintain the current state of functioning, to adapt to changes in the internal and external environment; ability to support activities and development. Representatives of the approach: Zlobin, Ioffe, Litvinenko, Merzlikina, Oleinik, Utkin, Chuprov, Shevrina, Zemlyanskiy. Example definition: "The economic sustainability of an enterprise is the ability of an enterprise to restore the original or take a new stable state after the termination of the disturbances of the external and internal environments" (Zemlyanskiy 2017). Representatives of this approach, considering the economic sustainability of an enterprise from the point of view of system theory, define it as the ability of an enterprise to restore equilibrium after the termination of the effect of disturbances. Within this approach, the differences between the economic sustainability of an enterprise and other related economic categories are emphasized: in contrast to sustainable development, it is not a process, and, in contrast to economic equilibrium, it is not a state. However, it is believed that this approach is inherent drawback: some incomprehensible, which ensures the company's ability to function and the development of its financial and economic activity goes by the wayside.
4. The economic sustainability of the enterprise as maintaining a certain level of values of the qualitative and quantitative characteristics of the enterprise, which ensures its profitable functioning and stable development through the effective use

of resources. Representatives of the approach: Kammaev, Gortanova, Zetkina. Example of definition: "Economic sustainability of an enterprise - ensuring profitable production and commercial activities by increasing the efficiency of using production resources and managing the enterprise, ensuring a stable financial condition by improving the asset structure, as well as stable development of enterprise capacity and social development of the team while self-financing in a dynamic environment external environment" (Gortanova, 2014). This approach, in contrast to the previous ones, highlights the conditions by which the economic sustainability of the enterprise is ensured. It is assumed that the disadvantage of this approach is that the profitability of the enterprise comes to the first place, the efficiency of its activities, while the ability to adapt to changes in the internal and external environment remains in the background (Habisch and Schmidpeter 2016).

Thus, the analysis of the considered approaches to the definition of the category of economic sustainability of an enterprise allows the following main conclusions to be drawn:

1. To date, there has not been developed a unified approach to the definition of this category.
2. Each of the presented approaches has both advantages and disadvantages.
3. About limiting economic sustainability, it is impossible to adhere to any one of the approaches, but it is necessary to synthesize them.

The economic condition can vary from extremely unstable, in which it is on the verge of bankruptcy, to relatively stable. In case of violation of stability, the orientation of the process has a predominant position: strengthening of instability or its weakening. At the level of economic entities, conflict can also be a source of progressive development, although the competitive environment reproduced on the basis of supply and demand constantly upsets the balance, undermines the economic sustainability of some, while enhancing the stability of other entities.

E. V. Korchagina in its research identifies the following facets of sustainability - price, financial, technological, organizational and others that have a different impact on the economic sustainability of the enterprise (Korchagina, 2000).

2 Methods

The purpose of this text is to study the scientific-theoretical, methodological foundations of analysis, evaluation and management of economic stability of commercial organization with the purpose of developing recommendations for its strengthening.

To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks:

- To study the concepts of "sustainability" from the point of view of Russian and foreign authors.

- To consider the existing elements of economic stability of industrial and construction organizations.
- To reveal the factors of economic stability of industrial organizations.
- To carry out a comparative analysis of integrated reporting standards for the purposes of economic stability assessment.
- To form a system of indicators for external and internal assessment of the economic stability of the organization.
- To assess internal and external indicators of economic sustainability of the object of sustainability.
- To develop recommendations on strengthening the economic sustainability of the analyzed organization.

The object of research was company Aviastroyontazh LLC. The company is a dynamically developing multi-profile organization. In 2003, Aviastroyontazh entered the construction business, developing the following areas: construction of residential, commercial and warehouse premises, creation of well-established infrastructure (laying of communications, construction of administrative and utility buildings). At present, Aviastroyontazh is also involved in the industrial market. The enterprise is engaged in manufacturing of technological equipment, metal constructions and spare parts for aircraft. The subject of research is economic relations that determine the level of economic stability.

Theoretical significance of the study is the critical review of foreign and domestic authors from the standpoint of structure, differences in methods, conditions and criteria for assessing economic stability. The practical significance of the study is in the development of recommendations of the organization on economic stability management.

2.1 The essence and content of the concept of "sustainability"

The purpose of "The Triple Bottom Line" approach is a more detailed presentation of the idea of corporate sustainability. The goal of sustainable development is to create long-term shareholder value by using opportunities and risk management associated with economic, environmental and social development. Leaders in this area try to exploit the market demand for sustainable products and services, while at the same time successfully reducing and avoiding the costs and risks associated with sustainability. To achieve these goals, the Dow Jones Sustainability Indices were created to monitor and evaluate the sustainability of a corporation. Dow Jones Sustainability Index (DJSI) defines the sustainability of a company as "an approach to business that creates a stable profit for shareholders in the long term by using all the possibilities and limiting the risks arising from the economic, environmental and social situation" (McWilliams, Siegel, 2001). The concept of sustainability largely overlaps with other concepts and terminology of social responsibility, and it has become so important in business and academic use that it needs to be emphasized in various contexts.

Answering the question of how companies manage sustainability, one can refer to the results of the latest survey conducted by the international consulting company McKinsey how organizations define sustainability, how they manage it, why they participate in sustainability activities, and how they evaluate, and also report on this interaction (McKinsey 2010).

2.2 Methodical bases of an estimation of sustainability of the enterprise

Successful companies convince under the conditions of market competition that their sustainable development requires flexibility and speed of reactions to changes in market conditions, increasing the competitiveness of products and production, high investment activity, liquidity and financial stability, wide use of innovative methods of self-development. Only this allows to form an equilibrium holistic system, independently determining its directional movement in the present and predicted future towards its goal.

However, there is a problem of ensuring the adequacy of management methods for the development of entrepreneurial activity in a competitive economy, taking into account the external and internal sustainability of enterprises.

The internal sustainability of an enterprise depends on the material and value structure of production, product sales, work organization, financial circulation, innovation activity and such dynamics in which consistently high results are obtained. At the head of ensuring the achievement of internal sustainability lies the implementation of the principle of active response to the transformation of its various factors.

External stability is determined by the stability of the economic environment in which an enterprise operates, is achieved by an appropriate management system throughout the country, state regulation of the development of the market environment and depends on the so-called inherited sustainability, which is determined by the safety margin of the system protecting enterprises from destabilizing factors.

2.3 Standards and norms of integrated reporting for economic sustainability assessment

One of the challenges in assessing the impact of the integrated reporting structure on sustainability is that the International Integrated Reporting Council (IIRC 2019) itself uses the word "sustainable" to refer to two very different things:

- sustainable value creation; which refers to the company's ability to create value over time;
- natural and social sustainability. This applies to companies whose actions have a direct impact on society and the environment.
- Integrated reports usually require companies to explain more fully how their activities affect society (e.g., work reporting, health and safety) and the environment (e.g., energy use or harmful emissions).

- One partial but useful approach to integrated reporting is to expand companies' balance sheets how to better understand if they depend on non-financial resources, including resources or "capital" that the company does not or cannot own. For example, in the Integrated Report, social capital may reflect the dependence of companies' supply chains and sales on a hidden network of trust and goodwill, as well as on its cash position and physical assets.

Thus, if integrated reporting is designed to improve sustainability, it cannot be the same as simple financial reporting. Financial statements of the companies are the main source of information for interested users about its financial position, financial performance, presenting in a structured form indicator of assets, liabilities, capital, income and expenses (Kovalev 2006). The international practice has developed ambiguous approaches to recognition, evaluation and reflection of information in reports, which complicates its perception by different user groups. Financial statements include:

- balance sheet (statement of financial position)
- statement of financial performance (statement of comprehensive income)
- statement of changes in equity
- cash flow statement
- explanations, including significant accounting policies.

The concept of integrated reporting is supported by more than 90 of the largest companies and 50 institutional investors in the IIRC Pilot Programme. Participants include Danone, Deloitte, HSBC, KPMG, Microsoft, Coca-Cola, Unilever, Volvo, etc. Four Russian companies participate in the Pilot Programme: Rosatom State Corporation, Rosneft Oil Company, NIAEP, and URALSIB Financial Corporation. These companies participated in the development of the International Standard for Integrated Reporting.

Thus, in Russian and international practice, there are prerequisites for the transition to integrated financial reporting. We can highlight the main differences between integrated and financial reporting which are presented in Table 1.

The quality of an IR depends, to a certain extent, on the right choice of reporting boundary and time frame for short-, medium- and long-term reporting. The document under consideration sets out what we believe are the right approaches to addressing these issues. The boundaries of the integrated report should correspond to the boundaries of the company's financial report. This is due to a number of practical considerations. One of the key considerations is that the information provided in the financial statements is linked to many other information provided by the IR.

Table 1: Comparative characteristics of informative financial and integrated reporting

<i>Financial reporting</i>	<i>Integrated reporting</i>
Disclosure only of the financial component of an economic entity, management of financial capital only.	Disclosure of information about the organization's activities as a whole, as well as the availability of information about the activities of each segment of the organization, in addition to the financial segment, about its production, intellectual and innovative resources.
Disclosure of the main aspects of the accounting policy of an economic entity.	Providing data on the activities undertaken by the company in the field of social, environmental policy and other areas.
Achievement of past results.	Setting strategic goals for the future, analyzing future results, forecasting activities.
A limited number of users with sufficient knowledge to understand financial information.	All user groups, as the reporting is prepared not only for users with sufficient knowledge to understand the financial statements, but also for those interested in other information than financial information.
Reporting is prepared and provided in accordance with the legislation standards.	The composition and content of the statements is approved at the discretion of the business entity.

The research methodology will be based on a comprehensive approach to the substantiation of the system of indicators characterizing the external and internal economic efficiency of economic entities in conjunction with the environmental and social responsibility of business. SWOT analysis will reveal alternatives to the quality strategy based on structuring the strengths and weaknesses of the organization, as well as potential opportunities and threats, by integrating information about the external and internal environment. On the basis of comparing the level of compliance of the company's strength and weakness with the opportunities offered by the market, the conclusion is made about the direction in which the organization should develop the quality strategy.

3 Results

3.1 Formation of a system of indicators for assessing sustainability

To assess the internal economic stability of the enterprise, the authors' methodology based on normative and non-standard approaches to assess the stability of the enterprise has been developed. The normative approach is recommended to be applied by the Fund for Assistance to the Financial Rehabilitation of Enterprises. The idea is to carry out a comprehensive assessment of economic indicators based on comparing the actual values of indicators with the standards, as well as to assess the state and dynamics of financial performance. For Russian Generally Accepted Accounting

Principles (GAAP), an approximate list of 26 basic indicators contained in the financial statements has been approved (15 of them are used in this text). They all could be divided into the following groups (ICAEW, 2019):

- liquidity;
- solvency;
- profitability;
- fixed asset turnover;
- accounts payable turnover.

3.1.1 Analysis of liquidity and solvency of an enterprise

The important indicator characterizing financial condition of the enterprise, is its solvency, that is, ability to repay the payment obligations in cash resources in due time. The assessment of solvency on the balance sheet is carried out by means of liquidity properties of current assets. Liquidity refers to the extent to which a company is able to meet its short-term financial commitments using assets that can be readily transformed into cash.

Accounting (balance sheet) liquidity is a business entity's ability to convert assets into cash and pay its debts as and when they fall due. Analysis of balance sheet liquidity is performed by comparing funds by asset, grouped by the degree of decreasing liquidity, with short-term liabilities grouped by the degree of urgency of their repayment.

Relative indicators are calculated to assess the liquidity and solvency of an organization:

1. Cash ratio - CR - (the rate of cash reserves) is determined by the ratio of cash and short-term financial investments to the total amount of short-term debts of the enterprise. It demonstrates which part of short-term liabilities is to be repaid from available cash. The higher its value, the more likely it is to repay the debts. The formula for a company's cash ratio is:

$$\text{Cash ratio} = (\text{Cash} + \text{cash equivalents}) / \text{Current liabilities.}$$

2. Quick ratio - QR - is the ratio of the aggregate of cash, short-term financial investments and short-term receivables, which are due within 12 months after the reporting date, to the amount of short-term financial liabilities. The ratio of 0.7-1 is considered normal. If cash and cash equivalents, i.e. marketable securities, account for a larger share of current assets, this ratio may have a lower value. The formula for the quick ratio is:

$$\text{Quick ratio} = (\text{Cash} + \text{cash equivalents} + \text{short-term investments} + \text{accounts receivable}) / \text{Current liabilities.}$$

3. Current ratio - CR - is the ratio of the total amount of current assets, including inventories, to the total amount of short-term liabilities. It shows how much current assets cover current liabilities. The formula for the current ratio is as follows:

$$\text{Current ratio} = \text{Current assets} / \text{Current liabilities.}$$

3.1.2 Assessment of business activity of an enterprise

The ratio between the dynamics of production and the dynamics of resources (costs) determines the nature of economic growth of the enterprise, which is achieved either by extensive or intensive means. The excess of production growth rates over the growth rates of resources or costs indicates the type of economic growth.

The financial question of business activity of the enterprise arises, first of all, in the rate of turnover of its funds. The analysis of business activity is a study of levels and dynamics of various financial Turnover Ratios:

1. Working capital turnover ratio indicates the relation between the capital the company employs and the sales or revenue it generates out of it. This ratio measures whether or not the capital is being used properly to generate revenue and how efficiently it has been employed. The formula is as follows:

$$\text{Working Capital Turnover Ratio} = \text{Net Annual Sales} / \text{Average Working Capital}$$

2. Asset turnover ratio is a ratio which determines the connection between the sales and the total assets of a company. It checks for the efficiency with which all company's assets are utilized to earn revenue. The formula is shown below:

$$\text{Asset Turnover Ratio} = \text{Sales (Net Sales)} / \text{Average Total Assets}$$

3. Debtors turnover ratio is the ratio which reflects the quickness of the conversion of the debtors or credit sales amount to cash. It is also known as the receivables turnover ratio as it measures the credit sales against the average debtors for a year. The formula is:

$$\text{Debtors Turnover Ratio} = \text{Net Credit Sales} / \text{Average Accounts Receivable}$$

4. Fixed asset turnover ratio is the ratio which measures how much revenue is generated from churning the fixed assets of the company and how efficiently it is done. The fixed assets of a company are crucial in revenue generation and thus the optimization of the fixed asset use increases the sales if done properly. The formula is shown below:

$$\text{Fixed Asset Turnover Ratio} = \text{Sales (Net Sales)} / \text{Fixed Assets}$$

5. Days of sales outstanding activity ratio shows the amount of time required to convert the credit sales into cash. It states the average time period given to the debtors to make their payments. The formula for it is as follows:

$$\text{Days of Sales Outstanding} = \text{Number of days in a period} / \text{Debtors Turnover Ratio}$$

6. Inventory turnover ratio, which is also referred to as the stock turnover ratio, is used to measure the revenue generated from the company's inventory and the efficiency of inventory management. The formula for the inventory turnover ratio is:

$$\text{Inventory Turnover Ratio} = \text{Cost of Goods Sold} / \text{Average Stock}$$

or

$$\text{Inventory Turnover Ratio} = \text{Sales} / \text{Closing Inventory.}$$

3.1.3 Efficiency of capital use is described by its profitability

Profitability ratios are a class of financial metrics that are used to assess a business' ability to generate earnings relative to its revenue, operating costs, balance sheet assets, and shareholders' equity over time, using data from a specific point in time.

1. Return on Assets Ratio – ROA, which is often called the return on total assets ratio, is a profitability ratio that measures the net income produced by total assets during a period by comparing net income to the average total assets. The formula for calculating ROA is:

$$\text{Return on Assets} = \text{Net Income} / \text{Average Total Assets}$$

2. Return on Equity Ratio - ROE - is a profitability ratio that measures the ability of a firm to generate profits from its shareholders' investments in the company. The formula for calculating ROE is:

$$\text{Return on Equity} = \text{Net Income} / \text{Average Shareholders' Equity}$$

3. Return on Working Capital - ROWC - compares the earnings for a given time period to the related amount of working capital. The formula for calculating ROWC is:

$$\text{Return on Working Capital} = \text{Net Income} / \text{Working Capital}$$

3.1.4 Efficiency of use of fixed assets of the enterprise

1. Capital ratio - CR - measures the amount of equity and debt funding that has resulted in the company acquiring a certain level of net property, plant, and equipment (PPE). The formula for calculating CR is:

$$\text{Capital Ratio} = (\text{Total Shareholders' Equity} + \text{Long-Term Debt}) / \text{Net PPE}$$

2. Capital intensity ratio - CIR – is a measure of the amount of capital needed per unit of revenue. The formula for calculating CIR is:

$$\text{Capital Intensity Ratio} = \text{Total Assets} / \text{Sales}$$

3.1.5 Accounts payable analysis

The condition, size and quality of accounts payable have a strong impact on the financial condition of the organization. Analytical tables are composed for estimation of structure and movement of accounts payable. The most important characteristics of efficiency of management of accounts payable is the turnover rate evaluation.

1. Accounts Payable Turnover Ratio - APTR - is a liquidity ratio that shows a company's ability to pay off its suppliers by comparing net credit purchases to the average accounts payable during a period. The formula for calculating APTR is as follows:

$$\text{Accounts Payable Turnover Ratio} = \text{Total Purchases} / \text{Average Accounts Payable}$$

3.1.6 Assessment of social and environmental sustainability

This part of the research explains how business affects the environment and what potential benefits can be derived from increased sustainability. This is all about determining the true scale of company's operations. While some aspects are relatively easy to determine (such as recycling rates, office energy efficiency or employee mobility per day), the interdependencies of increasingly globalized supply chains and business operations can make monitoring the broader implications incredibly complex.

To date, there are no universal standards for environmental impact analysis and reporting, and only a few initiatives to improve transparency and provide guidance exist.

To characterize the environmental sustainability, finished projects of the design sanitary protection zone will be used, carried out by the engineers of the enterprise every two years. Determination of the boundaries of the design sanitary protection zone is performed by means of calculation of pollutant dispersion at one of the industrial sites of the enterprise and territories adjacent to it, and calculation of atmospheric air pollution from the sources of noise at the industrial site to the adjacent territory.

Social sustainability includes the right of every citizen to actively fulfil his role within the society as its essential member. Access to resources makes a prerequisite for that, including various aspects:

- physical access - requires adequate technical, social and institutional infrastructure;
- legal access - requires the right to use it and the relevant means of economic access;
- access to education - supported by appropriate (lifelong) learning opportunities.

Each of the workers is entitled to claim the same right, which will lead to an inevitable duplication of social and institutional sustainability problems. Criteria, goals and indicators were identified as the means of assessing the state of social sustainability. For example, the Work and Environment project used the following qualitative criteria for social sustainability:

- self-determined lifestyle, including a combination of paid and pro bono work;
- satisfaction of basic needs;
- reliable and sufficient social security system;
- equal opportunities for participation in a democratic society;
- ensuring social innovation and structuring the types of work.

Among the main social standards, we propose the following quantitative indicators of social sustainability:

- working regime;
- standardization of work;
- standards of labor rotation;
- frequency and severity of injuries;

- costs of accident prevention;
- labor discipline indicators;
- indicators of hiring from the labor market;
- amount of social payments related to structural and organizational changes of the enterprise and, accordingly, consequences of such changes for its employees;
- employee health benefit plans;
- procedure for participation in external social programs (charity activities and a number of others).

Applying the technique described above, we will perform an enterprise liquidity and solvency analysis using the reports of Aviastroyontazh, LLC. Liquidity ratios of Aviastroyontazh, LLC are provided in Table 2.

Table 2: Liquidity ratios of Aviastroyontazh, LLC

Liquidity Measure	Valid Range	2016	2017	2018	2017 YoY	2018 YoY
Cash ratio	0.2-0.25	0.25	0.11	0.13	56 %	18 %
Quick ratio	0.7-1	0.63	0.44	0.41	30 %	7 %
Current ratio	>1.5	0.93	0.88	0.87	5 %	1 %

Analysis of the calculations in table 2 ("Liquidity ratios"), leads to the conclusion that the cash ratio was within the valid range only in 2016. Subsequently, it plummeted by almost 50 %, and in 2018 there was an increase of two hundredths of a percent. The company couldn't manage to balance and synchronize cash proceeds and outflows in terms of volume and timing. The quick ratio tends to decrease, which indicates the inefficient use of funds.

Almost all indicators are far from the normal value, mainly below the threshold, which indicates that the company can restore its technical solvency by selling its inventory and receivables. However, as a result, it might lose its ability to continue as a going concern.

Applying the technique described above, we will assess the business activity of an enterprise using the reports of Aviastroyontazh, LLC. Liquidity ratios of Aviastroyontazh, LLC are provided in Table 3.

While analyzing the benchmarks given in table 3 ("Activity ratios"), one can't miss the fact that all values increased in 2018. A detailed analysis allows us to conclude that the company effectively employs its equity (an increase of the 2nd indicator value). A minor change of the cash turnover ratio in 2017 is 12.22, and then it decreases slightly to almost 11.96.

Table 3: Activity ratios of Aviastroyontazh, LLC

Indicator	Ratio Formula	2017	2018
Asset Turnover Ratio	Sales / Average Total Assets	0.83	1.02
Equity Turnover Ratio	New Sales / Average Shareholders' Equity	22.90	27.30
Working Capital Turnover Ratio	Sales / Average Working Capital	0.90	1.37
Cash Turnover Ratio	Sales / Average Cash and Cash Equivalents	12.22	11.96
Debtors Turnover Ratio	Net Credit Sales / Average Accounts Receivable	2.47	4.2
Inventory Turnover Ratio	Sales / Average Inventory	1.91	2.60
Accounts Payable Turnover Ratio	Total Purchases / Average Accounts Payable	0,83	1,20

The receivables turnover tends to increase, which may indicate growing sales or demand for products.

The accounts payable turnover ratio also shows a tendency to increase (from 0.83 to 1.20). This is a consequence of the fact that the organization can fulfill its obligations to various creditors in due time. Inventory turnover also increased from 1.91 to 2.60, and the increase in stocks was due not so much to an increase in the volume of finished goods, as to an increase in purchase prices for materials needed for production. The value of this indicator indicates their sufficient reserves and stable demand for them.

Profitability ratios of Aviastroyontazh, LLC are provided in Table 4

Table 4: Profitability ratios of Aviastroyontazh, LLC

Indicator	2017	2018
Return on Invested Capital (ROIC), %	0.4426	0.5531
Return on Equity (ROE), %	3.5068	10.1495
Return on Working Capital (ROWC), %	0.1762	0.4192

Based on the data provided in Table 4 ("Profitability ratios"), we concluded that almost all return on capital benchmarks have low values and are increasing by 2018.

Applying the technique described above, we will evaluate the efficiency of use of the company's long-lived assets on the basis of the reports of Aviastroyontazh. Efficiency ratios are provided in Table 5.

Table 5: Efficiency ratios of Aviastroyromontazh, LLC

Indicator	Year	
	2017	2018
Operating income (thousand rubles)	31,014	47,990
Revenue (thousand rubles)	283,415	349,790
Average fixed assets (thousand rubles)	53,355	61,611
Return on Fixed Assets	0.58	0.77
Operating profit margin, %	10.94	13.7
Fixed Asset Turnover Ratio	5.31	5.67
Fixed Assets to Sales Ratio	0.1883	0.1761

Data provided indicate that in 2018 the profitability of fixed assets increased by 32.2 % which is a positive factor. Also noteworthy is the increase in operating margin (25 %). The value of fixed asset turnover index has also grown up, which suggests an increased efficiency of fixed assets use.

Applying the technique described above, we have performed an analysis of company's debt on the basis of the reports of Aviastroyromontazh. Data on the structure and flow of payables are presented in analytical tables 6 and 7.

Analysis of the accounts payable turnover should be carried out in comparison with the previous reporting period, as done in table 8.

In the previous sections of this research of internal and external economic stability, a number of shortcomings have been revealed, which should be solved:

- possible increase in the cost of construction;
- high degree of State control;
- inefficient use of funds;
- emergence of stronger competitors;
- suboptimal structure of the balance sheet;
- dependence on the main customer (VASO aircraft factory);
- lack of recognition in the market.

Objective necessity in construction of new objects (production halls and warehouses), as well as reconstruction and modernization of existing objects require large capital investments. Running such complicated projects only at the expense of budget funds or private capital investments is not always possible, and one of the ways of their implementation is public-private partnership (PPP).

In our opinion, the form of a special economic zone (SEZ) is more suitable for ASM as a mechanism of effective development of international investment and innovation activity, which will allow solving previously identified problems. The company fully complies with the terms by type of activity, volume of investments, and other requirements. Industrial production zones are designed to produce high quality

competitive products in order to saturate the domestic consumer market and produce goods that can compete in the global market. Creation of industrial and production SEZ is aimed at raising capital investments in priority sectors of the economy (in the amount equivalent to no less than 120 million rubles per each SEZ resident) in order to saturate the domestic consumer market and produce goods capable of competing in the global market. SEZ is created for 49 years (Pavlov 2013).

4 Discussion and conclusion

Stability is an external aspect of the internal structure of the object. The position of the Russian authors suggests that the system's ability to keep a certain level of achievement of goals in the conditions of dynamic transformations in the business environment should be preserved under economic stability. The point of view of foreign authors is somewhat different. In countries with developed market economies the concept of sustainability acquires a new meaning in connection with changes in economic entities (mergers and acquisitions, changes in the economic profile, penetration into new markets, etc.). Economic stability is achieved not as a result of adaptation to the changing environment, but as a result of active creation of the environment itself and development of new principles of reaction to it. In foreign experience, this idea of sustainability is expressed in the concept of "the triple bottom line". The purpose of sustainable development is to create long-term shareholders' value through the proper use of all opportunities related to economic, environmental and social development.

The current state of the global economic environment and its change under the influence of many factors led to the adjustment of information needs of the main users of reporting. When the main purpose of the company was to make a profit, the provision of standard financial statements was considered sufficient. However, today, shareholders, or stakeholders, as the ultimate "beneficiaries" of the reporting, are interested not only in the information about the current financial situation of the company, but also in the process of creating short-, medium- and long-term value as well as social and economic indicators. We noted that the integrated report should be a specialized information document, at that, it shouldn't be bound by a specific form of presentation. It should cover a large amount of different information, which will allow drawing a conclusion on the results and prospects of the company's development and the impact of its activities on the environment and society. As a result, integrated reporting will provide an opportunity to objectively assess the prospects in the broader context of sustainability and development of the society as a whole.

The methodology of the study of the external economic efficiency of an economic entity in connection with environmental and social responsibility of business was based on the implementation of SWOT analysis, which allowed to identify alternatives to the quality strategy based on structuring the strengths and weaknesses of the organization, as well as potential opportunities and threats. Analysis of financial statements and calculation of financial coefficients allowed for assessment of the economic position of the

enterprise. There is no standard system for estimating it. That is why a set of analytical indicators that characterize liquidity, solvency, business activity and profitability of the enterprise has been formed for the assessment of the internal economic stability of the organization.

We have carried out an external and internal analysis of the production and economic activities of Aviastroyontazh. Its management singles out two main factors limiting their activity: competition from other companies and lack of financing. The analysis helped to confirm the organization's assumptions about possible threats and risks. The objective need for the construction of new facilities (shops and warehouses), reconstruction and modernization of existing facilities requires large capital investments. These assumptions are confirmed by the results of calculations. The threat of competition and increased construction/production costs were also identified based on the results of the SWOT analysis. Solution of such complex tasks is not always possible only at the expense of only budget funds or private investments.

One of the forms of public-private partnership might be considered as a promising area of development for Aviastroyontazh. It is recommended that the enterprise becomes a resident of the SEZ Center. Aviastroyontazh has an opportunity to expand its production from two to three or four shops on the territory of a special economic zone. According to calculations in the practical part, there has been a noticeable change in tax revenues after Aviastroyontazh entered the special economic zone. A 91.4 % reduction will follow. According to the calculations, the overall economic effect of the implementation of measures to manage the economic stability of LLC Aviastroyontazh will amount to 9,684 thousand rubles. As a result, the net income, which will be distributed as dividends, will increase significantly. The funds received will be used to attract more investors, or the volume of investments of already existing investors will change, which will give immediate impetus to the expansion of the enterprise's capacities and the product range.

The second direction of development is the creation of joint ventures with foreign companies to enter new markets. However, lately, ASM has been developing more and more in the direction of national importance: the company's activity is connected with the repair of aviation equipment and production of technological equipment. On the basis of the developed recommendations on strengthening the financial position of Aviastroyontazh, LLC, it is possible to speak about improvement of economic and financial indicators of activity of the organization that will raise its economic stability.

References

- 1 Elkington, J. (2018). "25 Years ago, I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It", *Harvard Business Review*, 25 June 2018.
- 2 Draft International Integrated Reporting Framework. (2019). Retrieved from <http://www.theiirc.org> [1.11.2019].

- 3 Gorlanova, S. R. (2014). Problems of conducting an economic analysis at enterprises. Retrieved from <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-provedeniya-ekonomicheskogo-analiza-na-predpriyatiyah#ixzz3Ujj5DzPw> [1.11.2019].
- 4 Habisch Andre, Schmidpeter Rene. (2016). Cultural roots of sustainable management. Retrieved from <https://www.springer.com/gp/book/9783319282855> [1.12.2018].
- 5 ICAEW. (2019). Accounting in Russia. Retrieved from <https://www.icaew.com/technical/by-country/russia-and-eurasia/russia/accounting-in-russia> [1.11.2019].
- 6 IIRC - International Integrated Reporting Council. (2019). Integrated Reporting – International Framework. Retrieved from <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> [12.10.2019].
- 7 Korchagina E.V. (2000). Analysis and assessment of economic sustainability in business structures. Retrieved from <https://www.dissercat.com/content/analiz-i-otsenka-ekonomicheskoi-ustoichivosti-v-strukturakh-predprinimatelstva> [13.11.2019].
- 8 Kovalev V.V. (2006). Financial statements. Analysis of financial statements (basics of balance sheet). Retrieved from <https://alleng.org/d/econ-fin/econ-fin049.htm> [1.11.2019].
- 9 McKinsey & Company. (2010). How Companies Manage Sustainability. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/how-companies-manage-sustainability-mckinsey-global-survey-results> [12.10.2019].
- 10 McWilliams A., Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firms' perspective. *Academy of Management Review*. Retrieved from https://www.academia.edu/28944973/Corporate_Social_Responsibility_A_Theory_of_the_Firm_Perspective_Author_s_Academy_of_Management_is_collaborating_with_JSTOR_to_digitize_preserve_and_extend_access_to_The_Academy_of_Management_Review [3.11.2019].
- 11 Pavlov P.V. (2013). Special economic zones as a mechanism for the effective development of international investment and innovation. Retrieved from https://e-notabene.ru/wi/article_638.html [1.11.2019].
- 12 Zemlyanskiy, O. (2017). Comparative analyses of financial well-being of companies' base on ratio of price and income. *Vestnik GUU* (1). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sopostavlenie-sostoyaniya-kompaniy-na-osnove-indikatorov-postoyans> [1.11.2019].

4 Vloga nadzornega sveta pri izvajanju družbene odgovornosti v podjetju

Anita Hrast* | Šime Ivanjko**

Povzetek: Nadzorni sveti v slovenskih podjetjih posvečajo premalo pozornosti družbeni odgovornosti in trajnostnemu razvoju. Omejujejo se večinoma na problematiko kadrovskih vprašanj in dobička, manj pa posvečajo pozornosti drugim področjem družbene odgovornosti, kot so odnosi z zaposlenimi, kupci in dobavitelji, odnosi do okolja... V prispevku bomo predstavili vlogo nadzornega sveta (NS) v podjetništvu z vidika uveljavljanja načel družbene odgovornosti (DO). Predstavili bomo temeljna načela in področja DO v praksi. V praktičnem delu bomo analizirali poročanje slovenskih podjetij z vidika vključitve NS in DO v podjetju. Predstavili bomo pristojnost in odgovornost ter vpliv nadzornega sveta na razvoj družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja.

Ključne besede: nadzorni svet; podjetje; družbena odgovornost; trajnostni razvoj; vodenje; načela; standardi; etika

Role of the Supervisory Board at the Implementation of Corporate Social Responsibility

Abstract: Supervisory boards still do not give enough attention to social responsibility and sustainable development in Slovenian companies. Mostly they are limited to the problems of human resource issues and profit, little attention is paid to other areas of social responsibility, such as relations with employees, customers and suppliers, relations to the environment ... In this paper we will present the role of the Supervisory Board (SB) in entrepreneurship from the applying the principles of social responsibility (SR) point of view. We will present the basic principles and areas of SR in practice. In the practical part we will analyze the reporting of Slovenian companies in terms of the integration of SB and SR in the company. We will present the competence, responsibility and influence of the Supervisory Board on the development of social responsibility and sustainable development.

Keywords: supervisory board; company; social responsibility; sustainable development; leadership; principles; standards; ethics

1 Uvod

Družbeno odgovorno podjetništvo je izraz za skupek aktivnosti za zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v poslovne aktivnosti. Družbena odgovornost predstavlja pomembno konkurenčno

* mag., DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor; IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti; anita.hrast@irdo.si

** zasl. prof. dr., DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor; Inštitut za zavarovalništvo in pravo; sime-ivanjko@zavarovanje-osiguranje.eu

prednost v razmerju do drugih podjetij na trgu. Prispeva lahko tudi k zmanjšanju stroškov.

V preteklosti (Slapničar, 2004) je bilo opravljenih več raziskav o poročanju o družbeni odgovornosti v Sloveniji, ki potrjujejo, da »nemalokrat podjetja poročanje o družbeni odgovornosti izrabijo za samo-promocijo, pretirano poudarjajo pozitivne učinke, medtem ko večina negativnih učinkov delovanja ostaja nerazkritih«.

Pred petnajstimi leti, ko je bil ustanovljen IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, v slovenskem prostoru še ni bilo veliko zanimanja za družbeno odgovornost kot koncept, ki bi podjetjem prinašal koristi. Pred približno petimi leti pa smo na tem področju tudi v Sloveniji zaznali večje premike. Koncept je postal zanimiv tako podjetjem kot drugim sektorjem. Zlasti podjetja (Horus, 2019) ugotavljajo, da jim prinaša več koristi – od večje motivacije zaposlenih za delo in s tem večje učinkovitosti, do dobičkonosnosti, zmanjšanja fluktuacije in absentizma zaposlenih, boljših odnosov z dobavitelji in lokalno skupnostjo, prihrankov pri stroških za energijo, manj onesnaženega okolja in več ugleda v splošni javnosti.

Slovenska podjetja se zlasti na pobudo mednarodnega okolja vse bolj odločajo za družbeno odgovornost in vpeljavajo strategije na tem področju v podjetju. Z letom 2017 (Evropska Komisija, 2017) morajo velika podjetja poročati tudi o nefinančnih vidikih poslovanja (ZGD-1, 2014), kar lahko najbolje naredijo z vpeljavo strategije družbene odgovornosti v svoje poslovanje, na podlagi katere – in izvajanja le-te - lahko pripravijo tudi pregledno letno poročilo.

2 Definicija družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja

Družbena odgovornost je imela v preteklosti več definicij. Ena izmed teh je Carollova piramida, ki govori o tem, da mora biti podjetje najprej ekonomsko odgovorno, nato zakonsko, sledi etična in na koncu filantropska odgovornost. V Zeleni knjigi (Evropska komisija, 2001) so že leta 2011 zapisali, da naj podjetja na prostovoljni osnovi vlagajo več v odnose z družbo in v okolje, kot od njih zahteva zakonodaja. Takrat so opredelili štiri ključna področja: odnose z zaposlenimi, odnosi do okolja, odnosi s skupnostjo in odnosi na trgu – do kupcev in dobaviteljev.

Leta 2010 pa je postala v evropskem prostoru bolj sprejeta in nadgrajena definicija v Standardu za družbeno odgovornost ISO26000:2010 (ISO, 2010), ki pravi, da se morajo vse organizacije, torej ne samo podjetja, zavedati vplivov, ki jih imamo na družbo in okolje, in to v vseh procesih delovanja organizacije, tudi pri ustvarjanju izdelkov in storitev. V ta namen so razširili prejšnjo definicijo še na dodatna področja, kot so človekove pravice, etična vprašanja, delovne prakse ipd.

Pri tem je zelo pomembno vodenje, saj če vodilni temu niso naklonjeni, v organizaciji družbena odgovornost težko zaživi. Običajno pa jih za to področje navduši srednji menedžment, ki prepozna koristi za podjetje in odgovorni voditelji to kmalu vključijo v

vse odnose z vsemi déležniki organizacije (lastniki, zaposleni, vodstvo, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost, mediji...). Pri tem se zavedajo pomena celovitosti in medsebojne odvisnosti ter tega, da je v družbeno odgovorne aktivnosti potrebno vključiti vse déležnike in se zavedati medsebojnih vplivov, ki jih imamo eden na drugega. Tako sta v poslovni literaturi postali prevladujoči naslednji definiciji za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost:

“Trajnostni razvoj je razvoj, ki zadovolji sedanje potrebe generacij brez ogrožanja možnosti naslednjih generacij, da bodo lahko zadovoljevale svoje potrebe” (United Nations, 1987) .

»Družbena odgovornost je odgovornost organizacije za vplive svojih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, da s preglednim in etičnim ravnanjem prispeva k trajnostnemu razvoju, vključno z zdravjem in blaginjo družbe, upošteva pričakovanja déležnikov, deluje v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami poslovanja ter je integrirana v celotno organizacijo in jo izvaja v vseh svojih odnosih« (SIST, 2010).

3 Temeljna načela in teme družbene odgovornosti v praksi

Po standardu za družbeno odgovornost ISO 26000:2010 (ISO, 2010) je več načel, ki naj bi jih podjetja upoštevala pri svojem poslovanju. Ta so: pristojnost in preglednost, etično ravnanje, spoštovanje interesov déležnikov, spoštovanje vladavine prava, spoštovanje mednarodnih norm delovanja, spoštovanje človekovih pravic. Po tem standardu je tudi sedem osrednjih tem, na katerih lahko organizacije izkazujejo svojo družbeno odgovornost. Te so: vodenje/upravljanje organizacije, človekove pravice, delovne prakse, okolje, poštene poslovne prakse, vprašanja povezana s kupci/potrošniki, in vključenost v razvoj skupnosti/družb. Pri vsem tem pa sta nujno potrebna tudi zavedanje o medsebojni odvisnosti in celovitost.

4 Od osebne k družbeni odgovornosti

Da bi dosegli družbeno odgovornost, moramo najprej pogledati v osebno. Osebna odgovornost se tako pri posameznikih, kot pri podjetjih nanaša na ekonomsko odgovornost, zakonodajno odgovornost, etično in filantropsko odgovornost. Vse te odgovornosti pa v svojem bistvu določajo naše vrednote, interese, ki preko naših misli usmerjajo naše besede in dejanja.

Prosocionalno vedenje vlagateljev, potrošnikov in delavcev poganja kompleksen motiv (Bénabou & Tirole, 2009): intrinzični altruizem, materialne spodbude (določene z zakonom in davki) ter skrb za družbo ali samopodobo. Ti trije motivi so medsebojno soodvisni in oblikovalci politike in družbeni aktivisti morajo dobro razumeti te interakcije, da lahko pravilno izkoristijo želje ljudi, da bi se obnašali prosocialno.

Torej, poznavanje vrednot krepi poznavanje naših interakcij. Zato je tudi na področju korporativne odgovornosti pomembno poznati vrednote vseh vpletenih déležnikov, zlasti pa vodilnih in nadzornikov. Večja kot je pristojnost posameznika, večja je njegova

odgovornost in večji je njegov vpliv. Vpliv na družbo, okolje in gospodarsko poslovanje pa je bistven tako za družbeno odgovornost, kot za trajnostni razvoj. Trajnostni razvoj je namreč posledica družbeno odgovornega delovanja tako posameznika kot organizacij, v katerih se združuje, pa naj bo to gospodinjstvo, nevladna organizacija, podjetje ali javna uprava.

Temeljna domneva (Hemingway & Maclagan, 2004) je, da komercialni imperativ ni edini dejavnik odločanja o družbeni odgovornosti za družbe v podjetjih zasebnega sektorja, temveč da bi lahko formalno sprejetje in izvajanje korporativne odgovornosti podjetij povezali s spreminjanjem osebnih vrednot posameznih upravljalcev. Te vrednote lahko najdejo izražanje skozi priložnost za presojo, ki se lahko pojavi na različne načine. Glede na to, da pobude družbene odgovornosti temeljijo na vrednotah posameznikov, je tako "odgovornost" v dokazih manj očitno "korporativna". Bistvo odgovornosti torej izhaja iz posameznikov, ki sestavljamo različne organizacije in delujemo na različnih stopnjah zahtevnosti, pristojnosti, odgovornosti in vpliva.

5 Vloga javne uprave in vlade na področju družbene odgovornosti

Ugotovitve ene izmed raziskav pri inštitutu IRDO (Hrast, 2016) so pokazale, da je vloga vlad ključna za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij (DOP) v posamezni državi. Najprej tako, da javni sektor sam deluje z zgledom, da del koncepta DOP vključi v javne politike države in da z javnimi naročili spodbuja razvoj DOP. Izobraževanje, izmenjava dobrih praks in izkušenj so osnovnega pomena za ustvarjanje razumevanja in s tem sprejemanje koncepta pri vseh déležniških skupinah vsake države. Na zahodu in severu Evrope se države tega že precej zavedajo, medtem ko je v srednji in vzhodni ter južni Evropi zavez vlad k DOP manj. Temu enako sledijo družbeno odgovorne investicije in finančna podpora aktivnostim DOP.

Tako kot vsaka profitna organizacija, naj bi bila tudi javna uprava in neprofitna organizacija družbeno odgovorna. Pri tem ne gre toliko za sponzorstva in donacije, ki so manjši del družbene odgovornosti. Družbena odgovornost pomeni mnogo več od dobrodelnosti, je predvsem poštenost brez zlorabe preko meja, ki jih zahteva zakonodaja; je odgovornost (organizacij) za vplive na družbo, t.j. na ljudi, in na naravo. Je eno izmed ključnih orodij za doseg trajnostnega razvoja.

V Sloveniji bi se bilo smiselno zgledovati po skandinavskih državah ali državah zahodne Evrope. Države se namreč vse bolj zgledujejo druga po drugi in tudi same na ravni EU delujejo kot velik evropski večdéležniški forum. Delujejo z zgledom in se druga od druge učijo. Slovenija na nacionalni ravni še ni določila pristojne in s tem odgovorne osebe ali organa, ki bi usklajeval in pomagal sestaviti večdéležniški dialog na nacionalni ravni za več DOP v Sloveniji.

Večdéležniške mreže so osnova za vzpostavljanje dialoga z različnimi skupinami déležnikov, s tem pa za krepitev izobraževanja, izmenjave dobrih praks, izkušenj, pa tudi

za ustvarjanje skupnih mednarodnih pravil. Ta se lahko odražajo v projektih, zakonodaji, agencijah ali v drugih oblikah formalnega in neformalnega sodelovanja na lokalni, regionalni, nacionalni, državni, mednarodni ali globalni ravni. Mnoge vlade dialog z različnimi deležniškimi skupinami vzpostavljajo prek enega izmed svojih ministrstev z oblikovanjem odbora, agencije, foruma ipd. Vse pa se čedalje bolj zavedajo, da DOP podjetjem in družbi prinaša številne koristi.

Vse večja je vloga multinacionalnih podjetij - nekatera podjetja so začela prevzemati celo državi podobno vlogo (Hrast, 2016). Veliko podjetij opravlja naloge varovanja, omogočanja in izvajanja državljskih pravic, ki so bile po prvotni oceni izključna odgovornost države in njenih agencij. Pojavljajo se v primerih, ko državni sistem ne uspe - ko se država umakne ali se mora umakniti, ko država še ne zagotavlja osnovnih državljskih pravic ali če tega v glavnem ne more ali noče narediti. Multinacionalne korporacije (Matten & Crane, 2005) so v položaju, da se učinkovito izognejo lokalni sodni oblasti z izigravanjem enega pravnega sistema proti drugemu, z izkoriščanjem prednosti lokalnih sistemov, bolezensko prilagojenih za učinkovito ureditev podjetij, in s premikanjem proizvodnih lokacij in usmerjanjem finančnih naložb v kraje, kjer so lokalni zakoni njim najbolj gostoljubni. So kompleksni prilagoditveni sistemi, ki lahko zaživijo življenje po svoje. Pomemben je nadzor nad njimi.

Kako velik je lahko pritisk na različne skupine lahko razberemo tudi iz sprejema kodeksov in drugih protokolov v izogib neetičnim ravnanjem. Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS) in Komisija za preprečevanje korupcije RS (KPK) (ZNS & KPK, 2019) sta na članskem srečanju ZNS predstavila "Protokol za ravnanje članov nadzornih svetov ob izvajanju političnih in drugih pritiskov ter neetičnem vplivanju na neodvisno odločanje". Namen protokola ZNS in KPK je člane nadzornih svetov opozoriti na dolžnost prijave neetičnih in nezakonitih poskusov vplivanja na njihovo odločanje na način, da poskušajo tretje osebe preko zahtev, groženj, s korupcijo ali na kakšne druge načine uveljaviti svoje interese, ki so predmet odločanja v nadzornih svetih. Ta protokol članom nadzornih svetov ponuja konkretne korake, kako ravnati v teh primerih.

6 Vloga nadzornega sveta v podjetništvu z vidika uveljavljanja načel družbene odgovornosti (DO)

Za pojem korporacijskega upravljanja je značilno, da gre za razmerja med udeleženci v podjetniškem poslovanju, ki je urejeno s pravnimi in moralnimi ter družbenimi normami in se nanaša na sistem upravljanja in nadzora v gospodarskih in zlasti kapitalskih družbah. Gre za ciljno urejanje sistema medsebojnih razmerij med nosilci upravljavskih in nadzornih funkcij.

Vsebina upravljanja se določi s pravnimi in internimi akti in se nanaša na razdelitev pooblastil in upravičenj ter odgovornosti med različnimi udeleženci v gospodarski družbi, zlasti pa med njenimi organi, kot je to uprava (poslovodstvo), nadzorni svet in delničarji oz. družbeniki ali druge osebe, ki imajo interes, da družba in njeno podjetje

funkcionirata. Upravljanje vsebuje tudi ureditev postopkov za sprejem odločitev o poslovanju družbe.

V medsebojnem vzajemnem sodelovanju upravljanja in nadzora se določi način oblikovanja ciljev podjetja in način njihovega uresničevanja ter nadzor nad postopki, v katerih se cilji udejanjajo. Sistem korporacijskega upravljanja je potrebno stalno proučevati, dopolnjevati in ga prilagajati notranjim in zunanjim dejavnikom. Razen oblikovanja korporacijskega upravljanja z zakonom in drugimi pravnimi normami je potrebno to področje vedno znova dopolnjevati z moralnimi in etičnimi normami, smernicami, priporočili in podobno, ki se praviloma oblikujejo v kodeksu upravljanja, etičnem kodeksu ali pa kodeksu podjetniške kulture. Cilj omenjenih aktov je predvsem v zaščiti interesov vseh udeležencev v življenju gospodarske družbe (Bajuk, 2004).

6.1 Družbena odgovornost, uprava in nadzorni svet

V odnosu do družbenega in naravnega okolja ima podjetje kot pravno institucionalni subjekt določene obveznosti oziroma dolžnosti in pravice, ki jih opredeljujemo kot družbena odgovornost. Družbeno odgovorno ravnanje podjetij je pomembno za uspešno poslovanje družb. Družbena odgovornost podjetij je v osnovi ena od nalog podjetij, ki je po svoji zasnovi prostovoljna skrb za socialna in okoljska vprašanja, ki zadevajo poslovanje podjetij. Čeprav ni usmerjeno na neposredno ustvarjanje dobička pa družbeno odgovorno obnašanje podjetja dolgoročno lahko prinaša koristi v smislu prispevanja k povečevanju dobička. Posredno dviguje ugled in vrednost podjetniške prepoznavnosti kar pozitivno prispeva k povečanju dobička, zadovoljstvu vseh déležnikov družbe, zlasti pa zaposlenih, povečuje se skrb za okolje, za dobrodelno dejavnost, izobraževanje in drugo v podjetju.

Poslovni partnerji želijo vedeti ali partner posluje v skladu s standardi družbene odgovornosti, glede na vrsto njegove dejavnosti. Mediji so vse bolj pozorni na ukrepe podjetja glede upoštevanja aktivnega sodelovanja podjetja v neposrednem naravnem in družbenem okolju. Podjetja morajo poročati javnosti ali je njihovo poslovanje v skladu z merili ter znati povedati zgodbo o tem, kaj počnejo in to tudi znati dokazati ali to spoštujejo.

Merila družbene odgovornosti so že oblikovani standardi, o katerih tudi poročajo številne države. Te imajo razmeroma strogo regulativo in dobro delujoče nadzorne ustanove glede spoštovanja meril družbene odgovornosti. Če podjetja poslujejo v razvijajočih se državah, tam države v okviru javnih naročil pogosto zahtevajo dokaze o ravnanju ponudnikov na področju družbene odgovornosti.

Zakon sicer posebej ne ureja vprašanj pristojnosti organov vodenja, nadzora in skupščine na področju družbene odgovornosti. Meje odločanja in pristojnosti med skupščino in poslovodstvom ter organom nadzora so v praksi mnogokrat zabrisane. Pri razmejitvi pristojnosti med organi velja upoštevati temeljno pravilo, da je vloga družbenikov prevzem tveganj in deloma strateško odločanje, operativno odločanje je v

pristojnosti posloводства, neposredni nadzor nad vodenjem poslov pa je v pristojnosti nadzornega sveta. Nadzorni svet je organ, ki mora skrbeti za pozitivno klimo tako v podjetju kot v njegovem okolju. Bistveno je, da mora ustvarjati občutek v javnosti, da podjetje ne skrbi izključno za dobiček in finančni uspeh, temveč tudi za splošno dobro v družbenem okolju, v katerem deluje.

Glede na vlogo nadzornega sveta, da nadzoruje organe vodenja, je razumljivo, da se njegov nadzor po naravi stvari nanaša tudi na vprašanje prisotnosti meril družbene odgovornosti v strategiji podjetja in pri operativnem izvajanju znanih standardov te odgovornosti glede na vrsto dejavnosti in položaj podjetja v družbenem in naravnem okolju.

Nadzor ni samo omejen na nadzor opravljenih storitev organov vodenja, temveč je potrebno opravljati nadzor tudi na opustitvi opravil, ki bi jih organ vodenja moral opraviti na podlagi zakona, statuta oziroma družbene pogodbe ali potreb z vidika interesa podjetja.

Nadzorni svet je dolžan opozarjati organ vodenja, če v podjetju ni nobenega splošnega akta glede družbene odgovornosti, oziroma, če organ vodenja zanemari ukrepati v smeri uveljavljanja družbene odgovornosti.

Pri izvajanju družbene odgovornosti je zlasti pomembna svetovalna funkcija nadzornega sveta. S svojim svetovanjem in predlaganjem ukrepov poslovodu, lahko bistveno vpliva na posloводство, da posveti pozornost družbeni odgovornosti. Med svetovanjem in nadzorom ni točno določene meje.

V skladu z določbami 272. člena ZGD-1, ki urejajo poročila uprave (posloводства) nadzornemu svetu mora nadzorni svet vsaj enkrat v četrtletju dobiti poročila o načrtovani poslovni politiki in drugih načelnih vprašanih poslovanja, donosnosti družbe, še posebej donosnosti lastnega kapitala, poteku poslov, še posebej prometu in finančnem stanju družbe, in o poslih, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost družbe.

Čeprav se ta obveznost poročanja nanaša predvsem na finančno poslovanje podjetja, ni izključeno, da bi nadzorni svet v okviru poročanja o splošnem poslovanju lahko obravnaval tudi ukrepanje posloводства v zvezi z družbeno odgovornostjo. Glede na to, da nadzorni svet lahko zahteva poročilo tudi o drugih vprašanih, naj bi vsebina tega poročila obvezno vsebovala tudi poročanje o stanju družbene odgovornosti v podjetju.

Uprava mora obveščati nadzorni svet o vprašanih, ki se nanašajo na poslovanje družbe in z njo povezanih družb. Posebna dolžnost uprave je, da poroča nadzornemu svetu o družbeni odgovornosti ob predložitvi letnega poročila. Nanj bodo pozorni tudi revizorji, če je treba letno poročilo revidirati.

Nadzorni svet lahko od uprave kadarkoli zahteva poročilo o vprašanih, ki so povezana s poslovanjem družbe in pomembneje vplivajo na položaj družbe ali je zanje razumno pričakovati, da bodo pomembneje vplivale nanj. To pa so lahko prav vprašanja o

družbeni odgovornosti podjetja. Iz omenjene določbe je možno sklepati, da nadzorni svet lahko samoiniciativno ukrepa preko uprave, da se družbeni odgovornosti posveti posebna pozornost.

Priporočila za poročanje nadzornim svetom Združenja nadzornikov Slovenije posebej priporočajo, da uprava družbe za potrebe strateškega načrtovanja za nekaj let pripravi strateški načrt in cilje z razkritjem, med ostalim tudi opis vplivov poslovanja na okolje in opis sodelovanja z deležniki, kar je delno vsebina družbene odgovornosti.

Zahteva o poročanju o ukrepih in aktivnostih s področja družbene odgovornosti vse pogosteje postaja sestavni del poslovnih poročil podjetij na samoiniciativno zahtevo nadzornega sveta. »Družbena odgovornost pravzaprav ni samoiniciativa podjetij, ampak je odgovor na naraščajoče povpraševanje po izdelkih, ki zmanjšujejo negativni vpliv na okolje, so bolj varni za uporabnike in izdelani družbeno odgovorno" (Slapničar, 2008).

Poročanje o družbeni odgovornosti podjetij postaja vse bolj pomembno v luči sodobnega korporativnega upravljanja. Med empiričnimi raziskavami v enotirnih sistemih raste aktivnost, ki upošteva povezavo med sestavo odbora in poročanjem o družbeni odgovornosti. Dienes in Velte (2016) sta v svojem članku poročala da je bila na tem področju opravljena prva tovrstna raziskava v nemškem dvotirnem sistemu s posebnim poudarkom na nadzornem svetu. Analizirali so raznolikost spolov, strokovno znanje, prisotnost nekdanjih direktorjev, pogostost sestankov in velikost nadzornega sveta. Njihove večkratne regresije kažejo, da raznolikost spolov pozitivno vpliva na intenzivnost razkritja družbene odgovornosti podjetij, kar je v skladu s predhodnimi študijami o enostopenjskih sistemih. Ugotovitve te raziskave vplivajo tako na uporabnike kot na javno politiko in kažejo, da bi lahko sedanji evropski predpisi o upravljanju korporacij pomagali povečati uporabnost odločanja o poročanju o družbeni odgovornosti.

7 Nefinančno poročanje – obveza z letom 2017 tudi za slovenske gospodarske družbe

Nefinančno poročanje je v skladu z leta 2015 sprejeto direktivo Sveta Evropske unije o razkritju nefinančnih in drugih informacij postalo obvezno z letom 2017 za pravne osebe z več kot 500 zaposlenimi, tudi v Sloveniji. Okrepljena preglednost lahko podjetjem pomaga bolje upravljati nefinančna tveganja in priložnosti ter jim tako omogoči, da izboljšajo svojo nefinančno uspešnost. Nefinančne informacije uporabljajo tudi organizacije civilne družbe in lokalne skupnosti pri presoji učinkov in tveganj, povezanih s poslovanjem podjetja. Vlagateljem pa take informacije omogočajo, da bolje upoštevajo vidike trajnosti in dolgoročno uspešnost.

Vendar so posvetovanja pokazala, da v EU le manjše število velikih podjetij redno razkriva nefinančne informacije, kakovost razkritih informacij pa zelo niha, kar vlagateljem in zainteresiranim stranem povzroča težave pri razumevanju in primerjavi položaja in uspešnosti podjetij. Zato za nekatera velika podjetja direktiva določa

obvezno razkrivanje pomembnih nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti, da se zagotovijo enaki konkurenčni pogoji po vsej EU (EK, 2017).

Direktiva o razkritju nefinančnih informacij je stopila v veljavo decembra 2014. Države članice so jo morale v svojo zakonodajo vključiti do konca leta 2016, v Sloveniji se je 15. julija 2016 končala javna razpravana to temo. Direktiva je bila vključena v Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2017). Prva poročila so bila tako pričakovano objavljena leta 2018 (za leto 2017). Direktiva vpliva na približno 6.000 podjetij v EU, ki zaposlujejo več kot 500 ljudi in je del širše iniciative EU za korporativno DO – v skladu s strategijo Evropa 2020.

V skladu z vsebino direktive o poročanju o nefinančnih vidikih poslovanja podjetij, morajo le-ta pripraviti Izjavo o nefinančnem poslovanju. Ta opredeljuje, da morajo velika podjetja, ki so subjekti javnega interesa in katerih povprečno število zaposlenih v poslovnem letu je na dan bilance stanja večje od 500, v poslovno poročilo vključiti tudi izjavo o nefinančnem poslovanju. Ta, kolikor je potrebno za razumevanje razvoja, uspešnosti in položaja podjetja ter učinka njegovih dejavnosti, vsebuje vsaj informacije o okoljskih, socialnih in kadrovskih zadevah, spoštovanju človekovih pravic ter zadevah v zvezi z bojem proti korupciji in podkupovanju, vključno z/s:

- (a) kratkim opisom poslovnega modela podjetja;
- (b) opisom politik podjetja glede navedenih zadev, med drugim v zvezi z izvajanjem postopkov skrbnega pregleda;
- (c) rezultati teh politik;
- (d) glavnimi tveganji v zvezi z navedenimi zadevami, ki so povezana z dejavnostmi podjetja, vključno z njegovimi poslovnimi odnosi, proizvodi ali storitvami, kadar je to ustrezno in sorazmerno, ki bi lahko povzročili resne škodljive učinke na teh področjih, ter načini, kako podjetje upravlja ta tveganja;
- (e) ključnimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti, pomembnimi za posamezne dejavnosti.

Direktiva zahteva poročanje o naslednjih temah: varovanje okolja, zaposleni, širša družba, človekove pravice, boj proti korupciji in podkupovanju, zahteva tudi opis poslovnega modela, rezultatov in tveganj povezanih z zgoraj omenjenimi temami. Direktiva spodbuja upoštevanje in uporabo preverjenih smernic/modelov, kot so GRI za poročanje o trajnostnem razvoju, priporočila OZN za trajnostni razvoj, smernice OECD, ISO 26000, deklaracije Mednarodne organizacije za delo, vodilna načela ZN o podjetništvu in človekovih pravicah itd.

Kadar je to mogoče, izjava o nefinančnem poslovanju vključuje ustrezno sklicevanje na zneske v računovodskih izkazih in potrebna dodatna pojasnila. Družba lahko izjavo o nefinančnem poslovanju pripravi kot ločeno poročilo. V tem primeru se ločeno poročilo objavi skupaj s poslovnim poročilom, ali pa se ločeno poročilo objavi na spletni strani

družbe, v razumnem roku, ki ne presega šestih mesecev po dnevu bilance stanja, poslovno poročilo pa se nanj sklicuje.

8 Poročanje slovenskih podjetij o DOP

Zahteva o poročanju o ukrepih in aktivnostih s področja družbene odgovornosti vse pogosteje postaja sestavni del poslovnih poročil podjetij na samoiniciativno zahtevo nadzornega sveta.

Starejša verzija Slovenskega kodeksa korporacijskega upravljanja javnih družb (2006) je v točki 8.3.1 izrecno trdila, da naj bo poročilo o družbeni odgovornosti sestavni del letnega poročila. Kodeksi so se z leti spremenili, v novejši različici tega kodeksa (2016) je v točki 29.2 zapisano naslednje: »Družba razkrije tudi trajnostno poročilo, katerega del je poročilo o družbeni odgovornosti (odgovornosti do zaposlenih, potrošnikov, lokalne skupnosti ter varstva okolja), na spletni strani kot ločeno poročilo ali sestavni del letnega poročila. Revizijska družba preveri, ali je bilo trajnostno poročilo predloženo v obliki izjave o nefinančnem poslovanju v letnem poročilu ali kot ločeno poročilo na spletni strani. Če družba izvaja trajnostno poročanje po smernicah GRI (Global Reporting Initiative) ali drugih mednarodnih standardih za trajnostno poročanje, druga institucija, primerna za neodvisno zunanjo presojo trajnostnega poročanja, preveri tudi pravilnost informacij v trajnostnem poročilu.«

Na spletnih straneh podjetij je že več let možno zaslediti poročanje o aktivnostih na področju družbene odgovornosti. V nadaljevanju navajamo nekaj primerov.

Na spletnih straneh podjetja Mercator (2019) so zapisali: »Mercator kot družbeno odgovorno podjetje, je veliko, saj se Mercator zaveda vpetosti v družbeno in naravno okolje. Zato spodbuja gospodarski, socialni in družbeni razvoj vsakega lokalnega okolja, v katerem deluje, ustvarja širše gospodarske in družbene učinke, oblikuje prijazna in urejena okolja za potrošnike in zaposlene ter povečuje kakovost ponudbe blaga in storitev. Prizadevamo si tudi za izboljševanje okoljskih vidikov poslovanja, gospodarno ravnanje in racionalno rabo energije, surovin in drugih naravnih virov. V Mercatorju verjamemo, da poslovni uspeh podjetja temelji na ekonomski racionalnosti, uravnoteženem razvoju in vpetosti v naravno in družbeno okolje, in da družbeno odgovornost pomeni ne le konkurenčno prednost, ampak enega od elementov nadaljnega razvoja Skupine Mercator«.

NLB d.d. (2019) je sprejela posebni akt Politika družbene in okoljske odgovornosti NLB Skupine v katerem je zapisano: »NLB Skupina je odgovorna za svoje stranke, zaposlene in družbeno okolje, zato želi postati njihov odgovoren in skrben mentor. Posebno pozornost banka posveča znanju in vseživljenjskemu učenju. Ključni stebri družbeno odgovornega ravnanja NLB Skupine so poleg skrbi za svoje zaposlene in varovanja zakonitosti in integritete še promoviranje podjetništva, finančno opismenjevanje in mentorstvo, podpora vrhunskega športa in športa mladih, humanitarnost ter varovanje kulturne dediščine«.

V Skupini HSE so zapisali (2019): »Skupina HSE kot največja slovenska skupina s področja elektroenergetike za svojo promocijo skrbi na več načinov. Eno izmed orodij njenega pojavljanja v javnostih so različne oblike družbene odgovornosti v obliki finančne in materialne pomoči različnim organizacijam, idejam, projektom, dogodkom in ljudem, ki so bodisi (vsebinsko) povezani z njenim poslovanjem ali pa so kako drugače referenčni v smislu širjenja dobrega imena družbe in skupine HSE. Poleg tega skupina HSE v okviru načel družbene odgovornosti in človekoljubnosti pomaga šibkejšim, ki si sami ne morejo. Priloženi dokument obravnava osnovne pojme in z njimi povezane formalnosti, kot tudi načela in pravila umeščanja imena skupine HSE v širšo (nacionalno) in ožjo (lokalno) skupnost. Končni cilj pri tem je prepoznavanje skupine HSE ne le kot tržno uspešne družbe, temveč tudi kot odgovornega déležnika v smislu širše družbene odgovornosti«.

Na spletnem mestu Skupine Triglav so v letnem poročilu za leto 2011 zapisali: »Družbena odgovornost je ob strokovnosti in varnosti ena od treh vrednot organizacijske kulture Skupine Triglav. Vgradili smo jo v strateške cilje in ukrepe za njihovo doseganje, saj jo razumemo kot temelj našega trajnostnega razvoja, identitete blagovne znamke in uresničevanja našega poslanstva. Aktivnosti na tem področju so pomemben steber našega poslovanja in del tradicionalnega dialoga Skupine Triglav z okoljem«.

Sodoben čas od pravnih oseb vse bolj zahteva, da se zavedajo vplivov, ki jih imajo na okolje in ljudi ter vplivov, ki jih okolje in družba povzročata nanje. O tej soodvisnosti in celovitosti družbe govori koncept družbene odgovornosti (DO), ki se v uspešnih podjetjih in organizacijah ter zavodih vse bolj uveljavlja, o njih pa govorijo tudi pomembnejši evropski dokumenti in usmeritve. V svetovnem merilu so zlasti podjetja prepoznala, da jim družbeno odgovorno delovanje prinaša številne koristi (Horus, 2019), kot so npr. večja prepoznavnost in ugled v medijih, pri splošni javnosti, pri kupcih, dobaviteljih, drugih poslovnih partnerjih, večja motivacija zaposlenih za delo, večja lojalnost zaposlenih, manj absentizma, prezentizma in fluktuacije, pa tudi stavk, in stroškov za vse te in podobne pojave, več predlogov za inoviranje, izboljšave poslovanja, delovanja, pridobitev novih poslov s strankami, dobavitelji, več nakupov in večja lojalnost potrošnikov, racionalnejša raba virov in s tem zmanjšanje stroškov, več dobička ob izteku leta.

Na podlagi objavljenih poročil je možno ugotoviti, da se podjetja zavedajo nujnosti o poročanju javnosti o ukrepih družbene odgovornosti v bistveno večjem številu kot v preteklosti. Ker družbena odgovornost prinaša številne koristi, podjetja svoje delo potrjujejo preko pridobitve različnih certifikatov, priznanj, nagrad.

Ena izmed takšnih je nagrada Horus, ki je začela nastajati leta 2008, ko so organizatorji ugotovili, da v Sloveniji manjka priložnosti, da bi se podjetja o družbeni odgovornosti lahko učila eden od drugega. V Inštitutu za razvoj družbene odgovornosti - IRDO in PRSS - Slovenskem društvu za odnose z javnostmi so zato zasnovali Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus, ki je bila prvič podeljena leta 2009. Pri njenem nastanku in razvoju je sodelovalo 40 strokovno-interesnih organizacij in medijev, sofinancerjev,

ocenjevalo je 80 strokovnjakov različnih strok, sodelovalo je več kot 170 različnih kandidatov – od podjetij, zavodov, organizacij, do posameznikov. Marko in Marika Pogačnik že vse od nastanka nagrade Horus izdelujeta unikatna umetniška dela, polna pozitivnih vibracij, namenjenih spodbujanju uspešnega poslovanja HORUS nagrajencev. Tako je nastal mozaik znanja, vrednot in sodelovanja, ki krepi razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji.

Nagrada Horus je del nacionalne strategije osveščanja za več družbene odgovornosti, ki jo na ta način izvajajo številna strokovno-interesna združenja v sodelovanju z Inštitutom za razvoj družbene odgovornosti – IRDO. Poslanstvo Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus (Horus, 2019) je spodbujati celovitost v razmišljanju, inovativnost v delovanju, odgovornost in upoštevanje soodvisnosti pri poslovanju slovenskih podjetij, zavodov. Dvostopenjsko ocenjevalno komisijo sestavljajo pomembni slovenski strokovnjaki za razne vidike družbene odgovornosti in predstavniki partnerskih organizacij. Ocenjevanje poteka v dveh ločenih krogih, poudarek pa je dan celovitem pristopom in projektom, aktivnostim ter spremljanju učinkov. Spodbuja predvsem uravnotežen strateški pristop podjetij in drugih organizacij v Sloveniji k ravnanju na področju družbene odgovornosti. Na ta način podjetja prispevajo k trajnostnemu razvoju in analizirajo svoje stanje družbene odgovornosti, se vzajemno učijo skozi primerjave z drugimi primeri dobre prakse in izboljšujejo svoje poslovanje.

V postopku izbire najboljšega letnega poročila, ki ga organizira Poslovna akademija časopisa Finance (2019) pa se posebej ocenjuje Poslovno poročilo. Ocenjujejo se naslednji deli: Uvodni del (Kazalo, finančni in drugi poudarki, Poročilo predsednika uprave, Poročilo nadzornega sveta), tveganja in upravljanje; Analiza poslovanja, gospodarska gibanja, vizija, strategija, in načrti; Trajnostni razvoj (okoljski vidik, družbena odgovornost, kadri, kakovost, raziskave in razvoj).

9 Potrebe po izobraževanju o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju

V mednarodnem okolju podjetja, zlasti večnacionalna, že zahtevajo dokazila, da njihovi partnerji, dobavitelji, poslujejo družbeno odgovorno. V ta namen imajo zaposlene vodje za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj, ki so za to področje tudi certificirani. V Sloveniji vodje na tem področju strokovno izobražujejo tudi v inštitutu IRDO. V skladu s svetovnim trendom, so leta 2016 začeli izobraževati posameznike in zaposlene v podjetjih za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj in jim podeljevati tudi certifikate. Med 80-timi prejemniki certifikatov Vodja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj od leta 2016 do leta 2019 so tako vodje posameznih oddelkov v velikih in srednje velikih podjetjih, kot direktorji manjših podjetij. Na slovenska podjetja pritiskajo podjetja iz tujine, ki zahtevajo ustrezna potrdila in usposobljenost zaposlenih ter podjetij za to področje. Na LinkedIn omrežju vsak dan zasledimo ponudbe za poslovno sodelovanje in oglase, kjer iščejo kadre za zaposlitev na posebej odprtih delovnih mestih, imenovanih vodja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj. Ponekod imajo glede na področja

družbene odgovornosti še specializirana delovna mesta – npr. za slednje dobavnim verigam, za varovanje človekovih pravic, za varovanje okolja ipd.

Smiselno je, da se o področju družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja, čim prej izobrazijo tudi člani nadzornih svetov, morda v zgoščeni obliki. Tako bodo spoznali področja družbene odgovornosti, kako pripraviti strategijo, kako poročati v skladu z novimi zahtevami EU in slovenske zakonodaje po poročanju o nefinančnih kazalcih poslovanja, kako oblikovati tovrstno delovno mesto in izmenjali doseganje izkušnje in znanja na tem področju z drugimi udeleženci. Ugotavljamo, da se zanimanje podjetij in posameznikov za to področje v Sloveniji povečuje. Tudi med mladimi, ki razumejo, da sta družbena odgovornost in trajnostni razvoj nujni sestavini poslovanja vsakega sodobnega podjetja in si želijo na tem področju tudi sami profesionalno delovati.

DOP managerji (IRDO, 2016) so odgovorni za določanje in razvoj strategij, ki podpirajo DOP cilje podjetja, spremljajo raziskave, predstavljajo ideje, razvijajo politike in oblikujejo natančne načrte, ustvarjajo odnose s partnerskimi organizacijami, izvajajo ter koordinirajo številne aktivnosti in pobude, ki so oblikovane za ustvarjanje pozitivnega vpliva na okolje in lokalno skupnost.

10 Kako vključiti družbeno odgovornost v organizacijo?

Da podjetje ali druga organizacija sploh lahko poroča o družbeni odgovornosti, mora najprej to področje dobro poznati in ga strateško upravljati. Organizacija naj bo pripravljena (IRDO, 2016-2019), da družbena in okoljska razmišljanja integrira v svoje odločanje ter prevzema odgovornost za vplive svojih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje. Vsak déležnik ima enega ali več interesov, na katerega vplivajo odločitve in dejavnosti organizacije. Organizacija naj ugotovi, kdo je zainteresiran za njene odločitve in dejavnosti, da bo lahko razumela svoje vplive in kako naj se jih loteva.

Postopki za integriranje DO v celotno organizacijo so različni. Dviganje ozaveščenosti in razvijanje kompetentnosti za DO lahko dosežemo z naslednjimi koraki:

- zavezanost in razumevanje DO na vseh ravneh organizacije,
- začeti pri vrhu organizacije (zavezanost vodstva),
- razumevanje koristi (zagotoviti zlasti vodstvu razumevanje koristi in posledic DO),
- predstavitev DO zaposlenim,
- ustvarjanje kulture DO znotraj organizacije,
- razvijanje kompetentnosti na področju DO (npr. usposabljanje vodij in delavcev v oskrbovalni verigi),
- spremembe pri procesih odločanja in upravljanja (več svobode, pooblastil in motivacija za predlaganje novih pristopov in zamisli),
- izboljšanje orodij organizacije za spremljanje in merjenje nekaterih vidikov delovanja,
- izobraževanje in vseživljenjsko učenje.

Da bi usmerili organizacije v DO, je potrebno pripraviti navedbe in ukrepe vodstva organizacije, določiti namen, težnje, vrednote, etiko in strategijo organizacije. DO naj postane sestavni del politike, organizacijske kulture, strategije, struktur in dejanj organizacije. Potrebno je vključiti DO v poslanstvo, vizijo, kodekse ravnanja organizacije. DO naj postane ključni element strategije organizacije (integrirana naj bo v sisteme, politike, procese in odločanje), izvede naj se pretvorba prednostnih nalog za ukrepanje pri osrednjih temah in vprašanih v obvladljive cilje organizacije s strategijami, procesi in kronologijo. Cilji na področju DOP morajo biti specifični, merljivi, preverljivi. Podrobni načrti za doseganje teh ciljev (odgovornosti, kronologija, potrebna sredstva, učinki na druge organizacije) naj bodo prav tako postavljeni dovolj zgodaj.

Upravljanje je sistem za sprejem in izvajanje odločitev za doseganje ciljev organizacije. Vgrajevanje DO v upravljanje, sisteme in postopke organizacije naj se zgodi z namenom, da se povzroči zmanjševanje negativnih vplivov organizacije na družbo in okolje, povečevanje pozitivnih vplivov, zagotavljanje potrebnih sredstev in načrtovanje, ter opredeli posledice odločitev organizacije za déležnike.

Potrditev uporabe načel DO v upravljanju in odraz le-teh v strukturi in kulturi organizacije se opravi z naslednjimi postopki:

- identificiranje vključenosti DO v posamezne dele in funkcije organizacije (nabava, investicije, človeški viri...),
- vzpostavljanje oddelkov ali skupin znotraj organizacije za uskladitev delovanja organizacije z DO načeli in osrednjimi temami DO,
- upoštevanje DO pri izvajanju dejavnosti organizacije,
- zaznavanje upora spremembam pri integraciji DO v organizacijo,
- kratkoročen in dolgoročen plan za obravnavanje vprašanj DO v organizaciji, ki upošteva:
- razpoložljiva sredstva,
- prednostna razvrstitev vprašanj in ukrepov za njihovo reševanje.

11 Sklep

Korporativna družbena odgovornost IFC (2012), trajnostni investitorji, interesne skupine in vlade pritiskajo na podjetja, da sprejmejo politike in prakse, ki bodo zagotavljale dolgoročno trajnost podjetij in zmanjševale njihov negativen vpliv na družbo in okolje.

Družbena odgovornost podjetij prinaša konkurenčno prednost in pomeni, da se morajo podjetja zavedati svojih vplivov na skupnost in okolje ter o tem poročati, ne samo z ekonomskimi, ampak tudi z okoljskimi in družbenimi kazalci. Z letom 2017 morajo velika podjetja v EU, tudi v Sloveniji, v svojih letnih poročilih poročati še o nefinančnih vidikih poslovanja. Družbena odgovornost je orodje za doseg trajnostnega razvoja v skladu s Cilji trajnostnega razvoja do leta 2030, ki jih je že leta 2015 zapisala Organizacija Združenih narodov v svoji Agendi 2030 za trajnostni razvoj (OZN, 2015).

Kaj pomeni dobro upravljanje IFC (2012)? Več kot 70 držav ima že kodekse oz. smernice delovanja, ki opisujejo načela delovanja, ki se jih morajo držati direktorji in poslovodje za doseganje ciljev upravljanja. Ti običajno niso zakonsko določeni in so namenjeni k spodbujanju prostovoljnih zavez. Kodeksi vodijo k opredelitvam "najboljših praks" podjetij, katerih namen je določiti posebne politike in postopke, ki spodbujajo dobro upravljanje. Podjetja, ki znatno odstopajo od priporočil teh kodeksov, si zaslužijo poseben pregled in so zanimivo gradivo za dobre preiskovalne zgodbe novinarjev. Izpostavljanje takšne neskladnosti je eden od načinov, na katerega lahko mediji osredotočijo pozornost, tudi na podjetja, ki morda celo delujejo nezakonito.

Podlaga strokovnosti in profesionalizmu (ZNS, 2019) so kakovostni osnovni programi izobraževanja za opravljanje funkcije člana organa nadzora, ki predstavljajo ustrezno pridobitev znanj za nove kandidate kot tudi obstoječe člane teh organov. Z namenom razumevanja pomena najvišjih standardov kakovosti teh programov za udeležence in ustreznega preverjanja znanj za nadzornike, je ecoDa vzpostavila protokol in opredelila kriterije, ki omogočajo presojo kakovosti nacionalnih programov izobraževanj za nadzornike in drugih postopkov, ki predstavljajo certificiranje znanj za nadzornike. Program izobraževanja za nadzornike za pridobitev »Potrdila za nadzornike«, ki ga izvaja Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS) in »Certifikat ZNS«, imata poleg domače kvalifikacije (MGRT) tudi evropsko akreditacijo (ecoDa). Bolj kot so nadzorniki usposobljeni tudi z znanji o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju, bolje in lažje bodo to zahtevali od upravnih odborov in izvršnih direktorjev podjetij in drugih organizacij.

Torej večji kot je vpliv, večja je pristojnost in odgovornost, da se v družbi in okolju krepi in udejanja zavedanje o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju.

Literatura in viri

1. Matten, D. & Crane, A. (2005) Corporate Citizenship: Toward and Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 166-179.
2. Bajuk, J. (2004). Nastajanje evropskih kodeksov upravljanja gospodarskih družb: Nemčija, Svetilnik, revija za Corporate Governance. Ljubljana: Socius.
3. Bénabou, R. & Tirole, J. (2009). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, The London School of Economics and Political Science. DOI: 10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x.
4. Dienes, D. & Velte, P.. (2016). The Impact of Supervisory Board Composition on CSR Reporting. Evidence from the German Two-Tier System. *Sustainability*. 8. 1-20. DOI: 10.3390/su8010063.
5. EK (2017). Communication from the Commission – Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information), C/2017/4234. Dostopno prek: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN) [15.11.2019].
6. Evropska komisija (2001). Green paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility. COM/2001/0366 final. Dostopno prek: http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd331f0e-82d2-4d3d-8cd0-6c8eee07bb99.0004.01/DOC_1 [15.11.2019].

7. Evropska komisija (2017). Sporočilo Komisije: Smernice za nefinančno poročanje (metodologija za poročanje o nefinančnih informacijah) 2017/C 215/01. Dostopno prek: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN) [15.11.2019].
8. Hemingway, C.A. & MacLagan, P.W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), pp 33–44. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9.
9. Horus (2019). Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus. Zborniki finalistov (2009-2018). Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
10. Hrast, A. (2016). *Model večdeležniškega dialoga za več družbene odgovornosti podjetij na nacionalni ravni: magistrsko delo*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
11. IFC (2012). *Who's Running the Company? A guide to reporting on corporate governance*. International Finance Corporation, Washington, DC. Dostopno prek: https://www.zdruzenje-nis.si/uploads/fajli/Whos_Running_the_Company.pdf [22.11.2018].
12. IRDO (2016-2019). *Izobraževanje za vodjo za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj: pridobitev certifikata. Interno gradivo za udeležence izobraževanja*. Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
13. SIST (2010). Standard za družbeno odgovornost ISO 26000 : 2010. Ljubljana: SIST.
14. Kodeks upravljanja javnih delniških družb (2009). Dostopno prek: https://www.zdruzenje-nis.si/db/doc/upl/kodeks_cg_03_12_09_-cistopis.pdf [1.10.2019].
15. OZN (2015). Spremenimo svet: Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030. Dostopno prek: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZZ/Dokumenti/multilateral/razvojno-sodelovanje/1289ed1268/Agenda_za_trajnostni_razvoj_2030.pdf [1.10.2019].
16. Poslovna akademija časopisa Finance (2019). Tekmovanje za najboljše letno proočilo za leto 2018. Dostopno prek: <https://www.najletno-porocilo.si/ocenjevanje/> [12.10.2019].
17. Slapničar, S. (2004). 'Poročanje o družbeni odgovornosti', v J. Prašnikar (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbeno odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance.
18. Slapničar, S. (2008). Družbeno odgovornost kot dobičkonosen poslovni model. *Finance [online]*, 11.11.2008. Dostopno prek: <https://www.finance.si/229301/Druzbeno-odgovornost-kot-dobickonosn-poslovni-model?cctest&> [3.11.2019].
19. Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb (2016). Kodeks upravljanja javnih delniških družb. Ljubljana: Ljubljanska Borza, d. d in Združenje nadzornikov Slovenije. Dostopno prek: <http://www.ljse.si/media/Attachments/Izdajatelj/2016/NovKodeksCG2016.pdf> [3.11.2019].
20. HSE (2019). Politika družbene odgovornosti Skupine HSE. Dostopno prek: <https://www.hse.si/app/uploads/2018/12/POLITIKA-DRUJBENE-ODGOVORNOSTI-SKUPINE-HSE-SPREJETA-NOVEMBER-2018.pdf> [3.11.2019].
21. Mercator (2019). Družbeno odgovornost. Dostopno prek: <https://www.mercatorgroup.si/sl/druzbeno-odgovornost/> [3.11.2019].
22. NLB (2019). Politika družbene in okoljske odgovornosti. Dostopno prek: <https://www.nlb.si/politika-druzbene-in-okoljske-odgovornosti.pdf> [3.11.2019].
23. Skupina Triglav (2019). Družbeno odgovornost. Dostopno prek: http://lp2011.triglav.eu/trajnostni_razvoj/druzbeno_odgovornost/ [3.11.2019].
24. United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Dostopno prek: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> [5.10.2019].

25. Združenje nadzornikov Slovenije in Komisija za preprečevanje korupcije RS (2019). *Protokol za ravnanje članov nadzornih svetov ob izvajanju političnih in drugih pritiskov ter neetičnem vplivanju na neodvisno odločanje - Varovanje osebne integritete in ustvarjanje etične kulture*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije. Dostopno prek: https://www.zdruzenje-ns.si/uploads/bookstore/dokumenti/PROTOKOL_KPK_in_ZNS_1.pdf [13.10.2019].
26. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1J). Uradni list RS, štev. 15/2017 z dne 31.3.2017.
27. ZNS (2019). Standardna znanja za nadzornike. Dostopno prek: <https://www.zdruzenje-ns.si/izobrazevanje/standardna-znanja-za-nadzornike/> [13.10.2019].

5 Communication of Transparency in Strategic State-Owned Companies in Slovenia and Croatia

Pedja Ašanin Gole* | Simon Prelesnik** | Boris Hajoš***

Abstract: Transparency and stakeholder feedback are becoming the norm also in state-owned enterprises. Though much of feedback is related to stakeholder experiences, in this article, we were interested in the insider's view of public relations consultants in Croatian and Slovenian state-owned enterprises, which were declared by these two countries as strategic state investments. These are 39 Croatian and 24 Slovenian state-owned enterprises. Among the persons who are responsible for public relations in these companies, we conducted an online survey and the results were statistically processed. We were interested in their views on transparency and communication of transparency, as well as their location in the organizational structure and especially in the dominant coalition. The public relations experts who participated in the research mostly perform primarily the operational function of supporting business goals by planning and implementing public relations and are the least involved in the development of business strategies of organizations. Although the surveyed experts relatively estimate the transparency of their own organizations, it is evident in the individual dimensions of transparency that they are aware of deficiencies, especially in the openness of the business, the amount and frequency of sharing information about their business, in particular sensitive information.

Keywords: *communication of transparency; public relations; state-owned company; Slovenia; Croatia*

Komuniciranje transparentnosti v strateških državnih podjetjih v Sloveniji in na Hrvaškem

Povzetek: *Transparentnost in povratne informacije déležnikov in déležnikom postajajo norma tudi v državnih podjetjih. Čeprav je veliko povratnih informacij povezanih z izkušnjami déležnikov, nas je v tem članku zanimalo notranje mnenje svetovalcev za odnose z javnostmi v hrvaških in slovenskih državnih podjetjih, ki sta jih obe državi razglasili za strateške državne naložbe. Gre za 39 hrvaških in 24 slovenskih državnih podjetij. Med osebami, ki so v teh podjetjih odgovorne za odnose z javnostmi, smo izvedli online anketo in rezultate statistično obdelali predvsem z deksriptivno analizo. Zanimali so*

* Sen. Lect., DOBA Business School, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor, Slovenia; pedja.asanin-gole@net.doba.si.

** Undergraduate student, DOBA Business School, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor, Slovenia; simon.prelesnik@net.doba.si.

*** Doctoral student, University North, Trg dr. Žarka Dolina 1, 48000 Koprivnica, Croatia; bohajos@uninorth.hr.

nas njihovi pogledi na transparentnost in komunicirane transparentnosti, pa tudi njihova umeščenost v organizacijski strukturi in zlasti v dominantni koaliciji. Strokovnjaki za odnose z javnostmi, ki so sodelovali v raziskavi, večinoma opravljajo operativno funkcijo podpiranja poslovnih ciljev z načrtovanjem in izvajanjem odnosov z javnostmi in so manj vključeni v razvoj poslovnih strategij organizacij. Čeprav anketirani strokovnjaki razmeroma dobro ocenjujejo transparentnost lastnih organizacij, je v posameznih razsežnostih transparentnosti očitno, da se zavedajo pomanjkljivosti, zlasti v odprtosti poslovanja ter količini in pogostosti izmenjave informacij o poslovanju, zlasti pri komuniciranju občutljivih informacij.

Ključne besede: komuniciranje transparentnosti; odnosi z javnostmi; podjetja v večinski državni lasti; Slovenija; Hrvaška

1 Introduction and literature review

Just about any modern practice is pressured by claims towards more transparency. But transparency is not a standard concept in our business society. We live at a time when neoliberal capitalism, especially in transition democracies, influenced the most basic values of human life, where the main criterion is financial success, and some are willing to do it for everything. But at the same time, we live in a world that we want to improve. And we can improve it with confidence, by trusting businesses in their workers and above all by trusting the public in companies. Why? Since, at the end of the day, money is a logical consequence of trust in every company. If people trust in our company, if the company is socially responsible and transparent, then the products that this company creates will also create the feelings we feel for our product in other stakeholders as well. They will create trust. And with confidence come the performance and the associated profits. Of course, trust builds with transparency. Therefore, we can say with certainty that business transparency is no longer something that is good to follow but is something that organizations must follow in order to be socialized to operate and, consequently, to be successful. It is envisaged that transparency will improve the efficiency of markets, improve corporate governance and ensure a higher moral standard of business life.

Transparency is a general managerial concern, holding promises of operational efficiency and control. Also, it has a special place in the context of public relations where transparency is often regarded as essential in generating for trust, collaboration, dialogue, insight, accountability, rationality and freedom between organizations and their stakeholders (Kent & Taylor, 2002; Christensen & Langer, 2006:145). The concept of transparency is simple and that is helpful, especially in communicating its relevance and importance, but practical application of transparency is not simple. For example: openness and access to information is important, but privacy is also important; the free flow of information is great, but security is a necessity. McManus argues that transparency defines the following dimensions: openness, candor, the free flow of information, and dialogue with stakeholders (Lazarus and Mcmanus, 2006, p. 924).

Availability of information limits opaqueness and thus helps reduce the potential for power abuse, fraud, corruption, and other corporate misbehaviour. Simultaneously, time and transparency are keys to building the organization's credibility (Coombs & Holladay, 2012, p. 113). The use of the transparency principle is aimed at strengthening market control mechanisms that reduce the financial fragility of organizations and build stakeholders' confidence in organizations. Stakeholders expect to have unrestricted access to corporate information and legal restrictions force organizations to disclose information about their actions and plans. Organizations are expected to contribute to transparency by sharing relevant information. Public relations participate in an ongoing provision of information, knowledge and insight and thus help stakeholders (and management) make decisions that are in the interest of common good and organizations. With facilitation and provision of information, public relations can help to build trust in the organizational-stakeholder relationships.

Transparency can be defined »simply as the opposite of secrecy« (Coombs & Holladay, 2013, p. 217) or as a flow of available information on matters of public concern that causes no changes in what it seeks to make visible. A state of transparency emerges in conditions of full comprehensible information disclosure, enabling stakeholders to identify ostensible organizational truths (Coombs & Holladay, 2013). According to Christensen & Langer (2009), transparency has become a prominent value and a powerful signifier in today's organizational world. Stakeholders expect to have unrestricted access to corporate information, and legal restrictions force organizations to disclose information about their actions and plans, including the publication of annual reports. At the same time, organizations are expected to contribute to transparency themselves by sharing relevant information with their surroundings—a trend driven by the new communication technologies, especially the Internet. Contemporary organizations feel more vulnerable and exposed than ever before.

Transparency has been addressed in a number of social science research (Wehmeier and Raaz, 2012; cf. Christensen and Cheney, 2015; Schnackenberg and Tomlinson, 2016). Various surveys have provided valuable insights several recent systematic reviews of transparency have provided valuable insights into transparency, e.g. conceptualizing transparency (Wehmeier & Raaz, 2012), and the ambiguities and ambivalence emerging in the organizational implementation of transparency (Christensen & Cheney, 2015). Bessire (2005) wonders about the sense of transparency. It notes that only the manoeuvres for the takeover of authority are hidden behind too many transparency interests, and therefore proposes that instead of the concept of transparency, creativity and trust rather than opportunism, derived from imitation of apparent openness and transparency, should be used as a key concept. Bidabad (2017) notes the importance of transparency in banking operations and how transparently the involvement of state enterprises in financial organizations should be carefully and transparently. Cecchetti, Allegrini and Monteduro (2018) analyse the influence of the board of directors on transparency and integrity in Italian hybrid organisations like state-

owned enterprises. The 'knowledge structure' of interlocking directors and board compensation were found to be both positively related to the level of commitment among state-owned enterprises to transparency and integrity.

The paper discusses the role of public relations and its contribution to the transparency of strategic companies in Slovenia and Croatia. The significance of state-owned companies is relatively large in global terms: among the largest 500 companies in the world, measured in US dollar revenue (Fortune Global 500), the share of state-owned companies grew from 9 % in 2005 to 23 % in 2014, mostly thanks to China-owned companies (Cendrowski, 2015). In terms of capital value and employment, state-owned companies are particularly important among EU members in Finland, Slovenia and France and reasonably in Croatia (European Commission, 2016, p. 7).

Our hypothesis is that transparency in organizations, where public relations function is not an integral part of a dominant coalition, is of lesser quality than in organizations where the public relations function is integral part of the dominant coalition.

2 Methods

With an online survey of people in charge of public relations in the state-owned companies in Croatia and Slovenia, we identified how public relations are positioned in dominant coalition and it compared with the degree of transparency of these companies. The sample consisted of 63 strategically important state-owned companies, 24 from Slovenia (Vlada RS, 2015) and 39 from Croatia (Vlada RH, 2018).

We used the web survey tool of the Faculty of Social Sciences of the University of Ljubljana - 1ka.si, while the interpretation of the results used the basic descriptive statistical methods due to the small simple size. Respondents were invited by e-mail to fill in the survey. The survey contained 19 questions, mostly closed, and individual answers were measured on the 5-level Likert scale. We conducted the survey from May 11 to June 10, 2019, 69 persons responsible for public relations in state-owned companies, strategic investments in Slovenia and Croatia (in all companies identified by Slovenia and Croatia as strategic investments of the state), were invited. The realized sample consists of 34 invited experts completed the survey, 13 from Slovenia and 21 from Croatia. The limitation of the survey is a relatively small sample that prevented us from performing in-depth statistical processing.

3 Results

Among the research sample of 34 experts, 77 % were female and 23 % male, dominantly between 41-50 years of age (48 %), between 31-40 (42 %), 6 % older than 51 and 3 % under 30 years of age. One third respondents (32 %) have bachelor's degree, 65 % master's degree and 3 % PhD degree.

The 43 % participants hold managerial position (32 % from Croatian companies and 62 % from Slovenian companies), 51 % were advisors (59 % in Croatia and 38 % in Slovenia),

whilst 6 % did not define their position. Special department that coordinates company's public relations/communication activities have 59 % companies, whilst 41 % do not have it. In 32 % companies the PR work is done by one person only and in the other 68 % more person are employed, on average 4 person.

The head of communication department in the 60 % companies is positioned in hierarchy under the chairman of the board or within his office, in 15 % companies under the board member, in 25 % companies under the director of the department or service. In none of the companies, the person in charge for communications is a member of the management board.

The specific annual communication budget has 21 % companies, in 58 % of companies' communication costs are financed through the general budget and in 21 % companies take part in the marketing budget (Table 1). Interestingly, 35 % Croatian strategic state-owned companies have special dedicated communication budget, in 50 % Croatian companies communication cost are part of the general budget and in 15 % of the marketing budget), while Slovenian companies do not have special PR budget, in 69 % of companies PR is the part of the general budget and in 31 % companies PR is part of the marketing budget.

Table 3: PR/communication budget in strategic state-owned companies in Slovenia and Croatia

	Croatian companies	Slovenian companies	Total
PR/communication budget	35 %	0 %	21 %
Part of general budget	50 %	69 %	56 %
Part of marketing budget	15 %	31 %	21 %

As far as digital presence is concerned, almost all companies (94 %) have their mobile website (optimized for smartphones), about half (47 %) are present on Facebook, have their YouTube channel and a mobile application. The one fifth (19 %) companies are present on Instagram and 16 % on Twitter. The 15 % Slovenian companies have their own company blog compared to 5 % of Croatian and collaborate more with the social media influencers (8 % compared to 5 % Croatian) (Table 2).

Table 4: Digital presence and online communication tools

	Croatian companies	Slovenian companies	Total
Mobile web site	85 %	100 %	94 %
Facebook page	50 %	38 %	47 %
YouTube channel	50 %	38 %	47 %
Mobile app	45 %	46 %	47 %
Instagram account	20 %	15 %	19 %
Twitter account	15 %	15 %	16 %

	Croatian companies	Slovenian companies	Total
Company blog	5 %	15 %	9 %
Cooperation with social media influencers	5 %	8 %	6 %

Based on the average grades of their PR experts, chairmen and board members the most support their public relations professionals (4.06 on a scale from 1 to 5, with 5 being the highest score) and are most willing to talk to various stakeholders (4.0) but are slightly less willing to cooperate with them (3.91). Chairman and board members are open and available to the media (3.88) and recognize the importance of openness for business and communication (3.84). They are not so in favour of open communication (3.59) and are the least willing to perform in public (3.5).

Table 5: Commitment of top management of strategic state-owned companies to public relations

	Croatian companies	Slovenian companies	Total
Chairman and board members are open and available to the media	3.63	4.23	3.88
Chairman and board members are willing to perform in public	3.11	4.08	3.50
Chairman and board members are willing to talk to various stakeholders	3.84	4.23	4.0
Chairman and board members are willing to cooperate with various stakeholders	3.79	4.08	3.91
Chairman and board members recognize the importance of openness for business and communication	3.68	4.08	3.84
Chairman and board members are dedicated to open communication	3.32	4	3.59
Chairman and board members support their PR experts in their job.	3.84	4.38	4.06

*The results in Table show the combined responses in figures and percentages. The "Agree" and "Strongly agree" responses are combined and presented as "Agree" responses. Likewise, the "Disagree" and "Strongly disagree" responses are combined and presented as "Disagree" responses. The average ponder was later calculated.

In total, 75 % of chairmen and board members of strategic state-owned companies are open to the media (25 % are strongly open, 50 % mostly, 13 % are neither nor and 13 % are mostly not). The managers of Slovenian companies are more open to the media (23 % strongly and 77 % mostly open) compared to Croatian managers (26 % strongly open and 32 % mostly open). Moreover, 21 % Croatian managers are neither nor open and 21 % are mostly not open to the media.

In total, 56 % chairmen and board members are strongly or mostly willing to perform in public, 22 % are neither willing nor unwilling and 22 % are unwilling for public appearances. Again, Slovenian managers are more willing to perform in public, strongly

willing are 23 % compared to 16 % Croatian. Mostly willing are 62 % Slovenian managers compared to 21 % Croatian). Neither willing nor unwilling are 22 % managers (26 % Croatian and 15 % Slovenian). The biggest difference is that one third (32 %) managers of Croatian companies are mostly unwilling and 5 % are strongly unwilling for public appearances, compared to none in Slovenian companies.

Almost 90 % chairmen and board members are strongly or partially willing to talk to various stakeholders (25 % strongly, 63 % partially, 3 % neither nor, 6 % mostly not and 3 % not at all). Managers of Slovenian companies are more communicative (100 % compared to 79 % Croatian) whilst Croatian managers are much more unwilling (5 % neither nor, 11 % mostly unwilling and 5 % fully unwilling). Almost the same percentage of chairmen and board members in total are willing to cooperate with stakeholders (19 % strongly willing, 63 % partially, 13 % neither nor 3 % mostly unwilling and 3 % unwilling). Again, more Slovenian managers are keen to cooperate with their stakeholders.

In total, the 2/3 chairman and board members (66 %) recognize the importance of openness for business and communication, 28 % neither do neither nor and 6 % do not. Again, Slovenian managers recognize it more than their Croatian peers (77 % compared to 58 % Croatian).

Slightly more than half of the chairmen and board members (53 %) of strategic state-owned companies are dedicated to the open communication (25 % strongly and 28 % partially), again slightly more Slovenian than Croatian ones, who by 6 % are mostly or fully unwilling to the open communication. Also, in total, 79 % of chairmen and board members support their communication experts. Again, Slovenian communication experts have more support from their management (92 % in total compared to 69 % Croatian experts). It is important to stress that 11 % Croatian communication experts mostly do not have support from their top management and 5 % are without any support.

The 44 % of companies have public relations manual, as well as crisis communication handbook. The communication strategies have 66 % companies while the Employee Code of Conduct has the largest number of companies, in total 81 %. It is interesting to note that more Croatian companies have Public Relations Manual (58 % compared to 23 % Slovenian), Crisis Communication Manual (47 % compared to 38 % Slovenian) and Employee Code of Conduct (100 % compared to 54 % Slovenian) whilst Slovenian companies to a greater extent have Communication Strategy (100 % compared to 42 % Croatian companies).

Public accountability of strategic state-owned companies is elaborated in 56 % of companies in their statute/founding act, much more in case of Croatian companies (89 % compared to only 8 % Slovenian). In order to ascertain how much these companies are transparent; we asked the participants what information their companies provide to the general public on their websites. The name and contact details of the chairman and board members are published by 67 % companies (88 % Croatian compared to 38 %

Slovenian). Name and contact details of public relations managers are published on 73 % of companies' web sites (76 % Croatian and 69 % Slovenian). Only one third (33 %) of companies publish their statutes/founding acts (60 % do not, whereas 7 % participants did not know). Far more Croatian companies publish their statute 47 % compared to 15 % Slovenian. Other documents like Annual business reports, financial records and Auditor's reports are published by all companies in both countries.

One half of companies publish their Donations and Sponsorships policy, principles and guidelines on their websites, significantly more Croatian companies (82 % compared to only 8 % Slovenian). On the other hand, all Slovenian companies publish amounts of their sponsorships and donations to civil society organisations, compared to 88 % Croatian companies. In total, 93 % of companies publish donated amounts to their beneficiaries.

Job vacancies are announced by 97 % of companies, slightly more Slovenian (100 % compared to 94 % Croatian). The 53 % of companies publish Anti-corruption programme, more Croatian (88 % compared to 8 % Slovenian), probably due to the legal obligations against corruption in Croatia. Vast majority (93 %) of companies publish their press releases (94 % Croatian and 92 % Slovenian) and the same percentage (93 %) publish company news (100 % Slovenian compared to 88 % Croatian) (Table 4).

Table 6: Information that companies publish on their websites

	Croatian companies	Slovenian companies	Total
Name and contact details of the chairman and board members	88 %	38 %	67 %
Name and contact details of public relations officer	76 %	69 %	73 %
Company statute	47 %	15 %	33 %
Annual (business) reports	100 %	100 %	100 %
Annual financial reports	100 %	100 %	100 %
Auditor's report	100 %	100 %	100 %
Employee code of conduct	76 %	54 %	67 %
Donations and sponsorships policy and rules	82 %	8 %	50 %
Donations and sponsorships amount to the civil society organisations	88 %	100 %	93 %
Job vacancies	94 %	100 %	97 %
Anticorruption programme	88 %	8 %	53 %
Press releases	94 %	92 %	93 %
Company news	88 %	100 %	93 %

According to the participants experience, majority of board members or senior managers (88 %) understand and accept recommendations from their communication managers (Table 5). That is more prone to Slovenian managers than to their Croatian counterparts, since 17 % of managers of Croatian companies do not take their

communication managers seriously nor accept their recommendations (11 % mostly and 6 % completely do not).

In total of 3/4 of the communication managers are always (23 %) or (probably) will be invited (52 %) to the management meetings dealing with organizational issues, strategic planning and strategic decisions and 16 % will be not. Slovenian communication managers are much more often invited to such meetings (31 % always invited and 62 % probably, compared to Croatian peers who will be invited always 17 % and probably 44 %). As only 23 % communication officers are always invited to participate in the process of making strategic decisions, which means that they are not the part of the "dominant coalition" (Dozier, Grunig & Grunig, 1995).

Half of the respondents (52 %) have only operational role and are fully focused on supporting the business goals by planning and implementing communication activities and 39 % are mostly focused on technical part of the communication process.

Interestingly, in total only 44 % communication experts do participate in the defining the company business strategy in any way (6 % always and 39 % mostly, average grade 3.16). More Croatian experts (11 % always and 50 % probably) compared to their Slovenian colleagues (23 % only probably will participate).

From this relatively low result in participation at strategic meetings (3.29) and in drafting the communication strategy (3.16) one can conclude that communication managers are not part of the dominant coalitions in their respective strategic state-owned companies.

Table 7: Involvement of communication managers into strategic planning

	Croatian companies	Slovenian companies	Average
Board members or senior managers understand and accept recommendations from their communication managers	3.78	4.23	3.97
Communication managers are or (probably) will be invited to management meetings dealing with organizational issues, strategic planning and strategic decisions	3.50	4.23	3.29
Communication managers are focused on supporting business goals by planning and implementing communication activities	4.22	4.54	4.35
Communication managers participate in the drafting of the company's business strategies	3.33	2.92	3.16

In total, majority of communication experts (78 %) from strategic state-owned companies estimate the openness of their companies' business as good (very good 13 %, good 65 %, 16 % neither good nor bad, 3 % only satisfactory and 3 % very poor) (Table 6). In general, 92 % Slovenian respondents rate it much more (in average 4.08) compared to 77 % Croatian colleagues (in average 3.61).

In total, the accessibility of information of the strategic state-owned companies' business 90 % of respondents rate positively (in average 4.26) and again, 92 % Slovenian respondents rate it more (4.46) compared to 83 % of Croatian respondents (4.11).

Table 8: Openness of the strategic state-owned companies' business and accessibility of their information

	Croatian companies	Slovenian companies	Average
Openness of strategic state-owned companies' business	3.61	4.08	3.81
Accessibility of information on the business of strategic state-owned companies	4.11	4.46	4.26
Openness of strategic state-owned companies' communications	3.89	4.77	4.26
Visibility of information produced by the communication/PR departments	3.89	4.77	4.26
Clarity of information produced by the communication/PR departments	4.22	4.85	4.48

The openness of their company's communications and visibility of information produced by the communication departments are rated equally. In total, 84 % of survey participants rate them positively, 100 % of Slovenian respondents (in average 4.77) compared to 72 % of their Croatian colleagues (in average 3.99).

The clarity of information produced by the communication departments is rated the highest by 90 % of participants (in average 4.48). Again, Slovenian respondents are more satisfied with the clarity of PR information in Slovenian companies (85 % very good and 15 % good in average 4.48) compared to Croatian companies (44 % very good and 39 % good, in average 4.22).

Majority of respondents (84 %) are satisfied with the quantity of information they share about their companies (Table 8). Croatian respondents are less satisfied (72 %, 6 % neither nor and 22 % dissatisfied compared to 100 % satisfied Slovenian). The 42 % of respondents share the information about companies on a regular basis, followed by 39 % who share it often and 19 % only sometimes. Again, Croatian participants share them less frequently (in average 4.0) compared to their Slovenian colleagues (4.54).

Much bigger differences are when participants rate their satisfaction on sharing the (quantity) sensitive information on their companies. In total, 39 % respondents rate their satisfaction of sensitive information shared as very good, 32 % good, 3 % neither nor, 16 % only satisfactory and 10 % very poor. Respondents from Croatian companies share considerably less sensitive information (only 50 % compared to 100 % of Slovenian participants), while 28 % are poorly satisfied and 17 % very poorly quantity of sensitive information. That been said, they feel that much more sensitive information should and could be shared.

In general, the 39 % of sensitive information are shared on a regular basis, 13 % often, 23 % sometimes, 16 % rarely and 17 % very rarely (average 3.55). There are huge differences in the frequency of how sensitive pieces of information are shared in Slovenia and Croatia. Most Slovenian experts (92 %) share them regularly and only 8 % sometimes. Croatian communication experts share it less frequently. They never share them on a regular basis, only 22 % share them often, 33 % sometimes, 28 % rarely and 17 % very rarely. Croatian experts' average grade is only 2.94 whereas the average grade of Slovenian experts is 4.85, making it total the lowest grade of 3.55. That reads that Croatian experts feel they could and should share more often sensitive information instead of hiding them.

Table 9: Satisfaction with the quantity of information and sensitive information shared and their frequency

	Croatian companies	Slovenian companies	Average
Satisfaction with the quantity of information on their companies shared	3.61	4.62	4.03
The frequency of company information shared	4.00	4.54	4.23
Satisfaction with the quantity of sensitive information on their companies shared	2.94	4.85	3.74
The frequency of sensitive company information shared	2.61	4.85	3.55

4 Discussion

For the transparency as well as for the success of public relations activities, the most important are the attitudes of chairmen and board members towards them. In most of the researched questions, there is a greater commitment of Slovenian chairmen and board members to the public relations and transparency, compared to their Croatian peers. That is most probably the reason for greater perceived openness and transparency of Slovenian communication experts in strategic state-owned companies.

In total, 3/4 of the chairmen and board members are the least willing to perform in public (average grade 3.5) and are least open and available for the media (average 3.88). They are less aware of the importance of openness to the organization's business and communication (average 3.84). Also, they are considerably less willing to talk to the different stakeholders (average 4.0) and are less likely to cooperate closely with them (average 3.91).

Only about 1/4 of the president and board members are devoted to the open communication (3.59). Also, most of managers (79 %) support their public relations experts in their work (4.06). With regard to the work of public relations experts, they fall under the operational function of supporting business objectives by planning and implementation the public relations activities (4.35) and are the least participating in drafting of company business strategies (3.16) senior management understand and

accept recommendations of their heads of communications (3.97), but they do not call them on strategic planning and decision-making meetings (3.29).

In order to ascertain how much the investigated companies are transparent, the information published on their websites, were assessed. Companies in both countries are the most transparent in publishing the annual (business) reports, financial and auditors' reports. Why the name and contact information of the chairmen and board members are published on web sites of only 67 % companies is not clear, neither why the contact info of public relations officers in 73 % companies as well as the statutes of 33 % companies.

The level of transparency can be found in Tables 6 - openness of the strategic state-owned companies' business and accessibility of their information and Table 7 - satisfaction with the quantity of information and sensitive information shared and their frequency in strategic state-owned companies. The lowest ranked is the openness of the company (average 3.81) and the highest is the clarity of information produced by companies' public relations department (in average 4.48). Therefore, one can conclude that these companies are not doing business openly, although the information on their business is relatively good accessible (4.26). Communication and public relations are open (4.26) and the visibility of information produced by public relations departments is relatively high (4.23).

Also, respondents rated a lower amount of companies' sensitive information they share (3.74) compared to the general company information (4.03). Therefore, one can conclude that more sensitive information in terms of quantity and frequency can be shared.

We compared the results with the European Communication Monitor 2014 (Zerfass et al, 2014, 16) research data on the professional roles enacted by communication professionals (Table 8).

Table 10: Comparison of the communication professionals' roles in other European organisations as whole and in strategic state-owned companies in Slovenia and Croatia

Business Advisors		Strategic Facilitators	
ECM 2014 – 4.4 %	SSOC 2019 - 5 %	ECM 2014 – 60.2 %	SSOC 2019 - 45 %
Isolated Experts		Operational Supporters	
ECM 2014 – 9.1 %	SSOC 2019 - 27 %	ECM 2014 – 26.3 %	SSOC 2019 - 23 %

Source: European Communication Monitor 2014 (ECM 2014) and authors' research on Transparency in strategic state-owned companies in Slovenia and Croatia (SSOC 2019).

When comparing the communication functions, one can see significant differences between different types of communication work in strategic state-owned companies, where communicators act more as Isolated Experts (300 % more than in ECM 2014) who do not have much management of communication activities. Their role as Strategic

Facilitators (who help to define business strategies and at the same time support business goals by managing communications) is much less in strategic state-owned companies than in other companies and organisations in Europe as whole. When comparing the ratio of communication managers in roles of Business Advisors and Operational Supporters in strategic state-owned companies in Slovenia and Croatia, they follow the pattern of professional roles from European Communication Monitor 2014 results.

5 Conclusion

Governments establish strategic companies of special interest to realise their economic and strategic goals, mainly security, critical infrastructure, regular supply of public goods and services and other economic activities in the interest of the state. Although different, these companies are also similar with their private sector counterparts – they have shareholders to whom they are accountable, they are on the hunt for talents and they operate in local, national and/or global markets for their services.

Therefore, state owned companies sometimes need to be “more public than public companies” (PWC, 2015, p. 20). Since the general public is their owner, there are greater demands on transparency and accountability. In fact, there is an increasing recognition by governments of the need for their improved disclosure and enhanced transparency and accountability. That can be achieved only by applying more proactive stance in communication and seizing the opportunities in managing their stakeholder relationships.

The public relations experts from strategic state-owned companies, who participated in this research, mostly perform the operational PR function of supporting business goals by planning and implementing public relations. They are the least involved in the development of business strategies of organizations. Although the surveyed experts relatively estimate the transparency of their own organizations, it is evident in the individual dimensions of transparency that they are aware of its deficiencies, especially in the openness of the business, the amount and frequency of sharing information about their business, in particular sensitive information.

Note: *The paper was presented at the EUPRERA 2019 Annual Congress “Joy. Using strategic communication to improve the quality of life”, September 26-28.*

References

1. Bessire, D. (2005). "Transparency: a two-way mirror?", *International Journal of Social Economics*, 32(5), pp. 424-438, doi: 10.1108/03068290510591272.
2. Bidabad, B., Amirostovar, A., and Sherafati, M. (2017). "Financial transparency, corporate governance and information disclosure of the entrepreneur's corporation in Rastin banking", *International Journal of Law and Management*, 59(5), pp. 636-651, doi: 10.1108/IJLMA-01-2016-0003.

3. Cecchetti, I., Allegrini, V., and Monteduro, F. (2018). The Role of Boards of Directors in Transparency and Integrity in State-Owned Enterprises, in A. Bonomi Savignon, L. Gnan, A. Hinna, and F. Monteduro (Eds.) *Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 7)*. Emerald Publishing Limited, pp. 53-87.
4. Cendrowski, S. (2015) *Global 500: China's Global 500 companies are bigger than ever—and mostly state-owned*, *Fortune [online]*. Available at: <http://fortune.com/2015/07/22/china-global-500-government-owned/> (Accessed: August 23, 2017).
5. Christensen, L. T., and Cheney, G. (2015) "Peering into transparency: Challenging ideals, proxies, and organizational practices," *Communication Theory*, 25(1), pp. 70–90.
6. Christensen, L. T., and Langer, R. (2006) "Public Relations and the Strategic Use of Transparency: Consistency, Hypocrisy, and Corporate Change," in Heath, R. L. and Toth, E. L. (eds.) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*. 2nd edn. New York and London: Routledge, pp. 129–153.
7. Christensen, L. T., and Langer, R. (2009) "Public Relations and the Strategic Use of Transparency: Consistency, Hypocrisy and Corporate Change," in Heath, R. L., Toth, E. L., and Waymer, D. (Eds.) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*. 2nd ed. New York, NY: Routledge, pp. 129–153.
8. Coombs, W. T., and Holladay, S. J. (2012) *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. West Sussex: Wiley-Blackwell Library.
9. Coombs, W. T., and Holladay, S. J. (2013) "The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet," *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), pp. 212–227. doi: 10.1108/13563281311319490.
10. European Commission (2016) *State-Owned Enterprises in the EU: Lessons Learnt and Ways Forward in a Post-Crisis Context*. European E. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2765/99224.
11. Kent, M. L., and Taylor, M. (2002) "Toward a dialogic theory of public relations," *Public Relations Review*, 28(1), pp. 21–37. doi: 10.1016/S0363-8111(02)00108-X.
12. Lazarus, H., and Mcmanus, T. (2006) "Transparency guru: An interview with Tom McManus," *Journal of Management Development*, 25(10), pp. 923–936. doi: 10.1108/02621710610708559.
13. Schnackenberg, A. K., and Tomlinson, E. C. (2016) "Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships," *Journal of Management*, 42(7), pp. 1784–1810.
14. Vlada Republike Hrvatske (2018) "Odluka o pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku," *Narodne novine: Službeni list Republike Hrvatske*, NN 71/2018(4. 8. 2018), p. 1450. Available at: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_08_71_1450.html [30. 1. 2018].
15. Vlada Republike Slovenije (2015) "Odlok o strategiji upravljanja kapitalskih naložb države," *Uradni list Republike Slovenije, št. 53/2015*, 53/15(17. 7. 2015), pp. 3873–3928. Available at: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2015-01-2196> [20. 8. 2016].
16. Wehmeier, S., and Raaz, O. (2012) "Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse 1(3): 337–366," *Public Relations Inquiry*, 1(3), pp. 337–336.

6 EQ-5D-3L Population Norms in Slovenia: Application and Comparison

Valentina Prevolnik Rupel* | Marko Divjak** | Renata Slabe Erker***

Abstract

Background: *In the era of increasing health care costs and ever higher demand for health care services it is important to determine which health services are most needed by the citizens. Under the assumption that these are the services which produce the highest possible improvement in health for the population, health outcomes of various treatments need to be measured. One way of measuring them is through population norms. The study aims to present possible uses and impacts of population norms for Slovenia, according to age groups, gender, and EQ-5D dimensions. The comparison of Slovenian population norms to Polish and Hungarian population norms is presented. Furthermore, the norms will be applied to the group of patients awaiting hip surgery to study the differences in health status among the general population and hip surgery patients.*

Methods: *The data on the health status of general population, used to calculate population norms in this study, were collected in the Slovenian EQ-5D-3L valuation study (Prevolnik Rupel and Rebolj, 2001). Data for hip endoscopy patients are part of the database on national tender, organized in 2010 by the Health Insurance Institute of Slovenia on a national level. Descriptive methods were used to summarize demographic data and health problems. The samples were compared to the general population using the Mann-Whitney U test and $\chi^2_{(2)}$ test for independence.*

Results: *As expected, the share of respondents reporting any problems was higher in patients awaiting hip endoscopy than in the general population. The difference was the largest in the self-care and mobility dimension (71 and 65 percentage point difference). More than 90 percent of patients reported problems in three out of five dimensions, marking the health status of the hip endoscopy patients as suitable to be considered as one of the priority areas for treatments. The Mann Whitney U test indicates that statistically significant difference between hip endoscopy patients and general population is noticed in all dimensions for age groups 45-54 and 55-64, but only in two dimensions, namely self-care and usual activities, for age groups 75+.*

Discussion: *The comparison of the Slovenian norms to Polish and Hungarian ones shows that health problems are reported by a higher percentage of the general population in Slovenia than in Hungary and Poland. The differences between general population and hip endoscopy patients in highest age group were minimal and not significant for three out of five dimensions (mobility, pain/discomfort, anxiety/depression). This means that the levels*

* Assoc. Prof. Dr., Institute for Economic Research, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana; rupelv@ier.si.

** Assist. Prof. Dr., DOBA Business School, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor; marko.divjak@doba.si.

*** Dr., Institute for Economic Research, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana; erkerr@ier.si.

of mobility, pain/discomfort and anxiety/depression on average do not differ substantially among patients awaiting hip endoscopy and the general population. This finding inevitably leads to the question if the hip endoscopy in this age group still makes sense. Additionally, the percentage of patients reporting problems in the oldest age group decreased in all dimensions while this is not true for the general population. The results are also confirmed by the analysis of a visual analogue scale VAS of health state values in general population and among hip endoscopy patients. Further analysis should explore the application of population norms in more diseases, bigger samples, with use of EQ-5D index. Comparisons of pre- and post-intervention scores are encouraged alongside with the use of disease-specific measures.

Keywords: EQ-5D; health care; outcome measures; priority setting; health policy

EQ-5D-3L populacijske norme za Slovenijo: uporaba in primerjave

Povzetek:

Ozadje: V času naraščanja stroškov zdravstvene oskrbe in vse večjega povpraševanja po zdravstvenih storitvah je pomembno določiti, katere zdravstvene storitve državljani najbolj potrebujejo. Ob predpostavki, da najbolj potrebujejo storitve, ki prinašajo največje možno izboljšanje zdravja prebivalstva, je potrebno izmeriti zdravstvene rezultate oz. izide različnih zdravljenj. Eden od načinov njihovega merjenja je skozi populacijske norme. Cilj študije je predstaviti možnosti uporabe in vplive populacijskih norm za Slovenijo glede na starostne skupine, spol in dimenzije EQ-5D. Predstavljena je primerjava slovenskih normativov prebivalstva s poljskimi in madžarskimi normativi prebivalstva. Prav tako je predstavljena analiza aplikacije norm na skupino bolnikov, ki čakajo na operacijo kolka, da bi preučili razlike v zdravstvenem stanju med splošno populacijo in bolniki, ki čakajo na operacijo kolka.

Metode: Podatki o zdravstvenem stanju splošne populacije, uporabljeni za izračun populacijskih norm v tej raziskavi, so bili zbrani v slovenski študiji vrednotenja EQ-5D-3L (Prevolnik Rupel in Rebolj, 2001). Podatki za bolnike z endoskopijo kolka so del zbirke podatkov nacionalnega razpisa, ki ga je leta 2010 na nacionalnem nivoju organiziral Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Za prikaz demografskih podatkov in zdravstvenih težav smo uporabili opisno statistiko. Izbrano populacijo bolnikov smo primerjali s splošno populacijo z Mann-Whitney U testom in $\chi^2_{(2)}$ testom neodvisnosti.

Rezultati: Po pričakovanjih je bil delež anketirancev, ki poročajo o kakršnih koli težavah, pri bolnikih, ki čakajo na endoskopijo kolka, večji kot pri splošni populaciji. Razlika je bila največja v dimenziji skrb zase in pokretnost (71 in 65 odstotnih točk razlike). Več kot 90 odstotkov bolnikov je poročalo o težavah v treh od petih dimenzij, kar postavlja zdravljenje pacientov, ki čakajo na operacijo kolka kot eno prednostnih področij zdravljenja. Mann-Whitney U test kaže, da je statistično značilna razlika med bolniki z endoskopijo kolka in splošno populacijo opažena v vseh dimenzijah za starostne skupine 45-54 in 55-64 let, vendar le v dveh dimenzijah (skrb zase, vsakdanje dejavnosti) v starostni skupini 75+.

Razprava: Primerjava slovenskih normativov s poljskimi in madžarskimi kaže, da zdravstvene težave poroča večji odstotek splošnega prebivalstva v Sloveniji kot na Madžarskem in Poljskem. Razlike med splošno populacijo in bolniki, ki čakajo na operacijo kolka v najvišji starostni skupini so bile minimalne in neznčilne v treh od petih dimenzijah (pokretnost, bolečina/neugodje, tesnoba/depresija). To pomeni, da se ravni pokretnosti, bolečin/neugodja in tesnobe/depresije v povprečju ne razlikujejo bistveno med bolniki, ki čakajo na operacijo kolka in splošno populacijo. Ta ugotovitev neizogibno vodi v vprašanje, ali je endoskopija kolka v tej starostni skupini še smiselna. Poleg tega se je odstotek bolnikov v najstarejši starostni skupini, ki poročajo o težavah, zmanjšal v vseh dimenzijah, kar pa ne velja za splošno populacijo. Iste rezultate dobimo tudi z analizo ocenjevalne lestvice VAS. Nadaljnje analiza so potrebne na področju raziskovanja uporabe populacijskih norm pri več različnih boleznih, na večjih vzorcih, in z uporabo indeksa EQ-5D. Spodbuja se primerjava ocen pred in po intervenciji, in sočasna uporaba generičnih in specifičnih mer izidov.

Ključne besede: EQ-5D; zdravstveno varstvo; merjenje izidov; določanje prioritete; zdravstvena politika

1 Introduction

In the challenging demographic and fiscal contexts of developed countries combined with globally available health information and patient awareness (Zweifel et al., 1999; Dormont et al., 2006; de Meijer et al., 2013), the expenditures for health care are under constant increase. The demand for health care is difficult to meet by supply of health care services, which is reflected in phenomena such as prolonging waiting lists (Viberg et al., 2013; Marušič, Prevolnik Rupel and Kuhar, 2017; The Health Foundation, 2017; WHO, 2019). In Slovenia, the health care reform has been much discussed in the last two decades but has not been implemented. The difficulty lies in the core of the reform: currently universal and hence, suboptimal accessible health services would need to be prioritized according to the well-set criteria. In developed economies, such as Slovenian, these criteria are encapsulated in health technology assessment methodology. World Health Organization defines health technology assessment (HTA) as »the systematic evaluation of properties, effects, and/or impacts of health technology. It is a multidisciplinary process to evaluate the social, economic, organizational, and ethical issues of a health intervention or health technology« (WHO, 2019).

To evaluate effects or impacts of various treatments/interventions/technologies on health outcomes, we need to be able to measure the outcomes. One way to measure outcomes is through health status. Population norms enable the comparison of the citizens' health status both within a society and between countries. When estimating disease burden, the health status of specific patient groups is compared to the population norms of the general public with similar socio-demographic characteristics (Szende, Janssen and Cabases, 2014). Disease burden estimates are important for decision-makers when prioritizing disease areas. In the absence of a country-specific

EQ-5D population norm, normally, data from other countries are used. However, such transfers require a good understanding of the drivers of inter-country differences. The application of an arbitrary dataset without adjustments might lead to biases, and finally, to inadequate health policy decisions. The scarcity of EQ-5D population norms in the Central and East European (CEE) region is a concern from both public health and HTA perspective (Zrubka et al., 2019). The population norms, defined through EQ-5D-3L health state description, exist currently only in Slovenia, Poland, and Hungary among all CEE countries.

The study aims to present possible uses and impacts of population norms for Slovenia, according to age groups, gender, and EQ-5D dimensions. The comparison of Slovenian population norms to Polish and Hungarian population norms is presented. Furthermore, we will apply the norms on the group of patients awaiting hip surgery to study the differences in health status among the general population and hip surgery patients.

2 Methods

2.1 Data

The data on the health status of general population, used to calculate population norms in this study, were collected in the Slovenian EQ-5D-3L valuation study (Prevolnik Rupel and Rebolj, 2001). Data for 770 respondents were available in the Slovenian general population sample. The proportion of incomplete questionnaires was 8.0 %, meaning that 62 questionnaires were excluded, leaving us with a sample size of 708 questionnaires.

Data for hip endoscopy patients are part of the database on national tender, organized in 2010 by the Health Insurance Institute of Slovenia on a national level. Seven providers took part in providing 731 hip endoscopies, and 158 patients completed the questionnaires on their health status before the procedure. Eighteen questionnaires needed to be excluded from the analysis as they were not complete. The final number of questionnaires is 140 or 19.1 % of all questionnaires. The questionnaires were returned by 7 different service providers.

2.2 The EQ-5D-3L Questionnaire

EQ-5D-3L is a generic quality-of-life instrument available in more than 170 languages worldwide (EuroQol OfficeGroup, 2019). The questionnaire consists of two parts. The descriptive system assesses self-reported health in 5 dimensions: mobility, self-care, usual activities, pain/discomfort, and anxiety/depression. In each dimension, respondents are asked to describe their current health with one of the following three categories: no problems, some problems, and severe problems. The descriptive system defines 243 (5^3) distinct health-states. The EQ-5D-3L index scores (health state utility values) attached to each health state are derived from the preference weights of the general population. The EQ-5D-3L index score of 1 represents perfect health, 0

represents death, and negative values represent “worse than dead” health states (Brooks, 1996). The second part of the instrument is a 20-cm visual analogue scale (EQ VAS) ranging from 0 (worst imaginable health) to 100 (best imaginable health), which serves for estimation of general health status.

2.3 Statistical Analysis

Descriptive methods were used to summarize demographic data and health problems. The samples were compared to the general population using the Mann-Whitney U test and $\chi^2_{(2)}$ test for independence.

3 Results

Slovenian population norms (Annex 1) were ultimately estimated based on 708 questionnaires with complete answers. In the sample, the mean age was 43.6 ± 17.6 years (median 41, range 18-92 years). The proportion of 75+ year-olds was slightly lower in the sample than in the general population. Also, low education was over-represented in all age-groups. In the sample 13.8 %, 64.0 %, and 22.2 %, while in the general population 4.5 %, 77.3 %, and 18.9 % of individuals had low, middle, and high education, respectively. The proportion of low-educated individuals increased, and the proportion of high-educated individuals decreased with age. In the 65+ age group, 40.0 %, 48.6 %, and 11.4 % had low, middle and high education, respectively. There were 43.9 % men in the sample.

Tables depicting the frequency of problems for each particular EQ-5D-3L dimensions are presented in Annex 1 (Table 1-3) according to age groups for the total population, and men and women, respectively. Perfect health (health state »11111«) was reported by 281 respondents (39.7 %), 44.8 % of them were men. 24 respondents (3.4 %) reported extreme problems with at least one dimension; none of the respondents reported extreme problems at all dimensions. For all the dimensions, the distribution of answers was skewed (with a high frequency of the no problems answers). The frequency of reported problems increases by age and is the highest in dimensions of pain/discomfort (46.6 %) and anxiety/depression (36.3 %).

When applying the EQ-5D-3L population norms to the hip endoscopy patients, the comparisons were meaningful only for the patients in older age groups (45 years of age and more) due to the low absolute number of patients with hip endoscopy in the younger age (5 or less per age groups).

As expected, the share of respondents reporting any problems was higher in patients awaiting hip endoscopy than in the general population (Figure 1). The difference was the largest in the self-care and mobility dimension (71 and 65 percentage points difference). More than 90 percent of patients reported problems in three out of five dimensions, marking the health status of the hip endoscopy patients as suitable to be considered as one of the priority areas for treatments.

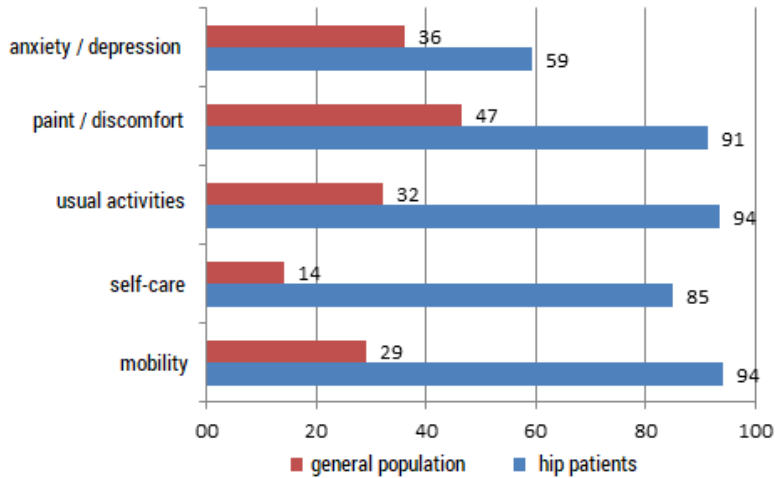


Figure 1: Percentage of respondents reporting any problems, general population and patients awaiting hip endoscopy.

Source: Own calculations, 2019

In table 1, the shares of both groups of respondents (patients and the general population) reporting any problems according to the age group are shown. Interestingly, the differences in reported problems diminish by age and decrease largely after the age of 75. In two categories (pain/discomfort and anxiety/depression) the difference between both groups of respondents is approaching zero; in other three categories, the difference is twice or more times smaller for the highest age group than for the other age groups. To test the differences in reported problems between patients and general population we ran Mann-Whitney test. The results indicate that statistically significant difference between hip endoscopy patients and general population is noticed in all dimensions for age groups 45-54 and 55-64, but only in two dimensions, namely self-care and usual activities, for age groups 75+.

As the results indicating the non-significant differences in the eldest group were surprising, we decided to check whether we could support them through the analysis of visual analogue scale scores (VAS). The VAS evaluates the health state in a visual analogue scale anchored to 100 for the "best health state" at the top and to 0 for the "worst health state" at the bottom (Szende, 2007). Patients with the same perceived health state by the EQ-5D may assign different values to their health state on this scale. VAS values and descriptive system of health state do not need to be in perfect correlation - patients with the same perceived health state by the EQ-5D descriptive system may assign different values to their health state in this scale (Goudarzi et al., 2016). However, in our case, the VAS scores confirmed the results of the descriptive system. While VAS scores for the general population show a downward pattern with ageing, VAS scores for hip endoscopy patients demonstrate a stable pattern with a slight increase in the oldest age group. In that age group VAS scores of the general population and hip endoscopy patients are almost equal (Figure 2).

Table 1: Percentage of respondents reporting any problems, general population and patients awaiting hip endoscopy, by age groups

	45-54	55-64	65-74	75+
Mobility				
- General population	40.4	46.7	66.2	73.5
- Hip endoscopy patients	90.9	94.3	100.0	87.8
- Diff	50.5***	47.6***	33.8***	14.3
Self-care				
- General population	15.8	25.0	32.4	44.1
- Hip endoscopy patients	81.8	82.9	91.5	78.0
- Diff	66***	57.9***	59.1***	33.9***
Usual activities				
- General population	39.5	41.3	64.8	64.7
- Hip endoscopy patients	81.8	94.3	100.0	87.7
- Diff	42.3***	53***	35.2***	23***
Pain/Discomfort				
- General population	55.3	65.2	76.1	79.4
- Hip endoscopy patients	81.8	97.1	95.7	82.9
- Diff	26.5***	31.9***	19.6***	3.5
Anxiety/Depression				
- General population	37.7	46.7	49.3	47.1
- Hip endoscopy patients	54.5	68.6	59.6	51.2
- Diff	16.8	21.9***	10.3**	4.1

Note: Significance levels: **<0.05; ***<0.01

Source: Own calculations

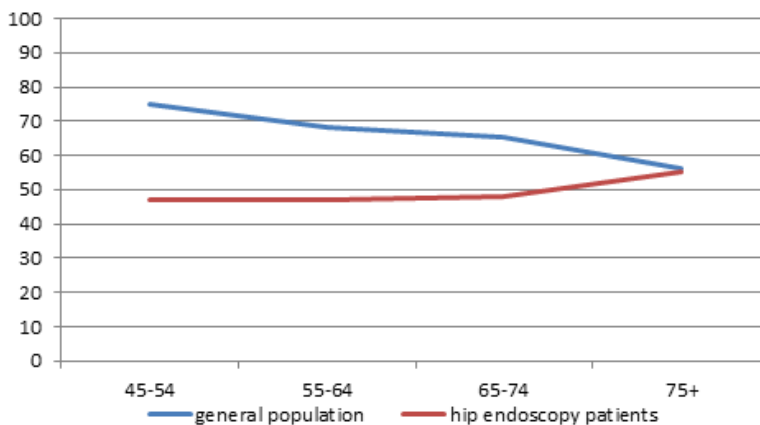


Figure 2: Average VAS scores according to the age groups, general population and hip endoscopy patients.

Source: Own calculations

Lastly, Slovenian population norms are compared with other regional population norms that exist: Polish and Hungarian population norms. Basically, except for the

pain/discomfort dimension, problems were reported more frequently in Slovenia than in Poland or Hungary (Figure 3). Using $\chi^2_{(2)}$ test the differences in all five dimensions among countries were statistically significant ($p < 0.000$) (9).

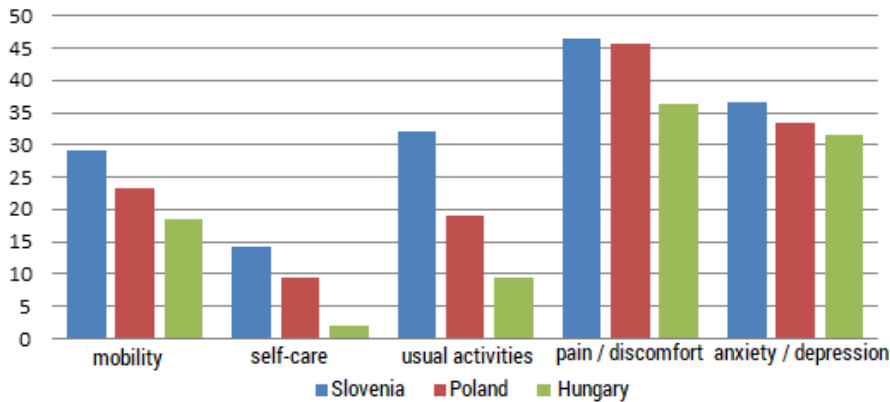


Figure 3: Percentage of respondents reporting any problems across dimensions in Slovenia, Hungary, and Poland.

Source: Adapted from Zsombor Zrubka, Dominik Golicki, Valentina Prevolnik Rupel, Petra Baji, Fanni Rencz, Valentin Brodzsky, László Gulácsi, Márta Péntek. Towards a Central-Eastern European EQ-5D-3L Population Norm: Comparing Data from Hungarian, Polish, and Slovenian Population Studies. *Eur J Health Econ.* 2019 Jun;20 (Suppl 1), pp. 141-154.

4 Discussion and conclusion

The article presents Slovenian population norms based on the EQ-5D-3L descriptive system. The population norms are presented in the annexes to the article.

The comparison of the Slovenian norms to Polish and Hungarian ones shows that health problems are reported by a higher percentage of the general population in Slovenia than in Hungary and Poland. Although worrying, such conclusions could also reflect differences in sample and methodology of conducting the study. There was a 14-year-difference between the three studies (Slovenia: 2000, Hungary: 2010, Poland 2014). While Hungarian study was implemented online and was a part of a bigger study (Zsombor et al., 2019), Slovenian and Polish studies were implemented face-to-face (Prevolnik Rupel and Rebolj, 2001; Golicki and Niewada, 2017). The results could also reflect biases in study samples. We have already demonstrated that at least the Slovenian sample is not fully representative of the general population.

As expected, the application of norms on hip endoscopy patients resulted in more patients reporting problems at all dimensions. An in-depth analysis of the difference by age groups, however, showed interesting results. Although, in absolute terms, the highest percentage of the general population in the oldest age group reported problems, the differences with the hip endoscopy patients in that age group were minimal and not significant for three dimensions (mobility, pain/discomfort, anxiety/depression). This

means that the levels of pain or problem with mobility, pain/discomfort and anxiety/depression on average do not differ substantially among patients awaiting hip endoscopy and the general population. This finding inevitably leads to the question if the hip endoscopy in this age group still makes sense. Additionally, the percentage of patients reporting problems in the oldest age group, decreased in all dimensions while this is not true for the general population. The results are also confirmed by the analysis of a visual analogue scale VAS of health state values in general population and among hip endoscopy patients. Further investigation should explore the impact of gender on the results; however, this sample is too small for further categorization.

The study only shows the application of population norms in one patient sample (hip endoscopy patients), further applications in more diseases are necessary to gain further insight into the comparative values of various health states to estimate the priority of interventions/treatments. More comprehensive information could be obtained by applying EQ-5D-3L time trade-off (TTO) value set to the obtained health states as the value set is based on social and not individual preferences.

Last, but not least, the priority cannot be decided solely on the basis of the pre-surgery health states as the efficiency of the treatments differ among programmes. Therefore, the next step would be the comparison of pre- and post-intervention scores for different groups of patients using VAS values, TTO values as well as the descriptive system of health states assessing the frequency and magnitude of reported problems. Additionally, it is important that alongside with generic measures such as EQ-5D, disease-specific measures are used to complement the results obtained.

References

1. Brooks, R. (1996). "EuroQol: the current state of play", *Health Policy*, 37(1), pp. 53-72. DOI: 10.1016/0168-8510(96)00822-6
2. de Meijer, C., Wouterse, B., Polder, J., Koopmanschap, M. (2013). "The effect of population aging on health expenditure growth: a critical review", *European Journal of Ageing*, 10(4), pp. 353-361. DOI: 10.1007/s10433-013-0280-x
3. Dormont, B., Grignon, M. and Huber, H. (2006). "Health expenditure growth: reassessing the threat of ageing", *Health Economics*, 15(9), pp.947-963. DOI: 10.1002/hec.1165
4. EuroQol OfficeGroup (2019). "EQ-5D-3L – About", Available at: <https://euroqol.org/eq-5d-instruments/eq-5d-3l-about/>.
5. Golicki, D., Niewada, M. (2017). "EQ-5D-5L Polish population norms", *Archives of Medical Science*, 13(1), pp. 191-200. DOI: 10.5114/aoms.2015.52126
6. Goudarzi, R., Zeraati, H., Akbari Sari, A., Rashidian, A., Mohammad, K. (2016). "Population-Based Preference Weights for the EQ-5D Health States Using the Visual Analogue Scale (VAS) in Iran", *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 18(2)e21584. DOI:10.5812/ircmj.21584
7. Marušič, D., Prevolnik Rupel, V., Kuhar, M. (2017). "Nesistematični ukrepi za skrajševanje čakalnih dob ne morejo biti uspešni" *Delo*, 10.2.2017. Available at: <https://www.delo.si/sobotna/nesistematicni-in-nekontinuirani-ukrepi-ne-morejo-biti-uspesni.html> [13.11.2019].

8. Prevolnik Rupel, V. P., & Rebolj, M. (2001). »The Slovenian VAS tariff based on valuations of EQ-5D health states from the general population« In *Discussion papers/17th Plenary Meeting of the Euroqol Group* (pp. 23-46). Pamplona: Universidad Pública de Navarra.
9. Szende, A., Janssen, B., and Cabases, J. (Eds.). (2014). »Self-reported population health: an international perspective based on EQ-5D« Dordrecht: Springer Netherlands.
10. Szende, A.G.O.T.A. (2007). EQ-5D value sets: inventory, comparative review and user guide. Berlin: Springer.
11. The Health Foundation. (2017). "NHS waiting times in England hit five year high, but quality of many services still holding" Available at: <https://www.health.org.uk/news/nhs-waiting-times-england-hit-five-year-high-quality-many-services-still-holding>
12. Viberg, N., Forsberg, B.C., Borowitz, M., Molin, R. (2013). "International comparisons of waiting times in health care – Limitations and prospects" *Health Policy*, 112, pp. 53-61. DOI: 10.1016/j.healthpol.2013.06.013
13. WHO. (2019). "Health Technology Assessment", Available at: https://www.who.int/medical_devices/assessment/en/ [12.11.2019].
14. Zrubka, Z., Golicki, D., Prevolnik-Rupel, V., Baji, P., Rencz, F., Brodzsky, V., ... & Péntek, M. (2019). »Towards a Central-Eastern European EQ-5D-3L population norm: comparing data from hungarian, polish and slovenian population studies«, *The European Journal of Health Economics*, 20(1), pp. 141-154. DOI: 10.1007/s10198-019-01071-0.
15. Zweifel, P., Felder, S., Meiers, M. (1999). "Ageing of population and health care expenditure: a red herring?" *Health Economics*, 8(6), pp.485–496. DOI: 10.1002/(sici)1099-1050(199909)8:6<485::aid-hec461>3.0.co;2-4

Annex

Table 1: Problems in EQ-5D-3L dimensions (number, proportions) by age groups: total

TOTAL	18-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75+		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>N</i>	117		142		149		118		98		74		36		734	
Mobility																
No problems	113	96.6	128	90.1	120	80.5	72	61.0	50	51.0	26	35.1	9	25.0	518	70.6
Some problems	4	3.4	14	9.9	28	18.8	46	61.0	47	48.0	47	63.5	27	75.0	213	29.0
Extreme problems	0	0.0	0	0.0	1	0.7	0	61.0	1	1.0	1	1.4	0	0.0	3	0.4
Self-care																
No problems	115	98.3	137	96.5	135	90.6	100	61.0	72	73.5	51	68.9	20	55.6	630	85.8
Some problems	2	1.7	5	3.5	13	8.7	18	61.0	25	25.5	21	28.4	16	44.4	100	13.6
Extreme problems	0	0.0	0	0.0	1	0.7	0	61.0	1	1.0	2	2.7	0	0.0	4	0.5
Usual activities																
No problems	100	85.5	115	81.0	114	76.5	73	61.0	55	56.1	27	36.5	12	33.3	496	67.6
Some problems	17	14.5	25	17.6	34	22.8	44	61.0	39	39.8	45	60.8	23	63.9	227	30.9
Extreme problems	0	0.0	2	1.4	1	0.7	1	61.0	4	4.1	2	2.7	1	2.8	11	1.5
Pain/Discomfort																
No problems	87	74.4	98	69.0	93	62.4	55	61.0	33	33.7	18	24.3	7	19.4	391	53.3
Some problems	29	24.8	41	28.9	54	36.2	57	61.0	63	64.3	56	75.7	29	80.6	329	44.8
Extreme problems	1	0.9	3	2.1	2	1.3	6	61.0	2	2.0	0	0.0	0	0.0	14	1.9
Anxiety/Depression																
No problems	86	73.5	94	66.2	103	69.1	75	61.0	52	53.1	39	52.7	19	52.8	468	63.8
Some problems	29	24.8	48	33.8	44	29.5	39	61.0	43	43.9	34	45.9	17	47.2	254	34.6
Extreme problems	2	1.7	0	0.0	2	1.3	4	61.0	3	3.1	1	1.4	0	0.0	12	1.6

Table 2: Problems in EQ-5D-3L dimensions (number, proportions) by age groups: males

MALES	N	18-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75+		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mobility																	
No problems	44	95.7	92.0	46	76.7	31	60.8	25	55.6	9	28.1	5	41.7	229	71.3		
Some problems	2	4.3	8.0	13	21.7	20	39.2	20	44.4	23	71.9	7	58.3	91	28.3		
Extreme problems	0	0.0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.3		
Self-care																	
No problems	46	100.0	96.0	55	91.7	44	86.3	34	75.6	21	65.6	7	58.3	279	86.9		
Some problems	0	0.0	3.4	4	6.7	7	13.7	11	24.4	11	34.4	5	41.7	41	12.8		
Extreme problems	0	0.0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.3		
Usual activities																	
No problems	38	82.6	78.7	45	75.0	33	64.7	26	57.8	10	31.3	5	41.7	216	67.3		
Some problems	8	17.4	21.3	15	25.0	18	35.3	16	35.6	21	65.6	7	58.3	101	31.5		
Extreme problems	0	0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	6.7	1	3.1	0	0.0	4	1.2		
Pain/Discomfort																	
No problems	33	71.7	64.0	38	63.3	24	47.1	16	35.6	8	25.0	3	25.0	170	53.0		
Some problems	12	26.1	34.7	21	35.0	24	47.1	28	62.2	24	75.0	9	75.0	144	44.9		
Extreme problems	1	2.2	1.3	1	1.7	3	5.9	1	2.2	0	0.0	0	0.0	7	2.2		
Anxiety/Depression																	
No problems	33	71.7	61.3	42	70.0	32	62.7	26	57.8	15	46.9	5	41.7	199	62.0		
Some problems	12	26.1	38.7	18	30.0	15	29.4	18	40.0	17	53.1	7	58.3	116	36.1		
Extreme problems	1	2.2	0.0	0	0.0	4	7.8	1	2.2	0	0.0	0	0.0	6	1.9		

Table 3: Problems in EQ-5D-3L dimensions (number, proportions) by age groups: females

FEMALES	18-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65-74		75+		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>N</i>	71		67		89		67		53		42		24		413	
Mobility																
No problems	69	97.2	59	88.1	74	83.1	41	61.2	25	47.2	17	40.5	4	16.7	289	70.0
Some problems	2	2.8	8	11.9	15	16.9	26	38.8	27	50.9	24	57.1	20	83.3	122	29.5
Extreme problems	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.9	1	2.4	0	0.0	2	0.5
Self-care																
No problems	69	97.2	65	97.0	80	89.9	56	83.6	38	71.7	30	71.4	13	54.2	351	85.0
Some problems	2	2.8	2	3.0	9	10.1	11	16.4	14	26.4	10	23.8	11	45.8	59	14.3
Extreme problems	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.9	2	4.8	0	0.0	3	0.7
Usual activities																
No problems	62	87.3	56	83.6	69	77.5	40	59.7	29	54.7	17	40.5	7	29.2	280	67.8
Some problems	9	12.7	9	13.4	19	21.3	26	38.8	23	43.4	24	57.1	16	66.7	126	30.5
Extreme problems	0	0.0	2	3.0	1	1.1	1	1.5	1	1.9	1	2.4	1	4.2	7	1.7
Pain/Discomfort																
No problems	54	76.1	50	74.6	55	61.8	31	46.3	17	32.1	10	23.8	4	16.7	221	53.5
Some problems	17	23.9	15	22.4	33	37.1	33	49.3	35	66.0	32	76.2	20	83.3	185	44.8
Extreme problems	0	0.0	2	3.0	1	1.1	3	4.5	1	1.9	0	0.0	0	0.0	7	1.7
Anxiety/Depression																
No problems	53	74.6	48	71.6	61	68.5	43	64.2	26	49.1	24	57.1	14	58.3	269	65.1
Some problems	17	23.9	19	28.4	26	29.2	24	35.8	25	47.2	17	40.5	10	41.7	138	33.4
Extreme problems	1	1.4	0	0.0	2	2.2	0	0.0	2	3.8	1	2.4	0	0.0	6	1.5

7 Age Group Differences in Intergenerational Cooperation: The Case of the Companies in Service Sector in Slovenia

Živa Veingerl Čič* | Anita Maček**

Abstract: Adult education has an important development role in Slovenia and in other European countries. This chapter focuses on intergenerational cooperation, which contributes to the lifelong learning of employees in organizations and the preservation of the tacit knowledge of generational different workforce. With intergenerational cooperation and learning, the knowledge that employees already have in the past is designed, new skills are added, which means that they are included in lifelong learning process, which is the key importance for the labor market today. The purpose of this chapter is to present the use of intergenerational cooperation in the companies of the service sector in Slovenia. Authors analyzed whether there are statistically significant differences in the use of intergenerational cooperation with respect to the age group of employees. Based on the results of the study, we can conclude that there are statistically significant differences between the different age groups of employees in the companies of the service sector in the four out of six examined statements of intergenerational cooperation.

Keywords: *employee development; intergenerational cooperation; employees*

Razlike med starostnimi skupinami v medgeneracijskem sodelovanju: primer podjetij v storitvenem sektorju v Sloveniji

Povzetek: Izobraževanje odraslih ima pomembno razvojno vlogo v Sloveniji in v drugih evropskih državah. To poglavje se osredotoča na medgeneracijsko sodelovanje, ki prispeva k vseživljenjskemu učenju zaposlenih v organizacijah in ohranjanju tihega znanja med različnimi generacijami delovne sile. Z medgeneracijskim sodelovanjem in učenjem se oblikuje znanje, ki so ga zaposleni že imeli v preteklosti, hkrati pa se dodajajo nova znanja, kar pomeni, da so vključeni v vseživljenjsko učenje, ki je danes ključnega pomena za trg dela. Namen tega poglavja je predstaviti obstoj medgeneracijskega sodelovanja v podjetjih storitvenega sektorja v Sloveniji. Avtorici sta analizirali, ali obstajajo statistično značilne razlike v obstoju medgeneracijskega sodelovanja glede na starostno skupino zaposlenih. Na podlagi rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da obstajajo statistično značilne razlike med različnimi starostnimi skupinami zaposlenih v podjetjih storitvenega sektorja v štirih

* Assist. Prof. Dr., DOBA Business School, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor; ziva.veingerl-cic@net.doba.si.

** Assoc. Prof. Dr., DOBA Business School, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor, and FH Joanneum University of Applied Sciences, Institute of Banking and Insurance Industry, Eggenberger Allee 11, 8020 Graz, Austria; anita.macek@net.doba.si.

od šestih postavljenih trditev o medgeneracijskem sodelovanju, s katerimi smo preverjali obstoj medgeneracijskega sodelovanja v podjetjih.

Ključne besede: *razvoj zaposlenih; medgeneracijsko sodelovanje; zaposleni*

1 Introduction

Over the last decade, Europe has been confronted with significant shifts in the age structure of the population. Due to social and demographic changes, there is a tendency for the participation of older and young people both at work and outside. However, in the intergenerational exchange and cooperation we encounter some problems, since different generations use "different languages", they have different social and working practices and ways of communication and work. Speaking about the need for lifelong learning and intergenerational cooperation of employees, we need to have in mind three key demographic trends that shape our activities (Zelena knjiga, 2005):

- Continuous increase in longevity due to significant advances in health and quality of life in Europe.
- Continuous increase in the number of workers over 60 years of age (there are predictions that this growth will stop in year 2030).
- Continuously low fertility due to many factors, especially difficulties in finding employment, lack of housing and accommodation, higher age of parents at the birth of the first child, different study programmes, professional and family life.

Demographic change creates a new society: there are fewer young people and young adults, more and more older workers, retired people and very old people. Therefore is necessary to develop new forms of solidarity between generations, based on mutual support and transfer of knowledge and experience. Anticipating change, such as improving the quality of workplaces, the working environment or the health of workers, will help us to better manage our professional and personal lives (Pledger Weeks & Schaffert, 2017). The role of older people in their social environment, due to demographic changes in the aging of the population and the prolongation of their lives, become more important. The importance of strengthening intergenerational cooperation at the workplace and reducing age segregation can thus be found in various international documents (United Nations, 2002, 2007).

Kump (2008) defined intergenerational learning as a formal or informal transfer of knowledge, skills, norms and competences between generations. According to Ličen et al. (2010) intergenerational cooperation can be considered as part of lifelong learning and education, which should be focused on acquiring knowledge about oneself, space and time. Kump and Jelenc (2009, p.9) state that both learning and aging are socially constructed. And right here, the significance and role of intergenerational learning are at the forefront, since with it members of different generations also develop interests, characteristic moves, (pre) shapes values, attitude towards oneself and others. Dohmen (1996, p. 20) understands intergenerational learning as a lifelong and generic term that

marks the whole process of cultivating human learning, since it covers all forms of developing the skills and attitudes of all generations on a lifelong basis. Intergenerational cooperation therefore presupposes community and equality of different generations. It envisages intergenerational dialogue and mutual understanding and listening (Bernik et al., 2012).

The main aim of this chapter is to present the use of intergenerational cooperation in service sector companies in Slovenia. After introduction second section brings the research methodology, third section presents the results of the research on intergenerational cooperation in service sector companies in Slovenia and fifth section brings discussion together with conclusion.

2 Methodology

Qualitative and quantitative methods of research were used for research. We used the method of analysis and synthesis, the historical method for the study of stereotypes through different periods, and the method of description and comparison, as well as deduction and induction.

Research question that will be presented in this chapter is:

RQ: Are there statistically significant differences in the use of intergenerational cooperation with respect to the age group of employees?

For the study of intergenerational cooperation, we used our own measurement instrument for intergenerational cooperation, which was developed in the framework of the questionnaire Individual work performance of employees in service sector companies. We conducted the survey in service sector companies in Slovenia. The companies with fewer than ten employees were not included in a random sample of service sector companies. Based on the random selection, 334 organizations were included in the final sample. We took into account 258 micro and small companies, 62 were medium and 14 were large companies. The questionnaire was prepared in electronic form with the open-source Web application 1Ka, which provides support for online surveys. The survey was carried out from 1st March 2018 to 31st May 2018. We received 418 completed questionnaires from employees. 401 respondents answered all questions, while 17 of them responded to at least 80 % of all questions.

The Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk's tests were used to verify the normality of the data distribution. Since we found that the data were not normally distributed ($p < 0.001$), we verified the differences between independent samples with respect to working position and service sector industries with the non-parametric Kruskal-Wallis test. Post-hoc analyses were made by non-parametric Mann-Whitney U test. The statistical analyses were computed using SPSS version 24.0 for Windows to extract the data and results.

The most important research limitations are the use of our own measurement instrument for measuring intergenerational cooperation. It can also be stated, as a limitation, that intergenerational cooperation has been studied only in service sector companies, not in all sectors, and assessment based on a self-evaluation questionnaire.

3 Research results

The results of the basic demographic statistical analysis show that the majority of respondents (48.1 %) (193) were age from 36 to 50, followed by employees in the age group from 30 to 35 years with 16.2 % (65). In the age group from 30 to 50 were 64.3 % of respondent employees, more than half of all respondents. In the group up to 21 years of age, 1.5 % were employed (6); from 44 to 59 age, were 44 from respondents or 11 %, while in the age group from 51 to 54, were 49 respondents or 12.2 %. Employees aged 55 to 60 were 40 or 10 %. Such a ratio is similar to that in the labor market where the largest proportion of the active population in this age group.

We studied the differences in use of intergenerational cooperation between employees in service sector industry in Slovenia, by job, belonging to the age group and the service sector. As mentioned in methodology section in this chapter only the results related to the age group are presented. First the results of descriptive statistics for intergenerational cooperation are presented in Table 1.

Table 1: Descriptive statistics for intergenerational cooperation

<i>Indicator</i>	<i>N</i>	<i>Median</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard deviation</i>
I talk to my older colleagues about my career.	413	3,00	3,09	0,994
I seek help from individuals who have the skills and knowledge that I need to develop.	412	4,00	3,74	0,826
I participate in teams that are diverse.	413	4,00	3,67	0,853
I exchange experiences and novelties with my younger colleagues.	413	4,00	3,82	0,775
Older employees help young and inexperienced employees.	409	4,00	3,65	0,858
With individuals from whom I can learn a lot, I try to establish cooperation.	411	4,00	3,89	0,666

Note: Respondents expressed their agreement with the statement on a 5-point Likert scale from 1 (strongly disagree) to 5 (totally agree).

Source: own work

Table 1 shows the descriptive statistics for employees' intergenerational cooperation. The highest level of agreement (3.89) and the lowest standard deviation (0.666) is with the statement "With individuals from whom I can learn a lot, I try to establish cooperation", while the minimum average value (3.09) has the statement "I talk to my older colleagues about my career" and with this statement the views of respondents were most (Standard deviation = 0,994). With all the statement within the framework of the sub-structure, intergenerational cooperation respondents on average agreed, with

the exception of the statement "I talk to my older colleagues about my career", with which the respondents not agreed or not disagreed.

Table 2: The results of the Kruskal-Wallis test with respect to age group

NULL HYPOTHESIS	..age group	
	Sig.	Decision
I talk to my older colleagues about my career is the same between the categories ...	0,030	Reject the null hypothesis.
I seek help from individuals who have the skills and knowledge that I need to develop is the same between the categories ...	0,144	Retain the null hypothesis.
I participate in teams that are diverse is the same between the categories ...	0,039	Reject the null hypothesis.
I exchange experiences and novelties with my younger colleagues is the same between the categories ...	0,004	Reject the null hypothesis.
Older employees help young and inexperienced employees is the same between the categories ...	0,012	Reject the null hypothesis.
With individuals from whom I can learn a lot, I try to establish cooperation is the same between the categories ...	0,209	Retain the null hypothesis.

Note: *p*- statistical significance. Statistically significant differences: $p < 0.05$.

Source: Authors' work.

Table 2 shows the results of Kruskal Wallis test, which examined the differences in the use of intergenerational cooperation among employees in different age groups in the service sector. Post hoc analysis for all group combinations was carried out to determine the age differences among which significant differences occur. Different age groups of employees have statistically significant differences ($p < 0.05$) in the following statements describing intergenerational cooperation:

- I talk to my older colleagues about my career.

By saying 'I'm talking to my older colleagues about my career', employees in the age group of 36 to 50 years ($M = 2.59$; $Me = 3.00$) were least likely to agree. The results of the post hoc analysis showed statistically significant differences between the employees in the age group from 36 to 50 years and among the employees in the age group from 51 to 54 years and employees in the age group of 61 years ($M = 4.50$, $Me = 4, 50$).

- I participate in teams that are diverse.

With the statement 'I participate in teams that are diverse', employees in the age group 55-60 years were the least agreeable ($M = 2,92$; $Me = 3,00$). The results of the post hoc analysis showed statistically significant differences between employees in the age group 55-60 years and employees in the age group of 61 years ($M = 3.95$; $Me = 4.00$).

- I exchange experiences and innovations with my younger colleagues.

With the statement 'With younger employees, I am exchanging experiences and innovations', the employees were least likely to agree with the age group of up to 21 years ($M = 2.96$; $Me = 3.00$). The results of post hoc analysis showed statistically significant differences between employees in the age group up to 21 years old and employees in the age group above 61 years ($M = 4.10$; $Me = 4.00$).

– Older employees help younger and inexperienced employees.

With the statement 'Older employees help younger and inexperienced employees', the lowest were employees in the age group from 30 to 35 years ($M = 2.94$, $Me = 3.00$). The results of post hoc analysis showed statistically significant differences between employees in the age group 30-35 years and employees in the age group: up to 21 years ($M = 3.83$, $Me = 4.00$), from 22-29 years ($M = 3.70$, $Me = 4.00$), 36-50 years ($M = 3.71$; $Me = 4.00$), and over 61 years ($M = 4.75$; $Me = 5.00$).

4 Discussion

The purpose of the research was to examine the use of intergenerational cooperation in the Slovenian companies of the service sector. Authors analyzed whether there are statistically significant differences in the use of intergenerational cooperation with respect to the age group of employees. Based on the results of the study, we can conclude that there are statistically significant differences between the different age groups of employees in the services of the service sector in the four statements of intergenerational cooperation. We have found that there are significant differences between employees in the 36 to 50 age group regarding the statement that we do not talk about our careers with the elderly. The results of post hoc analysis showed significant differences among employees within the age group from 51 to 54 years and employees in the age group above 61 years. There are also significant differences among employees aged 55 to 60 with regard to the statement "I participate in teams that are diverse". The largest differences are among employees in this age group and employees in the age group above 61 years. This means that older people do not involve enough in intergenerational times, and for this, businesses also have problems keeping their knowledge. There are also important differences in the statement "With younger employees, I exchange experience and innovations" within the age group of up to 21 years. The results of post hoc analysis showed statistically significant differences between employees in the age group up to 21 years and employees in the age group above 61 years of age. This means that younger employees do not feel the need to share their knowledge with others, while the elderly would like to intergenerate (61 years of age) and transfer their knowledge to the younger ones. Ropes (2013) notes that employees who are in the company before retirement will probably not transfer their knowledge to their younger colleagues. The author (Ropes, 2013; Stafford, 2008) notes that intergenerational cooperation is strongly influenced by generational stereotypes, especially the generation Y stereotypes (the most common stereotypes are unwanted, curt, not acknowledge authorities). While most young employees show a strong desire for learning, with the aim of achieving a certain degree of professional autonomy

(Ebrahimi et al., 2008), most older people want to continue their work (Cappelli and Novelli, 2010). However, the roles of workers are crucial. In fact, they eventually show less confidentiality, lose motivation to achieve operational tasks, and may also exhibit a high degree of anxiety (Ebrahimi et al., 2008). In fact, they are looking for ways to be useful, in particular by transferring their acquired knowledge over the years to younger generation (Mor-Barak, 1995), but are often under-utilized (Ebrahimi et al., 2008; Harvey, 2012).

By working closely together, the older and young person are aware of the dynamics and characteristics of intergenerational relationships. This cooperation model works well in carrying out activities involving different age groups - elderly leader knows better the needs and environment of the elderly, the young person can more accurately choose the type of activity and ways to reach groups of young people (Skibinski et al., 2016). In the Nordic countries and in Western Europe, young workers clearly see potential in age groups that have vocational skills, which can be a source of competitive advantage, and they have the competences that young people do not have (Hofacker, 2012; Kohli, 2012; Heath, 2013). Thus, the authors (ibid.) conclude that because young people point to the problem of marginalization of older workers in terms of their own further career development, they want to have the opportunity to work in intergenerational teams.

5 Conclusion

The presence of representatives of different generations in the organization can become an important source of success. We have to look at intergenerational cooperation and learning as an opportunity rather than a threat. It is therefore very important that we understand and respect the existing generational differences between employees and take advantage of the potential of each employee regardless of age, experience or seniority. In this case, business leaders are forced to decide about the adaptation of experienced older workers to new working conditions. This situation requires a new approach to the management of human resources. Adjusting the company's strategy depends on the ability of the management to think strategically.

References

1. Bernik, J., Cepin, M., Hamler, L., Korošec, M., Mah, M., & Uršič, D. (2012). Medgeneracijsko sodelovanje v mladinskih organizacijah: priročnik za vodje skupin in organizacij. Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije, nacionalna skavtska organizacija.
2. Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
3. Dohmen, G. (1996). *Lifelong learning. Guidelines for a modern education policy*. Bonn: Federal Ministry of Education, Science, Research and Technology
4. Ebrahimi, M., Rajion, M.A., Goh, Y.M., & Sazili, A.Q. (2008). Carcass quality of Malaysian Kacang crossbred goats fed diets supplemented with oil palm fronds. *Proceedings of the 29th Malaysian Society for Animal Production (MSAP) Annual Conference; 25–27 May, 2008; Penang, Malaysia*. pp. 116–118.

5. Harvey, J.F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, 16(3), pp. 400 – 417
6. Heath, J., (2013). The Structure of Intergenerational Cooperation. *Philosophy & Public Affairs*. Vol. 41, pp. 31–66.
7. Hofacker, D., (2012). Globalization and the Labour Market Situation of Older Workers: Exploring Trends, Challenges and Strategies for Adaptation.v Thematic Review Seminar on “Employment policies to promote active ageing” Brussels.
8. Kohli, M. (2012). Intergenerational Transfers and Inheritance: A Comparative View. In: M. Silverstein (Ed.), *Intergenerational relations across time and place: Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, New York: Springer, 24, pp. 266-289.
9. Kump, S. in & Jelenc, S. (2009). Vseživljenjsko učenje – izobraževanje starejših odraslih. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
10. Kump, S. (2008) Nova paradigma medgeneracijskega učenja. InV: *Andragoška spoznanja*, 14 (3/4), pp. 62 – 74.
11. Ličen, N. et al. (2010). Intergenerational learning and education in later life / [Editors Nives Ličen, Jolana Gubalová; English translation Vojka Melinc ... et al.]. – Ljubljana: Faculty of Arts.
12. Mor-Barak M. E. (1995). The Meaning of Work for Older Adults Seeking Employment: The Generativity Factor, *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4) pp. 325-44.
13. Pledger Weeks, K. & Schaffert, C. (2017). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study, *Journal of Business Ethics*, 156(3), pp. 1045-1061.
14. Ropes, D., (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 (8), pp. 713-727.
15. Skibiński, A., Sipa, M & Gorzeń-Mitka, I. (2016). An intergenerational cooperation in the organization - view from the age perspective, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, Antalya, Turkey pp. 28-30.
16. Stafford, D. (2008). Generation Gap in the Workplace: Older Workers Puzzled by Today's New Hires. *The Buffalo News Business Today*.
17. United Nations (2002). Report of the Second World Assembly on Ageing. Madrid. New York: United Nations Publications.

8 Odnos različnih generacij do inštrukcij

Evelina Perozzi* | Andrej Raspor**

Povzetek: Temeljni cilj raziskave je bil ugotoviti, kako intenzivno je koriščenje uporabe storitev inštruiranja v goriški regiji in kako na to vpliva iz katere generacije inštruirani prihajajo. Pri raziskavi se je s pomočjo triangulacije združilo ugotovitve anketiranja, intervjujev in opazovanja. Statistična analiza zbranih anketnih podatkov je bila opravljena s programskim paketom SPSS, s katerim se je izvedlo univariatne, bivariatne in multivariatne analize (primerjava povprečij in deležev, Pearsonov koeficient korelacije). Zaključki in povzetki so se oblikovali s pomočjo metode analize, sinteze, kompilacije in komparacije. Na osnovi vseh predstavljenih raziskav se je izoblikovala naslednja ključna ugotovitev. Na povečan obseg inštrukcij tako vplivajo težnje novejših generacij po izobraževanju, njihova tekmovalnost, individualnost v smislu lastne odgovornosti, ambicioznost, ter neučakanost in materializem. Zelo velik pomen imajo tudi stališča okolice in le-ta zahteva izobraževanje, učinkovitost in tekmovanje za pomembnost in uspešnost. Raziskava je pokazala, da obstaja povezava med individualnostjo in tekmovalnostjo posameznikov ter njihovo željo po inštrukcijah. Se pa predstavniki generacije X redkeje poslužuje inštrukcij kot drugih generacij.

Ključne besede: *inštrukcije; izobraževanje; generacije*

Attitudes of Different Generations to Instruction

Abstract: The aim of the study was to determine if the residence of the parents or the parent's education influences/affects the use of tutoring in the Goriška region. In order to clarify the situation in Slovenia, the study was carried out, where the findings based on surveys, group interviews and observation were analysed using the triangulation method. The statistical analysis of the collected data was carried out with the SPSS software package, which enables univariate, bivariate and multivariate analyses (comparison of averages and proportions, Pearson coefficient of correlation). Conclusions and summaries were developed using the method of analysis, synthesis, compilation and comparison. The researched enabled the deduction of the following key findings. The increased number of tutoring is thus heavily influenced by the newer generation's aspirations for education, their competitiveness, individuality in terms of their own responsibility, ambition, impatience and materialism. The environment is also very important since, in order to succeed, it calls for educated, efficient and competitive generations. Research has shown that there is a link between the individuality and competitiveness of individuals and their desire for

* podiplomska študenta, Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica; eperozzi@gmail.com.

** izr. prof. dr., DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor; andrej.raspor@net.doba.si.

tutoring. Generation X, however, is less likely to use tutoring when compared to other generations.

Keywords: *tutoring; education; generations*

1 Uvod

Preko procesa izobraževanja se prenašajo vrednote in norme družbe, kot tudi znanje na udeležence izobraževalnega procesa, pri katerem sodelujejo tudi starši in prijatelji. Le ti želijo otroka že v zgodnjem otroštvu pripraviti na pomembnost izobraževanja in samostojnega dela, ob zavedanju pomembnosti le tega, za vključenost otroka v sodobno družbo.

Takšno okolje posledično vzpodbuja željo po dodatnem mentorstvu, ne glede na to da je tovrstna pomoč plačljiva. V takem okolju tudi inštrukcije, kot individualna pomoč posamezniku pri poučevanju šolskih predmetov za plačilo izven formalnega poučevanja (Dedić, Jokić, Jurko, & Puzić, 2005), postajajo vse pomembnejše.

Pri teoretičnem raziskovanju omenjenega področja smo izhajali iz raziskave, ki jo izvaja OECD (OECD, 2018) in raziskavami Marka Braya (Bray 2006; Bray 2014; Bray et al. 2016). Raziskovanje pa je bilo nadgrajeno z lastno raziskavo (Perozzi, 2018), ki je bila izvedena v letu 2017.

V prispevku smo poskušali poiskati vzroke za povečano uporabo individualnih inštrukcij, kjer smo se osredotočili na naravoslovne predmete kot so matematika, fizika, kemija, ter na en tuj jezik. Iskali smo vzroke za potrebo po inštrukcijah v sistemu izobraževanja in v družbenih spremembah. Ključne vzroke za razliko v intenzivnosti inštrukcij smo iskali s primerjavo pogostosti inštrukcij v obdobju osnovnošolskega in srednješolskega izobraževanja, predmeti in načinom formalnega izobraževanja. Prav tako smo želeli ugotoviti ali se intenzivnost inštrukcij spreminja glede na daljše časovno obdobje, torej ali je intenzivnost inštrukcij pogojena iz katere generacije prihajajo inštruiranci.

Oblikovali smo naslednje raziskovalno vprašanje: *»Ali na intenzivnost inštrukcij vpliva iz katere generacije prihajajo inštruiranci?«* in tri raziskovalne hipoteze:

H I. Generacija X se redkeje poslužuje inštrukcij kot druge generacije.

H II. Generacija X se bolj strinja, da se boljše razume s sošolci in ima več medsebojne pomoči in si vedno postavlja cilje ter se bolj zanje potruži bolj kot druge generacije.

H III. Učenci in dijaki generacije X v manjši meri poslužujejo inštrukcij kot druge generacije za izboljšanje ocene.

Rezultati opravljene raziskave niso omejeni na posamezne generacije, saj lahko analizo uporabijo tako učenci, kot tudi učitelji. Poleg tega je lahko le-ta v veliko pomoč tudi Ministrstvu za izobraževanje pri oblikovanju reform, ki bodo zajemala vse generacije. Poleg tega, lahko raziskava omili generacijske razlike, torej zmanjša razkorak med učenci in učitelji, saj se lahko izboljša določene pristope.

2 Teoretično ozadje

2.1 Instrukcije

Dedić in soavtorji v raziskavi opredeljujejo instrukcije kot dodatno poučevanje šolskih predmetov v zameno za plačilo izven formalnega poučevanja (Dedić idr., 2005), večinoma potekajo individualno (Bray, 2006).

2.2 Vzroki za instrukcije

Razloge (Slika 1) za obstoj instrukcij lahko iščemo v sami kvaliteti formalnega izobraževanja, nezadovoljstvu staršev s kakovostjo formalnega izobraževanja, želji staršev ali otrok po višjih ocenah in posledično boljši izobrazbi (Čakš, 2004).



Slika 1: Vplivi na instrukcije

Vir: Perozzi, 2018.

V zadnjem času naraščajo tudi instrukcije v Sloveniji in to tako med osnovnošolci kot tudi med srednješolci (Perozzi 2018). Perozzi je ugotovila, da je bilo med anketiranci, ki koristijo ali so koristili instrukcije 44 % osnovnošolcev, 41 % srednješolcev in najmanjši delež a še vedno skoraj 15 % študentov. Od 97 osnovnošolcev, jih je kar 60,82 % koristilo instrukcije in od 66 srednješolcev kar 83,33 %. Od 48 šolajočih študentov na fakultetah in univerzah pa je instrukcije koristilo kadarkoli v deležu 41,67 %, kar pa je manj od polovice. Tako lahko rečemo, da skoraj 50% dijakov in osnovnošolcev koristi instrukcije (Perozzi, 2018).

2.3 Značilnosti generacij X, Y in Z z vidika instrukcij

Različni avtorji različno opredeljujejo obdobje generacij, kot je prikazano na Slika 2.

Howe & Strauss (2005)	Tiha generacija	»Boom« generacija	13 Generacija	milenijska generacija	Generacija Z
	1925 - 1943	1943 - 1960	1961 - 1981	1982 - 2000	2001 - 2025
Lancaster & Stillman (2010)	generacija tradicionalistov	»Baby boomers« generacija	Generacija Xers	milenijska generacija	
				»Echo Boom«	
				Generacija Y	
				»Baby Busters«	
				»Next« generacija	
1900 - 1945	1946 - 1964	1964 - 1980	1981 - 1999		
Martin & Tulgan (2002)	Tiha Generacija	»Baby boomers« generacija	Generacija X	milenijska generacija	
	1925 - 1942	1946 - 1960	1965 - 1977	1978 - 200	
Obilinger & Obilinger	Zrela generacija	»Baby boomers« generacija	Generacija Xers	Generacija Y	Post milenijska generacija
				milenijska generacija	
				Net-generacija	
<1946	1947 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1995	1995 - danes	
Trapscott (2009)		»Baby boom« generacija	Generacija X	digitalna generacija	
		1946 - 1964	1965 - 1975	1976 - 2000	
Zemke, Raines, & Filipezak (2000)	Veterani	»Baby boomers« generacija	Generacija Xers	Nasledniki - "Neksters"	

Slika 2: Razvrstitev generacij po letnicah

Vir: Oh & Reeves, 2014, 107.

Ker se zavedamo, da definicija generacij izhaja iz tujine smo jo želeli preveriti še znotraj Slovenskih meja – na Goriškem. Preko časovne opredelitve skupine posameznikov, ki jih povezujejo skupna dogajanja v družbi, smo za potrebe naše analize opredelili generacijo X rojene med letom 1960 pa do leta 1980, generacijo Y rojene med letom 1980 in 2000, generacijo Z pa definirali kot vse rojene po letu 2000.

Sami sicer ne bomo gledali ozko skozi generacije, ampak bomo na spremembe pri dojemaju in uporabi inštrukcij gledali v kontekstu časa, nivoja pridobivanja izobrazbe in starosti posameznika v tem času.

2.3.1 Generacija X

Generacijo X v splošnem predstavlja mladina rojena v šestdesetih in sedemdesetih letih, v času gospodarske recesije, inflacije v devetdesetih letih (Lyons, Duxbury, & Higgins, 2005).

V Ljubljani je 24. novembra na Debatni kavarni Slovenskega knjižnega sejma, socialna psihologinja Mirjana Ule generacijo opredelila kot: »skupino, ki je zaradi skupne izkušnje razvila skupno zavest in dala poseben pečat družbi« (Ule, 2000).

Ta generacija ne živi za delo in napredovanje v službi kot prejšnje generacije, pač pa veliko bolj ceni prosti čas (Yu & Miller, 2005). To je kreativna, odločna in prilagodljiva generacija, ki z lahkoto premaguje težave ter se sooča s spremembami (Kupperschmidt,

1998) saj je njeno delovanje usmerjeno k inovacijam in hitremu napredku (Yrle, Hartman, & Payne, 2005).

Prva slovenska raziskava o generacijskih razlikah v letu 2005, je pokazala, da je generacija X najbolj notranje motivirana, če ima možnost samostojnega odločanja, če so deležni pohvale in opravljajo delo, ki jim predstavlja izziv (Brečko, 2005).

2.3.2 Generacija Y

To je trenutno najmlajša generacija na trgu delovne sile, del nje pa se še vedno izobražuje in zato ima tudi oznako Y, ker v angleški abecedi Y sledi črki X. Pripadniki te generacije so trenutno stari med sedemnajst in sedemintrideset let ter so bili rojeni v obdobju med 1980 in 2000 (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000).

Njihova najbolj značilna lastnost, ki se razlikuje od drugih generacij je, da živijo s tehnologijo in to je dejansko prva globalna generacija. Njihova najbolj značilna lastnost je, da uporabljajo tehnologijo za opravljanje nalog, so prilagodljivi spremembam in držijo korak s spremembami, saj se zavedajo hitrosti le-teh.

Po drugi strani pa so to člani generacije, ki živi v nestabilnih časih in iz tega izhaja njihova nezaupljivost v organe in politiko. Želijo, da je njihovo delo, ki ga naredijo, ovrednoteno za plodno in drugačno (Fleschner, 2008).

Ta generacija je tudi v Sloveniji odraščala v tranzicijski družbi, kjer se je odvijala liberizacija političnega in ekonomskega sistema, oblikovanje civilne družbe, finančnih, ekonomskih in znanstvenih institucij in posledično tudi odprtost v svet. Te generacije ne zanimata politika in idealizem, temveč zasebnost. Generacija Y se srečuje z brezposelnostjo, informacijsko revolucijo in zaostrenimi ekološkimi težavami, ter povečano konkurenčnostjo in tveganjem na vseh področjih njihovega ustvarjanja, kar jim prinaša frustracije in stiske in se kaže v vse večji labilnosti in občutljivosti (Ule, 2000).

Zaradi sodobne tehnologije so zelo ustvarjalni, optimistični, tehnološko zelo pismeni, neodvisni in učljivi, ter sposobni opravljanja več stvari hkrati in odprti do drugačnih, a se težje soočajo z zahtevnejšimi projekti (Zemke idr., 2000). Tej generaciji je izredno pomembno ustrezno plačilo po opravljenem delu in varnost zaposlitve. Tudi tej generaciji motiv predstavlja samostojno delo in odločanje, ter možnost izobraževanja (Brečko, 2005).

2.3.3 Generacija Z

Člani Generacije Z poskušajo razumeti hitro spreminjajoči se svet in odraščajo v njem. Ocene, izvedene glede generacije Z, ne morejo biti relevantne, saj njihove osebnosti še niso zgrajene. Vsekakor je to generacija, ki je pretirano zaščitena s strani svojih in starih staršev in se bodo posledice te zaščitivosti pokazale šele, ko bodo lahko prevzemali vodilne položaje (Howe & Strauss, 2007).

Generacija Z je rojena v tehnologiji in je obravnavana kot del življenja, »digitalni ljudje«, opremljeni s tehnološkimi napravami, odkar so bili dojenčki. Napredek tehnologije je najbolj značilna lastnost generacije Z.

To je generacija, ki želi, da se vse zgodi hitro in takoj. Njihova pozornost je kratka, a pozitivna lastnost uporabe tehnologije je, da jih lahko zanima več kot eno vprašanje, so zato zelo napredni, se jim zdi najpomembnejše imeti najvišjo možno sinhronizacijo motoričnih spretnosti za roko, oko in uho v zgodovini človeštva. Hitrost, interaktivnost, učinkovitost, nezadovoljstvo in usmerjenost k rezultatom so pri tej generaciji zelo izražene. Njihova samozavestnost je visoka. (Berkup, 2014).

2.4 Cilji izobraževanja

Dandanes izobraževanje postaja način življenja in uspešen razvoj izobraževanja in doseganja zastavljenih ciljev v formalnem izobraževanju države pogojuje Rečnik (1991) z nujnostjo upoštevanja težnj razvitega sveta, načelom internacionalizacije, in težnjam kulturnega in nacionalnega razvoja države. Kljub temu pa ne smemo pozabiti na vsebinsko in funkcionalno integracijo izobraževanja z drugimi področji družbe, kar omogoča pripravo mladostnika na delo in vseživljenjsko izobraževanje. Zelo pomembno je pri izobraževanju upoštevati tudi načelo fleksibilnosti, ker omogoči veliko boljše učinke izobraževanja (Rečnik, 1991). V naši raziskavi smo iskali individualizacijo v izobraževanju na goriškem preko dostopnosti pedagoških delavcev za dodatno razlago, kot tudi omogočanje preverjanja doseženega znanja pred preizkusi znanja. Iskali smo tudi razlike med stopnjami izobraževanja glede na opuščanje tradicionalnih metod poučevanja, frontalno poučevanje in s tem omogočanje kreativnosti in inovativnosti.

2.5 Učna motivacija

Učna motivacija igra pomembno vlogo v sistemu formalnega izobraževanja in se izkazuje kot uspešnost učenca. Posameznik verjame, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do zastavljenega cilja (Černetič, 2001, str. 14).

Uspešnost izobraževanja je torej odvisna od motivacije, potreb in širjenju znanja na vseh področjih življenja, kot tudi od metod poučevanja. Vsekakor je na trgu dela veliko bolj cenjeno uporabno znanje. Za doseganje aktivnega znanja se učitelji in profesorji lahko poslužujejo različnih metod izobraževanja, kjer se različno prepletata aktivnost učencev in učiteljev.

Pri množični obliki izobraževanja je najbolj pogosta pasivna oblika izobraževanja, saj v izobraževalni proces učenci ne vstopajo kot aktivni udeleženci. Posamična ali individualna oblika pa vsebuje metode, kjer učenci samostojno osvojijo znanje in je poznana kot aktivna metoda. Učitelj pri tej metodi nastopa v interakciji samo z enim učencem (Jereb, 1998).

Na uspešnost izobraževanja posameznika vplivajo tudi zunanji dejavniki kamor spada ožje in širše okolje in njegovi notranji dejavniki, med katere med drugim prištevamo

zdravstveno stanje, sposobnost koordinacije, umske sposobnosti, kot tudi motiviranost in osebnostne lastnosti posameznika (Marentič Požarnik, 2000).

3 Metodologija in cilji izvedene raziskave

Za raziskovanje smo uporabili kvantitativno metodo anketiranje mladine v osnovnošolskem, srednješolskem in poklicnem izobraževanju, ter tudi na univerzitetnem izobraževanju na goriškem. Le oni lahko povedo koliko, kdaj in zakaj so uporabljali in/ali uporabljajo inštrukcije. Preko intervjujev z udeleženci inštrukcij in njihovimi starši smo dodali še vsebinski pogled zakaj koristijo inštrukcije. Posledice družbenih sprememb se odražajo v izobraževanju, saj vplivajo na procese izobraževanja in posledično na izobraževanje v »senci«, inštrukcije. Naloga je bila usmerjena v dve problematiki, spremenjeno intenzivnost inštrukcij med srednjim in osnovnošolskim izobraževanjem ter med generacijami na katere vplivajo družbene spremembe in iskanje vzrokov za fenomen širitve intenzivnosti izobraževanja v »senci«.

Vzrok za raziskovalno nalogo, ki je razdeljena na teoretični in eksperimentalni del, smo našli predvsem v lastnem in družbenem zaznavanju sprememb v intenzivnosti inštrukcij, kot v namenu inštrukcij in smo prav zato želeli raziskati vzroke za ta fenomen, saj v Slovenji, kot tudi na Goriškem, še ni bila opravljena raziskava na to tematiko.

4 Metoda pridobivanja podatkov

Pri zbiranju podatkov o populaciji devetošolcev, srednješolcev in tudi študentov na goriškem, smo se poslužili zbirke podatkov Statističnega urada (SURS, 2019), ter naključno izbrali po eno šolo iz vsakega obravnavanega območja, glede na njihovo odzivnost na anketiranje. Tako je populacija devetošolcev, kot je prikazano v spodnji

Tabela 1: Populacija devetošolcev v šolskem letu 2016/17 v Goriški regiji

, obsegala v šolskem letu 2016/17 v vseh osnovnih šolah na goriški regiji 438 otrok od katerih smo jih anketirali 97, kar znaša 22,15 %. Anketirane osnovnošolce smo izbirali naključno, oziroma glede na odzivnost osnovnih šol. Anketiranje smo izvedli v dveh podeželskih in eni primestni šoli.

Tabela 1: Populacija devetošolcev v šolskem letu 2016/17 v Goriški regiji

OBČINA ZAVODA	9. razred
Brda	37
Miren - Kostanjevica	30
Nova Gorica	269
Renče - Vogrsko	34
Šempeter - Vrtojba	68
SKUPAJ	438
Anketiranih	97
% anket/polulacijo	22,15 %

Vir: SURS, 2019.

Populacija srednješolcev na Goriškem je obsegala 2.777 dijakov in dijakinj, ki so se izobraževali v različnih strokovnih programih (Tabela 2). Vzorec te populacije je tudi naključen, iz celotne populacije smo anketirali 66 dijakov in dijakinj, kar znaša 2,37 % celotne populacije. Majhen odstotek anketirane populacije je posledica nezainteresiranosti izobraževalnih ustanov za anketiranje.

Tabela 2: Populacija dijakov po izobraževalnih ustanovah šol. leto 2016/17 v Goriški regiji

Dijaki po vrsti zavoda in statistični regiji zavoda, Slovenija, letno 2016/17	št. dijakov
Gimnazija Nova Gorica	661
Šolski center Nova Gorica, Biotehniška šola Skupaj	414
Šolski center Nova Gorica, Elektrotehniška in računalniška šola Skupaj	464
Šolski center Nova Gorica, Gimnazija in zdravstvena šola Skupaj	381
Šolski center Nova Gorica, Srednja ekonomska in trgovska šola Skupaj	362
Šolski center Nova Gorica, Strojna, prometna in lesarska šola Skupaj	495
SKUPAJ	2.777
anketiranih	66
% anket/populacijo	2,38

Vir: SURS, 2019.

Poleg tega smo imeli v času anketiranja na Goriškem tri ustanove terciarnega izobraževanja. Kot je razvidno iz Tabela 3 je v študijskem letu 2016/17 obiskovalo terciarno izobraževanje 1.447 študentov in študentk od katerih smo jih uspeli anketirati 48, kar znaša 3,32 % celotne populacije na Goriškem. K anketi so bili povabljeni vsi izobraževalni zavodi terciarnega izobraževanja, od katerih smo prejeli ključne odzive na anketiranje.

Tabela 3: Populacija terciarnega izobraževanja v šolskem letu 2016/17 v Goriški regiji

Študenti terciarnega izobraževanja po vrsti izobraževanja in občinah Nova Gorica ter Šempeter - Vrtojba	študijsko leto 2016/17
Višje strokovno	140
Visokošolsko strokovno (prejšnje)	-
Visokošolsko strokovno (1. bolonjska stopnja)	352
Visokošolsko univerzitetno (1. bolonjska stopnja)	536
Visokošolsko univerzitetno (prejšnje)	-
Magistrsko (2. bolonjska stopnja) - enovito magistrsko	70
Magistrsko (2. bolonjska stopnja) - po končani 1. bolonjski stopnji	317
Specialistično	-
Magistrsko (prejšnje)	-
Doktorsko (prejšnje)	-
Doktorsko (3. bolonjska stopnja)	32
GORIŠKA REGIJA SKUPAJ	1.447
anketiranih	48
% anket/populacijo	3,32

Vir: SURS, 2019

Podatki o vpisu študentov se zajemajo po stanju 15.10. in se za določeno izkazano leto nanašajo na tekoče študijsko leto.

Kar 23 anketirancev (10,90 %) je predstavljalo generacijo X, ki se je v celoti izobraževala v terciarnem izobraževanju, 74 anketirancev (35,07 %) je predstavljalo generacijo Y, katera se je v tretjini izobraževala v terciarnem izobraževanju, preostanek pa v srednješolskem izobraževanju. 114 anketirancev (54,03 %) pa predstavlja generacijo Z, ki se je v 85,09 % izobraževala v osnovnošolskem izobraževanju. (Tabela 4).

Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo anketnega vprašalnika in pol strukturiranih intervjujev v obdobju med 15. februarjem in 15. junijem 2017. Poleg tega smo vključili še metodo opazovanja z udeležbo, kjer smo v raziskavo vključili vse koristnike inštrukcij v 25 letih inštruiranja, kjer smo po zapiskih, ki jih hrani inštruktor, Evelina Perozzi, opredelili ključne spremembe v času inštruiranja, ki so se dogajale.

Tabela 4: Tekoče izobraževanje anketirancev in določeno obdobje za generacije (X,Y,Z)

Izobraževanje	letnica rojstva			Skupaj
	generacija X	generacija Y	generacija Z	
osnovna šola	,00	,00	97,00	97,00
	,00 %	,00 %	100,00 %	100,00 %
	,00 %	,00 %	85,09 %	45,97 %
	,00 %	,00 %	45,97%	45,97%
srednja šola	,00	49,00	17,00	66,00
	,00%	74,24%	25,76%	100,00%
	,00%	66,22%	14,91%	31,28%
terciarno izobraževanje	,00%	23,22%	8,06%	31,28%
	23,00	25,00	,00	48,00
	47,92%	52,08%	,00%	100,00%
	100,00%	33,78%	,00%	22,75%
Skupaj	10,90%	11,85%	,00%	22,75%
	23,00	74,00	114,00	211,00
	10,90%	35,07%	54,03%	100,00%
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	10,90 %	35,07 %	54,03 %	100,00 %

5 Rezultati

Raziskovalno vprašanje: »Ali pogostost posluževanja inštrukcij narašča z generacijami?
H1. Generacija X se redkeje poslužuje inštrukcij kot druge generacije.

Kot je razvidno iz Tabele 5 je bilo izmed 211 anketirancev 10,43 % pripadnikov generacije X in od tega jih je samo 27,27 % koristilo kadarkoli v času šolanja inštrukcije. 35,05 % anketirancev je bilo generacije Y in od teh jih je 72,97 % koristilo inštrukcije. Anketirane generacije Z pa je bilo 54,50 % in od teh jih je koristilo inštrukcije 64,35 %. Pri generaciji Z je potrebno opozoriti, da se večina te generacije še vedno izobražuje v osnovni šoli in

lahko predvidevamo, da bo procent koristnikov inštrukcij po prehodu v srednjo šolo še narasel. Tako lahko hipotezo, da se generacija X redkeje poslužuje inštrukcij kot druge generacije potrdimo - na tej anketirani populaciji.

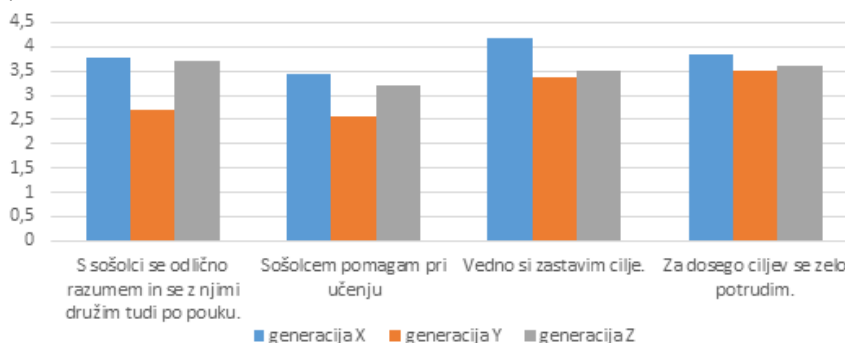
Tabela 5: Inštrukcije po generacijah

Instrukcije	Letnica rojstva			Skupaj
	generacija X	generacija Y	generacija Z	
nimam inštrukcij	16,00	20,00	41,00	77,00
	20,78%	25,97%	53,25%	100,00%
	72,73%	27,03%	35,65%	36,49%
	7,58%	9,48%	19,43%	36,49%
imam inštrukcije	6,00	54,00	74,00	134,00
	4,48%	40,30%	55,22%	100,00%
	27,27%	72,97%	64,35%	63,51%
	2,84%	25,59%	35,07%	63,51%
Skupaj	22,00	74,00	115,00	211,00
	10,43%	35,07%	54,50%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	10,43%	35,07%	54,50%	100,00%

H II. Generacija X se bolj strinja, da se boljše razume s sošolci in ima več medsebojne pomoči in si vedno postavlja cilje ter se bolj zanje potruji bolj kot druge generacije.

Na podlagi odgovorov anketirancev lahko ugotovimo, da se generacija X strinja ali povsem strinja, da se razume s sošolci in se z njimi družijo tudi po pouku z 78,26 %, generacija Y z 29,73 %, generacija Z pa z 58,77 % in se strinja ali povsem strinja generacija X z medsebojno pomočjo 69,57 %, generacija Y 22,97 % Z pa 46,49 %.

Pri postavljanju ciljev in trudu za doseg ciljev so se anketiranci generacije X strinjali ali popolnoma strinjali da si vedno postavijo cilje z 69,57 % in 26,09 %, in za trud za doseg ciljev z 56,52 % in 21,74. Generacija Y se strinja ali popolnoma strinja z 20,27 % in 9,46 in generacija Z z 31,58 % in 16,67 s postavljanjem ciljev, medtem ko se generacija Y povsem strinja s trditvijo »za doseg ciljev se zelo potrudim« z 9,46 %, generacija Z pa z 18,42 %.



Graf 1: Lastnosti koristnikov inštrukcij po generacijah

Podobno rezultate dobimo tudi s primerjavo srednjih vrednosti s pomočjo metode analize variance (ANOVA).

H III. Učenci in dijaki generacije X v manjši meri poslužujejo inštrukcij kot druge generacije za izboljšanje ocene.

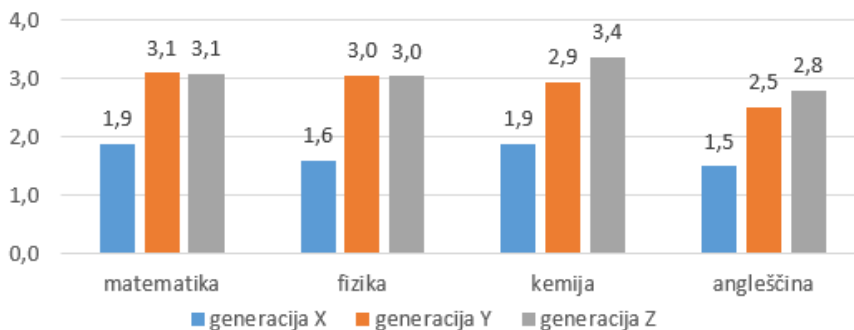
To smo raziskovali z vprašanjem »...ali koristijo inštrukcije pri posameznih predmetih zaradi izboljšanja ocene« Pri matematiki se popolnoma strinja 47,30 % generacije Y in 33,91 % generacije Z in samo 9 % generacije X. Pri fiziki je popolno strinjanje izrazilo 43,24 % generacije Y in 26,09 generacije Z in 0 % generacije X, pri kemiji 45,95 % generacije Y in 33,14 % generacije Z in 1 % generacije X in pri angleščini 40,54 % generacije Y in 26,09 % generacije Z ter 0 % generacije X, medtem ko se giblje procent na odgovor »sploh se ne strinjam« v generaciji X pri vseh predmetih med 70 in 80 %.

Prav tako ugotavljamo, da se generacija X v povprečju ne strinjanja s trditvijo, da inštrukcije koristijo za izboljšanje ocene, medtem ko se generaciji Y in Z bolj strinjajta s to trditvijo, saj je povprečje najnižje pri generaciji Z.

Tako lahko potrdimo našo domnevo, da se v generaciji X redkeje poslužujejo inštrukcij za izboljšanje ocene, medtem ko se ostali dve generaciji poslužujejo inštrukcij v veliki meri tudi pri boljših ocenah.

Tabela 6: Strinjanje s koriščenjem inštrukcij za izboljšanje ocene

Descriptives									
Izboljšanje ocene:		N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Maks.
						Spodnja meja	Zgornja meja		
matematika	generacija X	23	1,87	1,42	,30	1,25	2,49	1	5
	generacija Y	74	3,23	1,90	,22	2,79	3,67	0	5
	generacija Z	114	2,67	2,11	,20	2,28	3,06	0	5
	Skupaj	211	2,78	2,01	,14	2,51	3,05	0	5
fizika	generacija X	23	1,52	1,04	,22	1,07	1,97	1	4
	generacija Y	74	3,04	1,96	,23	2,59	3,49	0	5
	generacija Z	114	2,47	2,03	,19	2,10	2,85	0	5
	Skupaj	211	2,57	1,97	,14	2,30	2,84	0	5
kemija	generacija X	23	1,83	1,34	,28	1,25	2,40	1	5
	generacija Y	74	3,07	2,01	,23	2,60	3,53	0	5
	generacija Z	114	2,71	2,07	,19	2,33	3,09	0	5
	Skupaj	211	2,74	2,01	,14	2,47	3,01	0	5
angleščina	generacija X	23	1,61	1,12	,23	1,13	2,09	1	4
	generacija Y	74	2,82	2,02	,23	2,36	3,29	0	5
	generacija Z	114	2,41	2,04	,19	2,03	2,79	0	5
	Skupaj	211	2,47	1,98	,14	2,20	2,74	0	5

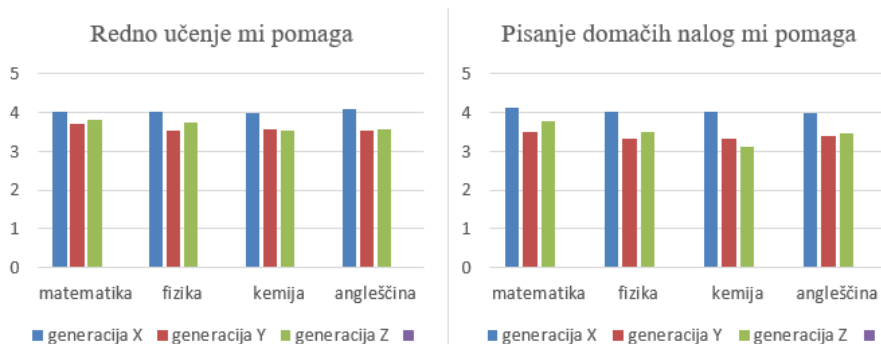


Graf 2: Intenzivnost koriščenja inštrukcij po generacijah

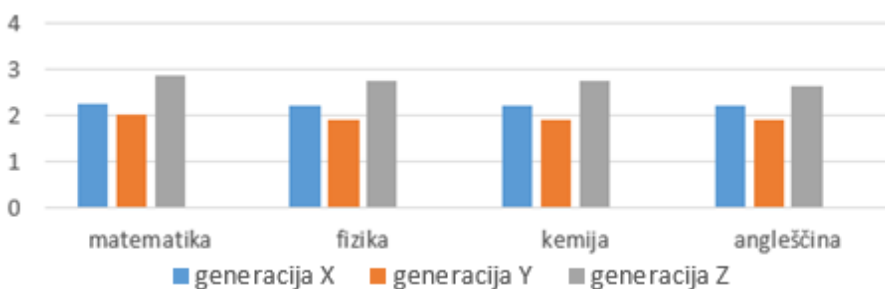
Iz zgornjega grafa Graf 2 je razvidno, da se generacija X v povprečju bolj ne strinja, da koristi inštrukcije redno pri nobenem izmed predmetov, medtem ko se generaciji Y in Z bolj strinjajo, da koristijo inštrukcije redno pri vseh predmetih.

Če primerjamo % inštrukcij z uporabo inštrukcij »redno« ugotavljamo da inštrukcije z generacijami naraščajo.

Ugotavljamo tudi, da je generacija X v povprečju bolj delavna, oziroma se za doseg cilja bolj potruji, saj se v povprečju bolj strinja, da jim redno učenje in pisanje domačih nalog pomaga pri boljših ocenah, kot generaciji Y in Z.



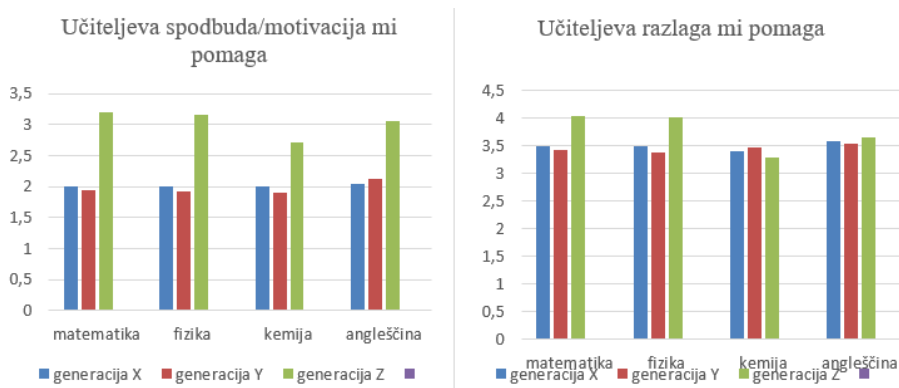
Graf 3: Redno učenje in pisanje domačih nalog mi pomaga



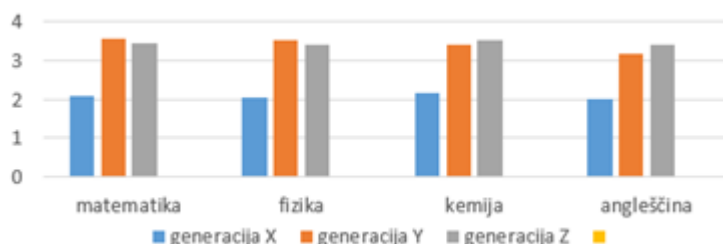
Graf 4: Dodatni pouk mi pomaga

Pri strinjanju z trditvijo, da jim učiteljeva razlaga in učiteljeva spodbuda pomagata pri izboljšanju ocene (Graf 5) pa ne izkazuje statistično značilnih razlik, čeprav se generacija Z nekoliko bolj strinja, da ji učiteljeva razlaga in motivacija pomagata pri boljših ocenah, medtem ko sta generaciji X in Y glede učiteljeve razlage v povprečju nekako neopredeljeni (3 niti, niti), pa je prisotno njuno v povprečju nestrinjanje, da jim spodbuda učiteljev pomaga pri ocenah.

Se pa ponovno pojavijo velike razlike v povprečju strinjanja pri zunanji pomoči pri doseganju boljših ocen (Graf 5), kjer je v povprečju nestrinjanje generacije X in veliko večje strinjanje generacij Y in Z, ker nakazuje na veliko večje posluževanje inštrukcij v generaciji Y in Z, da bi prej dosegli boljše ocene.



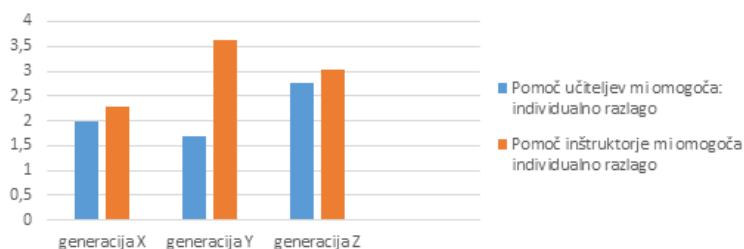
Graf 5: Učiteljeva razlaga in spodbuda



Graf 6: Zunanja pomoč pri doseganju boljših ocen

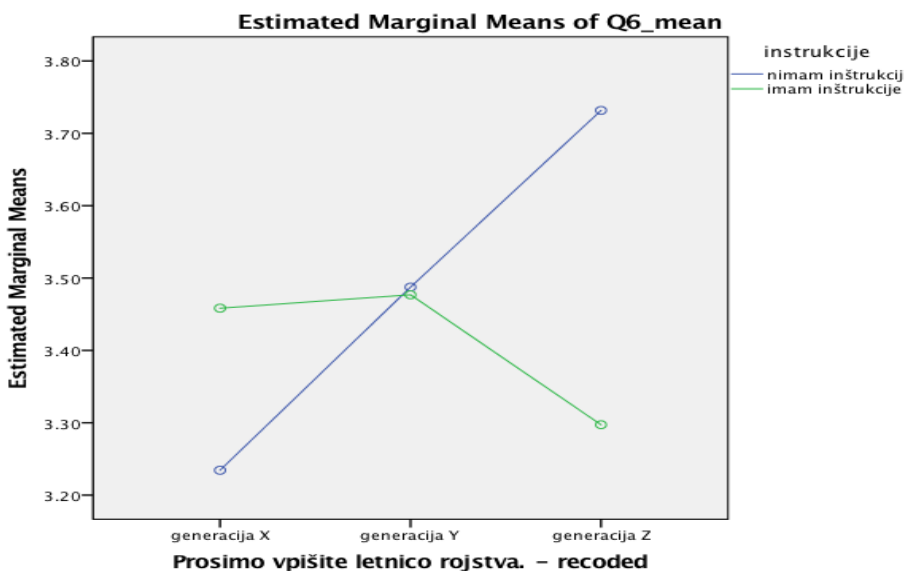
Vir: Perozzi, lastna raziskava/anketni vprašalnik (2017)

Vse tri generacije pa se v povprečju bolj strinjajo, da inštruktorjeva pomoč omogoča večjo individualno razlago (Graf 7).



Graf 7: Individualna razlaga

Raziskovalno vprašanje »Ali pogostost posluževanja inštrukcij narašča z generacijami?« lahko tako potrdimo v delu razlik pri koriščenju inštrukcij med generacijami, saj se inštrukcije v generaciji X večinoma koristijo za popraviljanje nezadostne ocene, medtem ko se v ostalih dveh generacijah anketiranci poslužujejo inštrukcij tudi za popraviljanje oziroma izboljšanje ocene, kar je posledica družbenih sprememb. Iz grafa 9 je razvidno, da na intenzivnost inštrukcij vpliva kombinacija med generacijo in dejstvom ali imajo inštrukcije. Točka sekanja krivulji predstavlja točko preloma tistih anketirancev, ki nimajo inštrukcij glede na generacijo.



Graf 8: Povezava med generacijami in inštrukcijami

6 Sklep

V Sloveniji se, tako kot po svetu, širi izobraževalni sistem in glavna skrb za vse mlade in njihove družine je šolanje. Mladina in njihove družine se močno zavedajo pomembnosti uspešnosti posameznika v izobraževalnem sistemu, saj le-ta oblikuje njegove prihodnje življenjske priložnosti. Uspešni mladi bodo verjetno imeli dostop do zaželene univerzitetne izobrazbe in kasneje dobro plačanih zaposlitev, medtem ko imajo manj uspešni omejene možnosti. To ustvarja velik pritisk na mladino in njihove družine (Davies in Guppy, 2010).

Iz raziskave je razvidno, da je proces tranzicije Slovenije pustil svoj pečat tudi na izobraževanju v Sloveniji, kjer je postala osnovna skrb družine izobraževanje za večjo uspešnost in boljše življenje. S širitvijo izobraževalnega sistema se seveda širijo tudi inštrukcije, saj le-te imenujemo »izobraževanje v senci«. To je sicer normalen pojav, saj povečanje opazovanega predmeta posledično poveča njegovo senco. Na povečan obseg inštrukcij tako vplivajo težnje novejših generacij po izobraževanju, njihova tekmovalnost, individualnost v smislu lastne odgovornosti, ambicioznost, ter

neučakanost in materializem. Zelo velik pomen imajo tudi stališča okolice in le-ta zahteva izobraževanje, učinkovitost in tekmovanje za pomembnost in uspešnost. V tekmi za nadaljevanje izobraževanja, postajajo inštrukcije vedno bolj zaželen neformalni izobraževalni proces s strani udeležencev izobraževalnega procesa in njihovih staršev, saj le z dobrimi ocenami lahko premagajo omejitve vpisov na univerze ali druge izobraževalne programe.

Na podlagi raziskave postaja tak način izobraževanja vedno bolj uveljavljen, kar kaže procentualno bistveno povečanje inštrukcij iz generacije X v generacijo Y in še vedno narašča, vendar počasneje. Ne odvija se več samo ob preverjanjih znanja ali ob nerazumevanju snovi, pač pa vedno pogosteje čez vse leto za izboljšanje ocene in tako postaja nekakšno mentorstvo. Uporabniki inštrukcij tako niso več le slabši učenci, ki jih koristijo za popraviljanje ocen, pač pa tudi izredno pridni učenci, ki bi želeli svoje znanje nadgraditi in dopolniti, oziroma za svoje znanje dobiti dobro oceno. Inštrukcije poleg posredovanja znanja prav tako pozitivno vplivajo na samozaupanje posameznikov in kot pomoč pri uresničevanju njihovih ciljev. Prav tako lahko inštrukcije pomagajo pri motivaciji posameznikov za učenje učenja. Tako se lahko udeležijo in izpostavijo osebne značilnosti ter potrebe učencev in dijakov z inštrukcijami, kjer je pristop inštruktorja individualen, kar izhaja tudi iz raziskave. Inštruktor lahko nudi, saj ima čas, bogato izbiro predstav iz okolja in inštruktor lahko opravi veliko vaj, po korakih, s povratnimi odgovori na delo in to takoj. Tako mu inštruktor nudi podporo in s tem se mu dviguje samozavest in motivacija za učenje, kar je pomembno za delo v šoli.

Zgoraj omenjeni zaključki raziskave bi morali biti pomembno vodilo za pedagoške delavce, predvsem s pozornostjo na ustvarjalnem delovanju učencev, saj je izobraževanje pomembno tudi za organizacijsko kulturo šol, kajti izobraževalne ustanove so prostor človekovega osebnojnega razvoja. To pa lahko omogoča samo sodelovalna kultura, kjer naj bodo učitelji vzor, saj le oni lahko in morajo vzpodbujati druge udeležence procesa, da sodelujejo med seboj. Tako se bodo lahko razvijale sodelovalne lastnosti tima in s tem socialni kapital, ki predstavlja zaupanje, razumevanje in vzpostavljanje vzajemnih odnosov. Preko sodelovanja se spreminjajo skupne družbene norme in tako bi lahko v kasnejših letih postali aktivni državljani. Potem takem ne smemo pozabiti tudi na izobraževanje pedagoških delavcev, saj bo tudi njim izobraževanje o različnih metodah dela izboljšalo njihovo učinkovitost in posledično izboljšalo formalno izobraževanje, kar pa bi lahko imelo za posledico manj inštrukcij, kot jih po analizah ima severna Evropa.

Rezultati raziskave so bili pričakovani in so, kljub majhnemu vzorcu, primerljivi z drugimi raziskavami, ter so potrdili našo predpostavko, da z večanjem individualizma v družbi individualistične lastnosti, kot so znanje, tekmovalnost, samoodgovornost, lastne vrednote in cilji postajajo vse pomembnejše, inštrukcije pa predstavljajo najbolj ustrezno neformalno metodo izobraževanja in z individualnim pristopom ponujajo pomoč in omogočajo doseganje lastnih ciljev in zelenega nivoja znanja ter so zato tudi vedno bolj razširjene in postajajo tudi družbeno sprejemljive. Predstavljajo možnost

uresničevanja izražene lastne želje po uspehu in tekmovalnosti med vrstniki in hkrati nadaljevanje izobraževanja po srednji šoli, kar jim kasneje omogoča boljšo zaposlitev in boljšo plačo.

Kljub majhnemu vzorcu lahko na podlagi raziskave predvidevamo, da je porast inštrukcij tudi v Sloveniji, kar bi bilo smiselno preveriti z dodatnimi raziskavami.

Glede na to, da je raziskava potekala na manjšem vzorcu se zavedamo, da lahko prihaja do odstopanj, so se pa hkrati pojavljala nova vprašanja o socialnem statusu uporabnikov inštrukcij in kakšne so možnosti za omejitev inštrukcij s spremembami formalnega izobraževanja.

Poleg tega pa je zaskrbljujoče dejstvo, da postajajo inštrukcije nekaj normalnega, saj se s tem zmanjšuje učiteljeva individualna odgovornost za uspešnost. Tako so lahko učitelji prepričani, da bodo njihovi učenci dosegali standarde znanja, tudi v mednarodnem merilu, kar se že dogaja, saj so se dosežki slovenskih dijakov bistveno popravili od osamosvojitve naprej, pa čeprav jih v najslabšem možnem primeru nič ne naučijo. To odgovornost so iz ramen pedagoških delavcev prevzeli otroci na svoja ramena, z njimi njihovi starši in posledično inštruktorji. Saj starši ne pristopijo k pedagoškemu delavcu s pritožbo, da otroke premalo nauči, čeprav se v zadnjih letih preizkusi znanja velikokrat ponavljajo zaradi prevelikega števila nezadostnih ocen, medtem ko so inštruktorji pod stalnim preverjanjem, primerjanjem in odgovornostjo za doseganje zastavljenih ciljev svojih inštruirancev. Tu prihaja tudi do velikih nasprotij med učitelji in inštruktorji, saj učitelji velikokrat ne želijo sodelovati z inštruktorjem, da bi otroci dosegali boljše znanje. Zaznati je, seveda ne pri večini pedagoških delavcev, neko prepričanje, da ker jih plačuje država, ostajajo odgovorni samo državi ne pa staršem, kot inštruktor, ki ga plačujejo starši. Potrebno se bo vedno bolj zavedati, in to na vseh nivojih izobraževanja, da je izobraževanje namenjeno uporabnikom le tega in institucije imajo odgovornost do uporabnikov in niso same sebi namen. Njihov namen je podajati znanje in to na način, da ga uporabniki lahko osvojijo tako, da postane uporabno.

S tega vidika, bi bilo nujno spremljanje intenzivnosti inštrukcij tudi preko mednarodnih in lastnih raziskav, kot tudi nadaljevati poglobljene raziskave o vzrokih zanje, saj je razvidno iz raziskave, da so udeleženci pod velikim pritiskom, zmedeni. Vse to pa povzroča razne depresije in travme, kar pa si zdrava družba vsekakor ne želi in bi lahko s takimi raziskavami preprečila daljnosežne posledice na zdravje izobraževancev, hkrati pa omejila inštrukcije ter povrnila kredibilnost šolskemu sistemu, ki bi mogoče v prihodnosti lahko dosegel raven Finske oziroma severnih dežel.

Literatura

1. Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218.
2. Bray, M. (2006). Private supplementary tutoring: Comparative perspectives on patterns and implications. *Compare*, 36(4), 515–530.

3. Bray, M. (2014). The impact of shadow education on student academic achievement: Why the research is inconclusive and what can be done about it. *Asia Pacific Education Review*, 15(3), 381–389.
4. Bray, M., Kwo, O., & Jokić, B. (2016). *Researching private supplementary tutoring: Methodological lessons from diverse cultures* (Let. 32). Springer.
5. Brečko, D. (2005). *Generacijske razlike na delovnem mestu: rezultati raziskave s komentarjem*.
6. Čakš, A. (2004, maj 17). Predrage, a včasih potrebne in koristne. *Delo*.
7. Černetič, M. (2001). Vrednotenje dela in motivacija–ravnanje z ljudmi pri delu. *Fakulteta za organizacijske vede, Kranj*.
8. Davies, S., & Guppy, N. (2010). *The schooled society: An introduction to the sociology of education*. ERIC.
9. Dedić, Z. R., Jokić, B., Jurko, L., & Pužić, S. (2005). In the shadow-Private Tutoring in Secondary Education in Croatia: the scope, nature and effects.
10. Fleschner, S. (2008). Counseling across generations: Bridging the baby boomer, generations X, and generations Y gap. *Compelling counseling interventions: Celebrating VISTAS'fifth anniversary*, 139–149.
11. Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard business review*, 85(7–8), 41–52.
12. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Kupperschmidt, B. R. (1998). Understanding generation X employees. *Journal of Nursing Administration*, 28(12), 36–43.
14. Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex roles*, 53(9–10), 763–778.
15. Marentič Požarnik, B. (2000). Psihologija pouka in učenja. *Ljubljana: DZS*.
16. OECD. (2018). Education. Pridobljeno 20. december 2018., od <https://www.oecd-ilibrary.org/education>
17. Oh, E., & Reeves, T. C. (2014). Generational differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. V *Handbook of research on educational communications and technology* (str. 819–828). Springer.
18. Perozzi, E. (2018). *Izobraževanje v „senci“ na Goriškem: primer inštrukcij*. Fakulteta za Uporabne družbene študije, Nova Gorica.
19. Rečnik, F. (1991). *Izobraževanje v Sloveniji za 21. stoletje: Globalna koncepcija razvoja vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
20. SURS, S. urad R. S. (2019). SURS. Pridobljeno 25. maj 2008., od <http://www.stat.si/>
21. Ule, M. (2000). *Socialna ranljivost mladih*. Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad Republike Slovenije za mladino.
22. Yrle, A. C., Hartman, S. J., & Payne, D. M. (2005). Generation X: Acceptance of others and teamwork implications. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(5/6), 188–199.
23. Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.
24. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, X'ers, and nexters in your workplace*. New York: Performance Research Associate. Inc.

8 Coaching in odnosi z javnostmi v odgovorni družbi

Natalie Cvikel Postružnik* | Nina Lesar**

Povzetek: Sodobna družba in odgovorna družba, pojma, ki se razlikujeta v samem pomenu, a imata hkrati tudi skupne lastnosti. Lahko rečemo, da se je v zadnjem času družbena odgovornost, predvsem težnja po le-tej zelo razširila predvsem v svetu podjetništva. Govorimo o ravnanju in delovanju organizacij v smeri družbene odgovornosti, kamor spada tudi ravnanje in delovanje omenjenih organizacij v primeru kriznih situacij. V ospredje postavljamo notranjo oziroma interno komuniciranje v času krize. Tema »Coaching kot orodje odnosov z javnostmi v odgovorni družbi« je sestavljena iz treh glavnih tem, ki so: kriza, odnosi z javnostmi ter coaching. Z raziskavo smo ugotavljali stanje internega komuniciranja v slovenskih organizacijah v času krize in v času brez nje; kako se organizacije pripravljajo na morebitne krizne čase, pomembnost oz. vlogo internega komuniciranja v organizacijah za vzpostavljanje odgovorne družbe in kako razširjena je uporaba coachinga v te namene. Rezultati naših raziskav so pokazali, da v organizacijah pretežno poznajo coaching kot metodo, vendar je pri svojem delu v večini ne uporabljajo. V organizacijah, tako v tistih, ki coaching uporabljajo, kot v tistih, ki te metode ne uporabljajo, krize predvidijo in se nanje pripravijo. Zaposleni v omenjenih organizacijah vidijo pomanjkanje komuniciranja predvsem na relaciji vodstvo-zaposleni in pa med zaposlenimi. Odraz pomanjkanja ustrezne internega komuniciranja je padec motivacije za delo in nerazumevanje odločitev vodstva s strani zaposlenih. Organizacije lahko interno komuniciranje izboljšajo z uporabo coachinga predvsem na področju odnosov z javnostmi, saj služba za odnose z javnostmi prav v kriznem obdobju izvaja pomembno funkcijo za ustvarjanje odgovorne družbe glede sprememb, ki se v organizaciji dogajajo. Spotoma znotraj organizacije raste družbena odgovornost kar zaposleni oziroma sama organizacija, ki deluje v smeri družbene odgovornosti prenese v našo sodobno družbo ter tako pripomore k nastajanju odgovorne družbe znotraj le-te.

Ključne besede: coaching; interno komuniciranje; zaposleni; krizno obdobje; vodstvo; družbena odgovornost

Coaching and Public Relations in Responsible Society

Abstract: Modern society and social responsible society, concepts that are different but also have common traits. We could say that social responsibility and its popularity, especially in business world is growing. Talking about behaving and operating in a way of social responsibility. The theme "Coaching as a public relations tool in a responsible

* mag., Insights d.o.o. Maribor in viš. pred., DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor; natalie@insights.si

** Insights d.o.o. Maribor; nina@insights.si

society" consists of three main topics: crisis, public relations and coaching. The conducted study examined the state of internal communication in Slovenian organizations during the crisis, as in the absence of it; how the organizations are prepared for possible crisis times, importance or the role of internal communication in organizations to build a responsible society and how the use of coaching is implemented for these purposes. The results of our research have shown that organizations are familiar with coaching as a method, but most of them do not apply it in their work. In organizations, both in those who use coaching and in those who do not use these methods, crises are predicted and prepared for. Employees in these organizations see a lack of communication primarily in the management-employee relationship and among employees. The reflection of the lack of adequate internal communication is the fall in motivation for work tasks and the lack of understanding of leadership decisions by employees. Organizations can improve internal communication by using coaching primarily in the field of public relations, since the PR has a crucial role in creating a responsible society for the changes that occur in the organization during the crisis period. Along with that, social responsibility grows.

Keywords: *coaching; internal communication; employees; crisis period; leadership*

1 Predstavitev problema

Večji problem pri ravnanju organizacije v krizi leži predvsem v samem komuniciranju. Prav pomanjkanje ustreznega ali splošno pomanjkanje internega komuniciranja v organizaciji, lahko samo po sebi predstavlja razlog za nastanek krize.

Organizacija komunicira z déležniki v okolju, v katerem deluje. Déležnike organizacije v grobem delimo na notranje in zunanje. Za tovrstno komuniciranje med organizacijo in njenimi déležniki v večini organizacij skrbi služba za odnose z javnostmi (služba oz. oddelek za komunikacijski menedžment). Predvsem v kriznih časih je vloga omenjene službe velikega pomena, saj se njeni predstavniki znajdejo v vlogi ljudi, ki morajo skomunicirati spremembe, ki jih krizno obdobje prinese.

Zaposleni predstavljajo trden steber in srce vsake organizacije, zato je komuniciranje znotraj podjetja – se pravi komuniciranje z zaposlenimi – v kriznih časih najpomembnejše. Tako lahko vodstvo podjetja ugotovi, kaj so povodi oziroma razlogi za pomanjkanje komuniciranja, kako se to pomanjkanje komuniciranja odraža že v fazi predkrize ter kako lahko podjetje to fazo prepozna in z ustreznim ravnanjem prepreči razvoj krize. Povedano pomeni, da lahko dobri odnosi z javnostmi v veliko primerih omilijo ali celo preprečijo krizo.

Prav tako je za uspešnejše reševanje kriznega obdobja pomembna dobra organizacijska kultura, grajena na zaupanju.

Iz vseh omenjenih razlogov igra veliko vlogo pripravljenost in usposobljenost ljudi, ki morajo skomunicirati spremembe, kar je ključnega pomena pri vzpostavljanju ustreznega internega komuniciranja.

V nadaljevanju so vse tri obravnavane teme za nadaljnje lažje razumevanje na kratko razložene.

1.1 Kriza

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju (organizaciji), ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj tega podjetja, nastalo pa je zaradi prepletenega in hkratnega delovanja tako zunanjih kot tudi notranjih vzrokov (Dubrovski, 2011, str. 31).

Po vseh definicijah gre za nenačrtovano, nepredvidljivo, nezaželeno obdobje, ki ima to moč, da ogrozi celotno delovanje organizacije, njene cilje, vizijo in namen. Kriza v organizaciji lahko nastane iz več različnih razlogov, v grobem delimo vzroke za nastanek krize na notranje in zunanje. Ni nujno, da kriza predstavlja nekaj negativnega, kriza lahko predstavlja nov začetek, spremembo v delovanju, se pravi priložnost za prenovo organizacije, kar lahko označimo za pozitivno posledico krize. Krize v organizacijah danes ne predstavljajo nič novega, lahko bi celo rekli, da so postale del vsakdana.

1.2 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so strateški komunikacijski procesi, ki gradijo vzajemno koristne odnose med organizacijami in njenimi ciljnimi skupinami (PRSA, 2012).

V organizaciji služba oziroma oddelek za odnose z javnostmi skrbi za tekočo, kakovostno in ustrezno komuniciranje organizacije z njenimi déležniki. Organizacija ima tako, kot je že bilo omenjeno tako zunanje kot tudi notranje déležnike, glavni predstavniki so zaposleni v organizaciji. Naloga odnosov z javnostmi je poznavanje vseh déležnikov organizacije ter načrtovanje, izvedba in merjenje uspešnosti komuniciranja.

1.3 Coaching oziroma poslovni coaching

Poslovni coaching je oblika svetovanja, kjer gre tudi za ugotavljanje, kako priti do zelenega cilja oziroma spremembe, in je ključnega pomena pri razvoju kompetenc zaposlenih (Cvikl Postružnik, 2016).

V Sloveniji še ne poznamo ustreznega slovenskega prevoda, zato uporabljamo besedo coaching. Proces, ki preko komuniciranja ter poglobitve vase posameznika ali skupino privede do zelenih odgovorov ter spodbudi spremembo v načinu obnašanja/življenja, imenujemo coaching. Predstavlja proces vpeljave novih vzorcev, razvoj skritega potenciala, spremembe v obnašanju in pogledu na svet. Doseže spremembe in izboljšanje življenja posameznika. Omenjeno pa lahko uporabimo tudi na nivoju organizaciji, s pomočjo coachinga lahko uvedemo spremembe znotraj organizacije ter izboljšamo delovne procese.

Med vsemi javnostmi je le ena, ki je skupna vsem organizacijam, ne glede na velikost, zvrst lastništva ali panogo: zaposleni. Čeprav je menedžmentu najbližja in jo je praviloma najlažje dobro poznati in razumeti, je pogosto zapostavljena, njen pomen pa

usodno podcenjen. Šele v zadnjem času je upravljanju odnosov s to primarno javnostjo organizacij namenjen večji pomen, saj je ustrezno komuniciranje z in med zaposlenimi kot del socialnega kapitala organizacij, predpogoj uspešnemu upravljanju odnosov z drugimi déležniki in javnostmi organizacije (Dialogos, 2007b).

Interno komuniciranje poteka z zaposlenimi. Zaposleni so tisti, ki skrbijo za to, da delovni procesi potekajo nemoteno, da organizacija deluje. Prav zaradi navedenega je ustrezno interno komuniciranje pomembno v kriznem in prav tako v obdobju brez krize. Krize ne moremo rešiti le z ustreznim komuniciranjem, lahko pa kakovostno interno komuniciranje pripomore k hitrejšemu reševanju kriznega obdobja in k lajšanju posledic v organizaciji po krizi, sploh v luči družbeno odgovorne družbe. Ravnanje organizacije je ključnega pomena v času krize. Vodstvo mora ravnati previdno in preudarno, predvsem pa mora ustrezno komunicirati z različnimi javnostmi.

Uspešno in učinkovito komuniciranje med zaposlenimi v podjetju povečuje zadovoljstvo z delom in učinkovitost podjetja kot celote. Zato bi v podjetju morali biti usmerjeni tudi v kakovost komuniciranja, kot so usmerjeni v kakovost izdelkov, ki jih izdelujejo. Pri tem si lahko pomagamo z vrsto aktivnosti, tako da jasno oblikujemo cilje internega komuniciranja, določimo standarde internega komuniciranja, vključujemo vodstvo za doseganje podpore, povezujemo uspešnost internega komuniciranja z uspešnostjo poslovanja podjetja. Prav tako na učinkovitost in uspešnost vplivajo odnosi med zaposlenimi, samostojnost pri delu, sodelovanje pri urejanju zadev, zaupanje med udeleženci, fleksibilnost v komuniciranju in kultura komuniciranja (Mumel, 2008, str. 183).

Glavni namen raziskave je predstavljala predvsem analiza odnosov z javnostmi v obdobju krize z velikim poudarkom na internem komuniciranju oziroma komuniciranju z zaposlenimi. Ugotoviti smo želeli, kakšno je realno, trenutno stanje internega komuniciranja v slovenskih podjetjih, kolikšno je poznavanje coachinga ter kakšno vlogo ima le-ta, če jo sploh ima, v organizacijah v Sloveniji. Preko raziskave smo želeli ugotoviti tudi odnos vodstva do zaposlenih in kakšna je dejanska vloga ustreznega komuniciranja ter zaposlenih v obdobju krize.

Omenjeno pomanjkanje ustreznega internega komuniciranja ne občutijo samo zaposleni v državah po svetu, s podobnim problemom se spopadajo tudi zaposleni pri nas. Gospodarska zbornica je v slovenskih podjetjih izvedla raziskavo mikroklimo v različnih organizacijah in dobljene rezultate med seboj primerjala. Ugotovili so, da nezadovoljstvo zaposlenih v večini primerov izhaja iz neustreznega internega komuniciranja ali, lahko rečemo tudi, pomanjkanja le-tega (Dialogos, 2007a).

Coaching na slovenskih tleh je še zelo mlada veda in ni tako razširjena kot drugod po svetu. Zato nas je zanimal položaj coachinga v tistih organizacijah, ki ga pri svojem delu uporabljajo, saj raziskave kažejo, da se z uporabo coaching metode lahko izboljša interno komuniciranje ter tako ustvari ustrežnejše oziroma prijaznejše delovno okolje; omenjeno pa pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih.

Pred samo izvedbo raziskave smo zastavili osnovne trditve oziroma hipoteze.

- Upravitelji odnosov z javnostmi v analiziranih organizacijah uporabljajo coaching kot eno od orodij v času krize.
- Coaching kot orodje odnosov z javnostmi pripomore k boljšem komuniciranju in uspešnejšemu reševanju kriznih situacij znotraj analiziranih organizacij.
- Vodje v analiziranih organizacijah se zavedajo, da so zaposleni ključnega pomena za uspeh v času krize.

2 Metode

Predhodno navedene hipoteze smo preverjali s pomočjo kvantitativne in kvalitativne metode raziskovanja.

Kvantitativno metodo nam je predstavljal spletni anketni vprašalnik sestavljen iz sedmih vprašanj zaprtega tipa ter iz sklepnega dela z demografskimi vprašanji. Anketni vprašalnik je bil izveden anonimno v spletni različici programa 1KA v obdobju od decembra 2018 do marca 2019. Vprašanja so bila sestavljena glede na hipoteze, raziskovalna vprašanja in cilje raziskave. Uporaba spletnega vprašalnika je predstavljala možnost pridobitve večjega števila podatkov v relativno kratkem času. Vprašalnik je bil dostopen preko družbenih omrežij Facebook in spletne pošte. Vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene v različnih slovenskih organizacijah. Omenjene organizacije smo izbirali glede na to, ali imajo oddelek ali osebo, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi oziroma komunicira z déležniki organizacije. Vprašalnik je v celoti rešilo 73 respondentov. Preko omenjenega vzorca sodelujočih smo pridobili zanesljive podatke, ki smo jih potrebovali za potrditev ali zanikanje predhodno zastavljenih hipotez.

Program 1KA, v katerem je bil spletni vprašalnik narejen, je sproti beležil in spremljal rezultate. Po koncu zbiranja podatkov smo vse pridobljene rezultate statistično obdelali tako, da smo pridobili potrebne in ustrezne podatke glede na hipoteze, raziskovalna vprašanja ter cilje raziskave.

Kvalitativno metodo je predstavljal polstrukturiran intervju, prav tako kot vprašalnik smo tudi intervju sestavili glede na hipotezo, ki smo jo s pomočjo pridobljenih podatkov potrdili ali ovrgli. Intervju sestavljen iz vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so služila kot opora pri izvedbi smo opravili z vnaprej izbranimi vodjami v poslovno uspešnih slovenskih organizacijah. Omenjene sodelujoče osebe imajo bogate tako življenjske kot poslovne izkušnje, delo vseh pa je tesno povezano s komuniciranjem. Sodelujoče so v intervjuju sodelovale prostovoljno ter odgovarjale samostojno. Z intervjujem smo dobili še bolj poglobljen vpogled v trenutno stanje internega komuniciranja v vnaprej izbranih slovenskih organizacijah.

3 Rezultati

Prvi korak v analizi rezultatov je predstavljajo analiziranje in tabelaričen zapis vseh rezultatov po vprašanih, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

1. Kako ravnate znotraj organizacije v kriznih situacijah?

Podvprašanje	Frekvenca	Odstotek
Krize v organizaciji nimamo	6	8 %
Krize predvidimo in se nanje pripravimo vnaprej, zato nimamo težav, ko le-te nastanejo	40	55 %
Ravnamo ad-hoc	28	38 %
Najemamo zunanje strokovnjake	19	26 %
Služba za odnose z javnostmi pripravi načrt komuniciranja in izvede trening z vsemi vpletenimi déležniki	18	25 %

Vprašanje je bilo zastavljeno tako, da so respondenti lahko izbrali več možnih odgovorov. Tako smo pridobili rezultate, da v 55 % organizacij, krize predvidijo ter se nanje ustrezno pripravijo, tako nimajo težav, ko le-te nastanejo. V ostalih organizacijah večinoma ravnajo ad-hoc (28 %).

2. Kje vidite glavne pomanjkljivosti v internem komuniciranju vaše organizacije?

Podvprašanje	Frekvenca	Odstotek
Nerazumevanje delovanja organizacije	13	18 %
Pomanjkanje komuniciranja v relaciji vodstvo-zaposleni	48	66 %
Pomanjkanje komuniciranja med zaposlenimi	31	42 %
Nepoznavanje same organizacije (cilji, vizija, vrednote)	18	25 %

Tudi pri zgornjem vprašanju so respondenti lahko izbirali med več možnimi odgovori. Največji procent zaposlenih vidi glavni problem internega komuniciranja predvsem v realaciji vodstvo-zaposleni (66 %) in pa pomanjkanje komuniciranja med samimi zaposlenimi (42 %).

3. Kako se te pomanjkljivosti odražajo pri samem delu?

Podvprašanje	Frekvenca	Odstotek
Med zaposlenimi vlada nezadovoljstvo	20	27 %
Slaba produktivnost	8	11 %
Nerazumevanje odločitev/ukrepov vodstva pri zaposlenih	20	27 %
Padec motivacije zaposlenih za delo	21	29 %

Največji delež (29 %) sodelujočih v raziskavi pomanjkanja internega komuniciranja zaznava v padcu motivacije za opravljanje dela. To lahko razumemo kot posledico pomanjkanja oziroma neustreznega komuniciranja v relaciji vodstvo – zaposleni in pa med samimi zaposlenimi. Sodelujoči v raziskavi so kot odraz pomanjkanja komuniciranja zaznali tudi nerazumevanje odločitev oziroma ukrepov vodstva pri zaposlenih, kar posledično privede do nezadovoljstva zaposlenih.

4. Menite, da slabo komuniciranje znotraj organizacije lahko privede do kriznih situacij?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Da	67	92 %
Ne	4	8 %

Sodelujoči v raziskavi so se v veliki večini (92 %) strinjali, da slabo komuniciranje lahko privede do kriznih situacij.

5. Kako bi ocenili stanje internega komuniciranja v vaši organizaciji?

Lestvica	1	2	3	4	5	6	7
Frekvenca	0	8	9	22	17	15	2
Odstotek	0 %	11 %	12 %	30 %	23 %	21 %	3 %

Na lestvici ocenitve stanja internega komuniciranja, kjer 1 pomeni izredno slabo stanje, 7 pa izredno dobro stanje, so se sodelujoči v raziskavi v večini odločili za oceno 4 (30 %). Lahko bi rekli, da je stanje internega komuniciranja v slovenskih organizacijah ocenjeno nekje med oceno 4 in 5.

6. Menite, da je ustrezno interno komuniciranje ključno pri reševanju krize v organizaciji?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Da	69	95 %
Ne	3	5 %

Sodelujoči v raziskavi v 95 % menijo, da je ustrezno interno komuniciranje ključno pri reševanju krize v organizaciji.

7. Uporabljate coaching kot eno izmed orodij v času krize?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Da	25	34 %
Ne	31	43 %
Ne poznam tega orodja	17	23 %

V organizacijah, kjer delujejo sodelujoči v raziskavi, po večini coachinga kot orodje ne uporabljajo. Skoraj četrtina (23 %) pa omenjenega orodja sploh ne pozna.

8. Spol

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	17	23 %
Ženski	56	77 %

Sodelovalo je bistveno več žensk (77 %) kot moških (23 %).

9. V katero starostno skupino spadate?

Starostne skupine	Frekvenca	Odstotek
1 (20–29)	16	22 %
2 (30–39)	17	23 %
3 (40–49)	24	33 %
4 (50–60)	16	22 %

Sodeč po rezultatih je največ sodelujočih v raziskavi predstavnikov starostne skupine 3, kar predstavlja od 40 do 49 let. Sledi starostna skupina 2 od 30 do 39 let, zadnje mesto pa si delita skupini 1, razpon let od 20 do 29, ter skupina 4 z razponom let od 50 do 60.

10. Velikost organizacije

Velikost organizacije	Frekvenca	Odstotek
1 (Mikro (do 10 zaposlenih))	14	19 %
2 (Majhna (do 50 zaposlenih))	26	35 %
3 (Srednja (do 250 zaposlenih))	10	16 %
4 (Velika)	23	30 %

Največji odstotek sodelujočih prihaja iz majhne organizacije, kar predstavlja do 50 zaposlenih. Sledijo zaposleni v velikih organizacijah. Najmanjši odstotek sodelujočih v raziskavi je zaposlenih v mikro in srednje velikih organizacijah.

V naslednjem koraku smo rezultate analizirali glede na predhodno zastavljene hipoteze.

- *Hipoteza: Upravitelji odnosov z javnostmi v analiziranih organizacijah uporabljajo coaching kot eno od orodij v času krize.*

Zgoraj omenjeno hipotezo smo preko raziskave potrdili. V organizacijah, kjer uporabljajo coaching, se na morebitno krizo pripravijo predhodno tako, da upravitelji odnosov z javnostmi sestavijo komunikacijski načrt ter z omenjenim načrtom seznanijo vse déležnike organizacije.

- *Hipoteza: Coaching kot orodje odnosov z javnostmi pripomore k boljšem komuniciranju in uspešnejšemu reševanju kriznih situacij znotraj analiziranih organizacij.*

Coaching kot orodje odnosov z javnostmi pripomore k boljšem komuniciranju in uspešnejšemu reševanju kriznih situacij znotraj analiziranih podjetij, glede na rezultate, pridobljene s spletno anketo, ne moremo potrditi. Respondenti kljub uporabi coachinga v organizacijah vidijo glavno pomanjkljivost internega komuniciranja ravno v relaciji vodstvo-zaposleni ter v samem komuniciranju med zaposlenimi. Coaching je v Sloveniji še v povojih, kar pomeni, da tudi tiste organizacije, ki ga pri svojem delu uporabljajo, to počnejo relativno kratek čas in nekega velikega napredka še ni moč zaznati, saj gre pri coachingu za dolgotrajen proces. Organizacije v veliko primerih naredijo napako ravno pri načinu oziroma izvedbi coachinga. Vodstvo uporablja coaching izključno pri zaposlenih, kar pa ne reši situacije. Spremembe se v vsaki organizaciji najprej začnejo

dogajati v vodstvu organizacije, potem pa potekajo vse do zaposlenih ter ostalih déležnikov. Ker gre za, kot je že bilo omenjeno, relativno mlado vedo, lahko med zaposlenimi pride do odpora, saj preko coachinga želimo spremeniti dosedanje navade oziroma stare vzorce, ki zavirajo posameznikov polni potencial. To lahko povzroči padec motivacije za delo, kar je ravno obratno od namena coaching metode. Hipoteze tudi ne moremo potrditi iz razloga, ker so anketiranci iz organizacij, kjer uporabljajo coaching, stanje internega komuniciranja v povprečju ocenili slabše (4,4) kot tisti, ki v svojih organizacijah ne uporabljajo coaching metode (4,6). Coaching metodo pa organizacije uporabljajo ravno v namen izboljšanja internega komuniciranja na vseh relacijah in v vseh obdobjih, še posebej kriznih.

Pri obdelavi pridobljenih podatkov s pomočjo polstrukturiranega intervjuja so nam kot merski instrument pomagala vnaprej pripravljena vprašanja kot oporne točke. Informacije, pridobljene s pomočjo intervjujev, smo obdelali po metodi kognitivne analitike ter tako zajeli bistvene podatke, ki bi potrdili ali ovrgli vnaprej zastavljeno hipotezo. Vzorec je majhen (N=3). Tako vprašanja kot odgovori so nazorni, neposredni ter poglobljeni.

- *Hipoteza: Vodje v analiziranih organizacijah se zavedajo, da so zaposleni ključnega pomena za ustvarjanje družbeno odgovorne družbe v času krize.*

Hipotezo smo skozi rezultate intervjujev tudi potrdili. Zaposleni so in še vedno igrajo pomembno vlogo pri reševanju kriz v organizaciji.

Zaposleni so izredno pomemben del vsake organizacije. Brez njih tudi organizacija ne bi obstajala. Poleg tega zaposleni predstavljajo dodano vrednost in premoženje vsake organizacije. So trden steber, a jih je treba tudi obravnavati z neko mero spoštovanja, jih motivirati, jim dati možnost osebnega in prav tako poslovnega napredka ter jim ustvariti pozitivno delovno okolje, v katerem se počutijo sprejete in cenjene. Vse omenjeno pa temelji na ustreznem komuniciranju tako med samimi zaposlenimi kot tudi v relaciji vodstvo-zaposleni. Slednja je še toliko bolj pomembna, saj le tako lahko zaposleni vodstvo podprejo in ga razumejo. Vsaka organizacija se je že kdaj znašla v krizni situaciji. Ključ za uspeh v omenjeni situaciji seveda predstavljajo predpriprave na krizne situacije, veliko vlogo pa igra komuniciranje z vsemi déležniki organizacije tako notranjimi kot zunanji. Krize ne moremo rešiti le z ustreznim komuniciranjem z zaposlenimi. Lahko pa odkrita, poštena, celovita, kakovostno komuniciranje v času krize pripomore k hitrejšemu reševanju in lažjemu okrevanju organizacije po krizi. Z ustreznim komuniciranjem zaposleni dobijo občutek sprejetosti in veliko večjo mero zaupanja v samo vodstvo podjetja, kar je zelo koristno predvsem v kriznih časih.

4 Izsledki in priporočila za nadaljnje znanstveno delo

Navajamo glavne rezultate, pridobljene preko vprašalnika in intervjujev:

- V organizacijah pretežno poznajo coaching kot metodo. Večinoma jo, sodeč po rezultatih, uporabljajo le v 39 % organizacijah.

- Skoraj četrtina anketirancev, kar predstavlja 23 % celote, coachinga sploh ne pozna. V 43 % pri svojem delu v organizaciji ne uporabljajo.
- Tako v organizacijah, kjer uporabljajo coaching kot metodo, kot tudi v organizacijah, kjer te metode ne uporabljajo, krize predvidijo in se nanje pripravijo vnaprej, zato nimajo težav, ko le-te nastanejo.
- V organizacijah, kjer coachinga kot metode ne uporabljajo, v kriznih situacijah ravnajo ad-hoc.
- V organizacijah, kjer coaching uporabljajo, služba za odnose z javnostmi pripravi načrt komuniciranja in izvede treninge z vsemi vpletenimi deležniki.
- Pomanjkljivosti internega komuniciranja se kažejo predvsem v relaciji vodstvo-zaposleni ter v pomanjkanju komuniciranja med zaposlenimi. Omenjene pomanjkljivosti se odražajo tako v organizacijah, ki coachinga ne uporabljajo, kot tudi v organizacijah, kjer metodo uporabljajo.
- Pomanjkanje internega komuniciranja se kaže predvsem v padcu motivacije zaposlenih za delo. Prav tako pa zaradi omenjenega pomanjkanja komuniciranja v organizacijah zaposleni ne razumejo odločitev/ukrepov vodstva.
- V organizacijah, kjer med zaposlenimi vlada nezadovoljstvo, ne uporabljajo coachinga kot metode.
- V organizacijah, kjer je problematika internega komuniciranja predvsem v nepoznavanju organizacije, njene vizije, ciljev in vrednot, coachinga kot metode sploh ne poznajo.
- Sodelujoči v raziskavi so stanje internega komuniciranja v organizaciji ocenili s 4,5 na lestvici od 1 do 7, kjer 1 predstavlja izredno slabo stanje, 7 pa izjemno dobro.
- Stanje internega komuniciranja v organizaciji, kjer uporabljajo coaching kot metodo, so sodelujoči v raziskavi ocenili s 4.
- V organizacijah, kjer uporabljajo coaching kot metodo, so večinoma zaposlene ženske.
- Coaching kot metodo večinoma uporabljajo v mikro organizacijah ter v velikih organizacijah.
- Vodstvo v organizacijah se zaveda, da so zaposleni izredno pomemben člen. Predstavljajo premoženje podjetja, konkurenčno prednost in inovativno gonilno silo znotraj organizacije. Tako pripomorejo h kvalitetnemu delovanju, doseganju želenih rezultatov ter napredku organizacije.
- V organizacijah skrbijo za motivacijo zaposlenih tako materialno kot nematerialno. Materialno predstavljajo višina plače, nagrade in denarni bonusi. Nematerialna motivacija se razlikuje od organizacije do organizacije: druženja, nagrade za posebne dosežke, kulturne in pa športne dejavnosti. Vse to združuje zaposlene ter pozitivno vpliva na klimo znotraj organizacije in na interno komuniciranje.
- Vodje v organizacijah spodbujajo zaposlene k inovativnemu razmišljanju, kar izboljšuje delovne procese, motivira in pripomore k boljšemu internemu komuniciranju ter blagodejni klimi v organizaciji.

- Vodje v organizacijah se zavedajo, da so za kvalitetno interno komuniciranje potrebne celovitost, poštenost, hitrost in pravilnost.
- Prav tako se zavedajo, da le z ustreznim komuniciranjem z zaposlenimi krizne situacije ni moč rešiti, lahko pa omilijo posledice, olajšajo potek krizne situacije ter pripomorejo k hitrejši vzpostavitvi normalnega delovanja organizacije.

Kot smo ugotovili iz pregleda teorije in je pokazala tudi empirična raziskava, na osnovi ugotovitev priporočamo, da organizacije:

- Začnejo spremembe v internem komuniciranju organizacije graditi pri vodstvu. Tako se bo predvsem izboljšalo komuniciranje v relaciji vodstvo – zaposleni, slednji bodo bolje razumeli odločitve/ukrepe vodstva. Prav tako pa vodstvo zaposlenim v podjetju predstavlja zgled. Sprememba oziroma več komuniciranja vodstva bo to spodbudilo tudi pri zaposlenih, kar lahko privede do pozitivne spremembe v komuniciranju med zaposlenimi, kar – glede na rezultate raziskave – prav tako predstavlja problem v organizacijah.
- Izberejo pravi način uporabe coaching metode. Pravi način ter ustrezna predhodna obrazložitev oziroma predstavitev coaching metode, zato da zaposleni razumejo pomen metode ter njen namen v organizaciji. Na tak način se zmanjša možnost upora spremembam in padca motivacije za delo. Prav uporaba coachinga naj bi zaposlenim zvišala motivacijo za delo, trenutno stanje pa kaže na padec.
- Poleg predvidevanja in priprave na krizno obdobje igra pomembno vlogo tudi interno komuniciranje oziroma njen potek v omenjenem obdobju. Zato predlagamo organizacijam pripravo načrta komuniciranja, ki ga pripravi služba za odnose z javnostmi ter izvede trening z vsemi vpletenimi déležniki. Komunikacijski načrt v času krize prihrani veliko časa ter olajša potek krize. Sodeč po rezultatih empirične raziskave pripravijo komunikacijski načrt večinoma le v organizacijah, kjer uporabljajo coaching kot metodo. V ostalih organizacijah, kjer coachinga ne uporabljajo, večinoma ravnajo ad hoc, kar predstavlja reakcijo na težave v trenutku pojava. To v veliko primerih lahko oteži celoten potek kriznega obdobja, saj organizacija ni vnaprej pripravljena za tovrstne razmere, kar lahko povzroči zmedo, paniko ter pomanjkanje ustreznega internega komuniciranja. Vse omenjeno lahko vodi v poslabšanje krizne situacije. To ugotovitev bi morale potrditi ali ovreči nadaljnje študije in raziskave.

Priporočamo, da se podobna raziskava izvede na širšem vzorcu, s čimer se validirajo izsledki te študije.

5 Coaching, odnosi z javnostmi in družbena odgovornost

Definicija družbene odgovornosti po ISO 26000:2010 pravi:

»Družbena odgovornost je odgovornost organizacije za vplive njenih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, ki skozi pregledno in etično ravnanje:

- *Prispeva k trajnostnemu razvoju, vključujoč zdravje in blaginjo družbe;*
- *Upošteva pričakovanja déležnikov;*

- *Je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami ravnanja; ter*
- *je integrirana v celotno organizacijo in se izvaja v vseh njenih odnosih.*«
(SIST, 2010).

Pojem družbena odgovornost je v zadnjem času zelo pridobil na prepoznavnosti in veljavi. Organizacije povsod po svetu se trudijo ravnati oziroma slediti smernicam družbene odgovornosti ter dobre prakse. Družbena odgovornost, oziroma sledenje smernicam družbene odgovornosti pomeni, da se organizacija v celoti prične zavedati, da ima določen vpliv na okolje oziroma družbo v kateri deluje. Ne govorimo zgolj o spoštovanju in skrbi do okolja oziroma narave ampak govorimo tudi o odnosu organizacije do družbe, ljudi, zaposlenih in ostalih deležnikov, ki jih organizacija ima in z njimi komunicira. Sama uvedba družbene odgovornosti v organizacijo, le-tej prinese veliko pozitivnih in koristnih »stranskih« učinkov lahko rečemo tudi, da organizacija pridobi na ugledu v širši družbi. Ker pa govorimo o coachingu, notranji oziroma internem komuniciranju in odnosih z javnostmi, lahko rečemo, da organizacija sledi smernicam družbene odgovornosti tudi takrat, ko ima urejeno, celostno, spoštljivo in učinkovito tako interno kot eksterno komuniciranje. Zaposleni v taki organizaciji občutijo pripadnost, sprejetost, slišnost, skratka pozitivno delovno okolje. Omenjeni zaposleni so tudi zelo bolj motivirani za delo, bolj inovativni in imajo večje število koristnih predlogov za izboljšavo dosedanjih delovnih procesov, kar koristi organizaciji sami in tudi njenemu finančnemu stanju. Taki zaposleni so bolj zavzeti za delo in bolj storilni. Odnos do zaposlenih, ki se ravna po smernicah družbene odgovornosti koristi sami organizaciji tudi in predvsem v času krize. Organizacija lažje skomunicira spremembe, ki jih je prinesla kriza. Dobri interni odnosi v družbeno odgovornih podjetjih so zgrajeni na medsebojnem spoštovanju in zaupanju, kar pomeni, da zaposleni zaupajo oziroma verjamejo v svojo organizacijo tudi v času krize ter ji tako pomagajo prebroditi krizno obdobje. Lahko rečemo, da se sledenje smernicam družbene odgovornosti sami organizaciji obrestuje na dolgi rok in s tem, ko se družbena odgovornost krepi znotraj organizacije se zavedanje prav tako širi tudi v sodobno družbo.

Tudi v Sloveniji nam družbena odgovornost kot pojem ni tuja. Uporablja oziroma njenim smernicam sledi že kar nekaj slovenskih organizacij v različnih panogah. Za širjenje zavedanja o družbeni odgovornosti, njenih smernicah ter koristi pa na naših tleh skrbijo: IRDO (inštitut za razvoj družbene odgovornosti), SSDO (deluje v okviru Slovenskega društva za odnose z javnostmi) ter Mreža za družbeno odgovornost Slovenije. Inštitut za razvoj družbene odgovornosti pa v sodelovanju z Sekcijo za spodbujanje družbene odgovornosti (SSDO) že vrsto let podeljuje nagrade uspešnim slovenskim družbeno odgovornim organizacijam. Tako spodbujajo organizacije k vpeljavi družbene odgovornosti v svoje delovne procese ter promovirajo družbeno odgovorno ravnanje organizacij, ki se odraža predvsem v komuniciranju z deležniki tako notranjimi in zunanjimi kot tudi z vzpostavljanjem zaupanja z zaposlenimi ter ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja.

6 Zaključek

Povezavo oziroma vez med organizacijo in njenimi déležniki predstavljajo odnosi z javnostmi, ki skrbijo za tekočo, kvalitetno in celostno komuniciranje tako z notranjimi kot zunanji déležniki organizacije. Po izsledkih raziskave se vodstvo v organizacijah zaveda, da zaposleni predstavljajo temelj organizacije, saj preko njihovega dela organizacija dosega zastavljene cilje ter nadgrajuje poslovne sisteme. Zaposleni pa igrajo tudi ključno vlogo pri normalnem oziroma nemotenem delovanju organizacije in njenih procesov. Prav iz vseh zgoraj omenjenih razlogov je kakovostna interno komuniciranje tako pomembna. Kakovostno oziroma ustrezno interno komuniciranje med organizacijo in zaposlenimi krize seveda ne more rešiti, lahko pa preko sodelovanja z zaposlenimi pospeši njen razplet, povrne delovne procese v prvotno stanje in omili posledice, ki jih za seboj pusti krizno obdobje.

Obdobja krize so zaradi svoje nepredvidljivosti ter hitrega razvoja, ki zahteva takojšnjo reakcijo, izredno zahtevna tako za vodstvo kot tudi za zaposlene. Hitro sprejemanje odločitev za samo organizacijo, predvsem pa za njene zaposlene predstavljajo psihično obremenitev ter povečanje stroškov. Prav zaradi nepredvidljivosti obdobja krize je načrt za ravnanje v kriznih situacijah osnova v vsaki organizaciji, saj se tako okvirno ve, kako ravnati v omenjeni situaciji. Kljub načrtu pa lahko nepredvidljivo krizno obdobje povzroči nezaželene odzive, zato je še toliko bolj pomembno graditi na kakovostnem in ustreznem internem komuniciranju.

Raziskava je pokazala, da v večini organizacij ob nastopu krize ravnajo ad-hoc, kar predstavlja reševanje krize brez predhodnega okvirnega načrta. Omenjeno močno oteži delo ter predstavlja še večji pritisk tako za vodstvo kot za ostale zaposlene v organizaciji. Pri ravnanju ad-hoc pa ustreznega internega komuniciranja v kriznem obdobju praktično ni. Lahko rečemo, da pri omenjenem ravnanju lahko pride oziroma se lahko pojavijo luknje v komuniciranju. Vodstvo zaposlenim zamolči pomembne informacije o stanju organizacije; tako pride tudi do širjenja tako imenovanih lažnih informacij, to sproži nezadovoljstvo med zaposlenimi, kar na koncu lahko celo vodi v propad organizacije. Ravno iz zgoraj omenjenih razlogov je služba za odnose z javnostmi tako pomembna, saj služi kot komunikacijska vez med vodstvom in zaposlenimi, ne le v duhu posamezne organizacije, temveč v gradnji odgovorne družbe kot celote.

Organizacija lahko interno komuniciranje izboljša s pomočjo coaching metode, vendar pa se po izsledkih raziskave vodje v slovenskih organizacijah še vedno ne zavedajo pomena uvajanja sprememb v organizacijo. Spremembe se v vsaki organizaciji začnejo uvajati pri samem vodstvu. Ravno iz omenjenih razlogov raziskava ni pokazala najboljših rezultatov internega komuniciranja v podjetjih, kjer coaching metodo pri svojem delu in reševanju kriznih situacij uporabljajo. Sam namen uporabe coachinga v organizacijah je doseči spremembe – odkriti skrite potenciale, vpeljati nove vzorce tako v sam proces dela kot v obnašanje, spodbuditi razvoj vsakega posameznika znotraj organizacije ter posledično spodbuditi razvoj organizacije kot celote. Omenjene spremembe pa s pomočjo coachinga lahko vpeljemo tako pri zaposlenih kot pri vodstvu. Coaching in

njegova uporaba predvsem na nivoju organizacij je v Sloveniji novost. Počasi pa kljub omenjenemu pridobiva na veljavi ravno zaradi učinkovitega uvajanja sprememb v organizaciji, predvsem na področju reševanja kriznih situacij in internem komuniciranju.

Z uporabo coachinga pa lahko organizacije izboljšajo interno komuniciranje tudi na področju odnosov z javnostmi. Saj mora ravno omenjena služba v obdobju krize ustrezno komunicirati tako z notranjimi kot zunanji deležniki, glede sprememb, ki se dogajajo v organizaciji. Interno komuniciranje pa lahko izboljšamo tudi s samim coachingom vodstva. Ravno vodstvu je v interesu, da organizacija krizno obdobje uspešno premaga ter da se spet vzpostavi stanje normalnega delovanja. Iz omenjenih razlogov je spoštljivo, odkrito, celostno in pošteno interno komuniciranje vodstva v organizaciji ključno tako v kriznih razmerah kot v obdobjih brez krize ter glavna sestavina učinkovitega timskega dela.

Pri reševanju kriznih situacij, izboljšanju internega komuniciranja in pa same klime znotraj organizacije pa pripomore tudi ravnanje organizacije v smeri družbene odgovornosti. Omenjeno ne poboljša le samega ugleda organizacije, temveč tudi izboljša organizacijsko klimo ter ustvari zaposlene, ki so lojalni, motivirani in inovativni. Najbolj pomembna pa je izgradnja odnosa organizacije z zaposlenimi, ki izvira iz zaupanja in medsebojnega spoštovanja ter sam prenos družbene odgovornosti iz organizacije na sodobno družbo v njenem okolju.

Izledki pričujoče raziskave bodo pripomogli k boljšemu razumevanju pomembnosti ustreznega internega komuniciranja v organizacijah, hkrati pa so pokazali, kako se lahko le-ta izboljša s pomočjo coachinga. Spotoma se krepi družbena odgovornost.

Uporabljeni viri

1. Cvikl Postružnik, N. (2016). Vloga in pomen coachinga pri premostitvi kadrovskih in drugih težav v podjetju: Ko delodajalec ne najde izhoda, zaposlen pa ne vidi cilja - uporabi coaching!. Irdo Mozaik: Prve slovenske družbeno odgovorne novice, št. 1/IX, str. 18- 20.
2. Dubrovski, D. (2011). Razsežnosti kriznega managementa, Celje, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
3. Dialogos (2007a). Nova managerska teorija ali teologija? Organizacijske interne komunikacije tretje generacije [online]. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> [10.8.2018].
4. Dialogos (2007b) Odnosi z zaposlenimi. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/> [10.8.2018].
5. Mumel, D. (2008). Komunikacije v poslovnem okolju, Maribor, Devesta.

9 Consumer's Media Habits as the Basis for Developing a Marketing Communication Strategy

Tina Vukasović*

Abstract: An essential part of the business arena is marketing communication. Companies try to create satisfied consumers and therefore adapt to the changing market with a target-oriented marketing communication strategy. Consumers have proven to be complex individuals who differ with regard to their psychological and social needs and desires. In the information society, there is ample information on products and services. The competitive struggle for consumers and for achieving sales results is fierce. Companies therefore have to make sure that they appropriately influence the consumer's purchase decision. This can be achieved with marketing communication through various media which act as an intermediary for the transfer of information. In such a way, companies provide their targeted consumers with appropriate information. Choosing the right marketing communication strategy enables companies to influence the purchase decision and encourage consumers to buy. The main objective of the market research was to research consumer's media habits (following the media, the media as a source of information). The quantitative research method was chosen and the technique of online surveying. Surveying was performed using an online survey. 262 respondents participated in the study. The research results will be used as a basis for creating effective marketing messages and choosing appropriate marketing communication tools in the context of the strategy of marketing communication with consumers in the analysed market.

Keywords: *media; consumer behaviour; consumers; marketing communication strategy*

Medijske navade potrošnikov kot osnova za oblikovanje strategije tržnega komuniciranja

Povzetek: Bistven del poslovnega prostora je tržna komunikacija. Podjetja si prizadevajo ustvariti zadovoljne potrošnike zato se prilagajajo spreminjajočemu trgu s ciljno usmerjeno strategijo tržnega komuniciranja. Potrošniki so se pokazali kot zapleteni posamezniki, ki se razlikujejo glede na psihološke in socialne potrebe ter želje. V informacijski družbi imajo na voljo vse več informacij o izdelkih in storitvah. Konkurenčni boj za potrošnike in doseganje prodajnih rezultatov je oster. Zato morajo podjetja skrbeti za primeren vpliv na sprejemanje nakupnih odločitev potrošnikov. To lahko dosežejo s pomočjo tržnega komuniciranja preko različnih medijev, ki delujejo kot posrednik za prenos informacij. Na takšen način podjetja posredujejo ciljnim potrošnikom ustrezne informacije. Tako lahko podjetja s pravilno strategijo tržnega komuniciranja vplivajo na njihovo nakupno odločitev in jih spodbujajo k

* Assoc. Prof. Dr. DOBA Business School Maribor, Prešernova ulica 1, Maribor, Slovenija, and Celje International School for Social and Business Studies, Mariborska cesta 7, 3000 Celje; tina.vukasovic@net.doba.si

nakupu. Osrednji cilj tržne raziskave je raziskati medijske navade (spremljanje medijev, mediji kot vir informiranja) potrošnikov. Izbrana je bila kvantitativna metoda raziskave, s tehniko spletnega anketiranja. Anketiranje je bilo izvedeno s spletno anketo. V raziskavi je sodelovalo 262 anketirancev. Rezultati raziskave so osnova za oblikovanje učinkovitih trženjskih sporočil ter izbiro primernih orodij tržnega komuniciranja v sklopu strategije tržnega komuniciranja s potrošniki na analiziranem trgu.

Ključne besede: *mediji; nakupno vedenje; potrošniki; strategija tržnega komuniciranja*

1 Introduction

Modern marketing requires more than just a good product*, an attractive price, and availability for target consumers. Companies have to communicate with both existing and potential buyers and cannot avoid playing the role of the messenger and the promoter (Kotler, 1998, p. 596). An essential part of the business arena is marketing communication, i.e. communication between the manufacturers, sellers, and consumers. Manufacturers and sellers send messages to potential buyers and consumers in various ways, usually with the help of planned promotional activities. The buyers and consumers respond to the company's market offer directly with their answers or indirectly with their behaviour, they check the quality of the products or services and in doing so respond to the marketing messages that they receive from the manufacturers or retailers. In addition to direct marketing information, each item of goods present in the market is a message for the buyer. The message contained in the product reflects explicit and implicit content. The most direct presence of such messages is evident on the packaging, instructions for use, etc., while indirectly they are contained in quality and applicable value assessed by the consumer (Ule and Kline, 1996, p. 11).

Marketing communication comprises all communication activities which a business uses to notify and persuade consumers of its products in the target market. A company can prepare one or more messages for the target market and simultaneously send them to various markets. Marketing communication comprises organisation, assets, methods, and messages which are used to transfer information on product characteristics so as to persuade the consumer to buy a specific product.

The company has to understand the marketing communication process, especially who is communicating, to whom, what, through which channel, and with which effect so as to be able to inform, remind or persuade the recipient of the benefits of buying or notify them of marketing activities.

Companies use various tools for communicating with consumers, groups, and businesses. The marketing communication mix includes a set of tools which a company can use to communicate consistent and clear messages about its products to the consumers. The five basic instruments (advertising, sales promotion, direct marketing,

* The term product in the text denotes both services and physically tangible products. The term product will be used for reasons of simplification.

public relations, and personal selling) are joined by two additional instruments, i.e. word-of-mouth marketing and electronic marketing. A common characteristic of all these instruments is that companies try to use various activities to force potential consumers to consider the usefulness of the offered product or service. The objective of these instruments is not only sales promotion but can also be the assuring of a more permanent demand or providing information on novelties in the market. The tools or a combination thereof, which the company chooses, depends on a number of factors, especially communication objectives.

Once a company decides which combination of the marketing mix to choose, it also needs to decide on the marketing communication strategy. When designing the comprehensive communication programme in the context of the marketing communication strategy, the company, i.e. the market communicator (Habjanič and Ušaj, 2003, p. 99–101) has to:

- Determine the target group of desired message recipients,
- Define advertising objectives,
- Prepare the message,
- Choose communication channels,
- Determine the communication budget,
- Choose the communication mix, and
- Measure communication effectiveness.

In the context of the communication process, the company (communicator) first needs to shape a clear image of the desired recipients of the message (e.g. existing buyers of the product. potential consumers, influential reference groups). Message recipients significantly affect the decision on what, how, when, where, and to whom the communicator will communicate. An important part of analysing the target group is recognising the current views that people hold of the company, its products, and competitors (analysis of the actual image), while additionally establishing how well the target group knows the subject matter (familiarity) and its affinity towards it.

The definition of advertising objectives has to relate to the target group of advertising. The objective of advertising can be to provide information to potential consumers on the existence of a product in the market, positively affecting their affinity or convincing them to buy a product.

The message, which is the object of the communication process, has to attract attention, maintain interest, awaken desire, and evoke behaviour desired by the communicator. Creating the message is therefore one of the most important strategic decisions. Creating the message refers to the content of the message, its composition, format, and source.

The content of the message is the appeal (call) or subject matter or idea which presents the benefits, motivation, identification or reason why the consumer should consider the product or try it. The calls can focus on reasonable, emotional or moral motives which are supposed to bring the potential consumer to impulses associated with the desired

behaviour. Reasonable calls consider the consumer's desire for usefulness of the product, emotional try to evoke positive or negative emotions which are supposed to affect the purchase, while moral calls focus on the consumer's sense of what is right and appropriate (Vukasović and Jagodič, 2017).

With regard to the composition of the message, the following strategic approaches have to be emphasised (Radonjič and Iršič, 2011, p. 626):

- A message including a conclusion by the communicator or a message without a conclusion and the message recipient has to consider what the conclusion is;
- A clear and unambiguous message in contrast to an ambiguous message;
- Presentation of unilateral arguments (e.g. stating only the positive characteristics of the product or its benefits) or presentation of bilateral arguments (e.g. strengths and weaknesses of the product);
- The strongest arguments precede the less strong ones or vice versa;
- Positive arguments precede the negative ones or vice versa.

The format of the message also has to be sufficiently effective for the recipient. It depends on the type of the means of communication. The source of the message refers to who or what is communicating information in the communication process. If the message is being communicated by an interesting source, it evokes greater attention from the target group and a better recall. In this respect, the target groups consider experience, reliability, and likeability (Radonjič and Iršič, 2011, p. 627).

In order for the message to be communicated effectively, the communicator has to choose appropriate communication channels. There are two main types of communication channels: personal and impersonal. Personal communication channels are channels through which two or more people communicate directly with each other (face-to-face, by telephone, by mail). It is important to use personal communication channels at least in two cases: When the communicated content refers to products of larger value whose purchase is uncertain for the consumer and which they rarely buy (high level of purchase risk) and when the communicated content relates to products which indicate the consumer's status or taste. Impersonal communication channels are channels through which indirect communication takes place. There is an intermediary between the communicator and the message recipient, e.g. media, atmosphere (e.g. business buildings), events (Radonjič and Iršič, 2011, p. 627).

The next stage is the stage of determining the budget that the company will allocate to advertising. The methods of determining the marketing communication budget include (Radonjič and Iršič, 2011, p. 627):

- Affordable method. This method largely disregards the investment role of communication and its direct effect on the scope of exchange. Long-term planning of marketing communication is not possible.
- Percentage of sales method. The company determines the share of expenditure for communication with regard to current or foreseen sales.

- Competitive parity method. There are no clear or provable reasons that the competition knows better how much to spend on communication.
- Objectives and task method. This method requires the marketing team to define individual objectives, determine the tasks to be implemented in order to achieve these objectives, and assess the costs of implementing these tasks, as the sum of these costs is the basis for the proposed marketing budget.

This is followed by the phase of choosing and planning the media in order for the message to reach the target group. In this phase, decisions have to be made on the appropriateness and choice of the main media, on the reach, frequency, and influence of the media, and decisions on the advertising schedule.

Media can be classified into traditional and digital. Traditional media include television, radio, print media, public and private surfaces, and direct mail. Public and private surfaces include surfaces of natural persons and companies, surfaces in public transport, surfaces on indoor and outdoor parts of buildings, and public and private surfaces intended for advertising (billboards, citylights) (Iršič et al., 2016, p. 164).

Various factors affect the choice of the media, the most important being objectives (economic, communication), the target group, consumer segment, product (service) characteristics and life cycle, the general market situation (economic, geographic, distribution channels, competition, etc.), the marketing communication mix, sales season, financial resources foreseen for marketing communication, number and availability of media, media characteristics and diversity (in terms of quality, content, season, availability, time, location, costs, etc.), location, costs, method of receiving the message, etc.

The company can choose from a wide range of potential media, while the best effect is achieved if individual media are combined. The marketer has to be familiar with the strengths and weaknesses of different mass media. They have to know how to measure their effects and adapt communication to consumers' modified requirements, wishes, and tastes.

When the company decides on the combination of the communication mix to use, it also has to decide on whether to use the push or the pull strategy. The push strategy is characterised by the provider's marketing activities (sales staff and sales promotion in shops) which focus on intermediaries and encourage them to order a product which they offer to the consumers. With the pull strategy on the other hand, the manufacturer promotes the product directly with the consumers in order to achieve demand for the product. The pull strategy includes the use of marketing activities which are directed towards final users. Some companies try to balance the push and pull strategy and convince retailers to purchase their product (push strategy) while at the same time encouraging consumers to buy it (pull strategy).

The last phase of the advertising process is intended for measuring advertising results, which can be monitored using specific indicators such as market share and sales trends.

Advertising effectiveness can also be established surveying the target group. For this reason, target groups of our communication activities are asked specific questions:

- Do you recognise the message? Do you remember it?
- How often have you seen (heard) it?
- Which parts (components) do you remember?
- Which feelings does it evoke?
- Which are your present and past views of the product or company?

The company has to collect specific behavioural data associated with the response (e.g. how many people bought the product, how many liked it, how many spoke about the product to other people, etc.). Using the survey results, we gain information on the percentage of our target group which noticed our advertisement, how often they noticed it, what they liked or disliked, etc. However, these results cannot be used to determine to what extent the sales of the product increased due to the advertising campaign. Sales increases also depend on other elements of the marketing mix, not only advertising. Changes in the company's micro and macro environment also play an important part.

1.1 Media and their use in companies

Media can be defined as carriers of information which allow companies to transfer information to their consumers (Postma 2001, p. 24). In addition to providing information, media also educate and entertain consumers (Erjavec & Volčič 1999, p. 17).

In recent years, companies have increasingly started communicating through digital media. The latter are interesting due to the number of their advantages. One of the most important advantages is that companies are able to exactly choose the target audience for their message. When registering on web portals, users provide data on gender, age, interests, etc., which are of interest to advertisers. Website and portal administrators also hold information on how often users click an advertisement on the portal which enables measuring user response. Online advertising is interactive and enables the target group to participate in and even co-create the advertising campaign (Iršič et al., 2016, p. 164–165). Companies most frequently use the following types of digital media: online banners, pop-up windows, websites, email, mobile telecommunication, and more and more also video sharing platforms and social networks (Solomon, 2018; Iršič et al., 2016, p. 165-166).

In order for a company to be able to influence consumers' purchasing habits with the help of media, it needs to know consumers' methods, procedures, and approaches to making purchasing decisions. As consumers use the media to search for information, companies have to know which media they use to gain information, which information they search for, and how important is this information or how does it affect purchasing decisions.

When choosing the media, companies have to consider the economic approach and choose media which will allow them to quickly and at the lowest cost possible transfer the message or information to the target group of consumers and affect their purchasing

decision. The choice of the combination of the used media is affected by a number of factors, the most important being the desired objectives, the target group of consumers, products, market conditions, and media diversity.

2 Methodology and research sample

The main objective of the market research is to research consumer's media habits (following the media, the media as a source of information). The quantitative research method was chosen and the technique of online surveying. The link to the survey was sent to the respondents' email addresses.

262 respondents participated in the study. 219 respondents provided their gender. Of those there were 77 male respondents (35 % of respondents) and 142 female respondents (65 % of respondents).

So as to facilitate the assessment of respondents according to age, they were classified into four age groups. Table 1 presents the four age groups of respondents. The highest share of the 219 respondents belong to the 35 to 44 age group, i.e. 73 respondents or 33 % of all respondents (of those 24 (33 %) men and 49 (67 %) women). This is followed by the group of respondents belonging to the 25 to 34 age group (69 or 32 %).

Table 1: Respondents' age - groups

Age groups	Sample	
	f	%
up to 24 years old	27	12
25 to 34 years old	69	32
35 to 44 years old	73	33
over 45 years old	50	23
Total	219	100

Analysing the respondents' status, Table 2 shows that the majority of the respondents (170 or 78 %) provided employed or self-employed as their current status. This is followed by the unemployed (21 respondents or 10 %), students (12 respondents or 5 %), secondary school students (2 respondents or 1 %), another 2 respondents (or 1 %) are retired, and 12 respondents or 5 % did not provide their current status.

Table 2: Respondents' status

	Sample	
	f	%
Secondary school student	2	1
Student	12	5
Employed or self-employed	170	78
Unemployed	21	10
Retired	2	1
Other	12	5
Total	219	100.0

170 respondents provided their answers on the field of employment. The majority, i.e. 99 respondents or 58 %, work in the economic sector, while 71 respondents or 42 % work in the public sector (Table 3).

Table 3: Field of employment

	Sample	
	f	%
Economic sector	99	58
Public sector	71	42
Total	170	100.0

3 Results and discussion

The next set of questions refers to the following and use of media in respondents' everyday lives. We checked which media the respondents follow on a daily basis.

Search engines

219 respondents provided their answer on following the media (search engines) on a daily basis. They marked one answer. No differences were established with regard to age groups, as the respondents mostly use Google search (in all age groups more than 97 % of respondents). Other search engines, such as Bing, Yahoo, Ask.com, are not relevant and the respondents do not use them. No differences were established with regard to gender, as the shares of respondents using Google search are balanced (98 % of women and 97 % of men).

Web portals

The most frequently used web portals are index.hr, jutarnji.hr, and 24sata. With regard to the age structure of the respondents, the following has been established:

- In the up to 24 age group, the following web portals are mainly used: 24sata (14; 32.56 %), index.hr (8; 18.6 %), and jutarnji.hr (7; 16.28 %);
- In the 25 to 34 age group, the following web portals are mainly used: 24sata (30; 21.28 %), jutarnji.hr (28; 19.86 %), index.hr (27; 19.15 %), and njuskalo.hr (27; 19.15 %);
- In the 35 to 44 age group, the following web portals are mainly used: 24sata (34; 22.67 %), jutarnji.hr (31; 20.67 %), index.hr (31; 20.67 %), and vecernji.hr (24; 16 %);
- In the over 45 age group, the following two web portals are mainly used: index.hr (30; 27.78 %) and jutarnji.hr (29; 26.85 %).

With regard to gender, the following has been established

- The majority of male respondents follow jutarnji.hr (36; 21.69 %), index.hr (33; 19.88 %), and vecernji.hr (26; 15.66 %);
- The majority of female respondents follow 24sata (69; 25 %), index.hr (63; 22.83 %), and jutarnji.hr (59; 21.38 %).

The respondents could also provide other media which they follow on a daily basis. Among all the provided answers, the following media were mostly listed: telegram.hr, dnevnik.hr, and net.hr.

Social networks

The most frequently used social network is Facebook followed by YouTube, Instagram, and LinkedIn. The latter is characteristic for the slightly older age group (35 to 44 years old and over 45 years old). With regard to the age structure of the respondents, the following has been established:

- In the up to 24 age group, the following social networks are mainly used: Facebook (21; 31.82 %), Instagram (20; 30.20 %), and YouTube (18; 27.27 %);
- In the 25 to 34 age group, the following social networks are mainly used: Facebook (57; 36.54 %), YouTube (36; 23.08 %), and Instagram (30; 19.23 %); the use of LinkedIn (21; 13.46 %) also needs to be emphasised;
- In the 35 to 44 age group, the following social networks are mainly used: Facebook (52; 39.10 %), YouTube (23; 17.29 %), and Instagram (21; 17.29 %); the use of LinkedIn (21; 15.79 %) also needs to be emphasised;
- In the over 45 age group, the following social networks are mainly used: Facebook (32; 34.04 %), YouTube (21; 22.34 %), and LinkedIn (22; 23.40 %).

With regard to gender, the following has been established

- The majority of male respondents use Facebook (58; 36.48 %), YouTube (40; 25.16 %), and LinkedIn (28; 17.61 %);
- The majority of female respondents use Facebook (194; 35.86 %), Instagram (51; 21.03 %), and LinkedIn (39; 13.45 %).

TV

The most popular TV channels are RTL, Nova tv, and HTV 1. Other TV channels such as HTV 2, Doma tv and others are followed less frequently. With regard to the age structure of the respondents, the following has been established:

- In the up to 24 age group, the following TV channels are the most popular: Nova tv (18; 33.33 %), RTL (16; 29.63 %), and HTV 1 (8; 14.81 %);
- In the 25 to 34 age group, the following TV channels are the most popular: RTL (40; 30.30 %), Nova tv (33; 25 %);
- In the 35 to 44 age group, the following TV channels are the most popular: Nova tv (43; 29.66 %) and RTL (40; 27.59 %);
- In the over 45 age group, the following TV channels are the most popular: Nova tv (23; 24.73 %) and RTL (23; 24.73 %).

With regard to gender, the following has been established

- The majority of male respondents watch RTL (42; 26.75 %), Nova tv (35; 22.29 %), and HTV 1 (25; 15.92 %);
- The majority of female respondents watch Nova tv (82; 30.71 %) and RTL (77; 28.84 %).

%), and slightly less watch HTV 1 (29; 10.86 %) compared to male respondents.

The respondents could also provide other TV channels which they watch on a daily basis. Among all the provided answers, the following TV channels were most frequently mentioned: Discovery Channel, Travel Channel, sports channels, HBO, HTV 3, and National Geographic. 26 (12 %) respondents do not watch TV.

Radio

With regard to the age structure of the respondents, the following has been established:

- In the up to 24 age group, the following radio stations are the most popular: Otvoreni radio (15; 34.88 %) and Narodni radio (12; 27.91 %);
- In the 25 to 34 age group, the following radio stations are the most popular: Otvoreni radio (33; 30.56 %) and Narodni radio (28; 25.93 %);
- In the 35 to 44 age group, the following radio stations are the most popular: Otvoreni radio (47; 37.30 %) and Antena ZG (28; 22.22 %);
- In the over 45 age group, the following radio stations are the most popular: Otvoreni radio (17; 25 %) and Antena ZG (11; 16.18 %); there is also a slightly higher share of listening to other radio stations (24; 35.29 %), i.e. Radio Yammata, Radio 101, Radio Dalmacija, and Radio BBR.

To sum up, there are two age groups with regard to the radio stations that respondents listen to. In the first age group comprised of respondents of up to 24 and 25 to 34 years old, the most popular radio stations are Otvoreni radio and Narodni radio. The second, slightly older group of respondents mostly listen to Otvoreni radio and Antena ZG. This group of respondents also listens to other radio stations.

With regard to gender, the following has been established:

- The majority of male respondents listen to Otvoreni radio (40; 30.08 %), Antena ZG (29; 21.80 %), and other radio stations (28; 21.05 %);
- The majority of female respondents listen to Otvoreni radio (72; 33.96 %), Narodni radio (43; 20.28 %), and Antena ZG (41; 19.34 %), while there is also a noteworthy share of respondents (43; 20.28 %) who also listen to other radio stations.

Print media

The prevailing print media are 24sara and Jutranji list. With regard to the age structure of the respondents, the following has been established:

- In the up to 24 age group, the following print media are the most popular: 24sata (14; 34.25 %) and Jutranji list (9; 21.95 %);
- In the 25 to 34 age group, the following print media are the most popular: 24sara (27; 26.21 %) and Jutranji list (24; 23.30 %); the share of respondents following also other media stands at 24 or 23.30 %;
- In the 35 to 44 age group, the following print media are the most popular: J Jutranji list (29; 25.22 %) and 24sata (23; 23.30 %); the share of respondents following also other media stands at 31 or 26.96 %;

- In the over 45 age group, the most popular print medium is Jutranji list (24; 32 %); the share of respondents following also other media stands at 22 or 29.33 %.

With regard to gender, the following has been established

- The majority of male respondents follow Jutranji list (35; 29.91 %) and 24sata (22; 18.8 %); the share of respondents following also other media stands at 30 or 25.64 %;
- The majority of female respondents follow 24sata (53; 24.42 %) and Jutranji list (51; 23.5 %), while there is also a noteworthy share of respondents (53; 24.42 %) who also follow other print media.

The respondents could also provide other media which they follow on a daily basis. Among all the provided answers, the following media were mainly mentioned: Svobodna Dalmacija, Glas Istre, Novi list, and Globus. 44 (20 %) respondents do not read newspapers.

The survey further focused on the respondents' interest in daily topics and sources of information.

We established the most popular topics that respondents follow on a daily basis (Table 4):

- Information on work, studying, and leisure time (175; 78 %),
- Global news (155; 70 %),
- News from Croatia (154; 69 %),
- Economy and finance (151; 68 %),
- Local information (147; 66 %),
- Science and technology (141; 63 %).

The highest share pertains to topics associated with information on work, studying, and leisure time.

Table 4: Following different topics on a daily basis and less frequently

	Follow on a daily basis	Follow less frequently	Total
Information on work, studying, and leisure time	175 (78 %)	48 (22 %)	223 (100 %)
Global news	155 (70 %)	68 (30 %)	223 (100 %)
News from Croatia	154 (69 %)	70 (31 %)	223 (100 %)
Economy and finance	151 (68 %)	72 (32 %)	223 (100 %)
Local information	147 (66 %)	76 (34 %)	223 (100 %)
Science and technology	141 (63 %)	82 (37 %)	223 (100 %)
Employment and social affairs	131 (59 %)	92 (41 %)	223 (100 %)
Culture and art	99 (44 %)	124 (56 %)	223 (100 %)
National politics	94 (42 %)	129 (58 %)	223 (100 %)
International politics	89 (40 %)	134 (60 %)	223 (100 %)
Sports	76 (34 %)	147 (66 %)	223 (100 %)
Crime section	47 (21 %)	176 (79 %)	223 (100 %)

It was further established that web portals, TV channels, search engines, and social networks are the most frequently used media through which respondents obtain the majority of information with regard to individual fields (Table 5).

Table 5: The most frequently used media as a source of information for individual fields

	tv	radio	print media	web portals	search engines	social networks	total
News from Croatia	55 (25 %)	7 (3 %)	4 (2 %)	105 (48 %)	23 (11 %)	25 (11 %)	218 (100 %)
Local information	21 (10 %)	24 (11 %)	14 (6 %)	96 (44 %)	21 (10 %)	42 (19 %)	218 (100 %)
Global events	51 (23 %)	5 (2 %)	6 (3 %)	115 (53 %)	23 (11 %)	18 (8 %)	218 (100 %)
Information on work, studying, and leisure time	7 (3 %)	1 (0 %)	5 (2 %)	123 (56 %)	64 (29 %)	18 (8 %)	218 (100 %)
Sports	67 (31 %)	6 (3 %)	5 (2 %)	100 (46 %)	19 (9 %)	21 (10 %)	218 (100 %)
Crime section	42 (19 %)	5 (2 %)	26 (12 %)	103 (47 %)	25 (11 %)	17 (8 %)	218 (100 %)
Employment and social affairs	24 (11 %)	3 (1 %)	7 (3 %)	115 (53 %)	53 (24 %)	16 (7 %)	218 (100 %)
Science and technology	31 (14 %)	4 (2 %)	2 (1 %)	131 (60 %)	41 (19 %)	9 (4 %)	218 (100 %)
Economy and finance	43 (20 %)	5 (2 %)	7 (3 %)	116 (53 %)	40 (18 %)	7 (3 %)	218 (100 %)
Culture and art	45 (21 %)	7 (3 %)	10 (5 %)	105 (48 %)	31 (14 %)	20 (9 %)	218 (100 %)
National politics	80 (37 %)	8 (4 %)	7 (3 %)	91 (42 %)	19 (9 %)	13 (6 %)	218 (100 %)
International politics	72 (33 %)	4 (2 %)	7 (3 %)	102 (47 %)	22 (10 %)	11 (5 %)	280 (100 %)

4 Conclusion

In today's times, the media are an important factor of marketing communication. Companies can use a number of various media to transfer information and influence the consumer's purchasing decisions. The best results are achieved if companies know how to correctly combine various media. In order to choose the right combination, the company has to know the characteristics of individual media and combine them so as to utilise their advantages and communicate messages to consumers with which it affects their purchasing decisions.

The study focused on the lifestyle and personal values of consumers. The research results will be used as a basis for creating effective marketing messages and choosing appropriate marketing communication tools in the context of the strategy of marketing communication with consumers in the analysed market.

References

1. Erjavec, K. & Volčič, Z. (1999). *Medijska pismenost*. Ljubljana: DZS.
2. Habjanič, D. and Ušaj, T. (2003). *Osnove trženja*. Ljubljana: DZS.
3. Iršič, M., Milfelner, B. and Pisnik, A. (2016). *Marketing. Temeljni koncepti in njihova uporaba v praksi*. Harlow: Pearson Education Limited.
4. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
5. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Radonjič, D. and Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
7. Solomon, M. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. Boston: Pearson Education Limited.
8. Ule, M. and Kline, M. (1996) *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Vukasović, T. and Jagodič, G. (2017) *Osnove trženja in strateškega tržnega načrtovanja*. Harlow: Pearson Education Limited.

10 Nagradne igre kao alat za komunikaciju s ciljnom javnosti u svrhu unapređenja prodaje

Tina Vukasović* | Miranda Čović**

Sažetak: Tematika rada obuhvaća istraživanje nagradnih igara na društvenoj mreži Facebook u svrhu unapređenja prodaje i privlačenja idealnog kupca. Naglasak je na istraživanju ključnih pitanja koja se odnose na utjecaj određenih varijabli u odnosu na popularnost organiziranja i sudjelovanja u nagradnim igrama. Za potrebe istraživanja korištena je kvantitativna metoda na uzorku od 45 ispitanika uz pomoć strukturiranog anketnog upitnika. Istraživanje je pokazalo da popularnost nagradnih igara, u smislu broja sudionika, ne ovisi o predblagdanskome, odnosno postblagdanskome razdoblju već o nagradi koja se dijeli te da ne ovisi ni o kreativnosti pravila sudjelovanja. Ipak, veliki broj ispitanika nastoji biti što kreativniji prilikom kreiranja sadržaja. Facebook je najpopularnija društvena mreža u Hrvatskoj, a mogućnosti koje ova društvena mreža nudi u svrhu marketinga relativno su povoljan, učinkovit i jednostavan alat za privlačenje šireg kruga pratitelja i u konačnici idealnog kupca. Rezultati ovog istraživanja mogu naći praktičnu primjenu prilikom organiziranja nagradnih igara, planiranja marketing strategije te kao polazište za daljnja istraživanja na predmetnu temu.

Ključne riječi: marketing; društvene mreže; Facebook; nagradne igre; unapređenje prodaje; marketing miks

Contests as a target public communication tool for sales promotion

Abstract: This paper purpose is research on Facebook contests for sales improvement and ideal customers attracting. Key questions related to specific variables influence in relation to organizing and participating in contests are highlighted throughout the thesis. Quantitative method has been used as a base for this research on a sample of 45 examinees through structured survey questionnaire. Findings have shown that contests popularity with regards to participants number does not depend on pre-festive or post-festive period but rather on the prize given. While popularity also does not depend on rules of contest creativity large number of survey participants tries to be as creative as possible while creating the content itself. Facebook is the most popular social network in Croatia and options it offers for marketing purposes represent relatively affordable, efficient and simple tool for large followers' group and eventually ideal customer. This thesis findings can be practically applied during contests organization, marketing strategy planning as well as starting point for future research on the given topic.

* Assoc. Prof. Dr., DOBA Business School Maribor, Prešernova ulica 1, Maribor, Slovenija; Celje International School for Social and Business Studies, Mariborska cesta 7, 3000 Celje; tina.vukasovic@net.doba.si.

** miranda.covic@net.doba.si

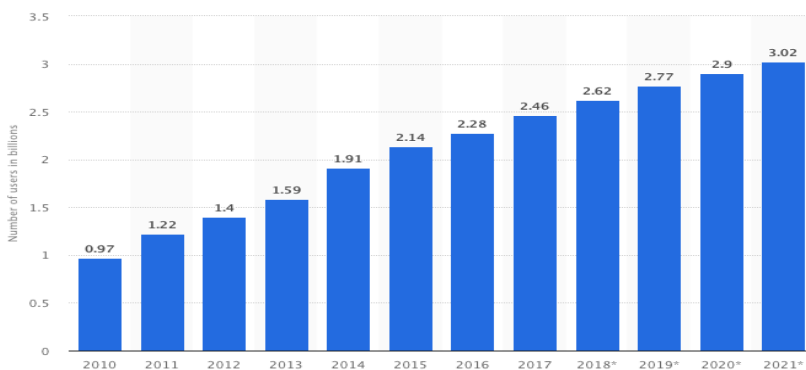
Keywords: *marketing; social networks; Facebook; contests; sales promotion; marketing mix*

1 Uvod

Kada govorimo o oglašavanju i marketinškim strategijama u novije vrijeme, ne možemo zanemariti korištenje društvenih mreža. Društvene mreže postaju sve raširenije i popularnije među potrošačima. Jedna od najpopularnijih društvenih mreža u Hrvatskoj, ali i u svijetu je Facebook. Zato ne čudi što sve više poslovnih subjekata, a posebno onih manjih, koji se pokušavaju istaknuti i probiti na konkurentno tržište, koristi društvenu mrežu Facebook kao dio svog marketinškog miksa. Koliko su nagradne igre zastupljene na području Republike Hrvatske kod manjih poslovnih subjekata, raste li im broj sudionika te poštuju li se pravila Facebooka od strane organizatora, teme su kojima će se baviti ovaj rad. S obzirom na dobivene rezultate predložena su poboljšanja prilikom organiziranja nagradnih igara, s krajnjim ciljem zadržavanja (lojalnosti) sadašnjih kupaca, privlačenja potencijalnih kupaca proizvoda ili usluga te pronalaženja idealnog kupca. Metodologija poboljšanja obuhvaća kreativne metode u svrhu privlačenja većeg broja zainteresiranih sudionika nagradnih igara, a sve u skladu s pravilima društvene platforme Facebook te općepoznatih dobrih praksi.

1.1 Društvene mreže

Društvene mreže postale su integralan dio našeg svakodnevnog života. ePortal (2013) definira društvene mreže kao web stranice na kojima se može kreirati svoj profil, uređivati ga, komunicirati s poznanicima i strancima, dijeliti sadržaj te se oglašavati ukoliko imate tvrtku ili ste marketing agencija. Paliaga i Mihovilović (2014) društvene mreže predstavljaju kao on-line zajednice koje dijele zajedničke interese i aktivnosti kroz blogove, instant poruke, newsfeeds i sl.



Graf 9: Broj korisnika društvenih mreža na svijetu od 2010. do 2021. (u milijardama)

Izvor: Statista 2018b

Procjenjuje se da će 2019. godine biti oko 2.77 milijardi korisnika društvenih mreža diljem svijeta. Prodor na društvenim mrežama u svijetu je sve veći. U 2017. godini 71 % korisnika interneta bili su korisnici društvenih mreža, a očekuje se da će ti podaci rasti.

Danas društvene mreže služe za komunikaciju i dijeljenje raznih sadržaja među obitelji, prijateljima, poznanicima, strancima te u poslovne svrhe, odnosno za oglašavanje. Ključni čimbenik za uspjeh društvenih medija je konverzacija. Društvene mreže omogućuju dvosmjernu komunikaciju između poslovnih subjekata i kupaca te potpomažu stvaranju povjerenja i lojalnosti. One nisu samo mjesta za prodaju proizvoda i usluga tvrtki već i mjesto za interakciju s klijentima (Edosomwan, 2011).

Poslovni subjekti uz pomoć društvenih mreža postaju privlačniji kupcima, ali i sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima, ukoliko imaju dobro izgrađen brand. Izgradnja branda kroz društvene mreže uzrokuje jačanje marke u svijesti potrošača. Društveni mediji korisni su u sljedećim situacijama (Edosomwan, 2011):

- za promicanje otvorene komunikacije između zaposlenika i uprave
- omogućuju zaposlenicima da dijele projektne ideje i rade učinkovito u timovima dijeljenjem znanja i iskustva
- promiču dijeljenje sadržaja kao što su webinar i videozapisi
- promiču dvosmjernu komunikaciju između sadašnjih i potencijalnih kupaca putem povratnih informacija, razvoja i definicije proizvoda te podrške kupcima
- društveni mediji su dobro mjesto za rasprave te postaju klasični cilj marketing komunikacije, ali poslovni subjekti moraju osigurati da se zaposlenici pridržavaju pravila i etikete društvenih medija, kako ne bi štetili ugledu tvrtke

Facebook omogućava poslovnim subjektima da u svrhu promocije (npr. podizanje svijesti o brandu i proizvodu) organiziraju različite oblike nagradnih igara. Kao razlozi za veliki broj nagradnih igara koje se na Facebooku provode navodi se sljedeće (Marker, 2014):

- Vršiti se promocija i na zanimljiv način se privlače novi korisnici.
- Povećava se broj fanova na Facebook stranici, web stranici i web shopu.
- Potiče se kreativnost korisnika i uspostavlja interakcija s ciljanom grupom.
- Korisnici se potiču na pozitivno pričanje o tvrtki.
- Korisnici se potiču na reklamiranje naše tvrtke i na preporuke naših proizvoda svojim prijateljima.

Nagradne igre na Facebooku mogu biti jako koristan alat u marketing strategiji ukoliko se poštuju zakoni, pravilnici i neke opće smjernice, odnosno dobre prakse.

Balaban (2018) napominje da se pomoću nagradne igre na Facebooku mogu postići brojni važni ciljevi tvrtke – može se promovirati brand povećavajući marketinški doseg i svijest ciljne javnosti. Također, nagradne igre predstavljaju koristan alat za prikupljanje korisnih informacija o ciljanoj javnosti. Ove informacije pružaju uvid u

interese, sklonosti i stil života ciljane javnosti, dajući širu sliku o vrijednim budućim sadržajima i prioritetima povezanim s brigom o klijentima.

1.2 Marketing na društvenim mrežama

Internet je svojim intenzivnim razvojem postao značajan marketinški medij koji će u budućnosti biti nezaobilazni faktor poslovanja tvrtki. Pojavom društvenih mreža došlo je do značajnih promjena u marketingu i u načinu na koji tvrtke komuniciraju s kupcima (Stanojević, 2011, str. 165). Marketing društvenih medija uključuje aktivnosti poput objavljivanja tekstualnih i slikovnih ažuriranja, video zapisa i drugih sadržaja koji pokreću angažman publike, kao i plaćeno oglašavanje (WordStream, 2018).

Društveni mediji troškovno su učinkovita metoda za marketinške aktivnosti. S marketinškog stajališta, društvene mreže su neizostavan dio marketing miksa koje na revolucionaran način povezuju potrošače i trgovce. Paliaga i Mihovilović (2014) marketing putem društvenih mreža definiraju kao svaku strategiju kompanije usmjerenu na poticanje potencijalnih kupaca (ciljanih tržišta) da međusobno dobrovoljno i besplatno razmjenjuju informacije o nekom proizvodu ili usluzi, lajkaju ih te na taj način kreiraju što je moguće veću izloženost promotivne poruke od strane što većeg broja potencijalnih kupaca. Društveni mediji u marketingu stvorili su dvije važne mogućnosti za sve vrste poslovnih subjekata. Prvo, tvrtke sada imaju mnoštvo alata koji se nalaze na društvenim mrežama, a mogu se koristiti u marketinške svrhe, kao što su marketinška komunikacija, istraživanje tržišta, korisnička podrška, upravljanje proizvodima i dijeljenje informacija od usta do usta. Drugo, društveni mediji imaju ključnu ulogu u kreiranju marketinške strategije u organizaciji. Imaju moć postizanja sjajnih rezultata produktivnosti, konkurentnog položaja i dodane vrijednosti za potrošača, za manje novca i vremena od tradicionalnog marketinga (ElAydi, 2018).

Duffett (2015.) navodi da su društveni mediji postali imperativ za globalnu marketinšku komunikaciju, zahtijevaju sve veća ulaganja u oglašavanje, a posebno za dostizanje mlađih generacija. Postoji konsenzus da se putem komunikacije na društvenim mrežama može podići svijest o brandu, promijeniti stavove i ponašanje potrošača i sl. Znači da bi tvrtke trebale raditi na tome da potaknu interaktivnost i pričanje o brandu (eng. WOM - Word of Mouth) tako što će proaktivno dijeliti marketinški komunikacijski sadržaj među Facebook korisnicima organizirajući natječaje, popuste, nagradne igre i ostale promotivne akcije, što bi stimuliralo povećanje aktivnog ponašanja (Duffett, 2015).

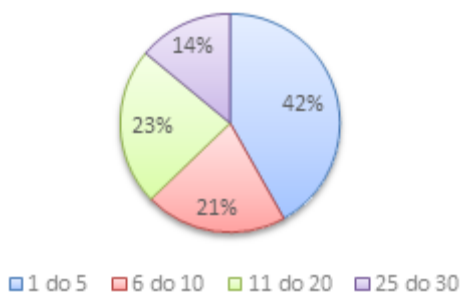
2 Metodologija i uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 3. listopada 2018. do 19. veljače 2019. godine. Za potrebe istraživanja korištena je kvantitativna metoda, a kao instrument anketni upitnik u elektronskom obliku. Anketni upitnik sastojao se od ukupno 9 pitanja. Za odabir jedinica korišten je uzorak prema odabiru istraživača, a kriteriji su bili:

- da se radi o manjem poslovnom subjektu (da imaju manje od 50 zaposlenih)
- da je poslovni subjekt iz Republike Hrvatske.

Veličina uzorka obuhvaća 45 poslovnih subjekata.

Graf 2 prikazuje broj zaposlenih u poslovnim subjektima izraženim u postocima. Od 1 do 5 zaposlenih broji 42 % poslovnih subjekata, od 6 do 10 zaposlenih broji 21 % poslovnih subjekata, od 11 do 21 zaposlenih broji 23 % poslovnih subjekata dok od 25 do 30 zaposlenih broji 14 % poslovnih subjekata. Od 21 do 24 te od 31 do 50 zaposlenika nema niti jedan poslovni subjekt koji je sudjelovao u anketi.

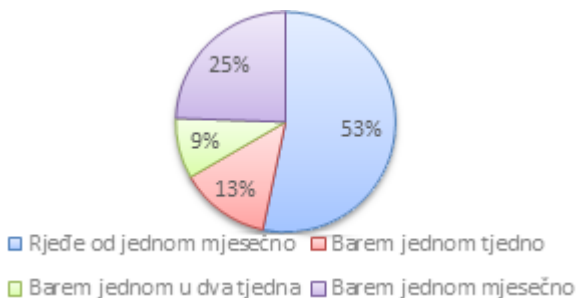


Graf 2: Broj zaposlenih u poslovnim subjektima u postotcima

Izvor: vlastito istraživanje, 2019.

3 Rezultati istraživanja i diskusija

Ako pogledamo učestalost organiziranja nagradnih igara na Facebooku, 53 % ispitanika nagradne igre organizira rjeđe od jednom mjesečno, 25 % ispitanika organizira barem jednom mjesečno, 13 % barem jedno tjedno te 9 % barem jednom u dva tjedna (graf 3).



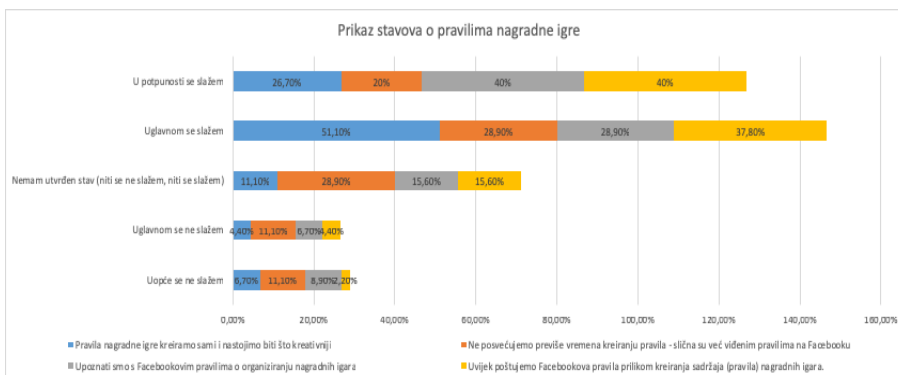
Graf 3: Prikaz učestalosti organiziranja nagradnih igara na Facebooku

Izvor: vlastito istraživanje, 2019.

Važno je istaknuti da čak 73 % ispitanika uobičajavaju nagradne igre organizirati u bilo koje vrijeme kada žele promovirati svoje proizvode, 20 % u predblagdansko vrijeme dok 7 % organizira nagradne igre u postblagdansko vrijeme.

Što se tiče poznavanja i poštivanja pravila pri organiziranju nagradnih igara, zanimljiv je podatak da je 68,9 % ispitanika upoznato s Facebookovim pravilima o organiziranju

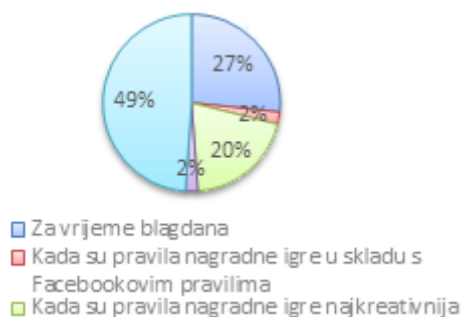
nagradnih igara, 15,6 % nema utvrđen stav, a 15,6 % nije upoznato s pravilima. Međutim, 6,6 % ispitanika ne poštuje pravila, 15,6 % nema utvrđen stav, dok je 77,8 % ispitanika odgovorilo da poštuje pravila prilikom organiziranja nagradnih igara (graf 4).



Graf 4: Prikaz stavova o pravilima nagradne igre

Izvor: vlastito istraživanje, 2019.

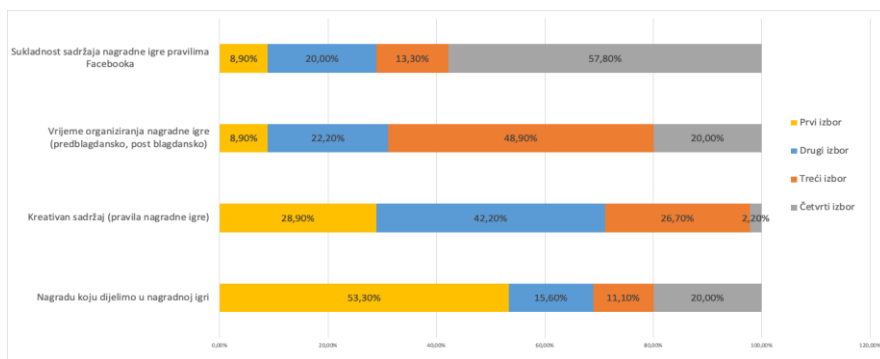
Kada pogledamo utjecaj različitih varijabli na odaziv sudionika u nagradnim igrama, 27 % ispitanika tvrdi da se najviše sudionika odlučuje za sudjelovanje za vrijeme blagdana, 20 % tvrdi da najbolji odaziv imaju kada su pravila nagradne igre najkreativnija, 2 % smatra da je najbolji odaziv nakon blagdana, odnosno kada su pravila u skladu s Facebookovim pravilima. 49 % ispitanika pak smatra da broj sudionika u nagradnim igrama ne ovisi o gore navedenim varijablama (graf 5).



Graf 5: Utjecaj različitih varijabli na sudjelovanje u nagradnim igrama

Izvor: vlastito istraživanje, 2019.

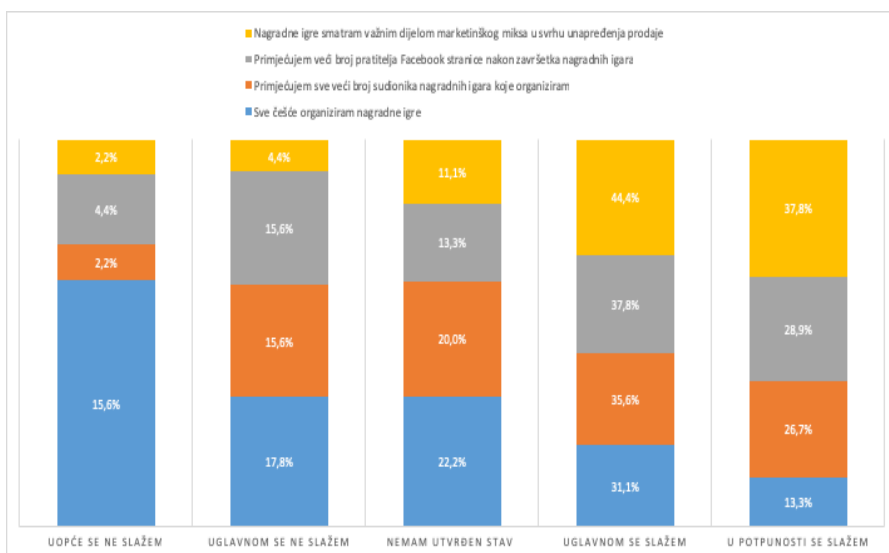
Što se tiče najzaslužnijeg faktora s obzirom na odaziv sudionika u nagradnim igrama, 53,3 % ispitanika na prvo mjesto stavlja nagradu koja se dijeli. 28,9 % ispitanika na prvo mjesto stavlja kreativan sadržaj, dok 8,9 % ispitanika na prvo mjesto stavljaju vrijeme organiziranja te sukladnost sadržaja nagradne igre Facebookovim pravilima. Zanimljiv je podatak da sukladnost sadržaja nagradnih igara s Facebookovim pravilima čak 57,8 % ispitanika stavlja na posljednje mjesto kao faktor utjecaja na odaziv sudionika (graf 6).



Graf 6: Prikaz najzaslužnijeg faktora s obzirom na odziv sudionika u nagradnim igrama na Facebooku

Izvor: vlastito istraživanje, 2019.

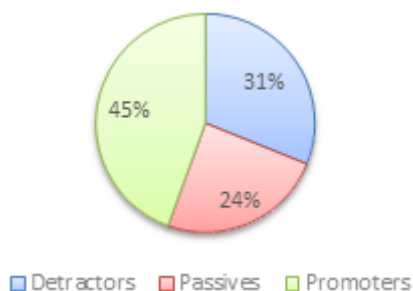
Za utvrđivanje stavova o popularnosti nagradnih igara na Facebooku, postavljene su četiri tvrdnje. Kod tvrdnje Nagradne igre smatram važnim dijelom marketing miksa u svrhu unapređenja prodaje 82.2 % ispitanika se slaže, 11.1 % ispitanika nema utvrđen stav, a 6.6 % njih se ne slaže s tvrdnjom. Kod tvrdnje Primjećujem veći broj pratitelja Facebook stranice nakon završetka nagradnih igara, 66.7 % ispitanika se slaže, 13.3 % nema utvrđen stav, a 20 % se ne slaže s tvrdnjom. Kod tvrdnje Primjećujem sve veći broj sudionika nagradnih igara koje organiziram, 62.3 % ispitanika se slaže, 20 % nema utvrđen stav, dok se 17.8 % ne slaže s tvrdnjom. Kod tvrdnje Sve češće organiziram nagradne igre, 44.4 % ispitanika se slaže, 22.2 % nema utvrđen stav, dok se 33.4 % njih ne slaže s tvrdnjom (graf 7).



Graf 7: Prikaz stavova o popularnosti te o utjecaju nagradnih igara na poslovanje

Izvor: vlastito istraživanje, 2019.

Što se tiče vjerojatnosti organiziranja nagradnih igara u budućnosti u svrhu unapređenja prodaje, 31 % ispitanika spada u one koji ne smatraju nagradne igre važnim dijelom marketing miksa (detractors), 24 % su pasivni prema nagradnim igrama kao sastavnom dijelu marketing miksa, a 45 % ispitanika smatra nagradne igre važnim dijelom marketing miksa te će ih i ubuduće koristiti u svrhu privlačenja novih korisnika, odnosno unapređenja prodaje (promoters) (graf 8).



Graf 8: Vjerojatnost uključivanja nagradnih igara u marketing miks,
Izvor: vlastito istraživanje, 2019.

3.1 Odgovori na istraživačka pitanja i testiranje hipoteza

Za provjeru glavnog i specifičnih istraživačkih pitanja te za testiranje hipoteza, kreiran je anketni upitnik s relevantnom konstrukcijom postavljenih pitanja koja su pomogla u donošenju sljedećih zaključaka. U nastavku je odgovor na glavno istraživačko pitanje.

- Koliko su nagradne igre zastupljene (popularne) na društvenoj mreži Facebook na području RH kod izabranih manjih poslovnih subjekata?

Na ovo pitanje možemo dati odgovor s dva gledišta: s obzirom na učestalost organiziranja od strane poslovnih subjekata te s obzirom na odaziv sudionika nagradnih igara. Ako uzmemo podatke o učestalosti organiziranja nagradnih igara, 44.4 % poslovnih subjekata sve češće organizira nagradne igre, dok za njih 33.4 % ova tvrdnja ne vrijedi. Osim toga, 53 % ispitanika nagradne igre organizira rjeđe od jednom mjesečno. Međutim, 47 % poslovnih subjekata organizira nagradne igre barem jednom mjesečno, jednom u dva tjedna ili jednom tjedno. S druge strane, ako pogledamo podatke vezane za popularnost (odaziv) nagradnih igara među sudionicima 62.3 % ispitanika primjećuje sve veći broj sudionika, dok 17.8 % uopće ili uglavnom ne primjećuje veći broj sudionika. Iz navedenih podataka može se zaključiti da su kod poslovnih subjekata nagradne igre relativno popularne te ih povremeno ili često organiziraju u svrhu unapređenja prodaje. Čak 45 % ubuduće će sve češće organizirati nagradne igre, što daje za pravo zaključiti da su nagradne igre popularan način unapređenja prodaje kod manjih poslovnih subjekata u RH. Isto tako, kod sudionika, nagradne igre su relativno značajno zastupljene i popularne, s obzirom na sve veći odaziv.

U nastavku su odgovori na specifična istraživačka pitanja.

- Koliki je odziv sudionika prilikom organiziranja nagradnih igara na Facebooku kod manjih poslovnih subjekata, na području RH?

Odziv od preko 500 sudionika prijavilo je čak 27 % poslovnih subjekata, a sveukupno, od 101 do preko 500 sudionika imalo je čak 60 % poslovnih subjekata, što navodi na zaključak da je odziv na nagradne igre u RH relativno velik kod manjih poslovnih subjekata.

- Poštuju li organizatori i u kojoj mjeri pravila Facebooka prilikom organiziranja nagradnih igara?

77,8 % ispitanika se izjasnilo da u potpunosti ili uglavnom poštuju Facebookova pravila o nagradnim igrama. Međutim, 68,9 % ispitanika u potpunosti je ili uglavnom upoznat s pravilima. Ipak, prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da ispitanici u većoj mjeri poštuju Facebookova pravila.

- Koliko su kreativni organizatori pri organiziranju nagradnih igara, u smislu smišljanja pravila prilikom sudjelovanja?

28,9 % ispitanika na prvo mjesto stavlja kreativan sadržaj dok 42,2 % ispitanika kreativnost stavlja na drugo mjesto. Visoki postotak ispitanika, čak 77,8 % pri kreiranju nagradnih igara nastoje biti što kreativniji. Međutim, 48,9 % ispitanika je odgovorilo da ne posvećuju previše vremena kreiranju pravila, da su ista već viđena na Facebooku, a 22,2 % njih posvećuje vrijeme kreativnosti. Prema dobivenim rezultatima, poslovni subjekti uglavnom razumiju važnost kreativnog sadržaja nagradnih igara, odnosno može se reći da su poslovni subjekti relativno kreativni pri smišljanju pravila nagradnih igara, ali u okviru određenog vremena.

- Ovisi li popularnost organiziranja nagradnih igara o predblagdanskom i postblagdanskom razdoblju?

20 % ispitanika organizira nagradne igre u predblagdansko vrijeme dok 7 % organizira nagradne igre u postblagdansko vrijeme. Međutim, 73 % ispitanika organizira nagradne igre u bilo koje vrijeme. Prema dobivenim rezultatima možemo zaključiti da popularnost organiziranja nagradnih igara uglavnom ne ovisi o predblagdanskom i postblagdanskom razdoblju.

3.2 Testiranje hipoteza

H1: Popularnost nagradnih igara (broj sudionika) na Facebooku ovisi o predblagdanskom i postblagdanskom razdoblju.

Dobiveni rezultati ukazuju da 27 % ispitanika najbolji odziv ima u predblagdansko, odnosno 2 % u postblagdansko vrijeme. Najveći broj sudionika primijećen je u vezi s nagradom koja se dijeli. Prema tome, može se zaključiti da popularnost nagradnih igara, odnosno broj sudionika u nagradnim igrama, uglavnom ne ovisi o predblagdanskom ili postblagdanskom razdoblju.

H2: Popularnost nagradnih igara ovisi o kreativnosti pravila sudjelovanja u istima.

Kako bi se dobio odgovor na postavljenu hipotezu, kreirana je kombinacija ponuđenih varijabli, u koje su bili uključeni: vrijeme organiziranja nagradne igre, kreativnost pravila sudjelovanja te sukladnost s Facebookovim pravilima. S obzirom da samo 20 % ispitanika tvrdi da najbolji odaziv imaju kada su pravila nagradne igre najkreativnija, a čak 49 % smatra da broj sudionika ne ovisi o navedenim varijablama, može se zaključiti da popularnost nagradnih igara uglavnom ne ovisi o kreativnosti pravila kod manjih poslovnih subjekata.

4 Zaključak

Društvene mreže imaju sve značajniju ulogu u marketing strategijama te postaju imperativ za globalnu marketinšku komunikaciju. Upravo zbog snage i važnosti utjecaja kojeg društvene mreže danas imaju na korisnika, poslovni ciljevi mnogih organizacija povezani su i s uspjehom na društvenim mrežama. Društvena mreža Facebook predstavlja najpopularniju društvenu platformu u Hrvatskoj, kako među klijentima/kupcima tako i među poslovnim subjektima, omogućava dvosmjernu komunikaciju u realnom vremenu te klijenti imaju priliku po prvi puta aktivno sudjelovati u oblikovanju proizvoda, usluga i sadržaja, odnosno stvaranju vrijednosti po mjeri korisnika. Nagradne igre na društvenoj mreži Facebook, u svrhu unapređenja prodaje, ali i u svrhu izgradnje branda, trebale bi biti neizostavan alat pri planiranju marketing strategija i poslovnih ciljeva. Poslovni subjekti nagradne igre koriste u svrhu promocije branda, proizvoda ili usluga te kao najzaslužniji faktor za veliki broj sudionika u nagradnim igrama ističu proizvod koji se dijeli. Odabirom pravog proizvoda ili usluge kao nagrade, privlači se idealan kupac. I kreativan sadržaj nagradne igre može ostaviti dubok prvi dojam i pri tom privući sudionike pa ga se ne smije olako shvaćati.

Da nagradne igre jesu moćan marketinški alat, prepoznalo je čak 44 % poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju te nagradne igre smatraju važnim dijelom marketing miksa. Nakon završetka nagradne igre, a s obzirom na sve analitičke alate koje društvena mreža Facebook nudi, potrebno ih je iskoristiti u svrhu mjerenja rezultata koji se ostvaruju putem nagradnih igara, u svrhu donošenja odluka te stvaranja novih i modificiranja postojećih marketinških strategija.

Kako bi nagradne igre na Facebooku bile što uspješnije, na temelju provedenog istraživanja i teoretskih saznanja, predlažu se sljedeća idejna rješenja:

- Facebook povremeno mijenja pravila i propise o nagradnim igrama i sličnim promocijama pa je svakako potrebno provjeriti smjernice (Guidelines) prije organiziranja nagradne igre. Obavezno je pravila uskladiti i s lokalnim zakonodavstvenim propisima.
- Korisno je postaviti specifične, mjerljive, dostižne, relevantne ciljeve te vremenski okvir, odnosno SMART ciljeve koji se žele postići nagradnom igrom, bilo da se radi

- o promociji proizvoda, povećanju broja kontakata, odnosno listi adresa e-pošte ili generiranju materijala koje su prikupili korisnici (fotografije, video zapisi i sl.).
- U skladu s navedenim se odabire vrsta nagradne igre. Postoji mnoštvo različitih vrsta nagradnih igara pa poslovni subjekti mogu birati one koji se najviše vežu za ostvarenje ciljeva njihove promocije.
 - Sudionicima je potrebno objasniti način na koji će pobjednik biti izabran; primjerice slučajni odabir, glasanje i sl. te koliko dugo nagradna igra traje.
 - S obzirom na industriju i vrstu poslovnog subjekta, dobro je razmisliti o ciljanoj javnosti koju želimo privući, a to se prije svega može postići dobro osmišljenom marketing strategijom. Kako su i opcije nagradne igre na Facebooku upravo kompatibilne s marketing strategijom, potrebno ih je iskoristiti na najbolji mogući način. Primjerice, može se ograničiti prostorna udaljenost od poslovnog subjekta, moguće je dobnno ograničiti sudionike, ograničiti se na spol i sl.
 - Na kraju, treba odabrati odgovarajuću nagradu i to onu kojom želimo privući upravo svog idealnog kupca. Kako bi nagrada bila što atraktivnija idealnom kupcu, poželjno je da privuče i ostavi dobar dojam, npr. putem slike ili kratkog video uratka. Kupcu je nagrada koja donosi vrijednost vrlo važna - kako su pokazala istraživanja, te odabiru iste u skladu s ciljanom javnosti treba posvetiti posebnu pažnju.

Ukoliko slijedimo navedene smjernice, nagradne igre na Facebooku možemo uspješno uključiti u marketing strategiju kao dio marketing miksa, odnosno oblik promocije branda, proizvoda ili usluge, u svrhu upoznavanja ciljane javnosti, privlačenja potencijalnih kupaca, unapređenja prodaje i povećanja lojalnosti.

Literatura

1. Balaban, D. (2018). Running a Facebook Contest? 9 Steps to Success. Dostupno preko: <https://www.business.com/articles/facebook-contest-9-steps/> [4. ožujka 2019].
2. Duffett, R. G. (2015). 'Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst millennials', *Internet Research*, 25(4), pp. 498–526. DOI: 10.1108/IntR-01-2014-0020.
3. Edosomwan, S., Kalangot Prakasan, S., Kouame, D., Watson, J. in Seymour, T. (2011). „The History of Social Media and its Impact on Business”, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), pp. 79 – 91.
4. ElAydi, H. O. (2018). 'The Effect of Social Media Marketing on Brand Awareness through Facebook: An Individual-Based Perspective of Mobile Services Sector in Egypt', *Open Access Journal*, 5, e4977. DOI: 10.4236/oalib.1104977.
5. ePortal (2013). Povijest društvenih mreža – infografika. Dostupno preko: <https://ekonomskiportal.com/povijest-drustvenih-mreza-infografika/> [25. ožujka 2019].
6. Marker (2014). Oprez! Poštujte pravila igara na društvenim mrežama da vas ne izbace kao iz 'Brother kuće'. Dostupno preko: <https://marker.hr/blog/nagradne-igre-na-drustvenim-mrezama-pravila-263/> [8. prosinca 2019].
7. Paliaga, M. i Mihovilović, J. (2014). Internet marketing. Dostupno preko: <https://www.slideshare.net/josipmihovilovic/social-marketing-josip-mihovilovi-i-marko-paliaga> [4. listopada 2018].

8. Edosomwan, T. P. et al. (2011). 'The History of Social Media and its Impact on Business', *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 16(3), pp. 79-91.
9. Stanojević, M. (2011). Marketing na društvenim mrežama. *MediAnali*, 5(10), pp. 165-180.
10. Statista (2018). Number of social network users worldwide from 2010 to 2021 (in billions). Dostupno preko: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> [25 studenoga 2018].
11. WordStream (2018). Social Media Marketing for Businesses. Dostupšno preko: <https://www.wordstream.com/social-media-marketing> [25 studenoga 2018].

11 Ponudba turističnih storitev za ljudi s posebnimi potrebami

Andrej Raspor* | Bojan Macuh**

Povzetek: Cilj raziskave je predstaviti turistične ponudbe za ljudi s posebnimi potrebami (starejše, slepe in slabo vidne, gluhe in naglušne ter gibalno ovirane) v okviru dostopnega turizma. Ta vključuje proces sodelovanja med vsemi interesnimi stranmi, vladami, mednarodnimi agencijami, organizatorji potovanj in končnimi uporabniki, vključno z invalidnimi osebami in njihovimi organizacijami. Namen tega prispevka je odgovoriti na vprašanje, ali v slovenskih podjetjih vključujejo v svojo turistično ponudbo tudi storitve, ki so prilagojene ljudem s posebnimi potrebami. Izvedli smo namizno in terensko raziskavo. Zagotavljanje programov ozaveščanja o invalidnosti je treba skrbno preučiti, vključno z zagotavljanjem ustreznih in specifičnih informacij, povezanih z industrijo. Potrebe po spoštovanju človekovih pravic in zakonodajne posledice diskriminacijske narave odnosa v poslovnem okolju morajo biti posebej poudarjene. Za kakovostno izvajanje dostopnega turizma pa je nujno potrebno usposabljanje o tem področju kakor tudi invalidnosti, kar je lahko dragocen vir pri oblikovanju in spreminjanju osebnega odnosa ponudnikov turističnih produktov do invalidnih oseb.

Ključne besede: turizem; posebne potrebe; dostopni turizem; potrebe; turistične ponudbe

Offering tourist services for disability people

Abstract: The research aims to present tourist offers for people with special needs (the elderly, blind and visually impaired, deaf and hearing-impaired and physically impaired) within the framework of accessible tourism. This involves the process of cooperation between all stakeholders, governments, international agencies, tour operators and end-users, including people with disabilities and their organizations. The purpose of this contribution is to answer the question of whether Slovenian companies also include services tailored to people with special needs in their tourist offer. We conducted a desktop and field survey. The provision of disability awareness programs should be carefully considered, including the provision of relevant and specific industry-related information. The need to respect human rights and the legislative implications of the discriminatory nature of the relationship in the business environment must be particularly emphasized. However, the quality of accessible tourism requires training in this field and in the field of

* izr. prof. dr., DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije, Prešernova ulica 1, 2000 Maribor; andrej.raspor@net.doba.si.

** doc. dr., Fakulteta za poslovne in komercialne vede, Lava 7, 3000, Celje; bojan.macuh@guest.arnes.si

disability, which can be a valuable resource in shaping and changing the personal attitude of tourism product providers towards disabled people.

Keywords: *tourism; special needs; accessible tourism; needs; tourist offers*

1 Uvod

V zadnjih letih se zanimanje raziskovalcev za gibalno ovirane osebe in njihovo preživljanje prostega časa povečuje (McKercher, Packer, Yau, & Lam, 2003; Ray & Ryder, 2003; Shaw & Coles, 2004; Yau, McKercher, & Packer, 2004; Buhalis, Darcy, & Ambrose, 2012). Avtorji razpravljajo o pomenu turizma za invalide oz. o dostopnem turizmu (Domínguez, Fraiz, & Alén 2013; Cole, Zhang, Wang & Hu, 2019) in nasploh.

Ocenjuje se, da je na svetu več kot milijardo oseb, ki spadajo v kategorijo ljudi s posebnimi potrebami ter več kot dve milijardi ljudi, kot so zakonci, otroci in negovalci invalidov. Skupaj predstavljajo skoraj tretjino svetovnega prebivalstva (United Nations, n.d.).

Raziskave o turizmu in invalidnosti so se v zadnjih dveh desetletjih povečale. Posebno zanimanje so pridobila področja: turisti s posebnimi potrebami, njihove motivacije in informacijske potrebe; dinamika trga; primerjave med državami; pristopi k diskriminaciji zaradi invalidnosti; splošni odnos in odnosi turističnih ponudnikov do invalidnih oseb in posebne potrebe ljudi z motnjami vida. Prav tako je vse več študij, ki preučujejo načine vključitve potreb gibalno oviranih oseb v turistično politiko, načrtovanje in razvoj. S tem se je zgodil razvoj od začetnih raziskav o invalidnosti in turizmu do vse večjega nabora znanja, znanega kot dostopen turizem (Domínguez Vila, Darcy, & Alén González, 2015).

Dostopni turizem vključuje proces sodelovanja med vsemi interesnimi stranmi, vladami, mednarodnimi agencijami, organizatorji potovanj in končnimi uporabniki, vključno z invalidnimi osebami in njihovimi organizacijami. Uspešni turistični produkt zahteva učinkovita partnerstva in sodelovanje v številnih sektorjih na nacionalni, regionalni in mednarodni ravni. Od ideje do izvedbe, en obisk običajno vključuje številne dejavnike, vključno z dostopom do informacij, različnimi vrstami potovanj na dolge razdalje, lokalnim prevozom, nastanitvijo, nakupovanjem in jedilnico. Učinek dostopnega turizma torej presega le koristnost turizma za širšo družbo, in vcepi dostopnost v same socialne in ekonomske vrednote družbe (United Nations, n.d.). Nanaša se na postopek zagotovitve, da prevoz, nastanitve, destinacije in zanimivosti v celotnem turističnem sistemu ustrezajo potrebam oseb z omejeno mobilnostjo (Domínguez Vila et al., 2015).

Namen tega prispevka je odgovoriti na raziskovalno vprašanje: *»Ali v slovenskih podjetjih vključujejo v svojo turistično ponudbo tudi storitve, ki so prilagojene ljudem s posebnimi potrebami?«*

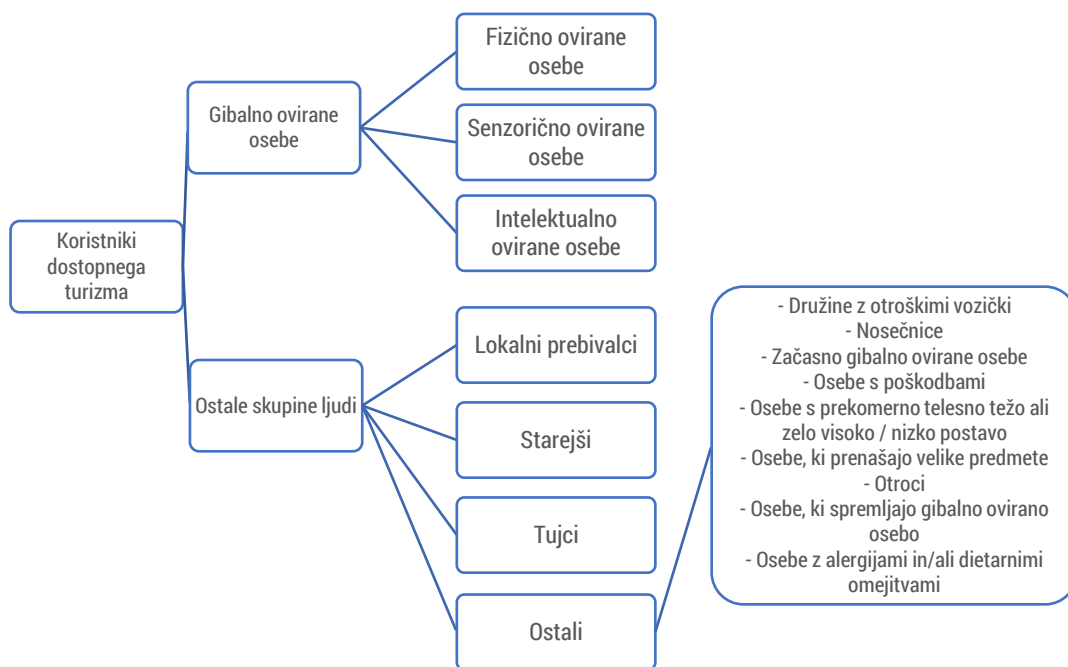
Da bi lahko odgovorili na raziskovalno vprašanje, smo izvedli namizno in terensko raziskavo. V tej smeri je potekalo organizirano in načrtovano delo. V uvodu prispevka je predstavljen predmet raziskave, raziskovalno vprašanje, uporabljene raziskovalne

metode in vsebinska struktura. V drugem delu je predstavljeno teoretično ozadje dostopnega turizma, ki se prepleta z ugotovitvami. Tretji del je namenjen raziskavi v slovenskih podjetjih. Zadnji del pa razpravi, ki se navezuje na raziskavo in teoretsko ozadje z zaključki in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

2 Teoretično ozadje

Ena izmed najbolj uporabljenih definicij dostopnega turizma v zadnjih letih pravi:

»Dostopni turizem omogoča ljudem, ki potrebujejo omejeno dostopnost (vključno z mobilno, vidno, slišno ali miselno dostopnostjo), da delujejo neodvisno, enakopravno in dostojanstveno ob sprejemu ponudbe univerzalno oblikovanih turističnih produktov, storitev in okolij. Pri tej definiciji gre za celosten pristop k turizmu in na sliki 1 lahko vidimo koga vse vključuje. Prednosti dostopnega turizma so vidne vsem osebam tekom njihovega življenja, saj vključujejo vse ljudi – tako invalidne osebe, starostnike, ali posameznike s posebnim zdravstvenim stanjem, kot tudi tiste, ki potujejo z otroki v otroških vozičkih« (Darcy in Dickson, 2009, 34).



Slika 3: Koristniki dostopnega turizma

Vir: UNWTO, 2016b.

Dostopnost, trajnost in pravična udeležba vseh predstavljajo tisto, kar je znano kot »Turizem za vse«. Poleg tega ta načela spodbujajo kakovost v turističnih destinacijah in povečujejo njihovo konkurenčnost. Pojem dostopni turizem se nanaša na prilagajanje okolja, turističnih izdelkov in storitev za vse uporabnike; uporabnikom omogoča dostop, uporabo in uživanje v okviru principa univerzalnega oblikovanja (UNWTO, 2016a).

Tovrstna turistična dejavnost omogoča sodelovanje in uživanje v turističnih izkušnjah vsem ljudem. Mnogo ljudi ima potrebe po dostopu, ne glede na to če so povezane s fizičnim stanjem. Na primer, starejši in manj mobilni ljudje potrebujejo prilagojen dostop, kar lahko postane velika ovira pri potovanju ali ogledih. Tako je dostopni turizem stalno prizadevanje za zagotovitev, da so turistične destinacije, izdelki in storitve dostopni vsem ljudem, ne glede na njihove fizične omejitve, invalidnost ali starost. To vključuje javne in zasebne turistične lokacije, objekte in storitve (United Nations, n.d.).

Zaradi neprestanih socialno-demografskih sprememb v današnjem svetu je število ljudi z invalidnostjo v porastu. Ta pojav pojasnujemo s kombinacijo dveh glavnih faktorjev (UNWTO, 2016b):

- *Večja verjetnost preživetja po boleznih ali nesrečah:* Tako v preteklosti kot danes je človek podvržen raznim nesrečam in boleznim, ki ogrožajo življenje in dobrobit posameznika. Medicina in znanost sta dandanes bistveno boljši, kar podaljšuje pričakovano življenjsko dobo v primeru teh – v preteklosti usodnih – nesreč ali bolezni.
- *Staranje prebivalstva:* Drugi izmed dejavnikov, ki močno vplivajo na naraščajoče število invalidov, je staranje prebivalstva in povečana pričakovana življenjska doba. Obstaja visoka korelacija med staranjem in invalidnostjo, na kar kaže tudi dejstvo, da je za osebo staro 65 let 14-krat bolj verjetno, da ima invalidnost, kot oseba stara štiri leta. Pri določeni starosti se ljudem pričnejo slabšati njihove zmogljivosti. Ljudje s senilnostjo bodo izkusili rastoče težave s funkcionalnostjo, ki bodo morda vodile k invalidnosti.

Rečemo lahko, da je potencialen trg za gibalno ovirane osebe velik, vendar kljub temu za turizem invalidov še vedno obstaja veliko preprek in ovir, s katerimi se tej posamezniki srečujejo. Nekatere izmed teh ovir so ovire pri načrtovanju in rezervacijah, saj mnoge spletne strani in turistične agencije ne ponujajo vseh podatkov o dostopnosti, relevantne za gibalno ovirane osebe, ovire pri transportu, kjer se invalidi srečujejo z nedostopnim javnim prevozom, ovire povezane z nedostopnimi prostori in drugimi atrakcijami, ki so element turističnih produktov, ipd.

Za obravnavo tega segmenta turistov kot poslovne priložnosti je treba upoštevati dva ključna vidika (UNWTO, 2016b).

- *Tržna dostopnost zahteva celovit pristop,* ki vključuje ukrepe na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. Pri ponudbi dostopnih storitev potrebujejo mala podjetja podporo, ki jo dosežemo z izboljšavo dostopnosti javnih prostorov in s celovitim pristopom do vodenja in trženja ponudbe teh podjetij v dostopnih destinacijah.
- *Osredotočanje na dostopnost ni samo po sebi cilj,* temveč je zgolj orodje za izboljšanje pozitivnih elementov, kot so kakovostnejše storitve, manjši vpliv sezone in oblikovanje enotne prodajne strategije.

Razlogov, zakaj bi se morala podjetja usmeriti v izboljšanje dostopnosti destinacij, je veliko, z vidika marketinga pa bi lahko kot glavne našteali (UNWTO, 2016b):

- *Število potovanj, tako mednarodnih kot domačih, nenehno narašča*, zaradi česar je turizem ena najpomembnejših gospodarskih dejavnosti na svetu. Vse več ljudi potuje, zato bo čedalje večje povpraševanje po dostopnosti. Zato morajo ponudniki turističnih storitev za konkurenčnost na svetovnem trgu odgovoriti na raznolike potrebe vseh obiskovalcev, in s tem ponujati storitve, ki so dostopne za vse.
- *Multiplikacijski učinek*: študije so pokazale, da ljudje s posebnimi potrebami največkrat potujejo s spremljevalci. Tako lahko k vsakemu potovanju dodamo multiplikacijski učinek v višini najmanj 0,5-krat na eno osebo s posebnimi potrebami. Zaradi tega dejstva bi morala ta družbena skupina postati bolj privlačna za turistično industrijo. Poleg tega pa je baza strank po navadi večja kot je povprečje, saj vključuje velike družine, ali več generacijske skupine.
- *Podaljševanje sezone destinacije*: privabljanje turistov s posebnimi potrebami bi lahko pomagalo v boju proti sezonskemu pojavu v določenih destinacijah. Precejšnje število invalidov nima nobene delovne odgovornosti, zato lahko potujejo tudi v nizki sezoni, ko so cene načeloma nižje.
- *Dostopnost kot sestavni del vseh turističnih produktov*: čeprav na dostopni turizem velikokrat še vedno gledamo kot na tržno nišo, se v mnogih delih sveta že uveljavlja kot na nekaj »normalnega«. Turistični ponudniki se že osredotočajo na zagotavljanje objektov in storitev z univerzalnim oblikovanjem in samo vprašanje časa je, dokler ne bodo destinacije, ki tega nimajo urejenega, ostale zadaj. Kljub temu pa bodo še vedno potrebne posebne storitve za majhno število obiskovalcev s hudo invalidnostjo ali potrebo po višji ravni oskrbe. Tukaj je poslovna priložnost za nove turistične ponudnike, ki ponujajo visoko stopnjo dostopnosti in / ali pomoči.
- *Dostopne destinacije lahko prispevajo k izboljšanju življenjskega standarda domačih prebivalcev*: dostopnost zagotavlja dodatne koristi za skupnosti v smislu višje kakovosti storitev, trajnosti in socialne vključenosti.
- *Povečan tržni delež*: spodbujanje in ohranjanje lojalnosti tega tržnega segmenta bo znatno povečalo dosedanji tržni delež ponudnika, s čimer se bo povečala dobičkonosnost in okrepila finančna osnova turističnih podjetij in destinacij.
- *Okrepljena podoba podjetja*: poleg finančnih koristi se izboljša tudi prepoznavnost destinacij, podjetij in storitev, kar je ravno tako pomembno za ohranjanje zvestobe in privabljanje novih obiskovalcev.

V kolikor strnemo ključne elemente dostopnega turizma so ti (UNWTO, 2013):

Upravljanje turističnih destinacij: Organi za upravljanje turističnih destinacij bi morali izvajati strategijo dostopnega turizma, ki določa vrsto načel in razlogov, ki pojasnjujejo, zakaj je dostopnost do turizma potrebna, da se omogoči ocenjevanje storitev in opredelitev potrebnih sprememb. Koncept dostopne turistične destinacije kraja, regije ali okrožja mora imeti potrebne dostopne objekte, infrastrukturo in prevoz.

Turistične informacije in oglaševanje: Turistična literatura in drugi promocijski materiali, ki se uporabljajo v turizmu, morajo vsebovati jasne indikacije dostopnih storitev in objektov, po možnosti z uporabo mednarodnih simbolov, ki jih je mogoče razumeti. Kolikor je mogoče, je treba informacije za turiste s posebnimi potrebami vključiti v splošne turistične informacije. Območja, ki prejemajo turiste (turistične destinacije), morajo dati na voljo seznam vseh podpornih storitev za turiste s posebnimi potrebami. Naštevaje teh storitev bi morale vključevati praviloma naprave za popravilo in zamenjavo proteze in opreme, veterinarske ambulante za vodilne pse ter ponudnike specializirane zdravstvene oskrbe. Sistemi rezervacij bi morali imeti jasne podatke o stopnji dostopnosti objektov in storitev, ki se oglašujejo za turiste s posebnimi potrebami, da bi jih pravilno informirali in olajšali postopek rezervacije. Organi, odgovorni za sprejemanje pritožb in obravnavanje pritožb potrošnikov, morajo s primernim postopkom evidentirati in rešiti vse pritožbe v zvezi s pomanjkljivostmi pri zagotavljanju storitev in objektov, katerih dostopnost je bila objavljena ali oglaševana.

Urbana in arhitekturna okolja:

- *Parkirišča:* Obstajati morajo posebni parkirni prostori z ustrezno identifikacijo za vozila oseb z omejeno mobilnostjo, čim bližje vstopnim in izstopnim mestom stavb ali turističnih znamenitosti. Te parkirne prostore je treba nadzorovati, da jih prepreči njihova uporaba s strani ljudi, ki niso invalidi.
- *Komunikacija:* Uveljavljati bi bilo treba uporabo znakovnega jezika, Braille, ter vseh drugih načinov in oblik komunikacije, ki jih izberejo osebe s posebnimi potrebami. Telefoni in drugi javni komunikacijski sistemi (internet, faks) morajo biti zasnovani in na voljo za javno uporabo, tako da jih lahko uporabljajo vsi, ne glede na njihovo višino, težave z mobilnostjo ali senzorične težave.
- *Signalizacija:* Prodajne mize vstopnic, informacij in recepcija bi morala biti jasno označena in imeti dostopno območje, namenjeno osebam z omejeno mobilnostjo. Obvestila morajo biti vizualna (znaki na elektronskih ploščah ali velikih zaslonih) in slušna (pred njim je ton).
- *Horizontalno gibanje:* Glavni koridorji in prehodi ne smejo imeti fizičnih in vizualnih ovir in imajo širino, ki omogoča prehod dveh invalidskih vozičkov ali drugače zagotovljene prehodne točke.
- *Vertikalno gibanje:* Kadarkoli je to možno, mora biti zgrajeno okolje na isti ravni ali opremljeno z rampami, kjer se spreminja stopnja tal. Večnadstropne zgradbe morajo imeti ustrezno število dvigal, ki so dovolj široka za osebe, ki uporabljajo invalidski voziček. Prav tako bi morala biti posebej zasnovana in opremljena za lažjo uporabo teh oseb ter za slepe in slabovidne (npr. prilagojena lokacija kontrolnih gumbov, Brailleove oznake, informacije v pisni in zvočni obliki).
- *Javna stranišča:* Na istem mestu, kjer so javna stranišča, je treba namestiti tudi dostopne toaletne enote in umivalnike. V teh enotah je treba upoštevati dimenzijske vidike in potrebne tehnične pripomočke, potrebne za premik med invalidskim vozičkom in straniščem.

- *Cene:* Kadarkoli je to mogoče, morajo ponudniki turističnih storitev ponuditi ustrezno infrastrukturo in storitve za obiskovalce s posebnimi potrebami. Stroški izvajanja ukrepov dostopnosti se vključijo v proračun za vzdrževanje ali splošna dela za izboljšanje.

Načini prevoza: Vozila, vključno z zasebnimi vozili za najem, avtobusi, taksiji, tramvajem, žičnicami, vlaki, potniškimi prevoznimi trajekti in potniškimi ladjami bi morala biti zasnovana tako, da omogočajo varen, udoben in pravičen prevoz invalidov ali osebam z zmanjšano mobilnostjo.

- *Postaje, potniški terminali in podobni objekti:* Gibalno ovirani potniki morajo imeti enostaven dostop do in iz vseh terminalov, postaj in drugih sorodnih objektov. Če je le mogoče, morajo biti terminali na isti ravni ali opremljeni z rampami, kjer se spremeni nivo.
- *Glavne prometnice:* Na glavnih prometnicah in zlasti cestninskih cestah je treba v rednih časovnih intervalih zagotoviti počivališča. Ta morajo biti opremljena z napravami in storitvami dostopnimi vsem, vključno s stranišči in telefoni za klice v sili.

Nastanitev, restavracije in konferenčni prostori:

- *Nastanitveni objekti:* Nastanitveni objekti bi morali imeti ustrezno število sob, ki so popolnoma dostopne, brez potrebe po pomoči. Te sobe morajo biti zasnovane tako, da se lahko uporabniki premikajo, poiščejo naprave in storitve ter komunicirajo na udoben in neodvisen način. To velja za kopalnico in tudi za teraso ali sosednji zunanji prostor, če obstaja. Prostori in infrastruktura bivalnih prostorov morajo biti opremljeni z alarmnimi sistemi, primernimi za gluhe goste in komunikacijske sisteme med recepcijo in sobo, prilagojeno tem osebam. Kjer je mogoče, morajo biti prilagojene sobe nameščene tako, da olajšajo evakuacijske ukrepe in poti do zasilnih izhodov.
- *Gostinski objekti:* Zagotoviti je treba ustrezno število restavracij, kavarn in barov, ki zagotavljajo naprave in pripomočke za lajšanje zunanjega dostopa, pohištvo, namenjeno uporabnikom invalidskih vozičkov, števec na različnih višinah, branje besedila v Braillovi pisavi ali v drugih oblikah (spletna stran ali aplikacija za mobilne računalnike), dostopne sanitarije itd. Meniji morajo vključevati dodatne možnosti za ljudi z različnimi vrstami nestrpnosti hrane in alergijami (npr.: diabetiki, osebe z intoleranco za gluten itd.).
- *Konferenčni prostori:* Poleg zgornjih lastnosti, ki veljajo za stavbe, ki jih uporabljajo turisti (prilagojeni vhodi, stranišča, telefoni, označbe, dvigala, parkiranje itd.), morajo biti konferenčni prostori opremljeni s posebnimi sedeži ali območji, rezerviranimi za uporabnike invalidskih vozičkov in posebne slušalke in / ali avdio naprave za indukcijsko zanko za osebe z motnjami sluha.

Kulturne dejavnosti (muzeji, gledališča, kinematografi itd.):

- *Muzeji in druge stavbe turističnega pomena:* Lastniki muzejev in drugih objektov z zgodovinskega, kulturnega in verskega zanimanja, ki so odprti za obiskovalce, morajo rešiti probleme horizontalnega ali vertikalnega dostopa, tako da zagotovijo rampe ali dvigala, kot je primerno. Zagotovljene informacije morajo upoštevati potrebe obiskovalcev, ki so gluhi ali slepi. Zato je treba vse informacije zagotoviti tako v pisni obliki kot v avdio formatu.
- *Gledališča in kinematografi:* Poleg zgoraj naštetih značilnosti, ki veljajo za stavbe, ki jih uporabljajo turisti (prodajne točke vstopnic, stranišča, telefoni, signalizacije, dvigala, parkirišča itd.), morajo biti gledališča in kino dvorane opremljene s posebnimi sedeži ali območji rezerviranimi za uporabnike invalidskih vozičkov in posebne slušalke in / ali avdio indukcijske zanke za osebe z motnjami sluha.

Druge turistične dejavnosti in prireditve:

- *Izleti v okolico:* Avtobusi, ki se uporabljajo za izlete, bi morali biti opremljeni za turiste z ovirami v mobilnosti ter zagotoviti slušne in vizualne informacije ter druge vrste pomoči za slepe in gluhe.
- *Šport:* Potrebno je omogočati dostop invalidov do športnih objektov (stadioni, dirkalne steze itd.) in spodbujati njihovo udeležbo v športnih aktivnostih na vseh možnih ravneh.
- *Zeleni prostori in naravna okolja:* Obstajati morajo dostopne poti, ki prečkajo območje in povezujejo območja z znamenitostmi, stranišči in drugimi storitvami in objekti.
- *Plaže:* Potrebno je zagotoviti dostopne poti, ki omogočajo dostop do informacijskih točk, prostorov, objektov ali storitev.

Veliko raziskav je preučevalo merila za izbiro hotelov s strani potrošnikov, njihove ocene kakovosti storitev in meril uspešnosti, ki lahko prispevajo k izbiri hotela. Istočasno je prišlo do dokumentiranja vrste omejitev in težav, s katerimi se srečujejo invalidi pri dostopnih turističnih nastanitvah. Študije so ugotovile nekatere pogoste omejitve glede dostopa do dostopne nastanitve (Darcy, 2010):

- pomanjkanje dostopne nastanitve;
- dostopna namestitve, ki ni v skladu s standardi po dostopu
- težave pri iskanju dostopne namestitve, tudi kadar ta obstaja; in
- podrobnost in natančnost informacij o nastanitvi je neustrezna

Če povzamemo, praksa in literatura jasno opredeljujejo, da je dostopni turizem problem in hkrati pomemben nastajajoč trg, ki ga mora globalna turistična industrija prej ali slej prepoznati in začeti načrtovati.

3 Raziskava

3.1 Metodologija

V okviru raziskave smo med slovenskimi podjetjih, ki delujejo na področju turizma, izvedli spletno anketo v obdobju med 15. marcem in 15. junijem 2018. Da bi povečali odzivnost, saj je bila ta v prvi fazi zelo slaba, smo spletno anketo v istem obdobju dopolnili s telefonskim anketiranjem, ki so ga izvajali študenti FUDŠ.

Podatke za potrebe naše raziskave smo zbirali s pomočjo enotnega anketnega vprašalnika. Spletni vprašalnik je bil postavljen v spletni aplikaciji 1ka, klasičen pa v wordu. Vprašalnik je vseboval 28 vprašanj, saj je bil del obsežne raziskave projekta FOST INNO. V nadaljevanju navajamo le tista vprašanja, ki so relevantna za ta znanstveni prispevek (zaradi omejenega obsega ne predstavljamo vseh zaključkov). Vključeval je demografske podatke (regija, dejavnost SKD, klasifikacija glede na Zakon o gospodarskih družbah, lastniška struktura) in vprašanja, ki se nanašajo na predmet raziskave (ciljne skupine dostopnega turizma, ponudba dostopnega turizma). Anketiranci so imeli pri drugi skupini vprašanj možnost podati tudi odprte opisne odgovore. Ti odgovori bodo zelo koristili pri kreiranju bodočih tovrstnih raziskav.

3.2 Obravnavana populacija

V raziskavo smo vključili slovenska podjetja, ki delujejo na področju turizma, z več kot enim zaposlenim iz baze Bizzi, za katere smo lahko pridobili elektronske naslove. Za velike delodajalce smo kontakte iskali posebej. Na dan 1. 3. 2018 je bilo takih podjetij cca. 1.100. Na raziskavo se vsa niso odzvala, tako da je raziskovalni vzorec zajel 377 podjetij. Takih, ki so anketo izpolnili, je bilo 339 oz. 7,5 %.

V tabeli 1 je predstavljena distribucija podjetij glede na regijo. Zastopane so vse regije. Tudi distribucija je glede na razvitost posamezne regije in število podjetij v regiji primerljiva. Najbolj je zastopana osrednjeslovenska regija (20,11 % vseh vključenih podjetij iz vzorca), sledijo gorenjska (17,6 %), podravska (12,29 %) in obalno-kraška regija (11,45 %). Najmanj so zastopane pomurska (2,35 %), zasavska (1,4 %) in posavska (0,84 %) regija.

Tabela 1: Distribucija vzorca glede na regijo

	Število	Delež
Pomurska regija	12	3,35 %
Podravska regija	44	12,29 %
Koroška regija	14	3,91 %
Savinjska regija	29	8,10 %
Zasavska regija	5	1,40 %
Posavska regija	3	0,84 %
Jugovzhodna Slovenija	34	9,50 %
Osrednjeslovenska regija	72	20,11 %
Gorenjska regija	63	17,60 %

	Število	Delež
Primorsko-notranjska regija	14	3,91 %
Goriška regija	27	7,54 %
Obalno-kraška regija	41	11,45 %
<i>Skupaj</i>	<i>358</i>	<i>100 %</i>

Vir: lastne raziskave

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke o podjetjih glede na dejavnost. Kot je razvidno iz tabele 2, so se najbolj odzvala podjetja iz dejavnosti restavracij (26,25), sledita dejavnost strežbe pijač (17,75) in dejavnost hotelov (16,9 %). Nobenega odziva pa nismo dobili od podjetij iz dejavnosti pomorskega potniškega prometa in prometa po celinskih vodah. Teh podjetij je v Sloveniji tudi najmanj.

Tabela 2: Dejavnost podjetja v vzorcu

	Število	Delež
Železniški potniški promet (49.100)	3	0,8 %
Obratovanje taksijev (49.3)	5	1,3 %
Drugi kopenski potniški promet (49.3)	2	0,5 %
Pomorski potniški promet (50.10)	0	0,0 %
Potniški promet po celinskih vodah (50.30)	0	0,0 %
Potniški zračni promet (51.10)	1	0,3 %
Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov (55.10)	65	16,9 %
Dejavnost počitniških domov in podobnih nastanitvenih obratov za kratkotrajno bivanje (55.20)	26	6,8 %
Dejavnost avtokampov, taborov (55.30)	6	1,6 %
Dejavnost restavracij in druga strežba jedi (56.10)	101	26,2 %
Strežba pijač (56.30)	68	17,7 %
Dajanje motornih vozil v najem in zakup (77.10)	5	1,3 %
Dajanje športne opreme v najem in zakup (77.21)	4	1,0 %
Dejavnost potovalnih agencij in organizatorjev potovanj (79.1)	26	6,8 %
Rezervacije in druge s potovanji povezane dejavnosti (79.90)	6	1,6 %
Kulturne in razvedrilne dejavnosti (90.0)	12	3,1 %
Dejavnost knjižnic, arhivov, muzejev in druge kulturne dejavnosti (91.1)	4	1,0 %
Prirejanje iger na srečo (92.0)	3	0,8 %
Športne in druge dejavnosti za prosti čas (93.1)	36	9,4 %
Druge dejavnosti za prosti čas (93.2)	12	3,1 %
<i>Skupaj</i>	<i>385</i>	<i>100 %</i>

Vir: lastne raziskave

V tabeli 3 je predstavljena distribucija vzorca glede na velikost po standardni klasifikaciji SKD. Največ je bilo mikro družb (80,62 %), saj je le-teh tudi največ v Sloveniji. Najmanj odziva je bilo iz srednjih družb (3,69), to pa zato, ker smo vse velike družbe vključili v telefonsko anketo, saj smo prav od njih želeli pridobiti čim večji odziv. Pričakovali smo, da imajo prav oni najbolj razvit dostopni turizem.

Tabela 3: Dejavnost po SKD

	<i>Število</i>	<i>Delež</i>
Mikro (do 10 zaposlenih)	262	80,62 %
Majhne (do 50 zaposlenih)	37	11,38 %
Srednje (do 249 zaposlenih)	12	3,69 %
Velike družbe (nad 250 zaposlenih)	14	4,31 %
<i>Skupaj</i>	<i>325</i>	<i>100,00 %</i>

Vir: lastne raziskave

V tabeli 4 je predstavljena struktura podjetij glede na lastništvo. Največ je zasebnih (80,09 %), sledijo državna (6,67 %), najmanj pa je javno-zasebnih (4,24 %) podjetij.

Tabela 4: Lastništvo podjetij

	<i>Število</i>	<i>Delež</i>
Zasebna	294	89,09 %
Javna/državna	22	6,67 %
Javno-zasebna	14	4,24 %
<i>Skupaj</i>	<i>330</i>	<i>100 %</i>

Vir: lastne raziskave

Iz demografske slike lahko zaključimo, da smo dokaj dobro zajeli slovensko populacijo podjetij, kar nam omogoča podajanje zaključkov in posploševanje na celotno populacijo.

3.3 Rezultati

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšna je stopnja razvitosti in ponudba dostopnega turizma v slovenskih podjetjih, ki delujejo na področju turizma, ter ali se kako posebej prilagajajo določenim ciljnim skupinam.

V tabeli 5 je podrobneje predstavljena samoocena podjetij, kako imajo razvito ponudbo dostopnega turizma. Podjetja so imela možnost odgovoriti pritrdilno ali negativno. Oba odgovora skupaj (nekatera podjetja na ta vprašanja niso odgovorila) nam podata jasno sliko. Odgovor NE je pri posploševanju ugotovitev še toliko bolj relevanten, saj so lahko določeni odgovori DA posledica tega, da anketiranci želijo dati družbeno sprejemljive odgovore in ne želijo sporočati pravega stanja.

46,4 % podjetij navaja, da ima ponuja ponudbo za dostopni turizem, 25,5 % podjetij pa te ponudbe eksplicitno ne ponuja. Prav tako se trudijo biti odzivni na pobude in prilagajajo ponudbo za ljudi s posebnimi potrebami (47,5 %). Neodzivnost pa priznavajo v 21,2 % podjetij. Iz tega sledi, da najmanj ¼ podjetij nima in tudi v prihodnje ne namerava spremeniti svojega odnosa do dostopnega turizma in ljudi s posebnimi potrebami. Zakaj je temu tako, lahko sklepamo tudi iz tega, da v podjetjih ne opažajo večjega zanimanja ljudi s posebnimi potrebami za obisk destinacije (le 14,9 % je bilo odgovorov DA in kar 52 % NE).

Znotraj ciljnih skupin imajo prilagojeno ponudbo za starostnike v 43,3 % podjetij, nimajo pa je v 26,3 % podjetij. Za gibalno ovirane starostnike imajo znotraj ciljnih skupin

prilagojeno ponudbo v 32,4 % podjetij, te ponudbe pa nima 36,6 % podjetij. Manj imajo prilagojenih sob za ljudi s posebnimi potrebami (18 % DA in kar 45,9 % NE), prav tako stanje ni zadovoljivo pri ponudbi hrane (29,7 % DA in 36,6 % NE) in infrastrukturi (23,6 % DA in 43,3 % NE). Čeprav anketirana podjetja po večini nimajo urejene ponudbe in infrastrukture za obiskovalce s posebnimi potrebami, ki jih obiščejo, le-teh ne tretirajo kot zahtevnih gostov (22,3 % DA in 45,4 % NE).

Tabela 5: Ciljne skupine in ponudba dostopnega turizma

	DA	Delež DA med vsemi	NE	Delež NE med vsemi
Naše podjetje ponuja tudi ponudbo za dostopni turizem.	175	46,4 %	96	25,5 %
Odzivni smo na pobude in prilagajamo ponudbo za ljudi s posebnimi potrebami.	179	47,5 %	80	21,2 %
Opažamo večje zanimanje ljudi s posebnimi potrebami za obisk naše destinacije.	56	14,9 %	196	52,0 %
Znotraj ciljnih skupin imamo prilagojeno ponudbo tudi za starostnike.	165	43,8 %	99	26,3 %
Znotraj ciljnih skupin imamo prilagojeno ponudbo tudi za gibalno ovirane starostnike.	122	32,4 %	138	36,6 %
Imamo prilagojene sobe za ljudi s posebnimi potrebami.	68	18,0 %	173	45,9 %
Imamo prilagojeno hrano za ljudi s posebnimi potrebami.	112	29,7 %	138	36,6 %
Imamo prilagojeno infrastrukturo (rampe, dvigala) za ljudi s posebnimi potrebami.	89	23,6 %	162	43,0 %
Obiskovalci s posebnimi potrebami so zahtevni gostje.	84	22,3 %	171	45,4 %

Vir: lastne raziskave

4 Ugotovitve

Dostopnost, trajnost in pravična udeležba vseh predstavljajo tisto, kar je znano kot "Turizem za vse". Poleg tega ta načela spodbujajo kakovost v turističnih destinacijah in povečujejo njihovo konkurenčnost. Pojem "dostopni turizem" se nanaša na prilagajanje okolij ter turističnih proizvodov in storitev, da bi vsem uporabnikom omogočili dostop, uporabo in uživanje v skladu z načeli univerzalnega oblikovanja. Invalidi predstavljajo 15 % svetovnega prebivalstva (UNWTO, 2016).

Iz raziskave je razvidno, da slovenska podjetja, ki delujejo na področju turizma, ne posvečajo dovolj pozornosti ciljni skupini ljudi s posebnimi potrebami in nimajo dovolj razvite ponudbe dostopnega turizma. Temu botruje dvojje: (1) povpraševanje s strani drugih ciljnih skupin je verjetno zadovoljivo – če bi se želeli prilagoditi tem skupinam, bi bilo treba veliko vlagati prav na infrastrukturnem področju (dostopi, velikost sob, kopalnic, prilagojene postelje, tuši, mize v jedilnicah, TV, ipd.); (2) potrebno bi bilo usposabljanje zaposlenih za novo nastajajoče poklice, ki bodo lahko ustrezno izvajali

storitve za to ciljno populacijo. Vsekakor je smiselno, da se na državnem nivoju pomaga podjetjem in tistim, ki bi na določenem segmentu naredili več za določene davčne razbremenitve. Možni pa so tudi ciljni razpisi za inovacije in druga vlaganja v segment dostopnega turizma.

Med prevladujočimi pomanjkljivostmi dostopnega turizma danes, to se delno izkazujejo tudi v naši raziskavi, so: pomanjkanje podrobnosti o stopnji dostopnosti destinacije, neuspeh pri zagotavljanju storitev usmerjenih k strankam in pomanjkljivosti pri distribuciji informacij. Te pomanjkljivosti se pojavljajo, ker se večina organizacij, kot so dobrodelne ustanove, zasebne in nevladne organizacije, v glavnem zanaša na zunanje financiranje in ima s tem omejene možnosti za rast. Konkurenca pri pridobivanju financiranja pa za mnoge organizacije dejansko prepoveduje medsebojno sodelovanje in tako spodbuja razdrobljenost (Eichhorn, Miller, Michopoulou, & Buhalis, 2008).

5 Sklep

Za zagotovitev, da se dostopni turizem razvija na trajnostni način, morajo turistične destinacije presegati ad-hoc storitve in sprejeti načelo univerzalnega oblikovanja, s čimer zagotovijo, da lahko vse osebe, ne glede na njihove fizične ali kognitivne potrebe, uporabljajo in uživajo razpoložljivo ponudbo na pravičen in trajnosten način. Ta pristop zavrača prednostno ali ločeno obravnavo gibalno oviranih oseb in vključuje učinek pravičnosti, tako da lahko vsi nepristransko uporabljajo objekte in storitve (United Nations, n.d.).

Zagotavljanje programov ozaveščanja o invalidnosti je treba skrbno preučiti, vključno z zagotavljanjem ustreznih in specifičnih informacij, povezanih z industrijo. Potrebe po spoštovanju človekovih pravic in zakonodajne posledice diskriminacijske narave odnosa v poslovnem okolju morajo biti poudarjene. Izvajalce in ponudnike turističnih storitev je treba premakniti od le izpolnjevanja svojih zakonsko določenih obveznosti o človekovih pravicah, do vzornega zagotavljanja dostopnih storitev. Kot pri osredotočanju na kateri koli tržni segment morajo ponudniki storitev ponotranjiti bolj celovit pristop k zagotavljanju turizma za gibalno ovirane (Daruwalla & Darcy, 2005).

Vsekakor predlagamo pripravo strategije do tega segmenta turizma, saj gre za pomemben trg tako z vidika ekonomske, kot socialne komponente. To se že predlagali avtorji edine izvedene študije na to tematiko v Sloveniji in izdelali izhodišča (Raspor et al. 2018), ki pa jih je potrebno le dodelati.

Upoštevajoč ovire, s katerimi se soočajo invalidne osebe ali osebe z drugimi zahtevami glede dostopa, pri izkoriščanju temeljnih vidikov potovanja, so predstavniki Združenih narodov pozvali oblikovalce politik, načrtovalce potovanj in podjetja, ki delajo z invalidnimi osebami, da sodelujejo skupaj za večjo dostopnost potovanj (United Nations, 2016).

Izkazalo se je, da je usposabljanje o dostopnem turizmu in invalidnosti lahko dragocen vir pri oblikovanju in spreminjanju osebne odnosa ponudnikov turističnih produktov

do invalidnih oseb. V kontekstu turistične industrije je bistveno, da podjetja in izobraževalni zavodi, ki ponujajo programe za turizem in gostoljubnost, vanje vključijo tudi področje dostopnosti. Organizacije to lahko storijo na več načinov, vključno z obveznimi moduli o zavedanju o invalidnosti v programih usmerjanja proti uspešnosti. Izobraževalni inštituti morajo to tematiko obravnavati kot posebne predmete ali kot predavanja znotraj splošnih predmetov, vključno z vprašanji tržne segmentacije in obveznostmi glede človekovih pravic v nacionalnih in mednarodnih okvirih (Daruwalla & Darcy, 2005).

Literatura in viri

1. Buhalis, D., Darcy, S., & Ambrose, I. (Eds.) (2012). *Best practice in accessible tourism: Inclusion, disability, ageing population and tourism*. Bristol [etc.]: Channel View Publications.
2. Cole, S., Zhang, Y., Wang, W., & Hu, C. (2019). "The influence of accessibility and motivation on leisure travel participation of people with disabilities." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(1), pp. 119–130.
3. Darcy, S. (2010). "Inherent complexity: Disability, accessible tourism and accommodation information preferences." *Tourism Management*, 31(6), pp. 816–826. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.08.010.
4. Daruwalla, P., & Darcy, S. (2005). "Personal and societal attitudes to disability." *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 549–570. DOI: 10.1016/j.annals.2004.10.008.
5. Domínguez, T., Fraiz, J. A., & Alén, E. (2013). "Economic profitability of accessible tourism for the tourism sector in Spain." *Tourism Economics*, 19(6), pp. 1385–1399. DOI: 10.5367/te.2013.0246.
6. Domínguez Vila, T., Darcy, S., & Alén González, E. (2015). "Competing for the disability tourism market - A comparative exploration of the factors of accessible tourism competitiveness in Spain and Australia." *Tourism Management*, 47, pp. 261–272. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.10.008.
7. Eichhorn, V., Miller, G., Michopoulou, E., & Buhalis, D. (2008). "Enabling access to tourism through information schemes?" *Annals of Tourism Research*, 35(1), pp. 189–210. DOI: 10.1016/j.annals.2007.07.005.
8. McKercher, B., Packer, T., Yau, M. K., & Lam, P. (2003). "Travel agents as facilitators or inhibitors of travel: perceptions of people with disabilities." *Tourism Management*, 24(4), pp. 465–474.
9. Raspor, A., Šumer, A., Macuh, B., Guštin, G., Ivanovska, J., Gregorčič, A., ... Raspor, S. (2018). "Postavitev izhodišč za razvoj turizma za starejše in gibalno ovirane osebe." Dolga Poljana: Perfectus. Dostopno prek: http://www.andrejrasspor.com/perfectus_zalozba/ [4. 11. 2018].
10. Ray, N. M., & Ryder, M. E. (2003). "Eibilities tourism: an exploratory discussion of the travel needs and motivations of the mobility-disabled." *Tourism Management*, 24(1), pp. 57–72.
11. Shaw, G., & Coles, T. (2004). "Disability, holiday making and the tourism industry in the UK: a preliminary survey." *Tourism Management*, 25(3), pp. 397–403.
12. United Nations. (2016). Accessible tourism will benefit everyone, say senior UN officials on World Day." Dostopno prek: <https://news.un.org/en/story/2016/09/541232-accessible-tourism-will-benefit-everyone-say-senior-un-officials-world-day> [1. 11. 2019].
13. United Nations. (n.d.) "Promoting accesible torusim for all." Dostopno prek: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/issues/promoting-accessible-tourism-for-all.html> [1. 11. 2019].

14. "NWTO. (2013). "Recommendations on accessible tourism." *World Tourism Organization*. Madrid, Spain.
15. UNWTO. (2016a). "Accessible Tourism for All: An Opportunity within Our Reach." DOI: 10.18111/9789284417919.
16. UNWTO. (2016b). "Manual on Accessible Tourism for All: Principles, Tools, and best Practices - Module 1": *Accessible Tourism - Definition and Context*. Madrid, Spain: United Nations World Tourism Organization.
17. Yau, M. K., McKercher, B., & Packer, T. L. (2004). "Traveling with a disability: More than an access issue." *Annals of Tourism Research*, 31(4), pp. 946–960.

Recenziji monografije
Reviews of the monograph

prof. dr. Darja Boršič

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta

Poglavja pričujoče monografije si smiselno sledijo od splošne, ki opisuje nosilce makroekonomskih odločitev na najvišji državni ravni, različne vidike trajnostnega razvoja, mednarodnih odnosov podjetij, do povsem mikroekonomskih funkcij, kot sta marketinška strategija in ponudba turističnih storitev za specifične stranke.

Prvo poglavje povezuje teorijo ekonomske politike s trgom institucij in vpliva. Pojasnjuje, kdo so pravzaprav nosilci ekonomske politike, ne samo vlada in centralna banka, tudi drugi ekonomski subjekti, ki tako ali drugače vplivajo na rezultate ukrepov ekonomske politike. Upoštevajoč rezultate študije mladih predsednikov korporacij glede osrednjih globalnih vprašanj povezanih s celovitim ekonomskim razvojem in gospodarsko rastjo avtor poglavja ugotavlja, da naj bi poslovanje korporacij stremelo k izboljšanju družbe kot celote. Poglavje zaključí z argumenti za tradicionalno vlogo nosilcev ekonomske politike, ki po svoji funkciji skrbijo tudi za zmanjšanje negativnih eksternalij povezanih z (morebitnim) tržnim zagotavljanjem sicer javnih dobrin in/ali služb. Prav to bi lahko bilo kljub pozitivnemu izgledu korporacij za družbeno dobro v primeru njihovega vodenja ekonomske politike pod vprašajem.

Sledi poglavje o krožnem gospodarstvu kot konceptu trajnostnega razvoja. Po predstavitvi osnovnih idej krožnega gospodarstva v primerjavi s tako imenovanim linearnim gospodarstvom avtorji predstavijo formalne spodbude prehoda v krožno gospodarstvo. Celovit proces prehoda je kompleksen in vključuje cel spekter deležnikov, katerih vloge avtorji tudi predstavijo. Po predstavitvi formalnih pobud v Evropski uniji poglavje preide k opisu oziroma analizi ene od metod za aktivnejši pristop k realizaciji nacionalnih strategij prehoda v krožno gospodarstvo, to je proces ustvarjanja kažipota prehoda v tržno gospodarstvo na primeru Slovenije in njegov vpliv na mednarodno prepoznavnost Slovenije na dotičnem področju.

S trajnostnim gospodarskim razvojem in razvojem industrije se ukvarja tudi tretje poglavje, ki na primeru specifičnega podjetja pojasni koncept ekonomske vzdržnosti podjetja v mednarodnem okolju. Trajnostni razvoj je tesno povezan z družbeno odgovornostjo, na katero nadzorni sveti slovenskih podjetij po mnenju avtorjev četrtega poglavja ne namenjajo dovolj pozornosti. V ta namen avtorja predstavita temeljna načela in področja družbene odgovornosti ter vlogo nadzornega sveta pri njenem uveljavljanju v praksi na osnovi analize poročanja slovenskih podjetij o družbeni odgovornosti. Ena od spodbud k večji ozaveščenosti in predanosti družbeni odgovornosti v Sloveniji je že nekaj let uveljavljena nagrada Horus, ki jo avtorja tudi opišeta kot uspešen del nacionalne strategije na tem področju. Z družbeno odgovornostjo se, na sicer drugačen način, ukvarja tudi osmo poglavje. Na osnovi različnih situacij v slovenskih organizacijah avtorji analizirajo stanje internega komuniciranja, ki ga je po mnenju avtorjev mogoče izboljšati predvsem z metodo

coachinga na področju odnosov z javnostmi, ki naj bi pomembno vplivala na oblikovanje odgovorne družbe.

Peto poglavje izpostavlja pomembnost transparentnosti in komuniciranja transparentnosti v strateških državnih podjetjih v Sloveniji in na Hrvaškem, še posebej ker se od državnih podjetij pričakuje večja transparentnost v primerjavi s podjetji v zasebni lasti. Na osnovi empirične analize avtorji poglavja ugotavljajo, da strokovnjaki za odnose z javnostmi v omenjenih podjetjih ocenjujejo transparentnost svojih podjetij kot dobro, hkrati pa se zavedajo njihovih pomanjkljivosti. Le-te opažajo predvsem pri odprtosti poslovanja ter obsegu in pogostosti podajanja informacij.

V poglavju omedgeneracijskem sodelovanju in vseživljenjskem učenju na vzorcu storitvenih podjetij avtorici ugotavljata, da bolj strateško povezovanje različnih generacij v podjetju lahko vodi v večjo uspešnost delovanja. Zato je pomembno poznavanje razlik med generacijami zaposlenih za uspešno kadrovsko upravljanje, da bi lahko podjetje izkoristilo potencial medgeneracijskega sodelovanja. Sledi poglavje s predstavitevjo raziskave o razlikah v stališčih različnih generacij do inštrukcij.

Naslednji poglavji sta posvečena marketinškim spletnim strategijam. Eno na osnovi analize medijskih navad potrošnikov predstavlja možnosti za oblikovanje učinkovitega spletnega tržnega komuniciranja, drugo pa predstavi spletne nagradne igre kot učinkovit način pospeševanja prodaje preko spletnih omrežij in poda koristne napotke za uspešnost tovrstnega spletnega trženja.

Monografijo zaključijo poglavje o ponudbi turističnih storitev za ljudi s posebnimi potrebami, ki opozarja na osveščenost o invalidnosti in poudarja pomen usposabljanja za pridobitev osebnega odnosa ponudnikov do oseb s posebnimi potrebami na primeru turističnih storitev. Kljub svoji specifični tematiki zadnji prispevek smiselno sklene cikel vključenih prispevkov o družbeni odgovornosti, ki nedvoumno izhaja iz koncepta dostopnega turizma.

Pričujoča monografija pokriva širok razpon aktualnih tem, od ekonomske politike, trajnostnega razvoja povezanega s krožnim gospodarstvom in z družbeno odgovornostjo, transparentnosti državnih podjetij, medgeneracijskega sodelovanja v podjetjih do sodobnih spletnih marketinških strategij, ki so na prvi pogled raznolike, a vendarle tesno povezane in vpete v spore sodobne družbe. Zato bo vsebina monografije gotovo zanimiva in uporabna tako za nosilce ekonomske politike kot za podjetja, ki želijo delovati v skladu s sodobnimi trendi ter z aktualnimi družbenimi razmerami in zahtevami.

Darja Boršič

Maribor, 23 December 2019

izr. prof. dr. Slavica Cicvarić Kostić

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Sustainability is a strategic business concern that indicates responsiveness towards economic and environmental issues striving for a favorable influence on the development of society. Sustainable development has received particular attention recently and has been becoming increasingly important in the business world as a model in reaching balance between economic benefits and growth on the one side, and the society and the environment on the other side.

The Monograph presents the lessons from economic, applied business and social studies that address different topics relevant for sustainable business in a modern society. The new edition covers about 170 pages, and it is a collection of 11 articles providing a multidisciplinary approach to the main topic, as the articles cover topics from several fields of social sciences, such as economics, business, organizational sciences, as well as public relations and marketing. Thus, the Monograph represents a contribution of the DOBA business school to the development and application of knowledge relevant for both academia and business.

Since the influence of corporate world on the political and legal setting has been present recently, the first article addresses the issue of pushing economic policy responsibility from politics to corporations. It discusses the appearance of the Young Presidents Organization's views on most important global issues and solutions. The author concludes that the positive expectations would go in the direction that (young) entrepreneurs would find the governments as the right channel to influence positive change. In the following article, that deals with a contemporary and relevant topic of circular transformation, the authors are focusing on the role of national roadmaps in encouraging stakeholders to a transition to a circular economy. The article describes the case of Slovenia and provides an example that could be followed. The third article presents main theoretical approaches and concepts of the economic sustainability of industrial enterprises. It particularly focuses on Russian and foreign experience, with the purpose of identification of issues and suggestions for improving the economic sustainability. The following article addresses the competence, responsibility and influence of the Supervisory Board on the development of social responsibility and sustainable development in Slovenian companies.

Having in mind the relevance of transparency and stakeholder feedback in business, the fifth article explores these issues but in state-owned enterprises. The research results describe the current state in Croatian and Slovenian state-owned enterprises. Next article deals with healthcare industry and focuses on identification of health services most needed by the citizens, in the era of increasing health care costs and higher demand for healthcare services. The authors argue that health outcomes of various treatments need to be measured, particularly in this case through population norms. The

article also provides the comparison of Slovenian population norms to Polish and Hungarian population norms.

The seventh article addresses the topic of great importance for labor market in a modern society – adult education. Focusing on service sector in Slovenia, the authors argue that intergenerational cooperation contributes to the lifelong learning of employees and the preservation of the tacit knowledge of generational different workforce. The authors of the next paper conducted a study that examined the state of internal communication in Slovenian organizations during the crisis, as well as the extent to which the organizations are prepared for possible crisis times. Furthermore, they explored the importance or the role of internal communication in organizations to build a responsible society, and also the relevance of coaching for these purposes.

Starting from the need of companies to appropriately influence the consumer's purchase decision, the next paper posits the exploration of media habits as an important issue. The results indicate effective marketing messages and appropriate tools for the analyzed market. The tenth paper explores Facebook contests in terms of sales improvement and customers attraction. Based on results from Croatia, the authors found that contests popularity does depend mostly on the prize given and provided suggestions for the companies that organize contests as a part of business and marketing strategy.

As one of the important topics in terms of responsible business and society refers to people with special needs, the next research aims to present tourist offers for these groups within the framework of accessible tourism. The authors examine whether Slovenian companies include services tailored to people with special needs in their tourist offer.

As sustainability has significantly influenced businesses in the recent period, this Monograph is a collection of various topics from the field and the explanation of their application in various industries and organizations. The Monograph lists extensive literature, provides the cases for several topics, and also employs research and statistical methods for bringing the conclusions in majority of the papers. Therefore, this year issue of the Monograph is not only useful for the lecturers, researches and students in the field of social studies, but also for the business representatives who deal with these issues in the real-life environment.

Slavica Cicvarić Kostić

Belgrade, 16 December 2019



Prešernova ulica 1, 2000 Maribor
telefon: 02 228 38 90
fakulteta.doba.si
fakulteta@doba.si