

PRIMER SOUTHWEST AIRLINES

Ozadje

Leta 1971 se je na ameriškem trgu (letalski potniški promet) pojavilo podjetje Southwest Airlines (SA) s sedežem v Dallasu (letališče Love Field), ki je s tremi Boeing 737 letali letelo med tremi tekšaškimi mesti. Pozornost širše javnosti je podjetje pridobilo z ekstravagantnimi marketinškimi kampanjami (»Make Luv, Not War«), ki so do danes pomembno zaznamovale kulturo podjetja (in tudi vidne simbole, kot na primer srčke na vsakem koraku).

Herb Kelleher (eden izmed ustanoviteljev in ključna oseba podjetja do leta 2007) je bil znan kot agresivna in trdna oseba, ki ne popušča in se je pripravljen spopasti s komerkoli, ki mu predstavlja konkurenco, ter biti najboljši prijatelj tistim, ki delijo njegove vrednote in vizijo zgodbe o uspehu SA. Vse od začetka v SA spodbujajo zaposlene, da bi se poistovetili s sodelavci v podjetju, poskrbeli za odlično storitev kupcem in se ob tem tudi zabavali ob upoštevanju strategije nizkih cen.

Vse od ustanovitve podjetja ohranja SA isti način delovanja. Osredotoča se na pristajanje na letališčih, ki niso zelo zasedena, a so kljub temu blizu metropolam. Podjetje ima v svojem »voznem parku« preko 200 letal istega tipa (z nizko porabo goriva). Storitve podjetja vključuje pogoste »on-time« vzlete in hkrati nizke cene (zaradi nizkih stroškov). Osredotočajo se na prevoze krajših razdalj, povprečen polet traja 65 minut. Letijo od enega letališča do drugega (»point-to-point«), kar je v nasprotju s sistemom ostalih letalskih prevoznikov, ki uporabljajo eno letališče kot zbirno, centralno (»central hub«), s katerih potnike vozijo v bolj oddaljena mesta (»spoke«). Podatki kažejo, da 80 % potnikov brez postanka leti do ciljne destinacije. Z izogibanjem hub-and-spoke sistemu, se letala izognejo zamudam, ki so značilne za vezane polete. To pomeni, da so potovanja kratkih razdalj z letalom (v okviru SA) bolj privlačna za potnike, ki bi drugače uporabljali druga prevozna sredstva. SA se lahko pohvali tudi s hitrim časom »obračanja«. 70 % poletov za pristanek, izkrcanje in vkrcanje potnikov, raztovarjanje in natovarjanje prtljage, čiščenje letala, oskrbo z gorivom menjava posadke in ponoven vzlet porabi 15 minut, kar je v primerjavi z ostalimi prevozniki dvakrat manj. Da lahko vse navedene postopke izvedejo v najkrajšem možnem času, je potrebna koordinacija in natančno poznavanje dela 12 skupin ljudi. Krajši čas postanka pomeni večjo izkoriščenost letal. Letala SA tako v zraku preživijo v povprečju 11 ur dnevno, v primerjavi z 8 urami, kar je povprečje v letalski panogi. Tako je SA vse od začetka delovanja tekmoval ne toliko z drugimi letalskimi prevozniki kot z drugimi načini transporta, substituti. Pred vstopom SA na letalski trg na letalski progi Louisville-Chicago je na primer tedensko potovalo 8.000 ljudi. Po prihodu SA pa se je število potnikov povečalo na 26.000. Podjetje je namreč ekstremno znižalo cene poletov in povečalo število letov na tej destinaciji. Kot posledico njihove učinkovitosti, so nekatere letalske družbe na določenih relacijah ukinile svojo ponudbo. Tako je bil SA vodilni prevoznik potnikov na 27 od 34 letališč, ki jih je imel v svoji ponudbi. Njihov tržni delež je že v 90-ih letih v Teksasu presegal 70 % in v Kaliforniji 50 %.

SA gradi svojo strategijo na načelu preprostosti. Za razliko od ostalih letalskih prevoznikov, ki z različnimi računalniškimi sistemi poskušajo maksimirati prihodke, SA na eni relaciji ponuja dva tipa prevozov in cen. Redne cene, upoštevajoč, da na letalu ni različnih sedežev (prvi razred, poslovni razred), kar bi povzročilo diferenciacijo cene, in cene izven sezone. Vse cene SA znotraj države ohranja enake na vseh letališčih. Da bi podjetje še bolj poenostavilo ponudbo, na svojih letih nikoli ne ponujajo obrokov. Potnikom na letalu tako postrežejo s pijačo in arašidi, na nekoliko daljših poletih tudi s piškoti in krekerji. Potrebno je tudi omeniti,

da sedežni red v letalu ni vnaprej določen. Še pred pojavom interneta je vsak potnik dobil plastično karto brez določenega sedeža. Karte so nato potniki vrnili, tako da so bile uporabljene za naslednje lete. Potnike spremljevalci na letalu usmerjajo na sedeže v skupinah po 30. Za najbolj zveste potnike podjetje nudi določene ugodnosti (tako imenovan Company Club) v skladu z načelom preprostosti. Program temelji na številu letov, za razliko od tipičnega števila milij pri drugih prevoznikih. Člani kluba ob vsakem letu potrdijo kartico in ko zberejo 16 znakov, jim podjetje podari brezplačno vozovnico. Ta pristop omogoča zniževanje operativnih stroškov, saj delavcem podjetja ni potrebno beležiti števila milij. SA za vsa leta od ustanovitve do Covid krize beleži dobiček, kar je rekord v letalskem prometu v ZDA. V letnem poročilu je dobiček izkazal tudi v obdobjih 1991-92 in 2002, ko se je panoga znašla v globokih krizah. Uspešno rast in dobiček lastnikom izkazujejo tudi delnice podjetja, ki kotirajo na borzi.

Konkurenčna prednost

Čeprav je razlogov za uspeh podjetja več, je eden izmed njih stroškovna struktura. Stroški na potnika/miljo se gibljejo okrog 71 % povprečja v panogi. Ta struktura je posledica tudi kratkega časa obračanja, ki pri konkurentih, Unitedu in Continentalu, znaša v povprečju 35 minut. Za letalo, ki pristane, v SA poskrbi sedem ljudi ali manj, medtem ko druga podjetja za to potrebujejo 15 ljudi. Piloti podjetja preživijo v zraku v povprečju 70 ur mesečno, piloti, ki letijo za druge družbe pa za 50 ur mesečno. Pri tem je zanimivo, da piloti v SA zaslužijo le 50 % povprečja v panogi. Spremljevalke leta in piloti pomagajo pri čiščenju letala in razporejanju potnikov. Njihov način dela ponazarja stavek: »Ljudje združijo moči, da naredijo vse kar je potrebno, da bo letalo čimprej spet v zraku. To je del njihove kulture. In če to pomeni, da morajo piloti prenašati, natovarjati kovčke, jih tudi bodo.« Zaposleni v podjetju tudi prostovoljno pomagajo potnikom, ki so pomoči potrebni in se znajdejo v nepričakovani situaciji. Ves ta trud se odraža v produktivnosti zaposlenih. Za primerjavo, SA je imel v povprečju 81 zaposlenih na letalo, medtem ko jih je v istem obdobju imel United 157. Povprečje v industriji pa je bilo nad 130. Zaposleni v SA je v povprečju stregel 2.443 potnikom, medtem ko ta številka za United znaša 795 in za American 840. A Southwest ni samo nizko cenovni prevoznik. Poudarja namreč pomen storitve in zadovoljstva kupcev. Beseda kupec je v komunikacijah podjetja z okoljem pisana z veliko začetnico, pa naj bo to letno poročilo ali notranje glasilo. Podpredsednica SA trdi, da je treba zaposlene obravnavati kot nekakšne notranje kupce, zato se trudi, da bi bilo delo v podjetju kar najbolj zabavno. »Če ti je udobno, se večkrat nasmeješ in s tem je storitev kakovostnejša. Naše podjetje je že 24-krat prejelo nagrado za odlično storitev, ki se meri s točnimi prihodi in odhodi letal, najmanj primeri izgubljene prtljage in najmanj pritožbami kupcev«.

Številni strokovnjaki pripisujejo uspeh SA odličnemu vodenju. Nekateri zasluge za to pripisujejo dolgoletnemu vodenju s strani Herba Kelleherja, ki so ga označevali celo za najboljšega CEO v ZDA, poleg tega pa naj bi bil tudi zaslužen za korenite spremembe v letalski industriji. »Herb je bil preprosto briljanten, simpatičen in strog človek. On je bil tak vodja, ki je ostal z mehanikom v baru do štirih zjutraj, če je to bilo potrebno, da bi izvedel, s kakšnimi težavami se mehaniki soočajo. In potem je te težave tudi rešil« (Michael Derchin, strokovnjak na letalskem področju). Po mnenju istega avtorja je ključna razlika med SA in drugimi prevozniki bila v tem »kako je Herb uspel pridobiti ljudi, da so naredili tisto, kar je Herb želel.« Članek v Fortune je opozarjal, da je edina ovira dolgoročni uspešnosti SA Kelleherjeva »smrtnost«. In res, slednja je sovpadla s Covid krizo, ko je bilo letenje nekaj časa pravzaprav onemogočeno. Kljub temu je stil vodenja v SA ostal transparenten in neposreden. Vsakršno delo se še vedno želi začiniti z zabavo in smehom. Tako je na primer pokojni

Kelleher vsako leto skrbno pripravil svoj kostum za pustni čas in tudi v marketinških oglasih je nastopil kot Elvis Presley. Po prestali lažji operaciji je prejel preko 3.000 čestitk z dobrimi željami s strani zaposlenih. Med delom se je zabaval s strankami in zaposlenimi. Zaposlenim je delil krofe, včasih oblekel delovno obleko in pomagal pri čiščenju letal. Obenem je, presenetljivo, bil znan po tem, da je skoraj vsako kreditno kartico izgubil. Za organiziranje dela je zato tedaj bila zadolžena podpredsednica SA.

Delo z ljudmi

Leta 1990 so tradicionalni kadrovski oddelek v podjetju preimenovali v Oddelek za ljudi. Zaposleni pravijo, da je ta oddelek »iskrica, ki ohranja ogenj v podjetju«. Filozofija oddelka temelji na besedi »da« in ne »ne«, s ciljem narediti vse, da bi bili kupci zadovoljni. Oddelek zaposluje približno 100 ljudi, ki srbi za skupno 18.000 zaposlenih. Poslanstvo oddelka, ki je z velikimi črkami zapisano ob vhodu, se glasi: »Ob spoznanju, da so ljudje prednost podjetja, skrbimo za storitve in podporo, s katerimi spremenimo naše zaposlene v zmagovalce, podpiramo rast in dobičkonosnost podjetja, ob tem pa ohranjamo vrednote in kulturo Southwest Airlines-a. Oddelek stalno obvešča zaposlene o rezultatih, o stroških, številu prepeljanih potnikov, številu pritožb in podobno.

Da bi zagotovili zaposlitev »pravih ljudi«, imajo v SA zelo strog postopek izbiranja ljudi. Tej funkciji namenijo veliko pozornosti in časa. Ko so največ zaposlovali, so letno prejeli tudi 98.000 prošenj. Od tega so 16.000 ljudi povabili na intervju in 2.700 zaposlili. Med temi je bila tudi ženska, ki je življenjepis poslala na veliki torti in s tem opozorila na svoj ustvarjalni duh, ki ga v podjetju iščejo. Podjetje zaposluje ljudi na podlagi načela o odnosu. Da bi zagotovili skladnost kulture podjetja s kulturo novo zaposlenih, nove kandidate izbirajo kar zaposlenih, bodoči sodelavci. Piloti zaposlujejo pilote. A odličen pilot, ki je bil osoren do tajnice, ni dobil zaposlitve. Timsko delo je namreč kritičnega pomena. Na drugi strani pa so piloti, ki so bili pripravljeni intervju in ogled podjetja preživeti v bermuda hlačah potiskanih z avioni SA, so zaposlitev dobili. Tudi kupci so vključeni v proces izbire zaposlenih, tako da intervjuvajo spremljevalke poletov. Proces je sestavljen iz prijave, telefonskega intervjuja, skupinskega intervjuja, treh dodatnih intervjujev (od tega dva z bodočimi sodelavci) in skupinske ocene. Med samim intervjujem kandidat pride v stik z zaposlenimi v podjetju. V celotnem procesu se osredotočajo na timsko delo in pozitiven odnos. Tako morajo na primer kandidati z voščenkami narisati zgodbo svojega življenja - nekakšen življenjepis. To vse kaže na duh, ki preveva celotno podjetje. Ta duh je razviden tudi iz oglasov za zaposlitev in marketinških oglasov, ki so nekonvencionalni že od nastanka podjetja.

V podjetju so veliko časa namenili proučevanju dejavnikov uspešnosti zaposlenih. Tako je na primer oddelek za ljudi sistematično intervjuval 35 najboljših zaposlenih pilotov in skušal ugotoviti vzroke uspešnosti. Ena izmed značilnosti je bila sposobnost dela v timu. V podjetju tudi verjamejo, da se večina znanja in spretnosti lahko pridobi, odnos do nečesa pa je tisto, kar v resnici šteje. Pokojni Herb Kelleher je namreč pravil: »Če posameznik nima pravega odnosa, ga ne bomo zaposlili ne glede na njegovo znanje«. Menil je, da se odnosa do dela in ljudi ne da spremeniti.

Podjetje skuša ohraniti dober odnos tudi s tistimi kandidati, ki niso bili sprejeti, saj jih obravnava kot potencialne kupce. K zaposlovanju ljudi (na podlagi referenc) v podjetju spodbujajo zaposlene, da predlagajo kandidate, ki bi bili primerni za zaposlitev. Tisti zaposleni, katerih priporočeni kandidati so dobili zaposlitev, dobijo v dar polet v katerokoli destinacijo. Zanimivo je tudi to, da ima podjetje zaposlenih skoraj 500 poročenih parov.

Glede na kriterije zaposlovanja, ki so opisani zgoraj, je trening in uvajanje zelo pomemben del SA. V enem letu je tako 6.500 zaposlenih obiskalo Univerzo za ljudi, ki je pod okriljem Oddelka za ljudi. Programi so pripravljeni tako, da se na treningih uči in trenira specifične spretnosti (tiste, za katere se izkaže, da jih primanjkuje). Večina treningov je usmerjenih k omogočanju čim boljše storitve za kupce. Pričakovanja kupcev o kakovosti storitve so zelo visoka in tega se morajo novi zaposleni zavedati. Novo zaposleni se udeležijo predavanj in delavnic o zgodovini podjetja in njegovih načelih, vrednotah, poslanstvu in kulturi. Treningi vključujejo timsko delo in so prepleteni s humorjem in zabavo. Tudi managerji so izpostavljeni takšnim treningom (komunikacija, ravnanje s časom, načrtovanje kariere, sprejemanje odgovornosti, gradnja zaupanja).

Med treningi velja izpostaviti običaje imenovane »Proslavitev novega zaposlenega« (orientacija znotraj oddelka in širše spoznavanje podjetja) in »Vzpon«. Gre za dvodnevni izlet v divjini za delavce timov, ki spremenijo njihovo običajno delovno okolje. Tim je praktično odrezan od »normalnega« življenja in nima stikov z zunanjim svetom. Na koncu treninga vsak tim pripravi načrt, kako bo novo znanje in spretnosti uporabil na delovnem mestu. Prakticirajo tudi t. i. Forum trening, kjer 15 zaposlenih z 10-15 letnimi izkušnjami razpravlja o uspešnosti podjetja, spremembah, ki jih je prinesel čas, in novih izzivih. Skušajo odgovoriti na vprašanje o tem, ali jim je bilo v teh letih zaposlitve res dano tisto, kar jim je bilo ob zaposlitvi obljubljeno. Tako je trening tudi način dvosmerne komunikacije.

90 % zaposlenih v podjetju je včlanjeno v sindikat, a od ustanovitve do danes je bilo podjetje priča le eni stavki. To pripisujejo (tudi) načinu vodenja in osebnosti predsednikov uprave. Za prvega namreč pravijo, da je znal ohraniti dobre odnose s sindikati, uspel pa je tudi osebno vezati zaposlene na podjetje. V podjetju nimajo čudežnega plačnega sistema. Na začetku posameznik dobiva nižjo plačo, s senioriteto pa se mu ta postopoma zvišuje. Tisti na managerskih položajih in režijski delavci imajo celo nižje plače v primerjavi s konkurenco (horizontalna primerjava). Edina razlika v plačnem sistemu je v tem, da so piloti in spremljevalke leta plačani glede na število letov (saj prihodke prinašajo le letala, ki in ko so v zraku). Podatki kažejo, da zaposleni v SA zaslužijo manj na uro kot v drugih letalskih podjetjih, čeprav so fleksibilni in lahko delajo več ur in s tem tudi več zaslužijo. Spremljevalci letov pri SA zaslužijo 90 % na uro glede na urno postavko pri Continentalu in le 78,3 % urne postavke pri USAir. A načrt udeležbe v dobičku upošteva vse zaposlene, ki so v podjetju več kot eno leto. 25 % vrednosti, ki je namenjena vsakemu zaposlenemu, gre avtomatsko za nakup delnic SA (v okviru pokojninskega plana). Tako je približno 90 % zaposlenih lastnikov delnic podjetja. Plače na vodstvenih položajih so skromne. Na primer, Herb Kelleher je bil leta 1992 imenovan za najmanj plačanega predsednika uprave v državi. Stopnja fluktuacije je nizka, in sicer približno 4,5 %, kar je manj kot v drugih podjetjih v letalski industriji. Podjetje ni nikoli odpuščalo večjega števila zaposlenih. Začasnih delavcev je zelo malo. Podjetje ima namreč bazo podatkov o bivših zaposlenih (upokoјenci, ljudje, ki so se odločili ostati doma), ki jih lahko pokličejo v kriznih situacijah.

V podjetju se trudijo ohraniti kulturo, ki velja že vse od nastanka. Ko se sprehajaš po prostorih sedeža podjetja, stene krasijo slike, ki ponazarjajo dobro storitev, trdo delo, stroškovno učinkovitost, enakost, predanost, zabavo in občutek povezanosti. A pričevanja o kulturi zasejejo trohico dvoma v še tako velike optimiste. Eden izmed zaposlenih pravi: »Do sedaj sem spoznaval le podjetja, kjer so na ljudi (vse razen treh najvišje rangiranih oseb) gledali kot na sredstvo, kot le eno v množici števil. Zato sem bil tudi tu v dvomih. A izkazalo se je, da se tukaj spoštuje prijaznost in duh človeka.« Zaposleni v podjetju gradijo zaupanje

tako, da stalno delijo informacije. V veliko podjetjih velja, da ljudje stojijo na nasprotnih bregovih: delavci proti managementu, en profil ljudi proti drugemu. A v SA slika ni taka. Družinski duh je čutiti na vsakem koraku (fond za katastrofe, kot pomoč zaposlenim).

Konkurenčna grožnja

Splošno stanje v letalski industriji označujeta avtoritaren management in slabi odnosi med managementom ter sindikati. Zato so stavke pogoste. Nekateri prevozniki se poslužujejo dvotirnega plačnega sistema (začetniki in izkušeni zaposleni). SA pa v tem trenutku ne zanima splošno konkurenčno stanje v panogi, ampak predvsem dve direktni grožnji: ustanovitev nizko cenovnih linij znotraj družb pri konkurentih. Družbi sta se odločili, da bosta popolnoma posnemali politiko in tako ne le izzvali ampak frontalno napadli SA.

Prvi konkurent je Continental Airlines, ki je v 90-ih letih preživel bankrot in se potem razdelil na dva dela. Eden od njih, Continental lite, je nizko cenovni prevoznik kratkih razdalj na Vzhodni obali (kjer lahko izkoristi prednost večje gostote prebivalstva, kratkih letov in se vsaj za nekaj časa izogne direktni konkurenci SA). S posnemanjem prakse SA, med drugim tudi z uporabo humorja s strani spremljevalk na letih, predsednik uprave verjame, da jim bo uspelo pridobiti mnoge poslovneže. Linija je začela povezovati 14 mest s 173 vzleti dnevno. Cene so bile drastično znižane. Njihov načrt je bil izkoristiti 40 % kapacitet za to linijo. Zgodnji rezultati pa so mešani in ne v skladu s pričakovanji: 59-odstotna zasedenost letov, ne vedno pozitivna reakcija potnikov (pritoževanje da ni hrane na letalu in da sedežni red ni vnaprej določen). Spremljevalke letov niso zadovoljne s povečano količino dela (čiščenje kabin), kratkimi odmori med leti. Čas obračanja se giblje okrog 30 minut (njihov cilj pa je največ 20). Linija je bila celo najslabše ocenjena med prevozniki kar zadeva pritožbe potnikov, točnost in izgubljeno prtljago. Tudi finančni rezultati niso bleščeči. Stil vodenja zaposleni označujejo kot »trd in nekomunikativen«. Predsednik uprave ima izkušnje v letalski industriji, a znan je tudi po tem, da odžene prenekaterega managerja, saj je po beseda nekaterih nesramen. Če mu neka ideja ni všeč, bo napadel osebno in jo popolnoma razorožil. Ne prenese slabo opravljenega dela, in če je potrebno začne posameznika kritizirati pred množico ljudi. Zaposleni menijo, da bi moral pridobiti več občutka za ljudi, a on to zanika. Meni namreč, da z ljudmi zna ravnati.

Drugi konkurent SA je United, ki je s svojo novo nizko cenovno linijo (linija znotraj linije) začel leteti na Zahodni obali. Cilj je bil znižati cene za 30 % in ponovno pridobiti tržni delež, ki mu ga je odvzel SA. Začeli naj bi s 184 leti dnevno na 13 povezavah, s ciljem priti do 300 poletov v roku enega leta. Cene naj bi bile enotne na vseh letih. Njihova storitev bo vključevala sedežni redi, kabino za prvi razred in program zbiranja milj. Novi predsednik uprave Uniteda velja za človeka z občutkom za ljudi: »Vse kar moramo storiti je, da si izmislimo strategijo, ki bo uničila njihovo konkurenčno prednost!« Vsi v podjetju niso bili prepričani da Shuttlu lahko uspe. Kultura podjetja je pravo nasprotje tisti v SA. Večina ljudi v podjetju deluje po principu »mi nasproti vam«. Nekdo je pripomnil: »Mehaniki in piloti so na dveh bregovih«. Spet drugi: »Kar se managementa tiče, ne vem, če lahko spremenijo svojo kulturo. Tam zgoraj so sami dinozavri, ki se borijo za prevlado, ne pa za uspeh podjetja.« Mehanik meni: »Vedno moraš upati, da se bodo stvari spremenile. V tem podjetju se managerjem zdi, da so tam daleč zgoraj, vsi ostali pa smo tukaj. Njih zanima samo, da lastnikom dajo to kar hočejo, za zaposlene pa jim je figo mar.« Spremljevalka leta pravi: »Z nami delajo kot z jeznimi otroki, ki si ne zaslužijo tega, kar dobijo. Zdi se mi, da nas direktor podjetja sploh ne mara. Z nami se sploh ne ukvarja. Kaznovane smo že, če smo na bolniški tri dni na mesec. Vsak mesec moramo biti bolj produktivne. In to samo me. Pilotom se ni treba

držati takih standardov. Ko gre za pilote, je vse drugače. Oni spijo v najboljših hotelih, me pa ostajamo na letališčih.

Predsednik uprave SA se je na nove grožnje s strani konkurence odzval s pismom zaposlenim: »Ključna razlika SA ni v strojih in stvareh, ampak v razumu, srcih in dušah. Winston Churchill je nekoč izjavil: »Uspeh ni nikoli končen«. Uspeh je potrebno dosegati in si ga prislužiti vedno znova, v nasprotnem primeru bo izginil. Stavim, da nam bo z vašimi srci, razumom in dušami uspelo znova in znova dosegati uspehe. Zaznamujmo to zgodovinsko obdobje z uspehom, ponovno!«

V podjetju Morgan Stanley so boj med letalskimi družbami pospremili s sledečim komentarjem: »To je bitka, ki bo imela posledice za celotno letalsko industrijo. To bo preizkus ustreznosti strategije in hkrati tekmovanje med dvema letalskima družbama. United in drugi letalski prevozniki (npr. Continental, USAir) so se odločili, da bodo znižali stroške z uvedbo »linije-znotraj-linije«, ki ponuja nizke cene, pogoste polete in malo dodatne ponudbe. To so značilnosti, na katerih temelji model Southwest, podjetja, ki je kot prvo izbralo nizkocenovno strategijo kratkih letov (in se lahko pohvali z najbolj uravnoteženo bilanco)«.

Razmislite o vzrokih za uspeh SA. Ali je podjetje ogroženo s strani odločitev konkurentov? Bo SA lahko še naprej tako uspešen? Kateri elementi strategije SA so težje posnemljivi? Kaj je vzrok za to?