

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZNAČILNOSTI GENERACIJE MILENIJCEV IN RAZVOJ NOVIH  
POSLOVNIH MODELOV**

Ljubljana, junij 2016

DANIJEL KURINČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Danijel Kurinčič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Značilnosti generacije milenijcev in razvoj novih poslovnih modelov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Kajo Rangus

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 24. julij 2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV GENERACIJE Y IN NJENIH ZNAČILNOSTI .....</b>	<b>2</b>
1.1 Definicija generacije Y .....	2
1.2 Značilnosti milenijcev.....	3
1.2.1 Pregled obstoječih raziskav o značilnosti milenijcev .....	3
1.2.2 Značilnosti milenijcev .....	4
<b>2 VPLIV GENERACIJE NA POSLOVANJE PODJETIJ .....</b>	<b>8</b>
2.1 Vpliv generacije z vidika marketinga .....	9
2.2 Vpliv generacije z vidika poslovnega okolja .....	9
<b>3 OPREDELITEV NOVIH POSLOVNIH MODELOV .....</b>	<b>10</b>
3.1 Definicija novega poslovnega modela .....	10
3.2 Novi poslovni modeli kot posledica značilnosti milenijcev .....	11
<b>4 NOVI POSLOVNI MODELI V EKONOMIJI DELITVE .....</b>	<b>12</b>
4.1 Definicija pojma ekonomija delitve.....	12
4.2 Dejavniki ekonomije delitve, ki vplivajo na poslovne modele.....	13
4.2.1 Družbeni dejavniki .....	14
4.2.2 Ekonomski dejavniki .....	14
4.2.3 Tehnološki dejavniki .....	14
4.2.4 Dejavniki zaupanja .....	15
<b>5 ANALIZA VPLIVA GENERACIJE NA RAZVOJ POSLOVNIH MODELOV</b>	<b>16</b>
5.1 Analiza primerov iz prakse .....	16
5.1.1 AirBnb in Booking.com v turizmu .....	18
5.1.2 Mobilnost: Uber, Zipcar, Autolib' .....	19
5.1.3 Spletno nakupovanje: Amazon.....	20
5.1.4 Coursera - spletno izobraževanje.....	21
5.2 Kvalitativna raziskava o lastnostih pripadnikov generacije Y .....	21
5.2.1 Izsledki kvalitativne raziskave .....	23
5.3 Raziskava vplivov generacije Y na specifičen poslovni model.....	29
5.3.1 Intervju z lastnikom podjetja Bundles.nl.....	29
5.3.2 Intervju z zaposlenim iz <i>podjetja B</i> .....	31

<b>SKLEP</b> .....	<b>35</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>36</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pregled dejavnikov, ki so jih intervjuvanci prepoznali, kot ključne za poslovanje podjetja, ki ga predstavljajo. ....	34
---	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Pregled lastnosti milenijcev glede na literaturo .....	8
Slika 2: Dejavniki ekonomije delitve .....	15

## UVOD

V zadnjem času se predvsem v poljudnih virih veliko piše o generaciji Y in o različnih vplivih, ki naj bi jih ta generacija imela na sodobno življenje. Poleg stereotipov o razlikah med generacijami so nekatera spoznanja do danes že dobro raziskana in lahko rečemo, da so pripadniki različnih generacij nosilci nekaterih tipičnih lastnosti, ki vplivajo na spremembe v družbi. Družbene spremembe predstavljajo za podjetja dejavnike v poslovnem okolju, ki vplivajo na njihovo poslovanje ali ga celo omogočajo, kar z vidika poslovanja podjetij lahko obravnavamo kot nastanek novih poslovnih modelov.

Namen te naloge je raziskati lastnosti pripadnikov generacije milenijcev glede na različne vire in opredeliti, katere lastnosti in na kakšen način vplivajo na nastanek novih poslovnih modelov. Cilj naloge je prikazati, da milenijci predstavljajo močen dejavnik pri nastanku in razvoju novih poslovnih modelov, tako v tujini, kot tudi v Sloveniji.

Raziskovalno vprašanje, ki ga v nalogi obravnavamo, je povezano z vplivi generacije Y na nastanek novih poslovnih modelov: **katere lastnosti generacije Y vplivajo na poslovanje podjetij?** Povezana s tem so tudi vprašanja:

- ali so si ugotovitve različnih virov o lastnostih milenijcev komplementarne?
- Ali lastnosti generacije vplivajo na poslovanje podjetij?
- Ali novi poslovni modeli nekaterih sodobnih podjetij demonstrirajo vpliv lastnosti milenijcev?
- Ali veljajo lastnosti milenijcev tudi za slovenske pripadnike te generacije?
- Na kakšen način vplivajo lastnosti milenijcev na nastanek konkretnih poslovnih modelov?

Da bi odgovorili na ta raziskovalna vprašanja, smo v teoretičnem delu podali opredelitev generacije Y, ter značilnosti, po katerih se razlikuje od predhodnih generacij, predvsem od generacije bumerjev (angl. *baby boomers*). Na podlagi obstoječih znanstvenih virov smo definirali značilnosti generacije Y ter podali njen vpliv na delovanje podjetij. V nadaljevanju smo opredelili pojem poslovni model ter ga povezali z generacijo Y in pojavom ekonomije delitve.

V praktičnem delu naloge smo na tri različne načine prikazali vplive lastnosti generacije Y na nove poslovne modele. Najprej smo z analizo primerov iz prakse prikazali, kako lastnosti generacije Y vplivajo na nastanek poslovnih modelov poznanih, uspešnih in večjih svetovnih podjetij. Nato smo s pomočjo kvalitativne metode intervjujev s predstavniki generacije Y v Sloveniji predstavili, da lahko ugotovitve iz teoretičnega dela o lastnostih te generacije prepoznamo tudi preko lastnega raziskovanja. V tretjem delu pa smo ponovno s pomočjo kvalitativne metode poglobljenih intervjujev za dve podjetji – eno v tujini in eno v Sloveniji – prikazali, na kakšen način ugotovitve o milenijcih iz teoretičnega dela neposredno vplivajo na nastanek novih podjetij oziroma poslovnih modelov.

# 1 OPREDELITEV GENERACIJE Y IN NJENIH ZNAČILNOSTI

## 1.1 Definicija generacije Y

Generacija ali rod je sociološki pojem, ki ga Slovar slovenskega knjižnega jezika opisuje kot ljudi približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore. Generacija je torej določena s časovnim okvirom, to velja tudi za generacijo Y.

Leta 1992 sta Howe in Strauss (1992) objavila publikacijo *Generations*, ki opisuje zgodovino ZDA v luči stereotipov, ki se ponavljajo v zvezi z omembo generacij. V tej knjigi prvič uporabita termin milenijska generacija (angl. *Millennial Generation*) in jo definirata kot skupino ljudi, rojeno med 1982 do 2000, kot naslednico generacije X posameznikov rojenih med 1961 in 1981.

V priznani publikaciji *Generation We* (Greenberg & Weber, 2008) avtorja opisujeta generacijo *generation we* kot posameznike, ki so se rodili od leta 1978 do 2000. V publikaciji *Growing up digital: The rise of the Net Generation* avtorja Dona Tapscotta (2009), je ta datum drugače opredeljen, in sicer od leta 1977 do 1997. Leta 2009 Howe in Strauss objavita knjigo *Millennials Rising: The next Great Generation* (Howe & Strauss, 1992, 2009), v kateri to generacijo opredelita kot tiste, ki so se rodili po letu 1982 in so v letu 2000 zapustili osnovno šolo in začeli z višjo izobrazbo.

Pojem milenijci torej predstavlja demografsko kohorto posameznikov, ki so bili rojeni približno med leti 1980 do 2000. Avtorji se določen čas niso zedinili o imenu generacije, ki je dobila naslednja imena: *Millennials*, *Net generation*, *Digital natives in Generation Y* in tudi druga, danes pa je obče priznan termin *Millennial generation* (Jones & Shao, 2011).

Ob obravnavanju značilnosti posamezne generacije se porodi vprašanje, ali gre resnično za lastnosti določene generacije ali morda bolj za lastnosti ljudi podobne starosti. Brown (2015) ugotavlja, da medtem ko medgeneracijske značilnosti prav gotovo obstajajo, so pogosto v resnici manjše, kot jih prikazujejo mediji. Po Brownu ima analiza generacij svoje mesto v družboslovnih znanostih, vendar meni, da tu ne gre za eksaktno znanost. Pomembno je razumeti, da je verjetno znotraj generacije ravno toliko razlik v obnašanju, vrednotah in življenjskih stilih, kot je takšnih razlik med generacijami, kar pa vseeno ne pomeni, da pomembnih medgeneracijskih razlik ni. Brown poudarja, da je bolj kot stereotipe o generacijah potrebno razumeti dejavnike v okolju, ki so vplivali na lastnosti njenih pripadnikov (Brown, 2015).

Med tem drugi avtorji izrecno poudarjajo, da se miselnost posameznikov ne spreminja skozi čas, kar posledično pomeni, da se tudi lastnosti ene generacije ne spremenijo kasneje, ko posamezniki dosežejo višjo starost. Generacija je produkt dejavnikov v okolju: tehnologije, medijev, dogodkov in socialnih označevalcev, ki generacijo definirajo. Vrednote, odnos do

življenja in prioritete ostanejo s posamezniki skozi življenje (Van den Bergh & Behrer, 2013).

Glede na avtorje iz virov v tej nalogi ločimo generacijo milenijcev od predhodne generacije X in še prejšnje generacije bumerjev po naslednjih okvirnih letnicah rojstva: bumerji 1946 – 1960, generacija X 1960 – 1980, generacija Y 1980 – 2000.

Razlike med generacijami so tudi v slovenskih virih precej časa del debate raziskovalcev, zato so nekatera imena že določena. Imena generacij si po veliko virih sledijo na naslednji način: veterani, otroci blaginje ali bumerji, generacija X in generacija Y (Ažman, Ruzzier, & Škerlavaj, 2015; Erjavšek, 2005; Gorenc, 2012; Novak, 2005). Po drugi strani pa v virih razen pri Erjavšku (2005) nismo našli rabe imena za pripadnike te generacije, kljub temu, da se v pogovornem jeziku in v strokovnih publikacijah pojavlja izraz »milenijec«. Ker se je stroka v angleščini zedinila pri rabi izraza *millennials* in ker slovenska stroka izraza za pripadnike generacije Y še ni prevzela, smo v tej nalogi uporabljali izraz milenijec, oziroma milenijci v množini.

## **1.2 Značilnosti milenijcev**

V različnih poročilih in strokovno objavljenih člankih smo zasledili različne, vendar podobne zaključke o tem, katere so osnovne značilnosti generacije milenijcev. Obstajajo številni akademski viri, ki to tematiko opredeljujejo bolj splošno in prav tako število statističnih virov, ki so razlike med generacijami definirale natančno, s statistično zanesljivostjo. Za potrebe te naloge smo v nadaljevanju povzeli izsledke nekaterih bolj citiranih poročil in virov in navedli ključne ugotovitve po sklopih.

### **1.2.1 Pregled obstoječih raziskav o značilnosti milenijcev**

V prvem delu tega poglavja bomo navedli kratek pregled virov in njihovih metodologij.

V poročilu, ki ga je pripravil Council of Economic Advisers (2014) v ZDA, je predstavljenih 15 ključnih dejstev o milenijcih. Poročilo črpa iz različnih statističnih virov, pretežno iz nacionalnega statističnega urada ZDA - Census Bureau. Poročilo je bilo napisano kot dokument, ki naj bi nakazal nekatere prihajajoče politične spremembe v ZDA.

Publikacija svetovalne hiše Goldman Sachs (2015) je zgovorna vizualizacija statističnih dejstev, ki na strnjen način poroča o generaciji Y. Kot navajajo avtorji, gre za eno največjih generacij v zgodovini, ki bo v bližnji prihodnosti dosegla višek svoje potrošnje in s tem preobrazila gospodarstvo; edinstvene izkušnje, ki jih iščejo, bodo spremenile nakupne in potrošne navade in posledično prisilile podjetja, da ponovno ovrednotijo učinkovitost svojega poslovanja.

V raziskavi, ki so jo v PEW research center opravili raziskovalci (Taylor, Parker, & Kochhar, 2013), je bilo v ZDA intervjuvanih preko 2000 respondentov, starih od 18 do 34, obogatili

pa so jo s statističnimi podatki iz ameriškega urada za popis prebivalstva (angl. *U.S. Census Bureau*) in statističnega urada (angl. *U.S. Bureau of Labor Statistics*).

V publikaciji *Total Youth* (Brown, 2015) s pregledom publikacij in vodilnih člankov na temo milenijcev ugotavlja številne karakteristike, ki opisujejo milenijsko generacijo. Ugotovitve po mnenju avtorja veljajo tako za ZDA kakor tudi za ostali svet.

Deloitte je priznано svetovalno podjetje, ki se prav tako kot mnoga druga ukvarja z vprašanjem milenijcev, saj, kot pravijo, predstavljajo vedno večji delež zaposlenih, še posebej pa raste njihov delež na odgovornih položajih. Ker so posamezniki te generacije do danes že prešli v zrela leta, je postalo razumevanje njihovih posebnosti vedno bolj informacija strateškega značaja in ne le pojav, ki ga obravnavajo v akademskih krogih. Raziskava, ki so jo Deloittejevi strokovnjaki opravili v letu 2016 (sledječ nizu raziskav 2013, 2014 in 2015), je vključila blizu 7700 respondentov iz 29 držav, ki so bili rojeni po 1982 in so pridobili univerzitetno izobrazbo (angl. *college degree*), so zaposleni za nedoločen čas in v večini delajo v večjih zasebnih organizacijah z več kot 100 zaposlenimi. Pomemben detajl metodologije te raziskave je, da so Deloittejevi strokovnjaki zbirali vedenjske vzorce respondentov po celem svetu (Deloitte, 2016). V poročilu 2015 se Deloitte v istoimenskem poročilu osredotoča na poglede milenijcev na posel, vodenje in kvalitetno delo (angl. *Business, leadership & doing good*) (Deloitte, 2015).

Tapscott (2009) je eden izmed avtorjev, ki se je že relativno zgodaj aktivno ukvarjal z generacijo milenijcev in njenimi značilnostmi. Njemu se tudi pripisuje izvor izraza milenijci (angl. *millennials*). V svoji publikaciji predstavi osem glavnih značilnosti milenijcev, ki so predvsem etnografsko orientirane na življenjski stil, vodenje in mišljenje pripadnikov te generacije.

## **1.2.2 Značilnosti milenijcev**

V tem poglavju bomo predstavili značilnosti milenijcev, združene po kategorijah. Kategorije smo v večini povzeli po navedenih avtorjih, ali pa jih na novo ustvarili.

### **1.2.2.1 Demografske značilnosti**

Po ugotovitvah več virov so milenijci največja populacija potrošnikov doslej, še večja kot bumerji (Goldman Sachs, 2015), kupna moč generacije v ZDA je ocenjena na 1.4 bilijona USD (Brown, 2015). So tudi etnično najbolj raznolika generacija saj je polovica otrok te generacije v ZDA belcev (Council of Economic Advisers, 2014).

### **1.2.2.2 Služba, zaposlenost, podjetništvo**

Council of Economic Advisers (2014) pravijo, da milenijci vrednotijo skupnost, družino in kreativnost na delovnem mestu, da ženske milenijske generacije uživajo večjo enakost na



zaposlitvenem trgu, da so se sprijaznili z vplivom gospodarske krize na njihovo kariero in potrošnjo, ter da tisti, ki so zaposleni, ostajajo dlje zvesti svojim prvotnim delodajalcem.

Taylor et al. (2013) pravijo, da zaposleni milenijci ostajajo na delovnem mestu relativno zadovoljni, vendar se počutijo veliko manj varne. Sodobna podjetja, ki že zaposlujejo ta kader, tudi zaradi tega spreminjajo zaposlitvene politike: npr. opuščajo uradni kodeksi oblačenja, ter se ukvarjajo z vprašanji, kako to generacijo ljudi vključiti v odločitve glede razvoja produktov in glede delovnih pravil.

Samski milenijci so zaradi fleksibilnega življenjskega stila tudi na delovnem mestu bolj fleksibilni. Za sodobne organizacije to lahko predstavlja prednost, saj je zanje selitev zaradi dela lažja, hkrati pa izziv, saj so milenijci manj vezani na eno samo organizacijo. Samski milenijci so manj kot prejšnje generacije vezani na okolje v katerem živijo in so se pripravljene seliti po svetu, kjer iščejo priložnosti tako za boljše življenjske razmere in poslovne ali zaposlitvene priložnosti (Brown, 2015).

Mnogo večjih sodobnih podjetij so ustanovili mlajši podjetniki, ki bolje razumejo svojo generacijo in znajo bolje oblikovati produkte oz. storitve za svoje kupce, bolje komunicirati z njimi in jih vključiti v proces razvoja ponudbe (Brown, 2015).

#### 1.2.2.3 Pogled na svet, življenjski slog in kakovost življenja

Milenijci so bolj športno aktivni in jedo bolj zdravo hrano, ter bolj obsojajo kajenje in uživanje alkohola (Goldman Sachs, 2015).

Kljub slabemu finančnemu položaju ohranjajo optimizem, saj za razliko od predhodne generacije X menijo, da zaslužijo dovolj, oziroma bodo zaslužili dovolj v prihodnosti. Milenijci so bolj strpni kot ljudje prejšnje generacije, tako do homoseksualnosti, spolnosti pred poroko, različnih etničnih in verskih raznolikosti (Brown, 2015).

Milenijci na drugačen način uporabljajo medije: uporabljajo sodobne in drugačne medije za obveščanje in agregacijo (npr. aplikacijo Snapchat in Twitter), ter na drugačen način filtrirajo informacije, saj imajo drugačen razpon pozornosti (angl. *Attention span*) (Brown, 2015).

Na svet gledajo milenijci rahlo bolj optimistično in menijo, da imajo institucije pozitiven učinek na družbo. Hkrati pa izražajo pomisleke o tem, kako podjetja poslujejo – o njihovih prioritetah in etiki – in kako rešujejo nekatere izzive prepoznane že v preteklih raziskavah o milenijcih: nezaposlenost, finančna neenakost, redkost virov in klimatske spremembe (Deloitte, 2015).

Tapscott (2009) pravi, da je pri milenijcih ključna svoboda izražanja in izbire ter kritičnost in skepsa do informacij, objavljenih v medijih. Pravi, da je zanje značilna integriteta, poštenost in odkritost, ko gre za storitve. Pomembna je tudi zabava, saj je razlika med zabavo

in delom za to generacijo težko določiti. Omeni tudi hitrost, takojšen in stalen odziv in pa značilen strah pred zamujenim (anlg. *fear of missing out*).

Council of Economic Advisers (2014) omenjajo, da se tisti, ki so bolj izobraženi, hitreje preselijo v urbana območja kot pa njihovi manj izobraženi vrstniki.

#### 1.2.2.4 Ekonomska neodvisnost

Milenijci so zaradi sprememb v ameriškem sistemu zdravstvenega zavarovanja bolje zdravstveno zavarovani (Council of Economic Advisers, 2014), hkrati pa so revnejši v primerjavi s prejšnjimi generacijami in bolj obremenjeni z dolgom (Goldman Sachs, 2015). Milenijci so tudi najbolj brezposelni mladi v primerjavi s prejšnjimi generacijami in imajo nižje prihodke, kar statistično ustreza javnemu mnenju, da so milenijci najrevnejša generacija doslej (Taylor et al., 2013). Za razliko od starejše populacije nad 65 let so po recesiji dramatično na slabše spremenili mnenje o svoji finančni situaciji (Taylor et al., 2013).

#### 1.2.2.5 Izobrazba

Več kot predhodne generacije so milenijci investirali v izobraževanje, da so se bolj izobrazili v družbenih znanostih in uporabnih vedah (anlg. *applied sciences*) in so hkrati zaradi izobraževanja najbolj zadolžena generacija doslej. V svojih študijskih letih se bolj posvečajo študiju in manj delu ob študiju, bodo pa verjetno doživeli večje izkupičke zaradi velikih vlaganj v izobraževanje (Council of Economic Advisers, 2014). So tudi generacija z največ vpisanih na srednje- (anlg. *highschool*) in visokošolske izobraževalne ustanove (anlg. *college*), kar deloma tudi vpliva na število brezposelnih – največji upad zaposlenosti med tistimi, ki so se izobraževali, pa je povzročila recesija (Taylor et al., 2013).

#### 1.2.2.6 Družina in otroci

Milenijci se poročajo kasneje kot prejšnje generacije pišejo v poročilu (Council of Economic Advisers, 2014) in ustrezno temu imajo značilno drugačne prioritete: s poroko, otroki ali kreditom za stanovanje so se pripravljene vezati pri kasnejših letih. Kljub temu da izkazujejo sedaj drugačne prioritete, pravijo, da načrtujejo družino in otroke v prihodnosti.

Podobno Goldman Sachs (2015) pravi, da si prav tako kot prejšnje generacije milenijci želijo osamosvojitve, vendar ostajajo doma dlje kot prejšnje generacije ter da so zaradi težke finančne situacije morali spremeniti življenjske plane in cilje: se preseliti nazaj k staršem, biti zaposleni v neželeni službi z motivom »plačevanja računov«, odložili poroko ali odločitev za otroke.

Milenijci pričakujejo, da bodo njihovi otroci finančno neodvisni kasneje, kot so to za njih pričakovali njihovi starši (Taylor et al., 2013).

Po Brownu (2015) so milenijci generacija, ki ima v ZDA najnižjo rodnost doslej, še posebej je padec rodnosti opazen po ekonomski krizi leta 2008 (angl. *great recession*). Družine milenijcev so manjše, ženske se rajši odločajo za kariero in kasneje za otroke, družine imajo značilen način srečevanja po sodobnih socialnih prostorih, kot je npr. restavracija Starbucks.

#### 1.2.2.7 Tehnologija

Praktično vsi avtorji omenjajo pomemben vpliv tehnologije. Milenijci so bili že kot otroci močno označeni s tehnologijo (Council of Economic Advisers, 2014) in s pomočjo katere – predvsem preko socialnih medijev – ostajajo povezani med seboj (Goldman Sachs, 2015).

Milenijci zaupajo novim načinom plačila, kot so Paypal, Venmo in Apple pay, kar bo lahko v prihodnosti imelo vpliv na njihov izbor ponudnikov kreditnih storitev (Brown, 2015).

Tapscott (2009) omenja sodelovanje in komuniciranje preko sodobnih digitalnih kanalov tako na delovnem mestu kot tudi pri zabavi, ter stalno prisotnost inovacij, saj so že od rojstva izpostavljeni nenehnim spremembam v okolju.

#### 1.2.2.8 Odnos do lastništva in nakupne navade, blagovne znamke

Milenijci imajo drugačen odnos do lastništva kot prejšnje generacije, so manj pogosto lastniki nepremičnin in zaradi velikosti generacije in spremenjenih prioritet bodo šele v kasnejših letih povzročili močno povpraševanje na nepremičninskem trgu (Council of Economic Advisers, 2014).

Milenijci se manj pogosto kot prejšnje generacije odločijo za nakupe dražjih dobrin, še posebej avtomobilov, digitalnih vsebin (glasbe) in luksuznih dobrin – namesto lastništva izkoriščajo ponudbo na trgu, ki jim omogoča, da uživajo dostop do teh dobrin, ne da bi si jih lastili. Zaradi nakupnih in informacijskih možnosti, ki jih omogoča tehnologija, bodo povzročili večje spremembe v maloprodaji. Precej bolj cenijo blagovne znamke, ki omogočajo največ udobja za najnižjo ceno in so povzročili razvrednotenje blagovnih znamk, saj se bolj obračajo na mnenja sovrstnikov na spletu (Goldman Sachs, 2015).

Bolj kot to, da so milenijci manj materialistični, je vzrok za to, popularnost izposojanja dobrin, ki jih manj premožni milenijci težko kupijo. Tu gre predvsem za luksuzne in dražje dobrine z visoko stopnjo amortizacije (npr. avtomobili, stanovanja) (Brown, 2015).

Milenijci so manj navezani na avtomobile – manj jih kupujejo kot prejšnje generacije, se kasneje odločajo za voziški izpit in v povprečju vozijo manj, saj se selijo v gosteje naseljena urbana območja (Brown, 2015).

Z vidika trga je posebej zanimiva tudi potreba milenijcev po prilagoditvi (angl. *customize*) proizvodov, storitev in delovnega okolja, ki jo omenja Tapscott (2009).

### 1.2.2.9 Turizem

Za milenijce je značilno, da potujejo na drugačen način kot prejšnje generacije in s tem vplivajo na turistično ponudbo. Rajši potujejo v manj popularne turistične kraje, izbirajo rajši daljša potovanja z nahrbtnikom (angl. *backpacking trips*), ki lahko trajajo tudi več mesecev, ključna pa je izkušnja in deljenje izkušnje (angl. *shared experience*) (Brown, 2015).

*Slika 1: Pregled lastnosti milenijcev glede na literaturo*



Kljub temu da različni viri predstavljajo različne vidike in različne zaključke, prevladuje v strokovni, kot tudi v poljudni javnosti trdno mišljenje, da za to skupino posameznikov veljajo določene značilnosti (povzete na Slika 1), ki so lastne samo njej in jo bodo tudi v prihodnosti definirale. Posledično to pomeni, da to že danes definira poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja, še bolj pa v prihodnje.

## 2 VPLIV GENERACIJE NA POSLOVANJE PODJETIJ

V tem poglavju opišemo, kako, glede na obstoječo znanstveno in strokovno literaturo, lastnosti generacije vplivajo na marketinške dejavnosti podjetja, poslovno okolje podjetja, oziroma na podjetje samo.

## **2.1 Vpliv generacije z vidika marketinga**

Med izvajalci marketinga je že dolgo poznana praksa, da za različne generacije razvijejo različne marketinške aktivnosti, saj imajo predstavniki različnih generacij različne komunikacijske karakteristike in različno obnašanje. Izvajalci, ki ne bodo poskušali razumeti in upoštevati teh razlik, še posebej pa potreb in želj teh skupin, ne bodo uspešni. Generacija Y bo neposredno vplivala na družbo in ekonomijo z drugačnimi delovnimi in nakupnimi navadami, investicijskimi strategijami in nasploh z življenjskim stilom (Dickey & Lewis, 2010).

Kotler in Armstrong (2010) opisujeta, kako dejavniki ekonomskega okolja vplivajo na kupno moč porabnikov in vzorce potrošnje. Za socio-kulturne dejavnike pravita, da družba, v kateri posamezniki živijo, oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila. Z nezavednim učenjem si ljudje v družbi pridobijo pogled na svet, svojo vlogo v njem in na odnose do drugih, do narave in okolja. Med drugim to vključuje tudi odnos do dela in delovnih razmer, dolžine delovnega dne in podobno. Kulturno okolje posameznikov sestavljajo institucije, ki vplivajo na osnovne vrednote, percepcije, preference in obnašanje v družbi. Tehnologija je močan faktor poslovnega okolja, ki preko tehnoloških inovacij vpliva na stopnjo gospodarske rasti. Tudi z vidika potrošnikov je tehnologija močan faktor, je pa pri tem potrebno upoštevati odnos, ki ga ima posameznik do tehnologije (Kotler & Armstrong, 2010).

Kotler, Keller, Brady, Goodman in Hansen (2009) definirajo *skupno korist kupca* (angl. *total customer benefit*), ki je zaznana monetarna vrednost skupka ekonomskih, funkcionalnih in psiholoških prednosti, ki jih kupci pričakujejo od ponudbe oziroma kot posledico lastnine določenega proizvoda, storitve, osebja in oblike (angl. *image*). Kupci vedno maksimirajo to skupno korist, ki jo pridobijo ob nakupu izdelka ali storitve. Da si podjetja zagotovijo nakupe in ohranijo prihodke in dobiček, morajo dobro razumeti, kako zadovoljiti specifične potrebe in nakupne navade kupcev, saj so nakupi odvisni od tega, ali kupci najdejo dovolj veliko skupno korist. Ker so po navajanju avtorjev ljudje pod vplivom različnih dejavnikov v času, v katerem so odrasli, jih je smiselno grupirati v demografske skupine in na podlagi razumevanja teh skupin povečati skupno korist produkta ali storitve.

## **2.2 Vpliv generacije z vidika poslovnega okolja**

Ko gre za obravnavo vplivov na poslovne modele, lahko opredelimo vpliv dejavnikov generacije tudi z vidika teorije poslovnega okolja podjetja. O tem pišejo mnogi avtorji, med drugim Jaklič (1999), ki loči širše zunanje okolje podjetja in notranje okolje podjetja. Dejavniki zunanjega okolja običajno vplivajo bolj dolgoročno in posredno, in predstavljajo

spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje nima vpliva, ter se deli na okolje delovanja podjetja in širše zunanje okolje. V okviru slednjega Jaklič (1999) opisuje naslednje faktorje: demografija, zakonodaja, gospodarske razmere, naravno okolje, obstoječa tehnologija in infrastruktura, različne vrste javnosti.

Ena bolj poznanih sistematizacij dejavnikov poslovnega okolja je PEST analiza, ki predstavlja 4 sklope faktorjev širšega poslovnega okolja, in sicer: (P) politični, (E) ekonomski, (S) socio-kulturni ter (T) tehnološki. Poznamo tudi PESTLE analizo, ki poleg naštetih vključuje tudi pravne (angl. *legal*) in ekološke faktorje poslovnega okolja.

Osterwalder in Pigneur (2013) v okviru modela *Business Model Canvas* predstavljata razširjen način, kako na poslovni model vplivajo dejavniki poslovnega okolja. Razdeljeni so na štiri sklope:

- ključni trendi (regulacijski, tehnološki, socialni in socio-ekonomski trendi);
- silnice na strani povpraševanja (segmenti uporabnikov, potrebe, tržne razmere, stroški menjave (angl. *switching costs*) ...);
- silnice na strani ponudbe (silnice vrednostne verige, moč déležnikov, moč konkurence, novi igralci na trgu, moč substitutov);
- makroekonomske silnice (stanje globalnega trga, silnice kapitalskih trgov, silnice infrastrukture ...).

Pokazali smo kako lastnosti generacije vplivajo na poslovanje podjetja iz vidika marketinga in vidika poslovnega okolja. Brez upoštevanja lastnosti predstavnikov posamezne generacije podjetje ne more komunicirati z njimi. Prav tako mora za uspešno poslovanje upoštevati širše poslovno okolje: pokazali smo tri različne teoretske okvire v katerih socio-demografske značilnosti predstavnikov različnih generacij predstavljajo ključni faktor vpliva na poslovanje podjetja. Kljub temu, da se v delih, ki so bili na voljo, generacija ne pojavlja neposredno kot pojem, ki bi se ga obravnavalo specifično skupaj z razvojem novih poslovnih modelov, v omenjenih publikacijah najdemo dejavnike, ki dolgoročno in posredno vplivajo na razvoj podjetij.

### **3 OPREDELITEV NOVIH POSLOVNIH MODELOV**

V tem poglavju smo najprej definirali pojem »poslovni model« kot ogrodje za razumevanje delovanja in uspešnosti sodobnih podjetij. V literaturi smo našli veliko gradiva glede poslovnih modelov in tudi rabe tega pojma na različne načine.

#### **3.1 Definicija novega poslovnega modela**

Pojem poslovni model se je začel bolj pogosto uporabljati šele v devetdesetih letih 20. stol., nekako sočasno s prihodom interneta v poslovno okolje, odtlej naprej se vse bolj pogosto uporablja (Močnik, 2010). Kljub temu da se pojem uporablja v različnih kontekstih in se ga

uporablja na različne načine, je njegova osnovna opredelitev to, da poslovni model opisuje, kaj podjetje počne za svoje preživetje. Medtem ko se nekateri avtorji bolj ukvarjajo z definicijo samega pojma, se drugi bolj ukvarjajo bodisi s sestavnimi deli poslovnega modela, bodisi z razlikami med posameznimi tipi poslovnih modelov (Močnik, 2010).

Osterwalder in Pigneur (2013) predstavita poslovni model kot arhitekturo podjetja in njegovo omrežje partnerjev za ustvarjanje, trženje in zagotavljanje vrednosti ter odnos kapitala enega ali več segmentov kupcev, z namenom ustvarjanja donosa in trajnostnih virov prihodkov. Eden izmed popularnih konceptov poslovnega modela je predstavljen kot Business Model Canvas, ki ga avtorja predstavita in uporabita tudi v empiričnem delu publikacije.

Daunorienė, Drakšaitė, Snieska in Valodkienė (2015) pravijo, da je definicija poslovnega modela opredeljena na zelo različne načine in redko izrazito jasno. Povzemajo, da obstaja v literaturi ogromno publikacij o tej tematiki. Kljub temu da se definicije avtorjev razlikujejo, je strokovna literatura enotna, da poslovni model opisuje hevristično logiko sposobnosti organizacije v povezavi z realizacijo ekonomske vrednosti.

Po Van den Broeku (2015) je v literaturi zadnjih 20 let veliko govora o poslovnih modelih, več kot 1177 publikacij od leta 1995, a enotne definicije poslovnega modela ni.

Za namene te naloge smo se osredotočili na širšo definicijo poslovnega modela, kot orodja za razumevanje osnovnih mehanik delovanja podjetij in razlik med njimi, saj skušamo pokazati, kako so in bodo generacijske značilnosti vplivale na njihov razvoj.

Pojem »novi poslovni modeli« smo v tej nalogi razumeli kot tisti poslovne modele, ki so nastali nedavno, oziroma v obdobju, za katerega štejemo, da je generacija milenijcev začela vplivati na poslovno okolje podjetij oziroma na njihove poslovne modele – torej od leta 2000 dalje. To obdobje sovpada s koncem »dot com« mehurčka leta 2000, ko je vrednost podjetij, katerih poslovni modeli so bazirali na rabi spletne tehnologije po nekajletnem napihovanju drastično padla. Prav tako to obdobje sovpada z začetkom rabe pojma *poslovni model*, ki je – kot definirano v prejšnjem poglavju – neposredno rezultat istih sprememb na tehnološkem in poslovnem področju.

### **3.2 Novi poslovni modeli kot posledica značilnosti milenijcev**

Med strokovnimi publikacijami in ostalimi viri, predvsem spletnimi članki in bolj poljudnimi publikacijami smo našli veliko del, ki obravnavajo tematiko milenijcev v povezavi s poslovnimi modeli in predvsem s pojmom ekonomije delitve (angl. *sharing economy*). Tako med poljudnimi viri na spletu zasledimo številne zanimive članke (npr. Blake, 2015 ; Dykstra, 2012; Emarketer, 2014; Meyer, 2015; Mincer, 2015). Na podlagi pregleda dostopnih virov je možno sklepati, da je javni diskurz o tej tematiki precej bolj živ kot pa znanstvena javnost, saj med znanstvenimi publikacijami nismo zasledili raziskave, ki

bi neposredno obravnavala tematiko vplivov generacije milenijcev na razvoj novih poslovnih modelov. Prav tako med dostopno literaturo nismo našli nobene, ki bi natančno opredeljevala določeno skupino novih poslovnih modelov, ki naj bi nastali izrecno kot posledica vplivov milenjske generacije.

Kljub dejstvu, da ostaja to znanstveno področje relativno slabo raziskano, lahko v teoriji najdemo eno bolj raziskano znanstveno področje, ki posredno združuje tako vplive generacije milenijcev, kot tudi nastajajoče poslovne modele: ekonomija delitve.

## **4 NOVI POSLOVNI MODELI V EKONOMIJI DELITVE**

V sledečem teoretičnem okviru smo se naslonili na dve znanstveni deli, ki raziskujeta podobno tematiko kot ta naloga: Tvede in Christensen (2016) se ukvarjata s poslovnimi modeli obstoječih produkcijskih podjetij v ekonomiji delitve (angl. *sharing economy*) in razvijeta model za obravnavo takšnih podjetij, van den Broek (2015) pa preučuje vplive institucij na poslovne modele v ekonomiji delitve.

Obe deli raziskujeta področje ekonomije delitve, ekonomski koncept, ki je relativno dobro znanstveno obravnavan v literaturi. Ugotovitve avtorjev o značilnostih poslovnih modelov v ekonomiji delitve morda ne držijo tudi za ostala podjetja, ki so lahko nastala ali se spremenila pod močnim vplivom generacije milenijcev. Ker podjetja delujejo v istem poslovnem okolju in so podvržena istim socio-ekonomskim dejavnikom poslovnega okolja, dejavniki, ki vplivajo na poslovne modele znotraj ekonomije delitve, vplivajo tudi na poslovne modele, ki jih sicer ne bi šteli v to kategorijo.

### **4.1 Definicija pojma ekonomija delitve**

V pregledu dostopne strokovne literature smo našli nekaj publikacij, ki z različnimi znanstvenimi nameni definirajo tako pojem ekonomija delitve kot tudi pojem poslovni model in raziskujeta različne problematike v njunem presečišču.

»Ekonomija delitve« je izraz, ki je po SAZU-ju ustreznik za *sharing economy*. Ta se tudi največkrat uporablja v slovenskih publikacijah (ZRC SAZU, 2015).

Daunorienè et al. (2015) pravijo, da je deljenje dobrin in storitev med različnimi organizacijami in kupci začelo igrati pomembno vlogo v sodobnem poslovnem okolju. Ekonomijo delitve opisujejo kot pojem, ki opisuje nastajajoči nabor poslovnih modelov, platform in menjalnih sistemov. Za razliko od tradicionalnih trgov, ki vrednost akumulirajo s prevzemom lastništva nad produktom, ekonomija delitve akumulira vrednost, ki izhaja iz začasnega dostopa do produkta ali storitve.

Termin se uporablja v različnih znanstvenih delih na različne načine, vendar obstaja konsenz, da Ekonomija delitve predstavlja pojav, ko si več ljudi deli dostop do istega proizvoda ali storitve, kar pogosto spremlja sistem denarne menjave. Med avtorji obstaja



večje nestrinjanje glede njegove znanstvene veljavnosti in nekateri bolj vplivni avtorji celo ugotavljajo, da se termin utegne zlorabiti za napačne poslovne odločitve. Kljub temu je termin prepoznan kot pomemben koncept, ki omogoča celosten vpogled v interne in eksterne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja (Tvede & Christensen, 2016).

Ekonomija delitve je nastajajoča sila v sodobni ekonomiji s potencialom, da preseže (angl. *disrupt*) zakoreninjene ustaljene poslovne modele v tradicionalnih vertikalah. Sicer je koncept relativno nov, ampak človeštvo pozna deljenje virov že dolgo in v praksi se izrazito uporablja v povezavi z novimi tehnološkimi poslovnimi modeli. Značilen je tudi vzpon v številu objavljenih publikacij na temo ekonomije delitve (Tvede & Christensen, 2016).

V pregledu literature, ki povezuje termina ekonomija delitve in poslovni modeli sicer obstaja število publikacij, ki raziskujejo pojave v presečišču pojmov, vendar pa v literaturi ne obstaja tudi znanstveni okvir (angl. *framework*), ki bi ga uporabljali za razumevanje delovanja obstoječih storitvenih in proizvodnih podjetij. Tvede & Christensen (2016) predstavita takšen okvir, kako lahko obstoječa produkcijska podjetja vstopijo na področje ekonomije delitve s pomočjo sprememb v poslovnem modelu.

Daunoriené et al. (2015) trdijo, da je spremenjeno poslovno okolje in vse večje zanimanje za ekonomijo delitve močno vplivalo na to, da sodobne organizacije ponovno ovrednotijo potrebe kupcev ob upoštevanju tega, da generirajo dodano vrednost z bolj trajnostno zasnovanimi proizvodi in storitvami. Poleg okoljskih vprašanj ekonomija delitve odpira vprašanja v luči ekonomske in socialne delitve oziroma ravnotežja med ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi vidiki. Glede pojma poslovni modeli Daunoriené et al. (2015) menijo, da obstaja relativno malo virov, ki bi se ukvarjali s poslovnimi modeli ekonomije delitve.

## **4.2 Dejavniki ekonomije delitve, ki vplivajo na poslovne modele**

V nadaljevanju bomo opredelili dejavnike ekonomije delitve, ki vplivajo na obnašanje podjetij, oziroma na njihove poslovne modele.

Owyang, Samuel in Grenville (2014) prepoznajo tri vrste dejavnikov ekonomije delitve: družbene dejavnike (angl. *societal drivers*), ekonomske in tehnološke.

Daunoriené et al. (2015) opredelijo dejavnike ekonomije delitve v naboru štirih področij: ekonomsko, okoljsko, socialno in tehnološko področje.

Tvede in Christensen (2016) združujeta ugotovitve in klasifikacije ekonomije delitve različnih avtorjev in ugotavljata, da gre za štiri dejavnike, ki vplivajo na poslovne modele v ekonomiji delitve: družbeni dejavniki, ekonomski dejavniki, tehnološki dejavniki, dejavniki zaupanja.

#### **4.2.1 Družbeni dejavniki**

Med družbene dejavnike vključujemo skrb za okolje, potrebo po socialni vključenosti in povečanje gostote naseljenosti urbanih področij (Tvede & Christensen, 2016).

V zadnjih letih se je povečala zavest o človekovi pretirani rabi naravnih virov in uničevanje naravnega okolja. To je povzročilo, da se vse več podjetij in posameznikov zaveda svojega vpliva na okolje. V ekonomiji delitve smo priča znižanju nakupa proizvodov, kar povzroča znižanje produkcije in manjši pritisk na okolje, hkrati pa povečana raba proizvodov v skupni rabi poveča njihov kvocient uporabljaniosti (Owyang, Tran, & Silva, 2013).

Kot posledica individualizma in upada tradicionalnih vrednot, kot je družina, se je pojavil nov trend pripadnosti. To potrebo po pripadnosti danes nekateri zadovoljujejo v ekonomiji delitve (Botsman & Rogers, 2010).

Gostota naseljenosti povzroča po eni strani zmanjšanje prostora, ki omogoča lastništvo, po drugi strani pa omogoča kritično maso interesentov na enem mestu (Gansky, 2010; Owyang et al., 2013).

#### **4.2.2 Ekonomski dejavniki**

Ekonomski dejavniki vključujejo nove možnosti za prihodek, znižane stroške za potrošnike, povečane stroške proizvodnje; njihova vrednost je v dostopnosti, ne v lastništvu.

Po krizi leta 2008 se je veliko potrošnikom znižal prihodek in so se morali soočiti z nižjim življenjskim standardom. Poslovni modeli, ki delujejo v ekonomiji delitve, prinašajo nove priložnosti za dodaten prihodek posameznikom z dodatnimi prednostmi prilagoditve urnika dela (Botsman & Rogers, 2010; Owyang et al., 2013). Ekonomija delitve tudi zniža ceno s tem, da zniža stroške posredovanja in stroške, povezane z lastništvom.

Zaradi zmanjšanja obilja naravnih virov (v povezavi z obremenitvijo okolja) se je povečala cena proizvodnje. Z večjo ceno proizvodnje pa je opcija *deljenja* bolj atraktivna (Gansky, 2010).

#### **4.2.3 Tehnološki dejavniki**

Tehnološki dejavniki so med bolj izrazitimi. Vključujejo razvoj spletnih platform, navade, povezane z rabo spleta v vsakdanjem življenju in razvojem plačilnih sistemov.

Internet 2.0 je omogočil masovno rabo spletnih storitev in s tem zagotovil kritično maso, potrebno za delovanje sodobnih modelov ekonomije delitve (Botsman & Rogers, 2010). Poleg kritične mase pa je svetovni splet oziroma spletna tehnologija omogočila deljenje izven meja lokalnega okolja. V svojem bistvu je ekonomija delitve najbolj tipično

opredeljena ravno s tem, da je omogočila drugačne načine deljenja, take, ki tradicionalno niso bili možni (Owyang et al., 2013).

Razvoj mobilne telefonije je omogočil povečano število interakcij preko mobilnih platform. Danes pametni telefoni omogočajo instant in konstanten dostop do spletnih storitev, kar omogoča dostopnost do deljenih dobrin v isti meri, kot če bi si jih uporabnik delil, kar omogoča uporabnost storitev ekonomije delitve (Gansky, 2010).

Spletni mobilni plačilni sistemi omogočajo preprosto, hitro in varno plačevanje preko spleta. S tem, ko je hitrost in preprostost plačevanja za storitev povečana, se poveča tudi interes za uporabo deljenih virov (Owyang et al., 2013).

#### 4.2.4 Dejavniki zaupanja

Zaupanje je eden najpomembnejših dejavnikov, ki omogočajo ekonomijo delitve. Posamezniki, ki sodelujejo v ekonomiji delitve, morajo zaupati soudeležencem, da jim bo delitvena platforma omogočila, da bodo zadostili svoje potrebe in pa da jim bo plačilni sistem omogočil varno in preprosto plačevanje (Owyang et al., 2013).

Podjetja lahko zvečajo zaupanje posameznikov v sistem tako, da omogočajo različna zavarovanja interesov (npr. škodno zavarovanje) ali pa na primer organizirajo prenos sredstev med uporabniki tako, da se zagotovi kakovost storitve (npr. zakasnjeno plačilo). Eden izmed bolj popularnih vzvodov za povečevanje zaupanja so spletne ocene, ki si jih uporabniki podajajo med seboj. Botsman & Rogers (2011) celo ugotavljata, da ima zaupanje potencial, da postane nekakšna internetna valuta.

*Slika 2: Dejavniki ekonomije delitve*

---

#### DRUŽBENI DEJAVNIKI

Skrb za okolje,  
urbanizacija, socialna  
vključenost, pripadnost.

#### EKONOMSKI DEJAVNIKI

Nove možnosti za zaslužek,  
nižji stroški potrošnje, večji  
pomen dostopnosti in manjši  
lastništva.

## Ekonomija delitve

#### TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI

Razvoj interneta, spletnih  
platform, mobilne  
telefonije in plačilnih  
sistemov.

Dejavniki, ki vplivajo na  
razvoj podjetij

#### DEJAVNIKI ZAUPANJA

Razvoj mehanizmov, ki  
omogočajo zaupanje med  
udeleženci.

---

Predstavili smo pojem ekonomije delitve in dejavnike (Slika 2), ki vplivajo na razvoj in nastanek novih poslovnih modelov v ekonomiji delitve. Ti dejavniki so podobni oziroma enaki nekaterim lastnostim generacije milenijcev, zato lahko sklepamo, da so vplivi iz poslovnega okolja podobni.

## **5 ANALIZA VPLIVA GENERACIJE NA RAZVOJ POSLOVNIH MODELOV**

Zapisane teoretične ugotovitve iz predhodnih poglavij bomo v nadaljevanju preverili na podlagi raziskave o vplivu lastnosti generacije Y na nove poslovne modele. Pri tem smo si zastavili sledeča raziskovalna vprašanja:

- katere lastnosti milenijcev so vplivale na nastanek in delovanje sodobnih poslovnih modelov;
- ali so lastnosti milenijcev značilne tudi v Sloveniji,
- na kakšen način lastnosti milenijcev vplivajo na poslovna modela dveh še neuveljavljenih mladih podjetij v Sloveniji in na Nizozemskem.

Za bolj poglobljeno raziskavo zastavljenih raziskovalnih vprašanj, smo praktični del naloge razčlenili na tri različne analize:

- analiza primerov iz prakse, s katero bomo predstavili nekatere znane nove poslovne modele;
- poglobljeni intervjuji s predstavniki milenijcev v Sloveniji, s katerimi bomo dokazali, da iste lastnosti, ki jih bomo opisali v teoretičnem delu, kažejo tudi predstavniki milenijcev pri nas;
- poglobljena analiza dveh novih poslovnih modelov iz prakse, kjer bomo poskusili še bolj podrobno ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na nastanek novih poslovnih modelov in zakaj.

Pri vsakem sklopu bomo najprej predstavili teoretski okvir, potek in rezultate raziskave, ki smo jo opravili za namene te naloge.

### **5.1 Analiza primerov iz prakse**

Metodologijo obravnavanja poslovnih modelov smo povzeli po Van den Broeku (2015), ki raziskuje vpliv ekonomije delitve na poslovne modele, in sicer s kvalitativno metodo primerov iz prakse (angl. *case study*). Avtorica navaja teoretično osnovo omenjene raziskovalne metode in ugotavlja, da gre kljub pomanjkljivosti takšnega načina znanstvene obravnave za zadovoljivo, oziroma priporočljivo metodo raziskovanja in to utemelji s tem, da pojem ekonomija delitve še ni v polnosti raziskan in razumljen pojem, ter da se pomembne spremembe v okolju dogajajo sproti. Poleg tega pri študiji primerov iz prakse

ugotovitve ne generaliziramo na populacijo, ampak z njihovo pomočjo le presojamo teoretični model.

Van den Broek (2015) v svojem delu uporabi že omenjeni model za razumevanje poslovnih modelov Business Model Canvas avtorjev Osterwalder in Pigneur (2013). 9 gradnikov poslovnega modela obogati z dejavniki regulatornih omejitev in kulturnih spodbud (angl. *cultural incentives*) in tako zgradi teoretičen model za raziskovanje poslovnih modelov v ekonomiji delitve.

Tako kot Van den Broek (2015) smo v tej nalogi, da bi razumeli odvisnost poslovnih modelov od značilnosti generacije, obravnavali nekatere znane sodobne primere podjetij, ki smo jih predstavili kot značilne predstavnike novejših podjetij. Van den Broek (2015) izbere podjetji Airbnb in Uber na podlagi seznama kriterijev, kot npr.: poslovni model na elementih ekonomije delitve; poslovni model mora biti jasen; velikost in prepoznavnost podjetja mora biti dovolj velika (če so bile o podjetju pisane znanstvene publikacije); podjetje mora biti mednarodno in prisotno v raznolikih institucionalnih kontekstih in podobno (Van den Broek, 2015).

Nekaj obravnavanih podjetij (Uber, Zipcar, Airbnb) iz te naloge smo našli tudi na seznamu poročil o ekonomiji delitve avtorja Owyanga in sodelavcev, ki v prvem poročilu (Owyang et al., 2014) obravnava vzorec 200 podjetij, izbranih s pomočjo iskalnih rezultatov Googla in drugih seznamov iz priznanih spletnih virov – v drugem poročilu (Owyang et al., 2014) pa na podlagi raziskave z 90112 respondenti iz ZDA, Kanade in Združenega kraljestva omenjajo ista podjetja.

Osterwalder in Pigneur (2013) obravnavata pet tipičnih poslovnih modelov, ki jih izbereta na podlagi pomembnih konceptov iz poslovne literature (Osterwalder & Pigneur, 2013). Pri vsakem uporabita več primerov iz prakse, med drugim tudi Amazon in Zipcar.

V tej nalogi smo izbrali naslednja podjetja kot primere iz prakse, ki smo jih obravnavali:

- Airbnb in Booking.com kot primera turističnih storitev. Obe podjetji nagovarjata drugačen način potovanja, ki je ena ključnih značilnosti generacije milenijcev. Obe podjetji najdemo na seznamu Global 500 2015 najvrednejših blagovnih znamk (Brand Finance, 2015).
- Uber, Zipcar in Autolib', kot tipični primeri poslovnih modelov v ekonomiji delitve v industriji mobilnosti.
- Amazon kot tipičen primer post-dot.com podjetja, ki ga ne moremo šteti v ekonomijo delitve, je pa po Brand Finance (2015) izmed najbolj vrednih blagovnih znamk; poslovni model podjetja je nastal zaradi pojava spletne tehnologije – ta pa močno označuje generacijo milenijcev.
- Coursera kot tipičen primer podjetja, ki se ukvarja z drugačnim pristopom generacije milenijcev k izobraževanju.

V nadaljevanju bomo obravnavali vsakega izmed primerov iz prakse posebej.

### 5.1.1 AirBnb in Booking.com v turizmu

Airbnb je spletna storitev, ki omogoča lastnikom ali najemnikom stanovanj, da stanovanje ali kakršen koli drugačen bivalni prostor oddajo za krajše časovno obdobje. Bolj kot za izključno oddajanje stanovanja gre za socialno komponento, saj se od lastnikov nepremičnin pričakuje določeno interakcijo z najemniki. Po podatkih CBinsights (2015) je AirBnb dosegel nepričakovano visoko tržno vrednost, kar ga postavlja med največ vredna podjetja v obravnavi. Kralj (2011) opisuje Airbnb kot spletno obliko medsebojne delitve, pri kateri so koristi velike: večja izkoriščenost bivalnih zmogljivosti in s tem manjša potreba po novogradnjah, ekonomska korist tako za popotnike kot za domačine, spoznavanje novih ljudi in kultur itd.

Booking.com je spletni agregator nočitev. Z izredno kakovostno zastavljenim vmesnikom in dobro uredniško urejeno bazo nepremičnin omogoča uporabnikom, da najdejo raznolika prenočišča povsod po svetu; lahko so to hoteli kot tudi druge oblike nočitev. Značilnost Booking.com je, da so cene nočitev, ki jih posreduje, zelo nizke.

Airbnb in Booking.com posebej nagovarjata milenijce zaradi več razlogov:

- turistom omogočata drugačno, bolj pristno izkušnjo potovanja. Pri Airbnb je to še posebej poudarjeno, saj je gostitelj in njegova gostoljubnost pri celotni izkušnji posebej poudarjena kategorija. To sovпада z značilnostjo generacije milenijcev, ki se bolj pogosto odločajo za daljši, bolj pristen, bolj poglobljen turizem.
- Sta storitvi, ki živita izključno na spletu in mobilnih aplikacijah. Kontakt s strankami se dogaja izključno preko spletnega vmesnika ali pa preko telefonske podpore - še posebej v primeru konfliktov.
- Po BMG, bi ju lahko opredelili kot tipa platform business, saj oba povezujeta dva raznolika segmenta deležnikov: iskalce (turističnih) prenočišč na eni in ponudnike na drugi strani.
- Airbnb omogoča oddajo stanovanj tudi ljudem, ki niso njihovi lastniki. Tako se dogaja, da stanovanja oddajajo njihovi najemniki. V tem lahko prepoznamo značilno deljeno uporabo dobrin, ki je značilna za milenijsko generacijo in je posledica ekonomsko bolj obremenjene generacije. Bolj kot lastništvo je tej generaciji pomembna dostopnost dobrin in pa popoldanski zaslužek.
- Airbnb kot tudi Booking.com sta storitvi, ki delujeta po celem svetu, kar omogoča sodobnim potnikom oziroma turistom, da lahko pričakujejo isto raven kakovosti storitve povsod, kamor potujejo.
- Oba servisa sta močno odvisna od uporabniških ocen. Kakovost ponudnika se komunicira z agregiranjem ocen in mnenj, ki so na voljo uporabniku. Na tak način se

manifestira še ena lastnost milenijcev, da bolj kot ponudnikom in blagovnim znamkam zaupajo mnenjem svojih vrstnikov, pa čeprav so popolni neznanci.

### 5.1.2 Mobilnost: Uber, Zipcar, Autolib'

Nekatera sodobna podjetja, npr. Uber, ZipCar in Autolib', nudijo drugačne odgovore na potrebo po osebni mobilnosti, v čemer vidimo značilne vplive milenijcev.

Z lastništvom avtomobila so povezani visoki stroški, hkrati pa je večina avtomobilov v uporabi le kratek čas, kar Kralj (2011) predstavi kot neekonomično investicijo, ki ima poleg vsega še slab vpliv na okolje. Kralj (2011) predstavlja tri različne oblike delitve avtomobilov (angl. *carsharing*) na primerih treh različnih podjetij, izmed katerih uporabi med drugim tudi Zipcar.

Uber je spletna platforma oziroma mobilna aplikacija, ki omogoča lastnikom avtomobilov, da na preprost način služijo s ponujanjem prevoza. Prav tako tudi povpraševalcem po kratkih prevozih omogoča, da hitro in enostavno najdejo ponudnike prevoza. Uber je tako rekoč poenostavljena taksi storitev, ki je hitro postala popularna praktično po celem svetu. Uber se zelo pogosto omenja kot primer podjetja v ekonomiji delitve (van den Broek, 2015).

ZipCar je storitev kratkoročnega najema avtomobilov, ki deluje drugače od klasičnega najema v tem, da omogoča uporabnikom nekajurni najem avtomobila znotraj zgoščenih urbanih območij, in sicer na podlagi mesečnega predplačila. Zipcar je najuspešnejše svetovno podjetje za delitev avtomobilov, ki je začelo delovati že leta 2010 (Kralj, 2011). Pariški Autolib' je zelo podoben, vendar je njegova specifičnost v tem, da so njegovi avtomobili izključno električni.

Poslovni modeli teh podjetij nagovarjajo milenijce na naslednje načine:

- vsi trije poslovni modeli so posledica naseljevanja predstavnikov mlajše generacije v zgoščenih urbanih območjih, v katerih je pomanjkanje parkirnih mest, hkrati pa obstaja močan javni prevoz. Za milenijce je značilno, da nakupe avtomobilov odklanjajo ali pa odlagajo, če so jim na voljo alternativne oblike prevoza. Milenijcem ni tako pomembno lastništvo in status, ki je povezan z lastništvom avtomobila, marveč bolj dejstvo, da lahko živijo v zgoščenih urbanih območjih in sredstva potrošijo za druge dobrine.
- Uber je značilna platforma ki bazira na digitalni tehnologiji: povezuje ponudnike kratkih prevozov in povpraševalce v živo, in to s pomočjo pametnih telefonov. Za milenijce je značilno, da so tako rekoč rojeni, oziroma zelo označeni z rabo mobilne tehnologije in jo večje in radi uporabijo za reševanje tradicionalnih izzivov.
- ZipCar in Autolib' se kot blagovni znamki oglašujeta kot ekološki, saj omogočata večjo izkoriščenost sredstev, znižanje proizvodnje in potrošnje in zato manjšo obremenitev okolja. Milenijci so kot generacija zelo dovzetni za storitve, ki upoštevajo okoljski vidik,

saj se zavedajo, da bo ta dejavnik močno vplival na kakovost življenja že v bližnji, kaj šele v daljni prihodnosti.

- Uber omogoča kreditno obremenjenim mladim milenijcem, še posebej v ZDA, da na preprost način zaslužijo. Mala dela, še posebej tista, ki zaradi tehnološke prednosti omogočajo preprost zaslužek, so v tej generaciji bolj popularna.
- Vse tri platforme sprejemajo digitalna plačilna sredstva. Milenijcem, ki so zrasli z digitalno tehnologijo in so jim storitve kot je PayPal (internetno plačilno sredstvo) dobro poznane, je digitalno plačevanje veliko bolj domače kot pa starejšim generacijam.

### 5.1.3 Spletno nakupovanje: Amazon

Amazon.com je po vrednosti 7. blagovna znamka na svetu, katere vrednost še vedno raste (Brand Finance, 2015). Preprost spletni maloprodajni poslovni model neprestano širijo z novimi izdelki in tudi nekaterimi lastnimi blagovnimi znamkami. Osterwalder in Pigneur (2013) predstavljata Amazon kot tipični poslovni model tega tipa spletne trgovine, ki ponuja veliko število proizvodov za široko porabo, pa tudi takih, po katerih je povpraševanje redko (specializirana ponudba). Amazon je sicer nastal že prej kot spletni ponudnik knjig, vendar se je kot revolucionarni ponudnik izdelkov na spletu uvaljevil šele novembra 2000 s splavitvijo storitve »Amazon marketplace«, ki je omogočila, da kupci in partnerji kupujejo in prodajajo tudi rabljene predmete (Amazon, 2001). Amazonov poslovni model je, da ponuja kupcem veliko število izdelkov in standardizirano storitev spletnega nakupa, partnerjem prodajalcem pa omogoča dostop do velikega števila kupcev. Vir financiranja za Amazon je prodajna marža, za razliko od klasičnih maloprodajnih trgovin pa skorajda nima stroškov, povezanih z zalogo.

Amazon posebej nagovarjata milenijce na naslednje načine:

- milenijci so izmed generacij doslej najbolj nagnjeni k spletnemu kupovanju in trend še vedno raste.
- Amazon s svojo tržno močjo omogoča nizke cene in primerjavo cen na spletu. Za milenijce je značilno, da so bolj kot druge generacije zaradi ekonomske obremenjenosti dovzetni ravno za nizke cene.
- Amazon se, podobno kot tudi drugi spletni poslovni modeli, močno zanaša na moč glasu kupcev, ki kupljene izdelke ocenjujejo in s tem omogočajo svojim sovrstnikom informiran nakup.
- Amazon je zaradi svoje tržne moči prisoten v veliko državah širom sveta, kar mu omogoča, da gradi prepoznavnost blagovne znamke na globalni ravni, hkrati pa omogoča milenijcem, da kupujejo produkte in storitve s celega sveta, kar je tudi ena izmed pomembnih lastnosti milenijcev.



### 5.1.4 Coursera - spletno izobraževanje

Coursera je spletna platforma, ki omogoča ponudnikom prodajo spletnih tečajev, potrošnikom pa izobraževanje preko spleta. Vsebine tečajev so zelo raznolike in omogočajo izobraževanje za zelo praktično rabo.

Coursera je podjetje, ki je za milenijce posebej zanimivo:

- milenijci bolj kot druge generacije cenijo izobraževanje in so pripravljeni vložiti več v pravo izobrazbo. Še posebej za tiste iz ZDA velja, da so v izobrazbo vložili veliko osebnih sredstev, kar pomeni, da so kreditno obremenjeni. Dodatno je za milenijce značilno, da so zelo praktični, kar se tiče izobrazbe in so se precej bolj kot druge generacije pripravljene šolati za specifičen poklic oziroma delovno mesto. Coursera omogoča ravno to.
- Coursera je le eden od mnogih ponudnikov spletnega učenja, ki je za generacijo milenijcev še posebej popularno. Spletno učenje namreč prinaša fleksibilnost in praktičnost učenja na poljubnem mestu in ob poljubnem času, kar življenjsko bolj fleksibilnim milenijcem bolj ugaja kot pa tradicionalno izobraževanje, ki pogosto prinaša le formalno izobrazbo.

Analiza primerov iz prakse pokaže, da poslovni modeli raziskovalnih podjetij dejansko slonijo na nekaterih lastnostih generacije Y, ki smo jih prepoznali v teoretičnem delu.

## 5.2 Kvalitativna raziskava o lastnostih pripadnikov generacije Y

V drugem delu empirične analize bomo na podlagi zbiranja primarnih podatkov – na podlagi intervjujev – ugotavljali, ali so lastnosti pripadnikov generacije Y, ki smo jih prikazali v teoretičnem delu, značilne tudi za pripadnike te generacije v Sloveniji. Natančneje bomo v tej raziskavi ugotavljali, katere lastnosti, razmišljanje in obnašanje kažejo slovenski pripadniki generacije Y, in sicer glede tistih lastnosti, ki smo jih v teoretičnem delu prepoznali kot tipične za to generacijo.

Teme, ki smo jih na intervjujih obravnavali so enake tistim, o katerih so pisali avtorji v teoretičnem delu. To so:

- **služba, zaposlenost in podjetništvo**, kjer smo intervjuvance spraševali: »Katere stvari so pomembne pri zaposlitvi in katere so bile pomembne za tvoje starše?«;
- **pogled na svet, življenjski slog in kvaliteta življenja**, kjer smo intervjuvance spraševali: »Katera generacija živi bolje, naša ali naši starši? Za katere stvari porabiš največ denarja in za katere so jih tvoji starši?«;
- **ekonomska neodvisnost**, kjer smo intervjuvance spraševali: »Je bilo našim staršem lažje dobiti službo in zaslužek? Si bolj/manj zadolžen kot so bili tvoji starši pri tvojih letih?«;

- **tehnologija**, kjer smo intervjuvance spraševali: »Od kdaj imaš mobilni telefon in kako je pameten telefon vplival na to, kako živiš? Kako je vplival na tvoja poznanstva in socialno življenje? Mi lahko poveš nekaj anekdot iz tvojega življenja (otročva), ki so bile zanimive z vidika vpliva računalnikov ali telefonov na tvoje življenje?«;
- **izobrazba**, kjer smo intervjuvance spraševali: »Ali smo mi bolj izobraženi od naših staršev? Je to dobro? Ti zaključena fakulteta omogoča boljše življenje?«;
- **družina in otroci**, kjer smo intervjuvance spraševali: »Kako gledaš na družino in otroke za razliko od staršev?«;
- **lastnina in izposojanje**, kjer smo intervjuvance spraševali »Katere najdražje stvari si lastiš? Imaš plan kupiti avto ali stanovanje? Kaj se ti je v zadnjem letu zanimivega zgodilo v zvezi s temi stvarmi?«;
- **družabno življenje**, kjer smo intervjuvance spraševali: »V čem se razlikuje tvoje socialno življenje v primerjavi s tvojimi starši?«;
- **turizem in izkušnje**, kjer smo intervjuvance spraševali: »Kako gledaš na potovanja in kako gledajo nanje tvoji starši? Kako je tehnologija vplivala na to?«.

Za orodje kvalitativnega raziskovanja smo izbrali polstrukturiran intervju. V takšne vrste raziskavi intervjuvamo število posameznikov, ki jih v intervjuju tipa ena-na-ena postavljamo vnaprej pripravljena vprašanja odprtega tipa o ključnih temah. Vnaprej si tudi določimo raziskovalne cilje in poiščemo primerne sogovornike. V terminološkem slovarju je polstrukturiran intervju opisan kot zelo prožna tehnika zbiranja podatkov: uporabi se lahko zaprti ali odprti tip vprašanj, odgovori vpraševanca so lahko kratki, lahko pa odgovarja v obliki pripovedi (Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja, 2008).

Intervjuji so potekali v Ljubljani v mesecu aprilu 2016 in so vsebovali 20 vprašanj odprtega tipa. Vsa vprašanja so se nanašala na to, kako posameznik doživlja značilnosti svoje generacije, oziroma razlike v doživljanju med njim in njegovimi starši. Intervjuji so potekali sproščeno v obliki pogovora. Vprašanja so bila podana tako, da je sogovornik zlahka razložil svoj pogled na ključne teme, ki smo jih želeli obdelati.

Vprašanja smo zastavljali tako, da z vprašanjem odgovora nismo sugerirali (angl. *Leading questions*). Npr. namesto »Ali se ti zdi, da je naša generacija bolj izobražena od generacije naših staršev?«, smo vprašanje zastavili drugače: »Povej mi, kaj tvoja mati meni o tem, koliko denarja ima naša generacija?«. Od sogovornikov smo pričakovali pripovedi, menja, zgodbe in primere, zavestno smo se izogibali enostavnim (Da ali Ne) odgovorom. Sogovornikom nismo predstavljali izsledkov iz literature, razen takrat, ko smo hoteli doseči kvalitetnejše odgovore. Vrsten red vprašanj ni bil vnaprej določen, tako je intervju potekal bolj sproščeno, kar je prispevalo k odgovorom, ki so bližje temu, kar vprašani v resnici mislijo.

V nabor intervjuvancev smo poskušali vključiti čim več raznolikih posameznikov, starih od 21 do 32 let, kar ustreza definiciji generacije milenijcev. Pri tem smo upoštevali tudi

raznolikost anketirancev glede na družine oz. socialno okolje, iz katerega prihajajo (meščanske družine, izobražene družine, tradicionalne ...). Za potrebe tega raziskovalnega dela smo izvedli trinajst intervjujev z raznolikimi posamezniki, izmed katerih je bilo 8 moških in 5 žensk, 10 z visokošolsko ali višjo izobrazbo, trije pa gimnazijsko. 12 posameznikov je iz Ljubljane in okolice, eden iz Nove Gorice in eden iz Mozirja. 5 posameznikov je študentov, oziroma delajo preko študentskega servisa, 4 so zaposleni in 4 samozaposleni. Natančne demografske lastnosti posameznikov, ki smo jih intervjuvali so predstavljene v tabeli v prilogi.

### **5.2.1 Izsledki kvalitativne raziskave**

V tem delu smo izsledke iz intervjujev združili po sklopih, saj so se glavne teme ponavljale, in jih strnili v kategorije, ki smo jih opisali že v teoretičnem delu naloge.

#### **5.2.1.1 Služba, zaposlenost in podjetništvo**

Respondenti v intervjujih pravijo, da je služba nekaj precej drugega, kot so to doživljali njihovi starši, drugačna so pričakovanja glede stabilnosti delovnega mesta. O starših pravijo, da so pričakovali višjo plačo in večjo varnost, kot jo pričakujejo oni. Predvsem je razlika v delovni dobi, saj so starši in njihovi starši pri istih letih imeli že precej daljšo delovno dobo.

Predvsem je zelo pomembno, kaj počnejo in za koga, da v službi nimajo občutka, da so izkoriščani - da bi morali delati več, kot so plačani. Bolj kot plačilo jim je pomembno, da delajo pomembne reči. Pravijo, da je zelo pomembno, da imajo dobrega naročnika – vsi intervjuvanci so namreč zaposleni v storitveni dejavnosti.

Respondenti pravijo, da so relativno lahko prišli do dela, vendar da to ni nujno klasična zaposlitev po pogodbi. Nekaj respondentov dela kot samozaposleni, kar se jim ne zdi redkost, prej pravilo.

Kljub temu da sami sebe ne opredeljujejo kot podjetne, kažejo podjetnost že s tem, da jim je zelo všeč, da najdejo svoj lastni zaslužek, odprejo svoje lastno podjetje, oziroma se kako drugače znajdejo na trgu dela. Omenili so delo preko avtorske pogodbe, preko študentskega servisa in kot samozaposleni.

Intervjuvanci skoraj pričakujejo delavnik daljši od 8 ur in so nekako s tem sprijaznjeni. Večina jih ve zelo dobro, kaj iščejo, saj sebe dobro poznajo in vedo, kaj jih veseli. Iz konteksta odgovorov lahko razberemo, da so na delovnem mestu pomembni ne le korektni in profesionalni odnosi, temveč globlje, tesne, celo prijateljske vezi. Če to povežemo z dejstvom daljših delavnikov, je to popolnoma razumljivo - večino časa so obkroženi s sodelavci, zato je pomembno, kakšen odnos vzpostavljajo z njimi.

*»V normalnih službah moraš opraviti neko nalogo ki si jo je nekdo izmislil in pravi, da mora biti narejena in sploh nimaš vpliva na proces razvoja« (JK, 28 let, samozaposlen).*

*»Ko sem diplomirala pri 21 letih, sem potem pošljala prošnje naokoli. Eni so me zavrnilo, ker so rekli, da sem premlada. Ne razumem, zakaj ne bi hoteli človeka, ki je tako priden, da je pri 21 diplomiral, pa mladega, zagnanega človeka. Mladi imamo tudi več idej kot starejši, tako da tega res ne razumem« (ZK, 25 let, zaposlena za nedoločen čas).*

#### 5.2.1.2 Pogled na svet, življenjski slog in kakovost življenja

Respondenti nimajo posebno optimističnega pogleda na prihodnost, prav tako tudi ne posebno pesimističnega. Nekateri so glede prihodnosti nekoliko pesimistični, nekateri pričakujejo krizo in morebitne vojne, spet drugi pričakujejo, da bo življenje relativno mirno. Na podlagi intervjujev ne moremo zaključiti, da si sogovorniki – tako kot milenijci po svetu – delijo značilno pozitiven pogled na svet, rečemo pa lahko, da obstajajo pri tem večje razlike med posamezniki.

Sogovorniki pravijo, da se ne morejo opredeliti, ali živijo bolj kakovostno življenje od svojih staršev. Prav tako pravijo, da je to subjektivno in da gre bolj za osebne stvari, ki so bolj psihološkega, manj materialnega značaja.

*»Starši se niso sekirali, ker niso mogli v tujino - kljub temu so imeli občutek, da imajo visoko kvaliteto življenja« (KP, 27 let, samozaposlena).*

Prihodnosti respondenti ne planirajo jasno, nimajo kakih jasnih ciljev ali na primer načrta, da bi se ustalili.

Respondenti izražajo razočaranje, frustracijo nad družbo, občutek imajo, da večine stvari ne morejo spremeniti, kljub temu da bi to radi. Hkrati se pojavlja občutek, da bi lahko kaj spremenili, ampak so vedno znova frustrirani, ker tega ne morejo.

Omenjajo, da jim je dostopno veliko možnosti in to veliko število možnosti enačijo s kakovostjo življenja.

Glede urbanega življenja in stanovanja odgovarjajo, da si nekoč želijo živeti na podeželju z lastnim vrtom in hišo ali vikendom.

Pravijo, da je potrebno biti v stiku z napredkom. Premikanje, rast ... so za njih zelo pomembne vrednote, da moraš biti *»smart«* in narediti največ iz obstoječe situacije. Spremembe pripisujejo drugemu družbenemu sistemu.

*»Hočemo biti empatični pa socialni, ampak si prisiljen v to, da si globalen in neoseben. Moraš sprejeti facebooke in instagrame, zato da si lahko del nečesa, da razumeš nove principe« (JK, 28 let, samozaposlen).*

### 5.2.1.3 Ekonomska neodvisnost

Pravijo, da so starši uživali relativno veliko stabilnost z dolgoletnimi stabilnimi zaposlitvami, ki jih sami nimajo – vendar, da staršem niso nevoščljivi za takšno stabilnost, da je težko primerljivo, da so danes drugačne življenjske dileme, kot so jih imeli starši.

### 5.2.1.4 Izobrazba

Respondenti pravijo, da je znanje stvar investicije vase, da z izobraževanjem dobiš samozavest in možnosti. Če se ne izobražuješ, stagniraš in ne rasteš, vse je odvisno od tebe. Takšen pogled na izobraževanje in vlaganje vase se je pri respondentih pojavljal zelo pogosto.

*»Starši so nas vzgajali v smislu 'vsi ste zelo posebni', zato božamo in hranimo to posebnost. Že v prvem letniku smo v medijih, na fakulteti in od starih staršev slišali, da mi pa ne bomo dobili služb in da bomo morali poskrbeti sami zase« (KJ, 27 let, samozaposlena).*

Veliko je neformalnega izobraževanja, berejo internetne članke in knjige, vlagajo v neformalno izobrazbo, ker jim ta omogoča, da dobijo kompetence, ki jih niso mogli dobiti na fakulteti. Večinoma gre za izobraževanje zaradi svojega poklica, včasih tudi zaradi hobija.

V primerjavi s starši ne bi rekli, da so bolj ali manj izobraženi, ampak da je razlika v tipu izobrazbe: pri starših je bilo precej manj neformalnega izobraževanja. Poklicna pot je bila za starše veliko bolj linearna – kar si študiral, si potem tudi delal, saj si bolj preprosto dobil službo, danes pa nikakor ni več tako. Prav tako so starši že bolj zgodaj vedeli, kaj hočejo študirati ter delati in so to potem tudi dosegli.

Univerzitetna izobrazba ni več tako pomembna, pomembnejše so izkušnje. Zelo pomembna je neformalna izobrazba, ki služi kot dopolnilo formalni izobrazbi. Včasih je šlo za zelo ciljno izobrazbo, poglobljeno znanje na temo, medtem ko je danes pomembna razgledanost, širok nabor znanj in spretnosti iz različnih strok. To bi lahko povezali s tehnologijo, ki omogoča dostop do vseh informacij (pomnjenje ni več tako pomembno, pomembnejše je najti relevantne informacije), ter novimi povezavami različnih strok (združevanje področij).

*»Včasih je bil na faksih večji angažma akademske stroke, ki te je peljal skozi cel proces, kar se mi, recimo, zdi da danes manjka« (JK, 28 let, samozaposlen).*

### 5.2.1.5 Družina in otroci

Intervjuvanci omenjajo, da so starši imeli pri enakih letih že otroke in tudi že več let delovnih izkušenj. Družina da je danes veliko bolj široko definirana, kot je bila takrat, recimo partnerstvo brez otroka.

Veliko jih živi doma in se s tem ne obremenjujejo preveč, to vidijo bolj kot prihranek – svoboda od staršev jim ni tako zelo pomembna, da bi si želeli vanjo investirati toliko, kot je potrebno za samostojno življenje.

Respondenti pravijo, da prav gotovo obstajajo tudi »drugačni«, takšni, ki živijo bolj linearno (fakulteta – služba – družina – dom) in jim je družina bolj pomembna in da so se zanjo odločili bolj zgodaj.

Pravijo, da si nekoč v prihodnosti želijo imeti več otrok, vendar, da se sedaj še ne vidijo v tej vlogi, da se jim glede tega tudi nič ne mudi. Da se glede otrok ne bojijo finančnih vidikov, marveč bolj tega, da se jim ne bi uspeli dovolj posvetiti. Hkrati se tudi zavedajo, da če bodo čakali na idealne pogoje, da »bomo prej 50«. Glavni razlog, da nimajo otrok, je strah, da bodo kaj zamudili, omenjajo *FOMO* (angl. *fear of missing out*).

#### 5.2.1.6 Tehnologija

Izmed respondentov so se vsi opredelili, da je bilo njihovo življenje močno označeno s tehnologijo. Nekaj jih izrazi posebno nad tem navdušenje, še nekaj več pa tudi odpor. Kljub temu da tehnologijo uporabljajo ves čas, imajo občutek, da so njeni ujetniki: »*to počnem, pa čeprav vem, da ne rabim*«; omenjajo odvisnost v negativnem pomenu. Pravijo, da se zavedajo, da imajo sami nadzor nad tem, vendar hkrati menijo, da temu posvečajo preveč časa.

Zanimiv je bil vzgib respondentov, da poznavanje in uporaba sodobnih tehnoloških pripomočkov ni samo dobro, ampak tudi nujno, kot neka osnova sodobnega življenja.

»*Ves čas imaš občutek, da si zelo povezan – če telefona nimam s sabo, se dejansko slabo počutim*« (KP, 27 let, samozaposlena).

Pozitiven vidik tehnologije je ta, da si s telefonom vedno na voljo in pri tem navajajo zgodbe o starših, ki so se brez tehnologije, ki je na voljo danes, morali usklajevati za bolj fiksne termine in se dogovorov tudi bolj držati.

Pomemben vidik pa je tudi to, da lahko opravljaš svoje delo. Nekateri so navedli zelo praktične vidike uporabe tehnologije, kot je pregled vremena, predvsem pa stalen in neomejen dostop do informacij preko Googla.

Za nekatere respondente predstavlja tehnologija tudi negativne posledice v tem, da ljudje postajamo vedno bolj socialno omejeni, socialne interakcije v živo so zamenjale okrnjene, preko digitalnih omrežij, kar predstavlja problem. Respondenti to opišejo, »*da te kar povleče noter, ne da bi vedel*« in izražajo zaskrbljenost nad tem, da se večkrat znajdejo v situacijah, ko uporabljajo tehnologijo brez razloga.

*»Ko uporabljaš Facebook, misliš, da imaš stik z ljudmi, ampak v resnici ga nimaš, stik lahko celo izgubiš, ker se ukvarjaš z ljudmi, ki so nekje drugje« (KP, 27 let, samozaposlena).*

Med respondenti je velik razpon v tem, koliko se ukvarjajo s tehnologijo: nekateri se z npr. z izbiro mobilnega telefona sploh ne ukvarjajo, med tem ko so drugi pripravljene investirati v najnovejšo verzijo izključno zaradi neke novosti. Kljub temu da si respondenti delijo različne poglede na tehnologijo, jim je skupno to, da so bila njihova življenja z njo močno označena. Kljub temu da nekateri niso s tehnologijo in tehničnim napredkom fascinirani tako kot drugi, so vsi od nje močno odvisni.

Večina jih tehnologijo (računalnike, pametne telefone, tablice) uporablja še vedno za delo in manj za zabavo; le nekateri kupijo produkt izključno zaradi zabave. Veliko intervjuvancev uporablja telefon in računalnik za bančne posle.

*»Meni je smartphone všeč samo zaradi boljših, kvalitetnejših fotografij pa večjega pomnilnika, tako da si lahko naložim glasbo gor in kdaj poslušam. To je pa to« (ZK, 25 let, zaposlena za nedoločen čas).*

#### 5.2.1.7 Odnos do lastništva, nakupne navade in blagovne znamke

Respondentom se kakovost življenja ne zdi odvisna od tega, koliko stvari si lahko privoščijo zaradi njihovega dohodka – tudi če ta niha, se jim ne zdi, da to bistveno vpliva na kakovost življenja. Intervjuvanci sami so večkrat poudarili, da so »razvajeni«, da so pogoji za življenje ugodni, da so preskrbljeni in da je opcij veliko.

Če bi imeli veliko denarja, bi potovali, odprli svoje podjetje ali pa bi vlagali vase na različne načine. Denar bi namenili izobraževanju, novim izkušnjam in investicijam vase.

Ko gre za nakupe dobrin, se ne zanašajo preveč na blagovne znamke, veliko bolj pa na ocene drugih udeležencev storitve (angl. *reviews*). Nove blagovne znamke in nove storitve jih precej zanimajo.

*»Ko sem kupovala čevlje, nisem imela občutka, da prodajalka zares razume, kaj iščem in kaj hočem, zato njenega mnenja nisem upoštevala« (KP, 27 let, samozaposlena).*

#### 5.2.1.8 Družabno življenje

Tehnologija služi bolj za dogovarjanje, večina se rajši družijo v živo. Intervjuvanci opažajo, da se je pogosto težko zmeniti za druženje, saj so sami in njihovi prijatelji zelo zasedeni in se težko uskladijo. Večina se družijo bodisi na delovnem mestu ali preko hobijev, veliko jih hodi »na kavico« ali sprehode. Ena izmed anketirank je omenila, da pogreša druženja »ena-na-ena«, kjer se lahko zares posvetiš sočloveku. Veliko intervjuvancev govori o času zase - da jim je nujno potreben.

#### 5.2.1.9 Turizem in potovanja

Med razlogi, zakaj potujejo, respondenti navajajo, da so potovanja zelo pomembna, saj širijo obzorja in omogočajo, da vidiš, da je svet večji kot tvoje domače okolje.

Potovanja mnogim pomenijo ne le spoznavanje drugih kultur, temveč oddih od »monotonega« življenja in stresa.

*»Umik od vsakdanjega življenja in stresa« (ZK, 25 let, zaposlena za nedoločen čas).*

Med potovanja se šteje samo, če se odpraviš daleč, potovanje na Hrvaško ne šteje. Danes je potovanje v ZDA nekaj bolj vsakdanjega, kot je bilo to včasih. Pravijo, da so tudi starši potovali, vendar ne v tako daljne kraje (zaradi slabše dostopnosti), na primer bolj z avtom po Jugoslaviji.

Pravijo, da je veliko načinov potovanja in da je to odvisno od preferenc. Da se velikokrat odpravijo tudi na že obiskane lokacije.

Glede Airbnb in podobnih storitev pravijo, da je udoben, da za isto ceno kot v mladinskih hotelih dobiš boljše ponudbo.

#### 5.2.1.10 Ekonomija delitve

Respondenti v zvezi z ekonomijo delitve omenjajo problem obdavčenja, ki pa da ni primerno, ker država ne sledi trendom. Pravijo tudi, da so takšne storitve nižje kakovosti (npr. prevoz.org), da si pripravljen več *»požret, kot pa če za zadevo plačaš«*. Da izhajajo takšne storitve iz druge potrebe kot včasih – danes bolj zaradi ekonomskih faktorjev, včasih pa bolj zaradi izkušnje. Omenjajo Airbnb, Couchsurfing, Blablacar, prevoz.org in novo carsharing storitev v Ljubljani.

Respondenti omenjajo naslednje moderne storitve in produkte, ki jih uporabljajo: Amazon, Coursera, Facebook, Gmail, Book depository, Airbnb, Goopti.

#### 5.2.1.11 Povzetek ključnih ugotovitev

Empirična raziskava s pomočjo ankete med milenijci je pokazala, da tudi v domačem okolju pripadniki generacije Y demonstrirajo podobno razmišljanje in obnašanje, kot so to že ugotovili mnogi raziskovalci, ki jih omenjamo v teoretičnem delu naloge. Zaznali smo, da se je občutno spremenil pomen zaposlenosti in da se je pojavilo veliko bolj podjetniško mišljenje, ki se izraža v samozaposlenosti; da je veliko več visoko izobraženih in da je do izobraževanja drugačen odnos; da se je drastično spremenil tudi odnos do družine in otrok; da je kakovost življenja težko opredeliti in primerjati s starši; da je ekonomska kriza le deloma direktno vplivala na finančno stanje milenijcev, bolj pa na spremembe v družbi; da so tehnologija in tehnološke inovacije osrednji in ponavljajoči se dejavniki, ki označujejo



življenja milenijcev; da so se tudi zaradi tehnologije izredno spremenili načini druženja in socializacije; da so milenijci zelo obremenjeni z izbiro, pričakujejo pa hitrost; da je odnos do okolja zelo pomemben, bolj kot staršem; da imajo veliko večji pomen izkustva in doživetja (predvsem v turizmu) kot pa lastništvo stanovanj, avtomobilov in drugih dobrin.

Zanimivo je, da so intervjuvanci poleg značilnosti, katere smo želeli preveriti s pomočjo vprašanj, pogosto omenjali tudi nekatere druge teme. Sklepamo lahko, da so te teme bodisi značilne za milenijce v Sloveniji, še bolj pa je možno, da so se izrazile pri intervjuvanih posameznikih zaradi naključnih dejavnikov.

### **5.3 Raziskava vplivov generacije Y na specifičen poslovni model**

V tem delu naloge bomo na dveh primerih iz prakse prikazali, katere lastnosti generacije Y vplivajo na oblikovanje poslovnega modela in na kakšen način. Da bi odgovorili na ti dve vprašanji, smo izbrali metodo poglobljenega intervjuja in intervjuvali dva ključna predstavnika dveh podjetij, katerih poslovna modela sta nastala zaradi lastnosti generacije Y. Da bi dosegli raznolikost med poslovnimi okolji, v katerih delujejo poslovni modeli podjetij, ki jih obravnavamo, smo izbrali eno slovensko in eno nizozemsko podjetje.

Vprašanja, ki smo jih zastavili intervjuvancem, so bila naslednja:

- kateri družbeni dejavniki so povzročili / omogočili, da ste ustanovili podjetje?
- Kakšne so po vašem mnenju razlike med generacijo Y (milenijci) in starejšimi, ter kako ti dejavniki vplivajo na podjetje (v pomoč respondentu smo našli nekatere teoretične značilnosti generacije in o vsaki prosili za komentar, kako vplivajo na podjetje)?
- Kateri dejavniki v zunanjem poslovnem okolju - torej stvari, na katere vaše podjetje nima vpliva - so izzivi za vaše podjetje?

Tudi v tem primeru smo uporabili metodo poglobljenega intervjuja, ki nam omogoča, da smo uporabili vprašanja le za okvirno vodenje pogovora. Vprašanja zato niso bila nujno postavljena točno v takšni obliki, kot so zgoraj napisana – sogovorniku smo pustili, da z lastnimi izrazi razloži svoj pogled na predstavljene teme.

#### **5.3.1 Intervju z lastnikom podjetja Bundles.nl**

Prvi intervju smo opravili z gospodom Marcelom Petersem iz podjetja Bundles.nl, in sicer preko Skypa. Intervju je trajal približno 40 minut, v skladu z metodologijo pa smo gospoda Marcela usmerjali z zgoraj omenjenimi vprašanji in tako zagotovili, da se je dotaknil vseh tem, ki nas zanimajo. Spodnji izsledki so povzeti po intervjuju, prepis pogovora pa je na voljo kot priloga.

Bundles.nl je nizozemsko podjetje, ki ponuja izposojlo pralnih in sušilnih strojev za perilo. Podobno kot pri zgornjih primerih iz prakse smo to podjetje izbrali, ker gre za podjetje, ki je nastalo po letu 2008 in ki je z vidika poslovnega modela pionir na svojem področju.

Ključna dodana vrednost, ki jo Bundles.nl ponuja uporabnikom, je kratkoročni najem zelo kvalitetnega Miele pralnega stroja po privlačnih cenah. Prednost, ki jo ima Bundles.nl v primerjavi z drugimi podjetji in konkurenčno ponudbo, je npr. možnost oddaljenega sledenja uporabe stroja s pomočjo digitalnega sledilca, ki omogoča uporabnikom večji uvid v svoje lastne pralne navade, podjetju Bundles.nl pa, da nadzira rabo in s tem obvladuje vrednost svojega kapitala. V podjetju Bundles.nl torej preizkušajo poslovno hipotezo, da obstajajo kupci, ki bi namesto lastništva pralnega stroja rajši posegali po najemu. Druga stvar, ki jo preizkušajo, pa je, ali lahko s pomočjo spletne povezave z napravami ustvarijo dodano vrednost za kupce ter primerjalne prednosti v celotni vrednostni verigi. Kot zatrjuje intervjuvanec, trend rasti prodaje njegove ponudbe in zniževanje operativnih stroškov podjetja kaže na to, da je poslovni model zanimiv.

Glede lastništva produktov oziroma drugačnega odnosa današnjih kupcev do lastnine kot včasih se intervjuvanec opredeli, da je bilo lastništvo včasih statusni simbol, danes pa ni več tako. Izmed njegovih kupcev, zatrjuje, da je veliko takšnih, ki si ne želijo lastiti stvari, ker je to pogojeno z njihovim mobilnim življenjskim stilom. »A lot of my customers they do not own anything, they say 'I just want to enjoy the things I do and maybe I want to enjoy other things next month, next year, and I don't need all this stuff anymore, so it is easier for me to rent it than to buy it, I don't intend to live in the same home, do the same job for years and years,« povzema intervjuvanec.

V nadaljevanju intervjuja s sogovornikom govorimo o ekoloških vidikih poslovnega modela in odnosa, ki ga imajo njegovi kupci do ekologije. Intervjuvanec poudari, da ga je pri ustanovitvi podjetja navdihovala »krožna ekonomija« (angl. *circular economy*) in problem izgubljene vrednosti, ko posamezniki kot lastniki proizvodov neučinkovito upravljajo s sredstvi in prav tako neučinkovito ravnaajo ob koncu njihove rabe. Sogovornik poudarja, da ni pravično do generacij, ki pridejo za nami, da zaradi našega ravnanja ne bodo imeli enakega dostopa do naravnih virov kot mi. Intervjuvanec ugotavlja, da za njegove stranke ekološki razlogi niso ključni odločilni faktor ob nakupu storitve, ampak da gre bolj za odnos. Pravi pa, da so ekološki vidiki ključni del celotne storitve in da njegovi kupci po nakupu govorijo o tem in da so ponosni na to, da prispevajo k boljšemu svetu s tem, ko sprejemajo nove poslovne modele. Sogovornik tudi omeni negativen vpliv energijskih nalepk, ki naj bi po njegovih trditvah vplivale na trg. Pravi, da so kupci stare stroje nadomestili z novimi, namesto da bi jih bolj učinkovito in pravilno uporabljali. Zaradi negativnih učinkov proizvodnje in odpada to povzroča večjo obremenitev okolja, kot jo uspejo okoljsko bolj učinkoviti stroji preprečiti.

Poleg že omenjenih značilnosti milenijske generacije sogovornik v smislu vpliva na njihov poslovni model komentira tudi naslednje: hitrost, ki naj bi predstavljala za poslovanje izziv, saj da milenijci pričakujejo stvari *naslednji dan*; izobrazba, ki da naj bi milenijcem omogočala, da bolje razumejo vpliv svojega ravnanja na okolje; zaupanje prijateljem, ki naj bi po pričevanju intervjuvanca vplivalo na odločitev za drugačne načine marketinga v njihovem podjetju.

Že v samem uvodu v pogovor intervjuvanec torej pojasnjuje, da je njihov poslovni model odvisen od sprememb v odnosu do lastništva stvari, hkrati pa ključno odvisen od razvoja tehnologije. Kot opisano v teoretičnem delu, sta razvoj tehnologije in odnos do nje ter odnos do lastništva proizvodov dve ključni spremembi, ki opisujeta milenijce.

Kot je razvidno iz intervjuja, je tudi ekološki vidik izredno pomemben za poslovni model raziskovanega podjetja, saj je to ključni del filozofije storitve in pomemben del skupne koristi kupca – o kateri smo govorili v teoretičnem delu. Iz odgovorov sogovornika lahko povzamemo tudi to, da je za poslovni model Bundles.nl ekološki vidik ključnega pomena tudi zaradi zakonodaje, ki določa nekatere ekološke standarde, oziroma neučinkovitost te iste zakonodaje. S tega vidika je lahko ekološki vidik za podjetje Bundles.nl ključna primerjalna prednost, saj njihov poslovni model lahko veliko prispeva k znižanju obremenitve okolja.

Za poslovni model Bundles.nl tako lahko glede na odgovore njegovega avtorja zatrjujemo, da je sta njegov nastanek in uspešnost neposredno odvisna od značilnosti poslovnega okolja, ki si jih hkrati lastijo tudi milenijci.

### **5.3.2 Intervju z zaposlenim iz podjetja B**

Drugi intervju smo opravili s predstavnikom *podjetja B*, zadolženim za razvoj poslovanja podjetja, ki bo že v letošnjem letu (2016) v Ljubljani omogočilo kratkoročno izposajo električnih vozil. Podjetje, o katerem govorimo, je še v nastanku in ker še ne posluje javno, smo se zaradi varovanja poslovnih skrivnosti morali izogibati temam, ki bi bile zaradi varovanja poslovnih skrivnosti občutljive. Zaradi tega smo v tej nalogi zanj uporabili ime *podjetje B*. Poudarjamo, da na potek intervjuja ta omejitev ni imela nobenega vpliva in nam je vseeno uspelo dobiti odgovore na vsa vprašanja.

Sogovornik v uvodu intervjuja razloži, da v podjetju B ciljajo na spremembo poslovnega modela mobilnosti in »sprememba lastniškega modela avtomobila v mobilnost kot storitev«. Poudari, da v sodobnem gospodinjstvu izredno velik delež dohodka namenimo mobilnosti, katerega predstavljajo pretežno izdatki za osebni avtomobil. V bližnji prihodnosti naj bi se odstotek, ki ga gospodinjstva namenjajo za osebni avtomobil, drastično zmanjšal v prid izdatkom za mobilnost kot storitev; v tem kontekstu intervjuvanec omeni Uber, Blablacar, ZipCar, CarToGo. Sogovornik zaključí, »da bodo takšne storitve prevzele velik del

mobilitnosti, ki jo danes zadovoljujemo z lastnim avtomobilom, preprosto zaradi tega, ker prinaša izjemne prednosti za človeštvo: ekološke, ekonomske, prostorske in podobne.«

Sogovornik v samem uvodu neposredno ne omeni nobene značilnosti milenijcev, ki bi lahko vplivala na poslovni model podjetja B, zato smo takšno razmišljanje spodbudil z različnimi vprašanji glede posameznih značilnosti milenijcev.

Intervjuvanec ugotavlja, da je bilo deljenje avtomobila tudi včasih možno, kar opiše s svojo lastno izkušnjo deljenja vozila s svojo sestro, vendar da je bilo to v času brez mobilnih telefonov informacijsko in komunikacijo zahtevno. Danes, da imamo tehnologijo, ki omogoča, da se takšne stvari zmenimo praktično zastonj, takoj in ne samo med dvema, ampak v celotni skupnosti. Prvi faktor, zatrjuje sogovornik, je torej tehnologija, ki omogoča takšne storitve.

Drugi dejavnik, o katerem spregovoriva, je dejstvo, da mladi niso tako zelo vezani na ustaljene vedenjske vzorce. »20 let nazaj svobode mobilnosti nisi mogel dobiti s takimi storitvami, kot jih opisujem danes. Danes je pa obratno, danes pa ravno storitve s pomočjo digitalne tehnologije ponujajo bistveno večjo svobodnost, kot jo dobiš z lastnim avtom in mlada generacija to razume, ker ni okužena s starimi vzorci, starejša se bo pa pač morala prilagoditi, in mislim, da se bo« zatrjuje intervjuvanec.

Intervjuvanec v nadaljevanju intervjuja poudari, da je marketing sodobne avtomobilske industrije veliko stavil na lastništvo avtomobila kot statusni simbol in manj kot na pravo vrednost, ki jo ponuja. S tem so prodajalci avtomobilov dosegli, da kupci ne pomislimo, »da investiramo 30% sredstev gospodinjstva v nekaj, kar se uporablja 4% časa na dan«. Potem intervjuvanec pove, da mlajši generaciji ni več tako zelo pomembna blagovna znamka avtomobila, marveč bolj dostop do mobilnosti. To lastnost označi kot integriteto, kot zmožnost milenijcev, da uvidijo pravo vrednost proizvodov in storitev.

Ob individualizmu kot značilnosti milenijcev sogovornik omeni, da je za trenuten poslovni model prodaje avtomobilov značilno veliko število modelov, torej, da se skušajo proizvajalci približati kupcem z vse bolj individualno prilagojeno ponudbo vozil. Poslovni model podjetja B pa, da temelji na drugačni prilagojenosti uporabniku, in sicer v smislu prilagoditve storitve na specifično potrebo mobilnosti, ki jo ima uporabnik. Sogovornik ugotovi, da je trenutna ponudba avtomobilske mobilnosti zaradi svoje univerzalnosti (»koncept en avto švicarski nož, ki reši vse«) manj atraktivna za sodobnega potrošnika, ki zahteva še večjo mero prilagojenosti ponudbe na njegove potrebe – kar pa rešuje poslovni model podjetja B.

O ekologiji sogovornik pravi, da je »skrb za trajnostni razvoj ključna, mladi se tega zelo zavedajo«. Pravi, da je osnovna premisa poslovnega modela podjetja B, kako uporabiti tehnologijo »za trajnostno mobilnost, ne pa mobilnost, ki v linearnem gospodarstvu jemlje neke stvari, ki niso obnovljive in povzroča odpadke«. V tem kontekstu omeni tudi krožno

gospodarstvo, na enak način, kot je v prejšnjem intervjuju sogovornik omenil *circular economy*.

Sogovornik pravi, da ekologija sicer ni odločilen dejavnik za nakup, da pa bodo »pomagali, da naše podjetje uspe, tisti, ki verjamejo v trajnostno gospodarstvo«, in v tem kontekstu izpostavi milenijce kot bolj dovzetne za to.

Sogovornik meni, da je manj kompleksen avtomobil, ki je že narejen bolj namensko, z manj funkcijami, bolj atraktiven za ciljno publiko, ki je obremenjena s preveliko izbiro.

Glede hitrosti pa poudarja »on-demand« ekonomijo. »'Ko kaj hočem, to dobim in dobim takoj', in to je eden osnovnih konceptov, na katerih bo slonelo podjetje B. Ne želim razmišljati preveč o tem, kaj bom rabil čez dva meseca, dve leti, ampak če rabim to sedaj, želim dobiti to zdaj, takoj – in to bomo tudi omogočili.«

Sogovornika povprašamo, kaj meni o tem, da nekatera poročila pravijo, da smo milenijci bolj revni od prejšnjih generacij, kar komentira, da se do tega ne bi mogel opredeliti, vendar pa da bo zaradi poslovnega modela podjetja B avtomobil »precej lažje dostopen mladim in ker bo ekonomija delitve, bo tudi cenejši na dolgi rok«. Nadalje izrazi pomislek, ali bodo potrošniki v kratkoročnih cenah najema videli finančno primerjalno prednost, ki jo ponuja najem avtomobila – glede na to, da se kot potrošniki izredno slabo zavedamo stroška, ki ga za mobilnost odštejejo z lastništvom avtomobila.

Kot zadnji faktor, ki ga sogovornik komentira, kot pomemben vpliv na poslovni model podjetja B je tudi to, da se vse več ljudi seli v zgoščena mestna središča, kar da naj bi sploh omogočalo, da poslovni model zaživi.

Povzamemo lahko, da je tudi sogovornik v drugem intervjuju nanizal veliko število tistih dejavnikov poslovnega okolja, ki so hkrati značilnosti milenijcev. Za te dejavnike izrecno pravi, da predstavljajo ključne pogoje za poslovni model podjetja B ali pa da vsaj zelo močno vplivajo nanj.

V Tabeli 1 smo dejavnike iz obeh intervjujev združili v pregledno obliko.

Tabela 1: Pregled dejavnikov, ki so jih intervjuvanci prepoznali, kot ključne za poslovanje podjetja, ki ga predstavljajo.

Lastnost generacije	Bundles.nl	Podjetje B
<b>Tehnologija</b>	Omogoča poslovanje, saj omogoča nadzor kapitalskih sredstev, obračun, optimizacijo rabe strojev in znižanje stroškov poslovanja.	Omogoča poslovanje zaradi dogovarjanja med uporabniki o deljenju avtomobila.
<b>Ekologija in odnos do okolja</b>	Je ključna filozofija podjetja in komparativna prednost, ne predstavlja pa odločilnega faktorja za kupce, vendar predstavlja ključen del marketinga storitve.	Je ključna filozofija podjetja, ne predstavlja odločilnega faktorja za kupce, vendar predstavlja ključen del marketinga storitve.
<b>Odnos do lastništva</b>	Kupci si ne želijo več lastiti stvari, skušajo biti fleksibilni. Bolj kot lastništvo jim je pomemben dostop do storitve.	Kupci si ne želijo več lastiti stvari, skušajo biti fleksibilni. Bolj kot lastništvo jim je pomemben dostop do storitve.
<b>Hitrost</b>	Predstavlja izziv, ker je dostavo strojev težko izvesti v pričakovanih rokih.	Predstavlja prednost, saj je osnova poslovnega modela <i>on-demand</i> storitev.
<b>Dostop do sredstev in iskanje cenejših alternativ</b>	<i>ne omenja</i>	Dolgoročno storitev predstavlja cenejšo alternativo lastništvu.
<b>Izobrazba</b>	Omogoča milenijcem, da razumejo pomen okolja.	<i>ne omenja</i>
<b>Zgoščevanje v urbanih območjih</b>	Omogoča poslovni model, saj gre za ekonomijo delitve	Omogoča poslovni model, saj gre za ekonomijo delitve
<b>Obremenitev z izbiro</b>	<i>ne omenja</i>	Predstavlja prednost, saj gre za preprosto storitev, ki zadovolji bolj specifično potrebo, kar olajša izbiro.

Kot zaključek tretjega dela empiričnega raziskovanja lahko potrdimo, da obstajajo podjetja, katerih poslovni modeli (po zagotovilih vodilnih zaposlenih v teh podjetjih) temeljijo na nekaterih dejavnikih, ki so hkrati tudi v teoretičnem in praktičnem delu prepoznane lastnosti generacije milenijcev.

## **SKLEP**

Milenijska generacija s svojimi značilnostmi daje močan pečat sodobnemu poslovnemu okolju. Z drugačnim pogledom na svet, spremenjenimi vrednotami, drugačnimi vedenjskimi vzorci in mišljenjem, niso le drugačni kupci obstoječih, ampak tudi povpraševalci po novih proizvodih in storitvah, kar se odraža v nastanku in razvoju novih poslovnih modelov.

V nalogi smo raziskali obstoječo literaturo, ki opredeljuje specifične lastnosti milenijcev in ugotovili, da generacija milenijcev po številnih poročilih in avtorjih dejansko združuje nekatere značilnosti, ki jih ne moremo pripisati nobeni drugi generaciji.

Nadalje smo pokazali teoretske okvire v katerih lastnosti generacije predstavljajo ključni faktor vpliva na poslovanje podjetja, tako iz vidika tržnih aktivnosti, kot tudi širše iz vidika vplivov poslovnega okolja. Definirali smo tudi pojem poslovni model, opredelili nove poslovne modele in med strokovnimi publikacijami našli veliko del, ki obravnavajo tematiko milenijcev v povezavi z njim. Na presečišču pojmov milenijske generacije in poslovnih modelov smo opisali področje ekonomija delitve, ki z določenega vidika opisuje razloge za razvoj nekaterih novih poslovnih modelov.

V empiričnem delu smo nato z analizo primerov iz prakse prikazali, kako lastnosti generacije milenijcev, ki smo jih opisali v teoretičnem delu, vplivajo na nastanek in delovanje poslovnih modelov nekaterih znanih mednarodnih podjetij. S kvalitativno analizo smo pokazali, da imajo tudi pripadniki generacije milenijcev v Sloveniji zelo podobne lastnosti kot kaže teorija. Zadnji del empiričnega dela naloge smo zaokrožili s pomočjo kvalitativne analize dveh neuveljavljenih podjetij oziroma dveh novih poslovnih modelov, kjer smo raziskali, kako so lastnosti milenijcev vplivale na njihov nastanek.

## LITERATURA IN VIRI

1. Amazon. (2001). Amazon Marketplace a Winner for Customers, Sellers and Industry; New Service Grows over 200 Percent in First Four Months. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=502691>
2. Ažman, U., Ruzzier, M., & Škerlavaj, M. (2015). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij. *Economic and Business Review*, 16, 27-47.
3. Blake, M. (2015). NOwnership, No Problem: Why Millennials Value Experiences Over Owning Things. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/06/01/nownershipnoproblem-owners-millennials-value-experiences-over-ownership/>
4. Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours*. HarperCollins.
5. Brand finance. (2015). *Global 500 2015: The annual report on the world's most valuable global brands*. Najdeno 4. 5. 2016 na spletnem naslovu [http://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_global\\_500\\_2015.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_global_500_2015.pdf)
6. Brown, G. (2015). *The Total Youth Handbook*. Total Youth Research & One World Publishing.
7. CBinsights. (2015, 24.5.2016). Why That Crazy-High AirBnB Valuation Is Fair. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.cbinsights.com/blog/airbnb-hospitality-industry-valuation-breakdown/>
8. Council of Economic Advisers. (2014). *15 economic facts about millennials*. Najdeno 24.5.2016 na spletnem naslovu [https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials\\_report.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf)
9. Daunorienè, A., Drakšaitè, A., Snieška, V., & Valodkienè, G. (2015). Evaluating Sustainability of Sharing Economy Business Models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 836-841.
10. Deloitte. (2015). *Mind the gaps: The 2015 Deloitte Millennial survey*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>
11. Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
12. Dickey, I. J., & Lewis, W. F. (2010). *Social media perceptions and usage by Generation Y and relevant marketing implications*. Dayton: Society for marketing advances.
13. Dykstra, J. A. (2012). *Why Millennials Don't Want To Buy Stuff*. Najdeno 22. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.fastcompany.com/1842581/why-millennials-dont-want-buy-stuff>
14. Emarketer. (2014). *Millennial Consumers: Experiences vs. Stuff Debate Rages On*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu



<http://www.emarketer.com/Article/Millennial-Consumers-Experiences-vs-Stuff-Debate-Rages-On/1011272>

15. Erjavšek, B. (2005). Generations at work—Leading the Veterans, Boomers, X-generation, & Y-generation (Generacije pri delu—Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yarjev). *Revija Kadri*, 14, 58-59.
16. Gansky, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*. London: Penguin.
17. Generacija (b. l.). *Slovar slovenskega knjižnega jezika – spletna baza*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3542958/generacija?View=1&Query=generacija>
18. Goldman Sachs. (2015). *Millennials Coming of Age*. Najdeno 21. maja 2016, na spletnem naslovu <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>
19. Gorenc, K. (2012). *Generacija Y na delovnem mestu* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Greenberg, E. H., & Weber, K. (2008). *Generation we: How millennial youth are taking over America and changing our world forever*. Emeryville: Pachatusan.
21. Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Collins.
22. Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
23. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Jones, C., & Shao, B. (2011). *The net generation and digital natives: implications for higher education*. York: Higher Education Academy.
25. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
26. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management – European Edition*. Harlow, England: Pearson Prentice Hall Publishing.
27. Kralj, R. (2011). *Ekonomija delitve, pot do pravične in trajnostne družbe*. Ljubljana: samozaložba.
28. Meyer, J. (2015). *Millennials Want To Be Entrepreneurs, So Why Aren't They Starting Businesses*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/jaredmeyer/2015/07/20/millennials-entrepreneurship-starting-businesses/#74b9621e21f9>
29. Mincer, J. (2015). *The allure of 'no ownership' for Millennials is moving beyond housing and cars*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/the-allure-of-no-ownership-for-millennials-is-moving-beyond-housing-and-cars-2015-5>
30. Močnik, D. (2010). Poslovni model in informacijski sistemi. *Elektrotehniški vestnik*, 143-148.
31. Novak, M. (2005). Kako sodelovati z generacijo Y. *Manager+*, 5, 36-37.
32. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

33. Owyang, J., Samuel, A., & Grenville, A. (2014). *Sharing is the New Buying: How to Win in the Collaborative Economy*. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.visioncritical.com/resources/collaborative-economy-report/>
34. Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). *The collaborative economy*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.collaboriamo.org/media/2014/04/collabecon-draft16-130531132802-phpapp02-2.pdf>
35. Tapscott, D. (2009). *Grown up digital*. New York: McGraw-Hill.
36. Pew Research Center (2013). *Young, underemployed, and optimistic: coming of age, slowly, in a tough economy*. Najdeno 19.5.2016 na spletnem naslovu <http://www.pewsocialtrends.org/2012/02/09/young-underemployed-and-optimistic/>
37. Polstrukturiran intervju (b. l.). *Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja – spletna različica*. Najdeno 2. aprila 2016 na naslovu <http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474922/polstrukturirani-intervju>
38. Tvede, J. W., & Christensen, M. (2016). *Business models in the Sharing Economy* (Master's thesis). Copenhagen: Copenhagen Business School. Najdeno 1. maja na spletnem naslovu: [http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/5738/Julie\\_Wanning\\_Tvede.pdf](http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/5738/Julie_Wanning_Tvede.pdf)
39. Van den Bergh, J., & Behrer, M. (2013). *How cool brands stay hot: Branding to Generation Y*. London: Kogan Page Publishers.
40. Van den Broek, D. (2015). *An exploratory research on the adaptation of sharing economy business models in different institutions* (Master's thesis). Amsterdam: University of Amsterdam. Najdeno 22. aprila na spletnem naslovu <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=633862>
41. ZRC SAZU. (2015). *Terminologišče: Mnenje Sekcije za terminološke slovarje*. Najdeno 28. marca 2016, na spletnem naslovu <http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/ekonomija-delitve-sodelovalna-potrosnja>

## **PRILOGA**



## PRILOGA: Seznam intervjuvancev

Tabela: Oznake udeležencev v raziskavi skupaj z njihovimi demografskimi podatki

Oznaka	Starost	Spol	Kraj	Izobrazba	Status / poklic
U1 (KP)	27	Ž	Ljubljana	Dipl. pravnica	Samozaposlena (S.P.)
U2 (MR)	25	M	Ljubljana	Dipl. inženir vod. In kom.	Študent, občasno študentsko delo
U3 (AP)	28	M	Ljubljana	Gimnazijski maturant	Študent, nič ne dela
U4 (ND)	29	Ž	Borovnica	7. stopnja	Zaposlena za določen čas
U5 (DČ)	31	M	Ljubljana	Gimnazijski maturant	Samozaposlen
U6 (MH)	26	M	Ljubljana	Dipl. ekonomist	Študent, občasno študentsko delo
U7 (JK)	28	M	Šmarje Sap	Dipl. ekonomist	Dela prek S.P. ja od kolega, včasih mel svoj S.P. ampak ga je zaprl
U8 (ZK)	25	Ž	Ljubljana	Magister upravnih ved	Zaposlena za nedoločen čas
U9 (MJ)	28	M	Mozirje	Dipl. športne vzgoje	Zaposlen za določen čas
U10 (BK)	35	M	Nova Gorica	Doktor znanosti	Samozaposlen v kulturi
U11 (MŽ)	24	M	Ljubljana	Dipl. upravnih ved	Študent, študentsko delo (redno)
U12 (JL)	29	Ž	Ljubljana	Mag. ekonomist	Zaposlena za nedoločen čas
U13 (AB)	26	Ž	Ljubljana	Gimnazijski maturant	Dela preko študentskega servisa

