

management

LETNIK 16 (2021) ŠTEVILKA 2 ISSN 1854-4231



management

LETNIK 16 (2021) ŠTEVILKA 2 ISSN 1854-4231

- 47 Vloga nevladnih organizacij pri regionalnem razvoju Slovenije: primer obalno-kraške regije
Bojan Mevlja in Dane Podmenik
- 53 Zadovoljstvo zaposlenih kot ključni dejavnik modela poslovne odličnosti EFQM
Bor Pogačnik in Aleksander Janeš
- 63 Mreženje podjetij s podpornimi institucijami vpliva na inovacijsko uspešnost
Petra Lazar
- 69 Evropska zakonodaja o zaščiti žvižgačev prinaša nove obveznosti tudi za podjetja
Elizabeta Zirnstern
- 75 The Efficiency of Ports and Airports in Emerging Markets Measured by Key Performance Indicators: The Case of Hong Kong and Durban
Philipp Asen, Vito Bobek, and Tatjana Horvat
- 83 Novo leto, novi izzivi za UP FM
Maja Koblar
- 85 Povabilo k oddaji člankov s področja ekonomije in financ
Suzana Laporšek

Spoštovane bralke in bralci,

Z veseljem vas obveščam, da je pred nami druga letošnja številka strokovne revije *Management*, ki prinaša zanimive, predvsem pa aktualne vsebine, ki pokrivajo in osvetljujejo različna področja managementa.

Prvi prispevek se osredotoča na vlogo nevladnih organizacij pri regionalnem razvoju Slovenije, v drugem prispevku avtorja obravnavata zadovoljstvo zaposlenih kot ključni dejavnik modela odličnosti Evropske fundacije za management kakovosti, v tretjem pa avtorica obravnava pomen mreženja podjetij s podpornimi institucijami in vplivom na inovacijsko uspešnost. V četrtem prispevku avtorica obravnava evropsko zakonodajo o zaščiti žvižgačev in nove obveznosti, ki jih prinaša za podjetja. V petem prispevku avtorji proučujejo učinkovitost pristanišč in letališč, merjeno s ključnimi kazalniki uspešnosti.

V drugem delu revije vas vabim k pregledu in napovedi dogodkov na Fakulteti za management in posebnemu povabilu k oddaji člankov, ki ga je pripravila področna urednica ekonomije in financ.

Vsem, ki ste sooblikovali prvo in drugo številko revije *Management*, ki se je v letu 2021 preoblikovala iz znanstvene v strokovno, se prav lepo zahvaljujem in vas v imenu uredniškega odbora vabim, da se vključite kot bralci, snovalci idej, avtorji prispevkov in razširite glas o prenovljeni reviji *Management*.

Klemen Kavčič, glavni in odgovorni urednik

Management | Glavni in odgovorni urednik Klemen Kavčič | Uredniki Daniel Bratina, Tina Bratkovič Kregar, Dušan Gošnik, Mateja Jerman, Suzana Laporšek, Igor Rižnar, Primož Šterbenc in Elizabeta Zirnstern | Lektoriranje Davorin Dukič in Susan Cook | Oblikovanje in tehnična ureditev Alen Ježovnik | Ilustracija na naslovnici Vita Potočnik | Uredništvo Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper | management@fm-kp.si | www.mng.fm-kp.si



https://doi.org/10.26493/1854-4231.16_2

Bojan Mevlja

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management,
Slovenija
bojan.mevlja@fm-kp.si

Dane Podmenik

Zavod Eko-Humanitatis,
Slovenija
dane.podmenik@gmail.com

Vloga nevladnih organizacij pri regionalnem razvoju Slovenije: primer obalno-kraške regije

Namen prispevka je osvetliti pomen nevladnih organizacij (NVO) pri regionalnem razvoju na primeru obalno-kraške regije. Nevladne organizacije se v razvoj regije vključujejo s predlogi skupnih projektov in udeležbo v odborih, kjer skupaj s predstavniki gospodarstva in lokalnih skupnosti oblikujejo razvojne prioritete regije in pripravljajo Regionalni razvojni program (RRP). Dosedanje vključevanje in vpliv NVO na pripravo RRP lahko ocenimo kot pozitivno, saj je program dal velik poudarek vsebinam, ki so jih nevladne organizacije promovirale in zagovarjale. V prispevku je izpostavljen tudi pomen socialnega podjetništva, ki bi lahko izdatno pripomoglo k trajnostnemu razvoju regije, zlasti podeželja, in h krepitvi nevladnega sektorja.

Ključne besede: obalno-kraška regija, trajnostni razvoj, nevladne organizacije, podeželje, socialno podjetništvo

The Role of Non-Governmental Organizations in the Regional Development of Slovenia: The Case of the Coastal-Karst Region

The purpose of this paper is to shed light on the importance of non-governmental organizations (NGOs) in regional development, in the case of the Obalno-kraška region. Non-governmental organizations are involved in the development of the region through proposals for joint projects and participation in committees, where, together with representatives of the economy and local communities, they formulate the development priorities of the region and prepare the Regional Development Programme (RDP). The involvement and influence of NGOs on the preparation of the RDP so far can be assessed as positive, as the programme places great emphasis on the content promoted and advocated by non-governmental organizations. The article also highlights the importance of social entrepreneurship, which could make a significant contribution to the sustainable development of the region, especially in rural areas and the strengthening of the non-governmental sector.

Keywords: Coastal-Karst region, sustainable development, non-governmental organizations, rural areas, social entrepreneurship



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.16.47-51>

Uvod

Nevladne organizacije (NVO) so organizacije, ki jih lahko na lastno pobudo ustanovi vsak izmed nas. V vseh pogledih delujejo neodvisno od države in imajo nekaj temeljnih značilnosti. So neprofitne, večinoma prostovoljne in prav vse morajo imeti neko obliko pravne osebe. V Sloveniji so to prvenstveno društva, ustanove in (zasebni) zavodi (Forbici idr. 2010). NVO predstavljajo enega izmed treh glavnih stebrov sodobne družbe, s povsem lastno identiteto in socialno funkcijo, ne-

odvisno od državnega in gospodarskega sektorja (Vrečko 2003, 20).

NVO spadajo med neprofitne organizacije, ki večinoma niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička, ampak zato, da pomagajo pri trajnem zagotavljanju storitev in dobrin za uspešno delovanje družbe. Iz tega sledi, da je smisel obstoja neprofitnih organizacij delovanje v splošnem družbenem interesu oziroma delovanje v splošne družbenokoristne namene (Kolarič 2002, 29). Nevladne organizacije predstavljajo tudi po-

sebnost vrsto kulturne in institucionalne osnove. Ker je njihova zaveza posebno družbeno poslanstvo, njihove člane v prvi vrsti zanimata in motivirata organizacijsko poslanstvo in želja, da bi prispevali, da bi bil svet še boljši. Prav tako so nevladne organizacije manj hierarhične od drugih institucij (Leete 2000, 428; De Cooman idr. 2011, 302).

Zasebni neprofitni in nevladni sektor predstavlja, po mnenju mnogih avtorjev, pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997, 153). Po Putnamu (1993) NVO predstavljajo enega ključnih indikatorjev zaloga socialnega kapitala, ki deluje kot generator družbenega ter ekonomskega razvoja. Pomembno je poudariti, da imajo NVO zelo pomembno vlogo v okviru vedno bolj uveljavljajoče se paradigme (neo)endogenega razvoja podeželja, na kateri temeljijo novejša razvojne politike podeželja (Potočnik Slavič 2008). Tudi v obalno-kraški regiji NVO predstavljajo enega izmed pomembnih deležnikov pri njenem razvoju.

Stanje in izzivi nevladnih organizacij v obalno-kraški regiji

Obalno-kraško statistično regijo sestavljajo občine Ankaran, Divača, Hrpelje-Kozina, Izola, Komen, Koper, Piran in Sežana. Število prebivalcev regije znaša 113.961, kar predstavlja 5 % vseh prebivalcev Republike Slovenije (Statistični urad Republike Slovenije 2018). Po zadnjih podatkih (glej <https://www.ajpes.si>) skupno v Sloveniji deluje 27.868 nevladnih organizacij, medtem ko v obalno-kraški regiji deluje okrog 1.600 nevladnih organizacij, kar predstavlja okrog 6 % vseh nevladnih organizacij v Sloveniji. Te organizacije imajo le 260 zaposlenih, kar predstavlja 0,5 % delovno aktivnega prebivalstva v regiji in okrog 30 milijonov evrov prihodkov. Večinoma gre za manjše NVO, ki delujejo v (zelo) »omejenem« obsegu ali pa so celo neaktivne. Tako 15 % vseh društev v letu 2020 ni ustvarilo nobenih prihodkov, tretjina pa se uvršča v razred z ustvarjenimi letnimi prihodki do 5.000 EUR.

Prvi sistematični poskusi razvoja nevladnega sektorja v obalno-kraški regiji segajo v leto 2009 z vzpostavitev Regijskega stičišča za nevladne organizacije ter leto 2012, ko je bila ustanovljena Mreža nevladnih organizacij obalno-kraške regije. To sta prostovoljni in neformalni združenji s ciljem oblikovanja in zagovarjanja interesov ne-

vladnega sektorja v razmerju do vseh ravni oblasti in javnosti (Središče Rotunda, primorski družbeni center 2012).

Po podatkih *Strategije razvoja nevladnega sektorja v obalno-kraški regiji 2013–2019* (Središče Rotunda 2012) imajo občine v regiji različen odnos do nevladnih organizacij. Vseh sedem občin omogoča sofinanciranje programov oziroma projektov z namenskimi proračunskimi postavkami za posamezna področja. Občine namenjajo nevladnim organizacijam 2,5–4-odstotni delež proračuna. Med vsemi ima le Občina Piran sklenjen sporazum o sodelovanju med občino in nevladnimi organizacijami. Razen Mestne občine Koper vse občine omogočajo brezplačen najem prostorov. Poleg tega vse občine razen Mestne občine Koper omogočajo brezplačna oglaševalska mesta za oglaševanje nepridobitnih dejavnosti. Občine Divača, Komen, Hrpelje-Kozina in Sežana omogočajo delno večletno financiranje programov nevladnih organizacij. Nevladne organizacije ugotavljajo, da so med drugim nepogrešljive zaradi velikega posluha za ranljivejšo in šibkejšo v družbi, posluha za socialno ogrožene skupine, širokega področja delovanja, zagotavljanja raznolikosti storitev, usmerjenosti v uporabnike. Na drugi strani pa se soočajo z odvisnostjo od pridobivanja sredstev in financiranja, s pomanjkanjem prostorov in opreme za delovanje, samozadostnostjo in z nepoznavanjem prednosti povezovanja ter s preobremenjenostjo z birokracijo. Da bi to stanje izboljšali, so si nevladne organizacije v regiji v tej strategiji zadale dva strateška cilja, in sicer povečanje zaposljivosti in finančnih prihodkov nevladnega sektorja v regiji do leta 2019. Da bi to dosegle, so si zastavile strateške izzive na področju krepitve zagovornišva in civilnega dialoga, krepitve izvajanja storitev in sodelovanja.

Da bi NVO lažje dosegle prej omenjena strateška cilja, so si prizadevale za umestitev svojih vsebin v Regionalni razvojni program (RRP) in s tem jasno pokazati na pomembnost nevladnega sektorja ter posledično umestitve sektorja v razvoj regije, kjer naj nimata mesta le gospodarstvo in javni sektor, ampak tudi nevladni sektor.

Vključevanje nevladnih organizacij v razvoj regije

Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (ZSRR-2) (2011), ki je predpogoj za pripravo RRP v Sloveniji in razvoj regij, NVO umešča kot enega izmed deležnikov razvoja regije. Tako zakon nalaga občinam, združenjem gospodarskih

dejavnosti, samoupravnim narodnim skupnostim ter nevladnim organizacijam, da se pri uresničevanju svojih razvojnih interesov povezujejo in skupaj sprejemajo odločitve v skladu z načelom trajnostnega ter regionalnega razvoja. Regionalno sodelovanje vključuje razvojne mreže lokalnih in regionalnih javnih, zasebnih in neprofitnih organizacij, ki se želijo ukvarjati z višjimi ravni upravljanja ter osredinjati svoja ekonomska razvojna prizadevanja v korist regije kot celote (McCarthy 2003, 140).

Nevladne organizacije v družbi opravljajo vsaj tri pomembne funkcije: politično – pomenijo obliko participacije državljanov pri upravljanju države in družbe; ekonomsko – pomenijo način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev, donacije v naravi); socialno – zagotavljajo dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov (Črnak-Meglič in Rakar 2009, 2). Prav tako nevladne organizacije v družbeni sistem prinašajo vrednote solidarnosti, ki jih druga dva sektorja, to sta javni in gospodarski, ne predstavljata. Država namreč deluje na podlagi instrumenta moči, gospodarski oziroma profitni sektor pa na podlagi denarja (Kolarič 1997, 17).

Prav zaradi vsega opisanega je pomembno, da imajo tudi nevladne organizacije v družbi svoj glas. Po zakonu ima nevladni sektor svoje predstavnike v najpomembnejšem regionalnem organu, tj. v Razvojnem svetu regije, ki vodi in usmerja pripravo ter potrjuje RRP. Poleg tega sodeluje z regijami drugih držav, sklepa dogovore za razvoj regije, sodeluje v teritorialnem razvojnem dialogu in spremlja izvajanje RRP.

Z namenov krepitve razvojnega sodelovanja med NVO in njihovega aktivnega vključevanja v pripravo nastajajočega RRP je bila v letu 2012 oblikovana Mreža NVO obalno-kraške regije. Prvi izziv mreže je predstavljala zasnova skupnih razvojnih projektov za umestitev v RRP. Rezultat je bil pozitiven, saj je bilo pripravljenih več predlogov kakovostnih projektov, ki odgovarjajo na potrebe regije. Med te sodijo:

- vzpostavitev sheme globalnih nepovratnih sredstev za sofinanciranje manjših projektov z namenom skupnega reševanja lokalnih težav,
- družbeni center, ki bo deloval na področjih mladine, kulture in ostalih družbenih dejavnosti,
- center za razvoj nevladnih organizacij in socialnega podjetništva, ki bo namenjen kre-

pitvi podpornega okolja za razvoj nevladnih organizacij in socialnega podjetništva,

- center za trajnostno soupravljanje in razvoj podeželja, katerega namen je spodbujanje ekološkega kmetijstva, ekoturizma in socialnega podjetništva, ustvarjanje »zelenih« delovnih mest in produktov, povezovanje akterjev podeželja ter skrb za varovanje naravne in kulturne dediščine, in
- regionalni karierni center, ki bo zagotavljal boljše pogoje za usposabljanja, iskanje zaposlitvenih možnosti in posledično nove zaposlitve mladih.

V času priprave RRP so predstavniki NVO aktivno sodelovali na srečanjih tematskih odborov, kjer so skupaj s predstavniki gospodarstva in lokalnih skupnosti analizirali stanje ter potrebe v regiji in oblikovali razvojne prioritete, ki so bile umeščene v RRP. Ker so si NVO želele iskati rešitve za celotno regijo, so si zato prizadevale za iskanje takšnih skupnih prioriteten projektov regije, ki bi resnično odgovarjali na njene potrebe. Prav tako so si NVO želele partnerskega sodelovanja pri črpanju sredstev za razvoj regije.

Socialno podjetništvo: izziv za krepitev nevladnega sektorja in trajnostni razvoj (podeželja) regije

V okviru doseganja ciljev trajnostnega razvoja regij in podeželja lahko pomembno vlogo odigra socialno podjetništvo, ki temelji na aktivaciji in rabi lokalnih virov ter potencialov. Pri tem gre za povezovanje tradicionalnih dejavnosti in znanj (npr. kmetijstvo, obrt, kulinarika) in »modernejših« storitev podeželja (npr. podjetništvo, turizem, oskrba starejših, varstvo okolja) (Podmenik idr. 2013, 4).

Pregled evidence socialnih podjetij (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2021) pokaže, da so v Sloveniji prav NVO nosilke razvoja socialnega podjetništva, saj od skupno 274 socialnih podjetij kar 167 predstavljajo NVO. To pomeni, da socialno podjetništvo prinaša mnoge potenciale za krepitev in razvoj sektorja NVO.

V okviru programa Leader, sofinanciranega iz Evropskega kmetijskega sklada za razvoj podeželja, so Središče Rotunda, Zavod Eko-Humanitatis in Združenje ekoloških kmetov izvajali projekt »Socialno podjetništvo – nove priložnosti zaposlovanja in trajnostni razvoj podeželja Istre«. Projekt je predstavljala prve korake v smeri promocije in spodbujanja razvoja socialnega podjetništva na območju slovenske Istre oziroma obalno-

kraške regije. Veliko zanimanje lokalnega prebivalstva za projektne aktivnosti dokazuje, da v socialnem podjetništvu mnogi vidijo nove priložnosti. V okviru projekta je bila izvedena tudi Analiza potencialov z akcijskim načrtom in ukrepi razvoja socialnega podjetništva na podeželju Slovenske Istre (LAS Istra) (Podmenik idr. 2013). Ta je bila usmerjena v preučevanje in opredelitev odnosa in vloge lokalnih skupnosti, podpornih organizacij in nevladnih organizacij pri razvoju socialnega podjetništva, potencialov socialnega podjetništva, ključnih razvojnih ciljev ter aktivnosti oziroma ukrepov za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva na območju slovenske Istre.

Rezultati analize so pokazali, da je pri razvoju socialnega podjetništva na lokalni oziroma regionalni ravni zelo pomembna vloga občin, ki pa bi morala biti aktivnejša (Podmenik idr. 2013, 42). Obstoječe podpirne organizacije se aktivneje ne ukvarjajo s socialnim podjetništvom in to področje tudi razmeroma slabo poznajo, kar je predpogoj za delovanje podpornega okolja za socialno podjetništvo. Tukaj izstopa socialno podjetje Središče Rotunda, Koper, so. p., ki ga lahko označimo kot najaktivnejšega deležnika pri spodbujanju socialnega podjetništva v regiji. Nasprotno pa so nekatere organizacije izrazito pasivne, čeprav imajo možnosti oziroma vzvode za aktivnejše udeleževanje (Podmenik idr. 2013, 45).

Če se osredotočimo na odnos nevladnih organizacij do socialnega podjetništva, je analiza pokazala, da so njihovi predstavniki v glavnem seznanjeni s konceptom socialnega podjetništva, nekoliko manj pa poznajo zakonodajo na tem področju. Pri nadaljnjem razvoju socialnega podjetništva v regiji se jim zdi ključna vloga lokalnih skupnosti ter nevladnega sektorja. Večina meni, da bi bila pri spodbujanju socialnega podjetništva potrebna aktivnejša vloga oziroma podpora s strani občin. Velika večina nevladnih organizacij vidi potrebo po vzpostavitvi celovitega podpornega okolja. Kot najpotrebnejše aktivnosti tovrstnega »inkubatorja za socialno podjetništvo« lahko izpostavimo: strokovno pomoč oziroma podporo na področju trženja, finančnih virov (posojila, nepovratna sredstva ipd.) in mreženja oziroma iskanja partnerjev. Zelo pozitivno je dejstvo, da polovica vprašanih nevladnih organizacij namerava v bližnji prihodnosti (obdobje do treh let) delovati na področju socialnega podjetništva, kar pomeni, da lahko pričakujemo razvoj novih projektov in storitev socialnega podjetništva ter posledično krepitev sektorja NVO (Podmenik idr. 2013, 39).

Ena od ključnih ugotovitev raziskave je, da ima podeželje mnoge (neizkoriščene) priložnosti za razvoj dejavnosti oziroma storitev socialnega podjetništva, med katerimi najbolj izstopata ekološka pridelava in predelava. Poleg ekološkega kmetijstva so potenciali še v turizmu, trgovini z lokalnimi ekološkimi živili, socialnem ter družinskem varstvu in varovanju ter urejanju okolja (Podmenik idr. 2013, 49).

Sklep

Podatki kažejo, da je NVO sektor v regiji, z vidika zaloga človeškega, socialnega in finančnega kapitala, podhranjen in se srečuje z mnogimi izzivi. Prav tako je glas NVO premalo upoštevan pri pripravi lokalnih oziroma regionalnih politik in ukrepov. Občine v mnogih primerih nimajo poslušnosti za (razvojne) predloge NVO in jih ne obravnavajo kot pomembnega deležnika razvoja lokalne skupnosti. Tukaj je potreben tudi kritičen pogled na NVO, saj (do sedaj) ni prihajalo do potrebnega medsebojnega aktivnega povezovanja, kar bi pripomoglo k njihovem večjemu vplivu.

Z vidika izpostavljenih problematik korak naprej predstavlja možnost aktivnega vključevanja NVO v procese sooblikovanja regionalnega razvoja oziroma RRP, ki ga omogoča nova zakonodaja. Le to lahko izdatno pripomore k krepitvi sektorja NVO in doseganju dveh ključnih ciljev, opredeljenih v *Strategiji razvoja nevladnega sektorja v obalno-kraški regiji* – dvigu zaposlenosti in finančnih virov v NVO. Zato je znotraj NVO prišlo do intenzivnega mreženja in priprave skupnih predlogov razvojnih projektov za umestitev v RRP.

Prav pomanjkljivo aktivno sodelovanje med regionalnimi oziroma lokalnimi deležniki (občine, razvojne agencije, javni zavodi, NVO, univerza, podpirne organizacije ter ekonomski sektor) lahko označimo kot enega glavnih zavirajočih dejavnikov trajnostnega razvoja regije in podeželja. Zato lahko ugotovim, da je za Slovenijo značilen pomanjkljiv socialni kapital v obliki zaupanja in kooperacije, kar negativno vpliva na nastajanje t. i. projektnih tipov organiziranja, ki so (pred)pogoj za uspešno razvojno (so)delovanje (Adam in Rončević 2004), na primeru obalno-kraške regije pritrđimo. V tem kontekstu bi po našem mnenju tudi (preveč samozadostne) občine morale prevzeti aktivnejšo razvojno-povezovalno vlogo, saj bi se tako po Adamu idr. (2010) možnosti za (inovativni) preboj povečale.

Dosedanje vključevanje in vpliv NVO na pripravo RRP lahko ocenimo kot pozitivna. Predlog

RRP daje velik poudarek vsebinam, ki so jih NVO skozi postopek priprave RRP promovirale in zagovarjale. Med drugim so to: krepitev sektorja NVO, ekološko kmetijstvo, zelene oblike turizma, aktivnejši pristop k varovanju narave in socialno podjetništvo. Prav slednje predstavlja enega ključnih izzivov za trajnostni razvoj regije in krepitev sektorja NVO. Zlasti podeželje ima mnoge neizkoriščene potenciale, katerih aktivacija bi znatno pripomogla k ustvarjanju novih delovnih mest in višji kvaliteti življenja.

Literatura

- Adam, F., in B. Rončević. 2004. »Razvojni potencial socialnega kapitala.« *Družboslovne razprave* 20 (46–47): 219–237.
- Adam, F., A. Hafner, D. Podmenik, D. Podmenik, U. Šinkovec, B. Rončević in A. Vojvodič. 2010. *Inovativna jedra v regionalnem razvoju*. Ljubljana: Založba Vega.
- Črnak-Meglič, A., in T. Rakar. 2009. »The Role of the Third Sector in the Slovenian Welfare System.« *Teorija in praksa* 46 (3): 237–254.
- Črnak-Meglič, A., in M. Vojnovič. 1997. »Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji.« *Družboslovne razprave* 13 (24–25): 152–178.
- De Cooman, R., S. De Gieter, R. Pepermans in M. Jegers. 2011. »A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service Organizations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (2): 296–317.
- Forbici, G., T. Divjak, B. Osonkar, V. Dernovšek in M. Verbajs. 2010. *Skupaj za skupnost: priročnik o sodelovanju med občinami in nevladnimi organizacijami*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS.
- Kolarič, Z. 1997. »Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji.« *Neprofitni management* 1 (1): 17–20.
- Kolarič, Z. 2002. »Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij.« V *Jadranske po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*, ur. D. Jelovac, 29–44. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
- Leete, L. 2000. »Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and for-Profit Organizations.« *Journal of Economic Behavior & Organization* 43 (4): 423–446.
- McCarthy, L. 2003. »The Good of the Many Outweighs the Good of the One: Regional Cooperation instead of Individual Competition in the United States and Western Europe?« *Journal of Planning Education and Research* 23 (2): 140–152.
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2021. »Evidenca socialnih podjetij.« https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGRT/Dokumenti/DRR/socialno-podjetnistvo/Evidenca-socialnih-podjetji_13.-7.-2021.xls.
- Podmenik, D., B. Žižek, A. Hafner, Ž. Marčeta, B. Mevlja in N. Tominec. 2013. *Analiza potencialov z akcijskim načrtom in ukrepi razvoja socialnega podjetništva na podeželju Slovenske Istre (LAS Istra)*. Koper: Zavod Eko-Humanitatis.
- Potočnik Slavič, I. 2008. »Endogeni razvojni potenciali podeželja.« Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.
- Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rakar, T., T. Deželan, S. Š. Vrbica, Z. Kolarič, A. Črnak Meglič in M. Nagode. 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Središče Rotunda, primorski družbeni center. 2012. *Strategija razvoja nevladnega sektorja v obalno-kraški regiji v obdobju 2013–2019*. Koper: Središče Rotunda, primorski družbeni center.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2018. *Regije v številkah: statistični portret slovenskih regij 2018*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Vrečko, I. 2003. *Strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management Slovenije.
- Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (ZSRR-2). 2011. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 20. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2011-01-0820>.

Bor Pogačnik
Lotrič Meroslovje d. o. o.,
Slovenija
bor.pogacnik@gmail.com

Aleksander Janeš
Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management,
Slovenija
aleksander.janes@fm-kp.si

Zadovoljstvo zaposlenih kot ključni dejavnik modela poslovne odličnosti EFQM

Z uvedbo modela odličnosti Evropske fundacije za management kakovosti (EFQM) organizacije stremijo k doseganju tako kratkoročnih kot tudi dolgoročnih odličnih rezultatov. Organizacije si pri tem pomagajo z napotki v zvezi s temeljnimi načeli odličnosti, ki so vključena v dejavnike modela EFQM. Implementacija modela v organizacije prinese različne spremembe, ki lahko različno vplivajo na zaposlene. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različne organizacijske in osebne spremenljivke. Organizacije morajo v današnjih časih delovati v smeri, da bi ohranile visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter tako zadržale zaposlene, ki so ključni prispevek h konkurenčni prednosti. V članku predstavljamo primer podjetja Lotrič Meroslovje, d. o. o., ki je v letu 2019 že drugič prejelo državno nagrado za poslovno odličnost. Slednja je zunanja potrditev odličnosti delovanja podjetja.

Ključne besede: dejavniki, EFQM, poslovna odličnost, spremenljivke zadovoljstva, temeljna načela odličnosti, zadovoljstvo zaposlenih

Employee Satisfaction as a Key Factor in the EFQM Business Excellence Model

With the implementation of the European Foundation for Quality Management-EFQM business excellence model, organizations strive to achieve both short-term and long-term excellent results. Organizations help themselves to achieve the best results through guidance from the fundamental principles of excellence, which are included in the enablers of the EFQM model. Implementation of the model brings different organizational changes that can affect employees differently. Employee satisfaction is affected by various organizational and personal variables. Organizations today need to work towards maintaining a high level of employee satisfaction and thus retaining employees who are key to contributing to competitive advantage. In this article, we present the case of the company Lotrič Metrology d.o.o., which in 2019 received the national award for business excellence for the second time. This second award is an external confirmation of the excellence of the company's operations.

Keywords: enablers, EFQM, business excellence, satisfaction variables, fundamental principles of excellence, employee satisfaction

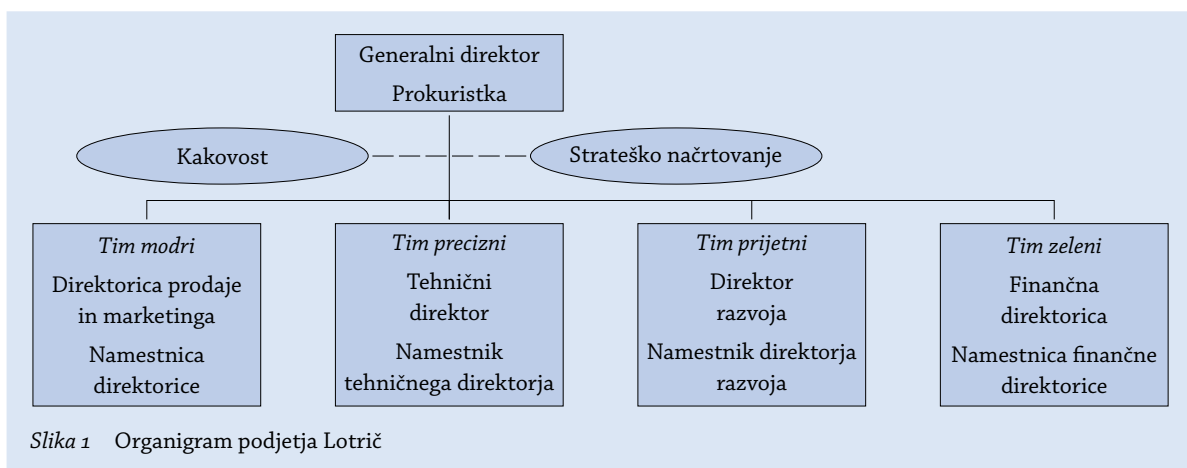


<https://doi.org/10.26493/1854-4231.16.53-61>

Predstavitev podjetja

Podjetje Lotrič Meroslovje, d. o. o. (v nadaljevanju Lotrič), je poslovno pot začelo v letu 1991, ko je ustanovitelj in generalni direktor g. Marko Lotrič pričel z odprtjem obrti za kalibracijo tehtnic, uteži in pipet. V letu 1999 je podjetje pridobilo prvo akreditacijsko listino za kalibracijski laboratorij, leta 2001 akreditacijsko listino za kontrolni organ, 2006 so akreditacijsko listino za kalibracij-

ski laboratorij razširili na področje temperature in tlaka, 2014 pa še na področje električnih veličin. Dolžinski laboratorij so odprli v letu 2009. Ustanovili so hčerinska podjetja z vzpostavitvijo akreditiranih laboratorijev v Makedoniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, kasneje pa tudi v Avstriji in Nemčiji. Z letom 2012 so prevzeli podjetje Lotrič Certificiranje, d. o. o., ki deluje v Železnikih, leta 2018 podjetje PSM merilni



sistemi, d. o. o., ki deluje v Ljubljani, leta 2019 pa podjetje Mikro Medica, d. o. o., ki deluje v Puconcih. V podjetju se osredotočajo tudi na lastne produkte EXACTUM in TRAMES. Svetovno premiero EXACTUM-a na sejmu EXPO beležijo v letu 2015, s produkti TRAMES Unique pa so na tržišče prodrli v letu 2018 (Lotrič Metrology b. l.).

Podjetje Lotrič je organizirano v štirih timih (slika 1). Tim modri, ki ga vodita direktorica prodaje in marketinga ter njena namestnica, je sestavljen iz oddelkov prodaja, marketing in projekti. Tim precizni, ki ga vodita tehnični direktor in njegov namestnik, je sestavljen iz oddelkov logistika in laboratorij. Laboratorij je razdeljen na oddelke za dolžino, mehaniko, maso, zdravje in mobilnost. Tim prijetni, ki ga vodita direktor razvoja in njegov namestnik, je sestavljen iz oddelkov R&D, proizvodnja, laboratorij, IKT ter QTree. Laboratorij je razdeljen na oddelka okolje in termo. Tim zeleni, ki ga vodita finančna direktorica in njena namestnica, je sestavljen iz oddelkov računovodstvo, kadrovska služba, nabava, projektna pisarna ter urejanje prostorov in okolice.

V letu 2011 so prejeli priznanje TARAS, leta 2012 pa Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Prejeli so tudi nagrado Bronasta gazela v letu 2012 ter priznanje Zlata nit za najboljšega zaposlovalca med malimi podjetji za leti 2012 in 2016. Podjetje Lotrič je v letu 2019 v kategoriji organizacij z manj kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja že drugič prejelo državno nagrado za poslovno odličnost po modelu EFQM 2013 (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013; Lotrič Metrology b. l.; Spirit: podjetniški portal b. l.).

Ključni dejavniki EFQM in dodana vrednost za zaposlene

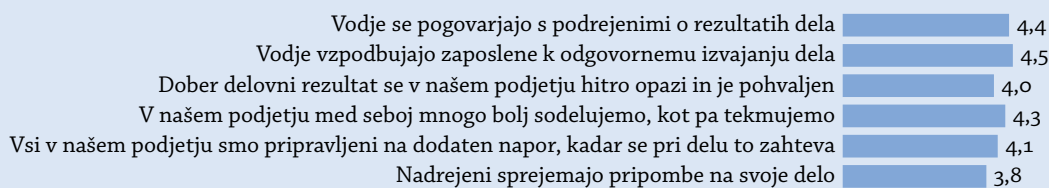
Model EFQM temelji na evropskih vrednotah iz Evropske konvencije o človekovih pravicah in

Evropske socialne listine. Temeljna načela odličnosti, ki so obravnavana v pričujočem članku, se oblikujejo na podlagi temeljnih človekovih pravic in njihovi splošni veljavi. Model EFQM je praktično, neobvezujoče orodje, ki organizacijam omogoča oceniti, kje na poti k odličnosti so (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013). Zadovoljni zaposleni v vsakem podjetju predstavljajo veliko dodano vrednost, kar pogosto povezujemo z večjo delovno učinkovitostjo ter večjo motiviranostjo zaposlenih. Zaradi hitro spreminjajočih se razmer na trgu in velike konkurence morajo organizacije delati v smeri, da je korist obojestranska, tako za zaposlene kot tudi za organizacijo, in obdržati svoje zaposlene.

Ob pregledu strokovne literature smo ugotovili, da primanjkuje empiričnih raziskav, ki bi se osredotočale na povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in modelom EFQM ter z njim povezanimi dejavniki. Prvih pet meril modela predstavlja dejavnike »Voditeljstvo«, »Strategija«, »Zaposleni«, »Partnerstva in viri« ter »Procesi izdelki in storitve«, ki povzemajo delovanje organizacije (Škafar 2018). V podjetju Lotrič smo z rabo dejavnikov modela EFQM 2013 in temeljnih načel odličnosti raziskali, kako so ti povezani z zadovoljstvom zaposlenih.

Metoda raziskave

Metoda, ki smo jo uporabili, je anketa, merilni instrument pa anketni vprašalnik (Ivanko 2007). Za izvedbo raziskave smo pridobili dovoljenje vodstva. Anketni vprašalnik smo prilagodili po Prodanovičevi (2012) in ga oblikovali na spletni strani 1ka. Povezavo do anketnega vprašalnika smo po službeni elektronski pošti poslali vsem redno zaposlenim v podjetju (80). Anketiranje je bilo izvedeno v obdobju od januarja do junija 2021. Anketa je sestavljena iz treh sklopov vprašanj. V prvem



Slika 2 Ocena dejavnika »Voditeljstvo«

sklopu smo zastavili demografska vprašanja. V drugem sklopu smo za vsakega od petih dejavnikov modela EFQM zastavili trditve, zaposleni pa so s petstopenjsko Likertovo lestvico ocenjevali, v kolikšni meri se s trditvami strinjajo (1 – nikakor se ne strinja, 2 – ne strinja se, 3 – se niti ne strinja niti strinja, 4 – strinja se in 5 – popolnoma se strinja). Vsakemu dejavniku smo dodali še podvprašanje, ki se navezuje na zadovoljstvo. V tretjem sklopu smo se osredotočili na splošne dejavnike zadovoljstva pri delu, kjer so anketiranci ocenili svoj vpliv na zadovoljstvo. V nadaljevanju nas je zanimalo tudi poznavanje modela EFQM v podjetju ter izboljšave, ki so jih opazili anketiranci, odkar so v podjetju zaposleni. Izpolnjene ankete smo analizirali na spletni strani 1ka in ugotovitve predstavili opisno ter v obliki grafov. V raziskavi je sodelovalo 49 anketirancev. V celoti je bilo izpolnjenih 42 anket, kar predstavlja 52,5-odstotno odzivnost. Pri vsakem vprašanju smo analizirali vse pridobljene odgovore. Zaradi prostorske omejitve so prikazani samo najrelevantnejši rezultati.

Analiza odgovorov anketirancev in razprava

Prvi sklop – demografski podatki

Največji delež anketirancev (43 %) je zaključil srednjo ali poklicno šolo, medtem ko ima zgolj 2 % anketirancev zaključeno osnovno šolo. Univerzitetno izobrazbo ima 24 % anketiranih, 20 % je takih z višjo ali visokošolsko izobrazbo, 10 % pa jih je zaključilo magisterij ali doktorat.

Največji delež anketirancev ima v podjetju delovno dobo, daljšo od petih let (49 %), nekaj manj (35 %) je takih z delovno dobo od enega pa do pet let, 16 % pa ima delovno dobo do enega leta.

Največ, kar 35 %, anketirancev je predstavljalo zaposlene iz tima precizni. Sledi 29 % anketirancev iz tima modri, nekaj manj (27 %) iz tima zeleni in najmanj, 10 %, iz tima prijetni.

Drugi sklop – dejavniki modela EFQM

podjetja Lotrič

Voditeljstvo. Zanimalo nas je, ali vodje vzpodbujajo zaposlene k odgovornemu izvajanju dela ter

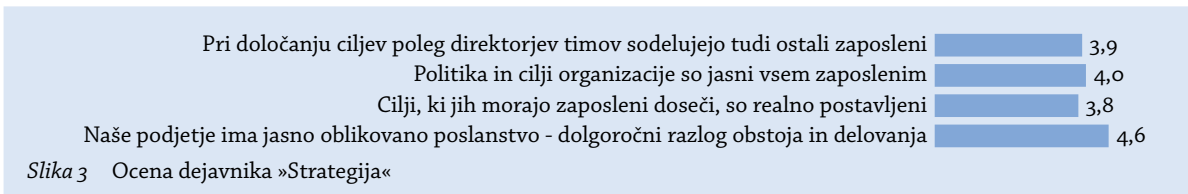
se z njimi pogovarjajo o rezultatih dela, če v podjetju bolj sodelujejo, kot tekmujejo, če so pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva. Spraševali smo tudi, če se delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen ter če nadrejeni sprejemajo pripombe na svoje delo (slika 2).

Anketiranci so s povprečno oceno 4,5 ocenili, da vodje vzpodbujajo zaposlene k odgovornemu izvajanju dela. S tem lahko potrdimo enega od napotkov iz načela odličnosti »Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto« (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013), ki pravi, da voditelji v podjetju s svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene za izboljševanje in odgovornost. Kot sta ugotovila Tari in Molina-Azorín (2010), so vodje primorani razviti kakovostne in trajnostne vrednote, ki jih izkazujejo skozi svoja dejanja.

S povprečno oceno 4,4 anketiranci potrjujejo, da se vodje o rezultatih dela pogovarjajo z zaposlenimi, kar potrjuje enega od napotkov iz temeljnega načela »Trajno doseganje izvrstnih rezultatov«, ki voditelje usmerja v vrednotenje doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotovili trajno korist vsem svojim deležnikom (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013). To potrjuje tudi pristop podjetja, ki zagovarja informiranje vseh zaposlenih o uspehih in dosežkih (Lotrič idr. 2019).

Povprečna ocena 4,3 kaže na to, da v podjetju Lotrič delavci med seboj mnogo bolj sodelujejo, kot tekmujejo, kar je eden od pristopov podjetja, ki temelji na timskem delu, kjer zaposleni prevzamejo različne vloge s skupnim končnim ciljem (Lotrič idr. 2019). Kafui Agbozo idr. (2017) so ugotovili, da sodelovanje med zaposlenimi obrodi več sadov kakor samostojno delo, skupek socialnih interakcij pa hkrati pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

V povprečju so anketiranci v podjetju pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to zahteva. To dokazuje povprečna ocena 4,1, s katero lahko potrdimo napotek temeljnega načela odličnosti »Agilni management«, da je organizacija fleksibilna in uspešno obvladuje spremembe (Urad Re-



publike Slovenije za meroslovje 2013). Anketiranci se s povprečno oceno 4 strinjajo s trditvijo, da se dober delovni rezultat v podjetju hitro opazi in je pohvaljen. To zasledimo v več napotkih iz temeljnega načela odličnosti »Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto«, ki voditelje spodbujajo k podpiranju zaposlenih pri doseganju njihovih načrtov, namenov in ciljev ter pravočasno in na ustrezen način priznavajo prizadevanje zaposlenih in njihovih dosežkov (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013; Janežič in Pevec 2021). Stringer (2006) podporo s strani nadrejenih prepozna kot pomemben vir zadovoljstva zaposlenih.

Kljub temu da napotki iz temeljnega načela odličnosti »Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto« voditelje usmerjajo v pregledovanje in izboljševanje uspešnosti osebnega voditeljskega vedenja (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013; Kafetzopoulos in Gotzamani 2019), se anketiranci s trditvijo, da nadrejeni sprejemajo pripombe na svoje delo, strinjajo z nekoliko nižjo povprečno oceno 3,8.

Rezultati anketiranja prikazujejo, da je s sistemom vodenja v podjetju v celoti zadovoljnih 24 % anketirancev, zadovoljnih je 59 %, neopredeljenih 13 %, 2 % anketirancev s sistemom vodenja ni zadovoljnih, prav tako je 2 % takih, ki s sistemom vodenja v podjetju niso povsem zadovoljni.

Strategija. Glede dejavnika »Strategija« nas je zanimalo, če ima po mnenju zaposlenih podjetje jasno oblikovano poslanstvo, če so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim, če pri določanju ciljev poleg direktorjev timov sodelujejo tudi ostali zaposleni in če so cilji, ki jih morajo doseči zaposleni, realno postavljeni (slika 3).

Anketiranci so z najvišjo povprečno oceno, 4,6, ocenili, da ima podjetje jasno oblikovano poslanstvo, kar je po ugotovitvah Srbove in Režňakove (2021) značilno za družinska podjetja, kjer zaposlenim največ pomenijo socialno-emocionalne vrednote, lastniki pa se ne ozirajo na zunanje vlagatelje. To trditev lahko potrdimo z napotkom načela odličnosti »Trajno doseganje izvrstnih rezultatov«, ki pravi, da podjetje ohranja jasno strategijo za doseganje svojega poslanstva in vizije

(Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013; Kafetzopoulos, Gotzamani in Skalkos 2019).

S povprečno oceno 4 anketiranci menijo, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim. To lahko potrdimo s pristopom podjetja Lotrič, ki temelji na izmenjavi strategij s ključnimi deležniki, kjer se vsem zaposlenim preko delavnic in jasne komunikacije predstavi strategijo (Lotrič idr. 2019; Peace 2010; Škedelj 2016).

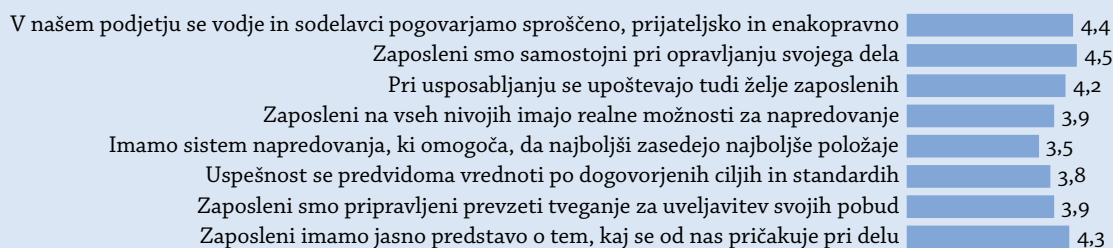
Malce nižja, 3,9, je povprečna ocena zaposlenih za trditev, ki pravi, da pri določanju ciljev poleg direktorjev sodelujejo tudi ostali zaposleni. Pri pripravi razvojne strategije je z izvedbo strateških delavnic sodelovalo 40 % zaposlenih (Lotrič idr. 2019).

Eno od temeljnih načel odličnosti je »Razvijanje sposobnosti organizacije«, ki narekuje, da podjetja analizirajo trende uspešnosti svojega delovanja, da bi tako razumela svoje sposobnosti in zmožnosti, kar je ključno za postavljanje ciljev v prihodnosti (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013). Najnižje, s 3,8, so anketiranci v povprečju ocenili trditev, ki pravi, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, realno postavljeni.

Odgovori anketirancev prikazujejo, da je s strategijo in z njeno usmeritvijo v podjetju v celoti zadovoljnih 22 % anketirancev, zadovoljnih je 64 %, neopredeljenih 9 %, 4 % anketirancev s strategijo ni zadovoljnih, popolnoma nezadovoljnih pa ni.

Zaposleni. Pri tretjem dejavniku, »Zaposleni«, smo poizvedovali, če so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, če se v podjetju vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, če imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, če se pri usposabljanju upoštevajo tudi njihove želje in če imajo na vseh ravneh realne možnosti za napredovanje. Spraševali smo tudi, če so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud, če se uspešnost predvidoma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih ter če imajo v podjetju sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (slika 4).

Z najvišjo povprečno oceno, 4,5, so anketiranci ocenili samostojnost zaposlenih pri opravljanju dela. To lahko potrdimo z napotkom iz



Slika 4 Ocena dejavnika »Zaposleni«

temeljnega načela odličnosti »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih«, ki organizacijam predlaga, da usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblašajo zaposlene za polno izkoriščanje sposobnosti (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013; Akkucuk in Gencer 2017). Občutek samostojnosti in pomembnosti delovne naloge po Sageerju, Rafatovi in Agarwalovi (2012) prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter slednje spodbuja h kvalitetnemu opravljanju dela.

S povprečno oceno 4,4 so anketiranci potrdili sproščeno, prijateljsko in enakopravno komunikacijo, kar se kaže v razumevanju komunikacijskih potreb zaposlenih za ohranjanje dialoga v podjetju in je eden od napotkov načela odličnosti »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih« (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013).

Trditev, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,3. To potrjuje napotek temeljnega načela odličnosti »Razvijanje sposobnosti organizacije«, ki pravi, da odlične organizacije komunicirajo jasno usmeritev in strateški fokus ter da zaposleni razumejo in prikažejo svoj prispevek k stalnemu uspehu organizacije (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013).

4,2 je bila povprečna ocena strinjanja anketirancev s trditvijo, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih. Pristop podjetja Lotrič (Lotrič idr. 2019) namreč temelji na upoštevanju želja zaposlenih, skladno z razvojem procesa delovnih mest in zahtevanih kompetenc. Odlične organizacije zaposlenim za njihov največji prispevek zagotavljajo potrebna sredstva in usposabljanja (Manders, de Vries in Blind 2016; Kafetzopoulos in Gotzamani 2019).

Anketirani zaposleni se s trditvijo, da imajo na vseh svojih ravneh realne možnosti za napredovanje, strinjajo s povprečno oceno 3,9. Eden od napotkov temeljnih načel odličnosti, povezan z dejavnikom »Zaposleni« (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013), organizacije usmerja v usklajevanje plač, nagrad in drugih pogojev zaposlova-

nja s transparentnimi strategijami in politikami.

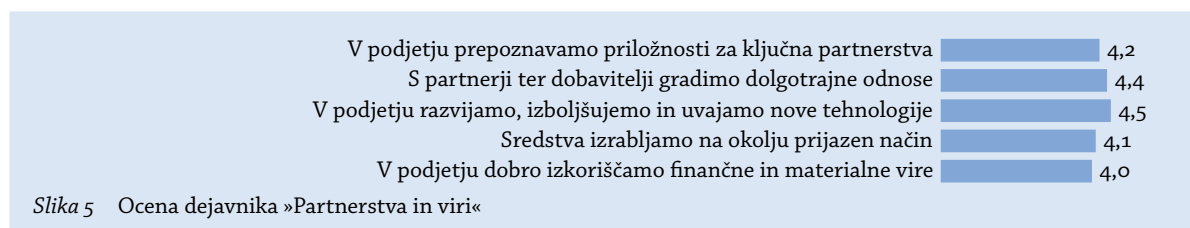
S povprečno oceno 3,9 so anketiranci ocenili tudi pripravljenost prevzema tveganja za uveljavitev pobud s strani zaposlenih. Uveljavitev pobud zaposlenih povezujemo tudi z inovativnostjo in ustvarjalnostjo, kar odlične organizacije podpirajo z dopuščanjem odprtega razmišljanja zaposlenih. To organizacijam narekuje napotek temeljnega načela odličnosti »Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti« (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013; Hojč 2019).

Uspešnost se predvidoma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardnih, kar je še ena od zastavljenih trditev, ki so jo anketiranci ocenili z za odtonek slabšo povprečno oceno (3,8). Eden od napotkov iz načela odličnosti »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih« narekuje, da v odličnih organizacijah v naprej določijo znanja in veščine kot tudi kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje ciljev (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013).

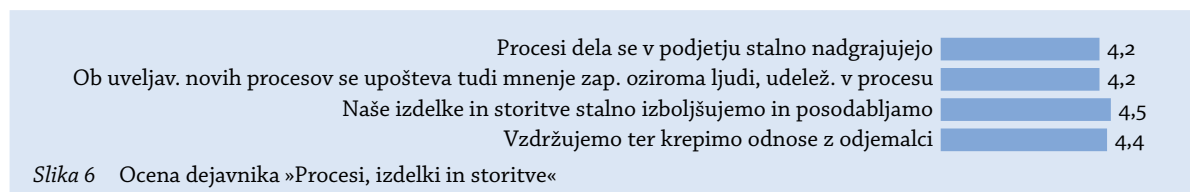
Z najnižjo povprečno oceno, ki znaša 3,5, so anketiranci ocenili trditev, da v podjetju obstaja sistem napredovanja, ki najboljšim omogoča zasedanje najboljših položajev. V podjetju Lotrič zagovarjajo razpršenost odgovornosti (Lotrič idr. 2019), ki mora biti pravilno usmerjena.

Z odnosom do zaposlenih je v celoti zadovoljnih 34 % anketirancev, zadovoljnih je 48 %, neopredeljenih pa 16 %. Le 2 % anketirancev je mnenja, da jim odnos podjetja do zaposlenih povsem ne ustreza.

Partnerstva in viri. Pri dejavniku »Partnerstva in viri« smo od zaposlenih želeli izvedeti, ali v podjetju razvijajo, izboljšujejo in uvajajo nove tehnologije, ali s partnerji ter dobavitelji gradijo dolgotrajne odnose in prepoznavajo priložnosti za ključna partnerstva. Zanimalo nas je tudi, če v podjetju sredstva izrabljajo na okolju prijazen način in dobro izkoriščajo finančne ter materialne vire (slika 5).



Slika 5 Ocena dejavnika »Partnerstva in viri«



Slika 6 Ocena dejavnika »Procesi, izdelki in storitve«

Z najvišjo povprečno oceno (4,5) so anketiranci ocenili razvijanje, izboljševanje in uvajanje novih tehnologij v podjetju, kar dokazujeta razvoj in implementacija lastnega informacijskega sistema QTree, ki ga uporabljajo vsi zaposleni (Lotrič idr. 2019). To lahko povežemo tudi z napotkom temeljnega načela odličnosti »Agilni management« (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013), ki pravi, da odlične organizacije vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj za hitro ter učinkovito prilagajanje procesov (Uygur in Sümerli 2013).

S povprečno oceno 4,4 so anketiranci ocenili oblikovanje dolgotrajnih odnosov s partnerji in z dobavitelji, kar potrjuje še eden od napotkov načela odličnosti »Razvijanje sposobnosti organizacije«, ki organizacijam predlaga grajenje trajnih odnosov s partnerji ter dobavitelji, ki temeljijo na spoštovanju, zaupanju in odprtosti (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013).

Prepoznavanje ključnih partnerstev so anketiranci v povprečju ocenili z oceno 4,2. Načelo odličnosti »Razvijanje sposobnosti organizacije« (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013) ima prepoznavanje ključnih partnerjev za enega pomembnejših elementov pri povečanju lastnih sposobnosti (Calvo-Mora idr. 2020).

S povprečno oceno 4,1 so anketiranci ocenili izkoriščanje sredstev na okolju prijazen način, kar potrjuje tudi eden od pristopov podjetja, s katerim se zavzemajo za varno ter zdravo delovno okolje in si stalno prizadevajo za zmanjšanje vpliva na okolje (Lotrič idr. 2019). Lazič (2019) navaja, da je skrb za naravno okolje eden od pomembnejših pristopov za ustvarjanje trajnostne prihodnosti.

Anketiranci so s povprečno oceno (4) ocenili dobro izkoriščanje finančnih in materialnih virov v podjetju. Ker je ocena 4 relativno visoka, lahko

to potrdimo z napotkom iz načela »Ustvarjanje trajnostne prihodnosti«, ki organizacije spodbuja, da namenjajo sredstva za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne zgolj za kratkoročni dobiček (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013).

S trditvijo, da so zaposleni zadovoljni s tem, kako podjetje upravlja s partnerji, z dobavitelji ter viri, se popolnoma strinja 37 % anketirancev, strinja se 49 %, 16 % pa je neopredeljenih. Pri tem le 2 % anketirancev s tem ni zadovoljno, prav tako pa je 2 % takšnih, ki so s tem v celoti nezadovoljni.

Procesi, izdelki in storitve. Glede petega dejavnika smo poizvedovali, če v podjetju storitve in izdelke stalno izboljšujemo in posodabljam, vzdržujemo in krepimo odnose z odjemalci, če se ob uveljavljanju novih procesov upošteva tudi mnenje zaposlenih oziroma ljudi, udeleženi v procesu, in če se procesi dela v podjetju stalno nadgrajujejo (slika 6).

Najvišje, s povprečno oceno 4,5, so anketiranci ocenili stalno izboljševanje in posodabljanje izdelkov ter storitev, kar potrjuje napotek temeljnega načela odličnosti »Dodajanje vrednosti za odjemalce«, ki pravi, da si odlične organizacije prizadevajo za inoviranje in ustvarjanje vrednosti za svoje odjemalce (Tari in Molina-Azorín 2010; Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013). To potrjujejo z razvojem ter izdelavo lastnih unikatnih merilnih in nadzornih sistemov.

S povprečno oceno 4,4 so anketiranci ocenili vzdrževanje in krepitev odnosov z odjemalci, ki je eden od ključnih elementov (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013) in podjetju pomaga pri povečanju vrednosti za odjemalce ter ostale deležnike. Peterc Zidarjeva in Skrinar (2021) navajata, da morajo organizacije poznati potrebe svojih odjemalcev in z njim graditi dolgoročne odnose preko transparentne izmenjave informacij.

Upoštevanje mnenj zaposlenih ob uveljavljanju novih procesov so anketiranci v povprečju ocenili z oceno 4,2. V podjetju Lotrič so z uvedbo modela EFQM preoblikovali procese dela, pri čemer je sodelovala tretjina zaposlenih (Lotrič idr. 2019).

Enako (4,2) so anketiranci v povprečju ocenili tudi stalno nadgrajevanje procesov dela v podjetju. Glede na področje dela so določili skrbništva procesov in s tem dodelili odgovornost pri razvijanju, vzdrževanju in izboljševanju procesov, ki podjetju omogoča stalni nadzor in merljivost ter je ključno za izboljšave ali nadgradnjo procesov (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013; Lotrič idr. 2019).

Glede dejavnika »Procesi, izdelki in storitve« je 33 % anketirancev v celoti zadovoljnih z razvijanjem, obvladovanjem in izboljševanjem procesov, izdelkov ter storitev, kar 60 % pa je s tem zadovoljnih. Sledi, da je bilo 5 % anketirancev neopredeljenih, le 2 % pa je takšnih, ki s tem niso zadovoljni.

Tretji sklop – splošni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in EFQM

Kar 79 % anketirancem dobri odnosi med zaposlenimi predstavljajo največji vpliv na njihovo zadovoljstvo, kar je pomembno zlasti v manjših in srednje velikih podjetjih, kjer zaposleni med seboj običajno bolj sodelujejo in komunicirajo. V podjetju Lotrič so naklonjeni predstavitvi in spoznavanju vseh novozaposlenih in povezovanju zaposlenih na delovnem mestu (Lotrič idr. 2019). Dobre odnose med zaposlenimi tako lahko vključimo v eno izmed organizacijskih spremenljivk zadovoljstva »Delovna skupina« in jih povežemo z enim od napotkov načela »Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih« iz dejavnika »Zaposleni«, ki organizacije spodbuja k podpiranju kulture medsebojne pomoči, priznavanja in skrbi med posamezniki in timi (Sageer, Rafat in Agarwal 2012; Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013). Podobno so anketiranci ocenili tudi dejavnike »Ustrezni delovni pogoji«, »Dobri odnosi z nadrejenimi« ter »Občutek dobro opravljenega dela«, ki so jih v 71 % označili za dejavnike, ki v celoti vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Tudi te tri splošne dejavnike lahko povežemo z dejavniki iz meril modela EFQM (Locke 1976; Urad Republike Slovenije za meroslovje 2013). Ustrezne delovne pogoje, kar uvrščamo med organizacijska spremenljivke (Sageer, Rafat in Agarwal 2012), opisuje napotek iz dejavnika »Partnerstva in viri«, ki organizacijam narekuje, da kar najbolje uporabljajo in uspešno obvladujejo svoje zgradbe, opremo in

Preglednica 1 Vpliv splošnih dejavnikov na zadovoljstvo pri delu

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Stalnost zaposlitve	0	2	10	48	40
Zanimivost dela	0	0	2	36	62
Redna plača in druge ugodnosti	0	0	0	38	62
Ustrezni delovni pogoji	0	0	0	29	71
Delovni čas	0	0	7	33	60
Možnosti napredovanja	0	5	12	52	31
Dobri odnosi med zaposlenimi	0	0	2	19	79
Dobri odnosi z nadrejenimi	0	0	2	26	71
Samostojnost in ustvarj. pri delu	0	0	5	38	57
Občutek dobro opravljenega dela	0	0	0	29	71
Pohvala nadrejenega	2	0	5	31	62
Prevzemanje odgovornosti	2	2	5	48	43
Zadovoljstvo odjemalcev	2	0	5	36	57
Občutek pripadnosti podjetju	2	0	2	31	64
Drugo	0	0	0	67	33

Opombe V odstotkih. Naslovi stolpcev: (1) sploh ne vpliva, (2) ne vpliva, (3) niti vpliva niti ne vpliva, (4) vpliva, (5) zelo vpliva.

materiale. Dobre odnose z nadrejenimi, eno od organizacijskih spremenljivk zadovoljstva, opisuje napotek iz dejavnika »Voditeljstvo«, ki spodbuja, da se po celotni verigi vrednosti vzpostavlja etičnost ter kulturo zaupanja in odprtosti. Občutek dobro opravljenega dela lahko povežemo s spremenljivko »Zadovoljstvo z delom« (Sageer, Rafat in Agarwal 2012), kar spodbuja tudi napotek iz dejavnika »Zaposleni«, ki pravi, da odlične organizacije sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus ter tako zagotovijo, da zaposleni razumejo in prikažejo svoj prispevek k stalnemu uspehu organizacije (Kawiana idr. 2018). Najmanjši vpliv na zadovoljstvo anketirancem predstavlja dejavnik »Možnosti napredovanja« (zelo vpliva – 31 %; vpliva – 52 %), pri čemer je 12 % anketirancev neopredeljenih, pri 5 % anketirancev pa ta dejavnik ne vpliva na zadovoljstvo (preglednica 1).

Pri zadnjem vprašanju nas je najprej zanimalo poznavanje modela EFQM. Analiza rezultatov je pokazala, da je 14 % anketirancev mnenja, da sta jim model kot tudi njegova uporaba v podjetju popolnoma znana, 33 % anketirancem pa sta znana. Kar 43 % je glede trditve o poznavanju modela ter njegovi uporabi neopredeljenih. Sledi, da 7 % anketirancev modela ne pozna, 2 % anketirancev pa modela v celoti ne pozna (preglednica 2).

Zanimalo nas je tudi, na katerih področjih an-

Preglednica 2 Poznavanje modela EFQM in njegove rabe

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Model poslovne odličnosti EFQM poznam in razumem, kako ga uporabljamo v našem podjetju	2	7	43	33	14

Opombe V odstotkih. Naslovi stolpcev: (1) sploh se ne strinjam, (2) se ne strinjam, (3) niti se strinjam, niti se ne strinjam, (4) se strinjam, (5) popolnoma se strinjam.

ketiranci, odkar so v podjetju zaposleni, opazijo izboljšave. Anketiranci so posamezne odgovore ocenjevali z ocenami od 1 do 5.

Z najvišjo povprečno oceno (4,4) so ocenili materialne delovne pogoje. Odgovoru sta sledila še prepoznavnost v Sloveniji s povprečno oceno 4,3 in družbena odgovornost podjetja z oceno 4,2. Tudi Gómez-Lópezova, Serrano-Bedia in López-Fernándezova (2019) so ugotovile, da organizacije ob korektni implementaciji modela EFQM izboljšajo svojo zunanjo podobo. Po vrsti so si sledile še izboljšave glede zadovoljstva odjemalcev (4,1), ekonomske uspešnosti podjetja (4,1), možnosti za izobraževanje (4,1), samostojnosti in ustvarjalnosti pri delu (4) ter prepoznavnosti v mednarodnem okolju (4). Nekoliko manjše izboljšave so anketiranci v povprečju opazili pri izvajanju procesov v podjetju (3,9), odnosih med zaposlenimi (3,9), obveščenosti znotraj podjetja (3,9), možnosti napredovanja (3,8) in ravni motiviranosti zaposlenih (3,8). Najmanjše izboljšave so zaznali pri ravni pripadnosti zaposlenih podjetju, kar so v povprečju ocenili z oceno 3,5.

Sklep in priporočila

Ugotovili smo, da so zaposleni v podjetju Lotrič najzadovoljnejši z dejavnikom »Procesi, izdelki in storitve«, na njihovo zadovoljstvo pa imajo največji vpliv organizacijske spremenljivke, ki jih povezujemo z dejavniki »Zaposleni«, »Voditeljstvo« ter »Partnerstva in viri«. Med ugotovitvami lahko izpostavimo dve najnižji povprečni oceni med vsemi trditvami ankete. Prva je glede dejavnika »Zaposleni«, da je v podjetju takšen sistem napredovanja, ki najboljšim omogoča zasedanje najboljših položajev, in v povprečju znaša 3,5. Druga najnižja ocena pa je na področju izboljšav, kjer so anketiranci najmanjše izboljšave zaznali pri ravni pripadnosti zaposlenih podjetju, kar so v povprečju ocenili z oceno 3,5. Obe najnižji oceni oziroma vse ostale višje lahko vidimo v luči odličnosti, ki jo podjetje izkazuje pri preučevanih dejavnikih modela EFQM. Slednji so obenem vzroki za re-

zultate, ki jih podjetje izkazuje na vseh trgih delovanja.

Kljub očitno nadpovprečnim pozitivnim ocenam anketirancev glede povezave med zadovoljstvom zaposlenih in dejavniki modela EFQM smo oblikovali nekaj priporočil. Glede na dobljene rezultate pri dejavniku »Voditeljstvo« managerjem podjetja Lotrič priporočamo, da v največji možni meri sprejemajo komentarje in predloge ter s tem še dodatno izboljšujejo uspešnost osebnega voditeljskega vedenja. Glede na dobljene rezultate dejavnika »Strategija« priporočamo, da natančno analizirajo trende uspešnosti delovanja in tako glede na predvideno zmožnost zaposlenim postavijo realno dosegljive cilje. Na osnovi analize dejavnika »Zaposleni« priporočamo rabo jasnega sistema razporejanja odgovornosti, ki najbolj usposobljenim omogoča zasedanje vodilnih in vodstvenih položajev. Ker je več kot polovica anketirancev ocenilo, da model EFQM in njegovo rabo v podjetju slabše pozna, priporočamo izvedbo rednih usposabljanj zaposlenih in njihovo vključevanje v praktično uporabo managerskih orodij.

Literatura

- Akkucuk, U., in Y. G. Gencer. 2017. »EFQM Model and Sustainability of Organizations.« Prispevek predstavljen na 2nd International Conference on Advances in Management Engineering and Information Technology, Šanghaj, Kitajska, 23.–24. april.
- Calvo-Mora, A., A. Blanco-Oliver, J. L. Roldán in R. Periañez-Cristóbal. 2020. »TQM Factors and Organisational Results in the EFQM Excellence Model Framework.« *Industrial Management & Data Systems* 120 (12): 2297–2317.
- Gómez-López, R., A. M. Serrano-Bedia in M. C. López-Fernández. 2019. »An Exploratory Study of the Results of the Implementation of EFQM in Private Spanish Firms.« *International Journal of Quality & Reliability Management* 36 (3): 331–346.
- Hojč, D. 2019. »Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost.« *Revija za univerzalno odličnost* 8 (2): 169–178.
- Ivanko, Š. 2007. *Raziskovanje in pisanje del: metodologija in tehnologija raziskovanja ter pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image.
- Janežič, D., in N. Pevec. 2021. »Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.« *Revija za univerzalno odličnost* 10 (1): 41–56.
- Kafetzopoulos, D., in K. Gotzamani. 2019. »Investigating the Role of EFQM Enablers in Innovation Performance.« *The TQM Journal* 31 (2): 239–256.
- Kafetzopoulos, D., K. Gotzamani in D. Skalkos. 2019. »The Relationship between EFQM Enablers and Business Performance: The Mediating Role of Innovation.« *Journal of Manufacturing Technology Management* 30 (4): 684–706.

- Kafui Agbozo, G., I. S. Owusu, M. A. Hoedoafia in Y. B. Atakorah. 2017. »The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana.« *Journal of Human Resource Management* 5 (1): 12–18.
- Kawiana, I. G. P., L. K. C. Dewi, L. K. B. Martini in I. B. R. Suardana. 2018. »The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, and Organizational Commitment Towards Employee Performance.« *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 5 (3): 35–45.
- Lazič, A. 2019. »Ustvarjanje trajnostne prihodnosti organizacij.« *Revija za univerzalno odličnost* 8 (1): 99–109.
- Locke, E. A. 1976. »The Nature and Causes of Job Satisfaction.« V *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ur. Marvin D. Dunnette, 1297–1349. Chicago, IL: Rand McNally.
- Lotrič Metrology. B. I. »O nas.« <https://www.lotric.si/si/podjetje/o-nas>.
- Lotrič, M., T. Berce, A. Bešter, T. Bevk, J. Bobar, K. Čufar, Š. Demšar, T. Ferenčak, U. Habjan, P. Hafner, T. Jelenc, K. Lotrič Kejžar, M. Lotrič, M. Lotrič, T. Šinkovec Fejfar, J. Thaler in A. Tolar. »Vloga za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2019.« Interno gradivo, Lotrič Meroslovje.
- Manders, B., H. J. de Vries in K. Blind. 2016. »ISO 9001 and Product Innovation: A Literature Review and Research Framework.« *Technovation* 48 (1): 41–55.
- Peace, W. H. 2010. »Hard Work of Being a Soft Manager.« V *Leadership Insight: 15 Unique Perspectives on Effective Leadership*, 103–108. Boston, MA: Harvard Business School.
- Peterc Zidar, M. P., in U. Skrinar. 2021. »Dodajanje vrednosti za odjemalce.« *Revija za univerzalno odličnost* 10 (1): 1–13.
- Prodanovič, S. 2012. »Vpeljava sistema odličnosti po modelu EFQM kot sredstvo motivacije zaposlenih.« Magistrsko delo, Fakulteta za državne in evropske študije.
- Sageer, A., S. Rafat in P. Agarwal. 2012. »Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization.« *Journal of Business and Management* 5 (1): 32–39.
- Spirit: podjetniški portal. B. I. »Dobitniki priznanj RS za poslovno odličnost.« <https://www.podjetniski-portal.si/poslovna-odlicnost/dobitniki-priznanj-rs-za-poslovno-odlicnost>.
- Srbová, P., in M. Režňáková. 2021. »The Family Influence on Business: Czech Family Companies.« *SHS Web of Conferences* 92 (2): 05025. <https://www.doi.org/10.1051/shsconf/20219205025>.
- Stringer, L. 2006. »The Link between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction.« *Public Organization Review* 6 (2): 125–142.
- Škafar, B. 2018. *Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne) uspešnega delovanja*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Škedelj, J. 2016. »Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM.« *Revija za univerzalno odličnost* 5 (3): 251–260.
- Tari, J. J., in J. F. Molina-Azorín. 2010. »Integration of Quality Management and Environmental Management Systems.« *The TQM Journal* 22 (6): 687–701.
- Urad Republike Slovenije za meroslovje. 2013. *Model odličnosti EFQM*. Celje: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
- Uygur, A., in S. Sümerli. 2013. »EFQM Excellence Model.« *International Review of Management and Business Research* 2 (4): 980–993.

Mreženje podjetij s podpornimi institucijami vpliva na inovacijsko uspešnost

Inovacije se danes ne razvijajo samo znotraj enega sistema, temveč v sodelovanju z drugimi, pri čemer velja izpostaviti pomen pridobivanja pravih informacij oziroma drugih koristi v čim krajšem času in jih karseda najbolje izkoristiti. V članku predstavljamo pomen sodelovanja, povezovanja oziroma mrežnega obnašanja podjetij s podpornimi institucijami, katerih namen je vzpostavljati učinkovitega podpornega okolja za podjetja in inovacije. V prispevku, ki obravnava mala in srednje velika podjetja (MSP), z analizo povezanosti dokažemo pozitivno povezanost podjetij s podpornimi institucijami v povezavi z inovacijsko uspešnostjo.

Ključne besede: mreženje, podjetja, podporne institucije, inovacijska uspešnost

Networking of Companies with Supporting Institutions Affects Innovation Performance

Today, innovations are not developed by a single system but in collaboration with others. In this regard, it is worth highlighting the importance of obtaining the correct information or other benefits as quickly as possible and making the most of them. This paper presents the importance of cooperation and networking between companies and support institutions to develop an effective support environment for companies and innovations. For the empirical part of the paper, we used linkage analysis to show a positive correlation between companies and support institutions with regard to innovation performance. The paper focused on small and medium-sized enterprises (SMES).

Keywords: networking, companies, support institutions, innovation performance



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.16.63-67>

Mreženje je slovensko poimenovanje, ki se je razvilo iz dobesednega prevoda metaforično motiviranega angleškega poimenovanja *networking* (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša 2016) in njegova glavna značilnost predstavlja označevanje razmerja med posamezniki, skupinami in organizacijami. V literaturi se najpogosteje pojavlja delitev mrež na formalne in neformalne. Munihi Staničeva (2003, 7) pravi, da je formalna mreža sestavljena iz vseh lokalnih in državnih podpornih institucij, bank, zunanjih poslovnih partnerjev z različnih področij, posrednikov in drugih. Neformalno mrežo pa sestavljajo družinski člani, prijatelji, sorodniki. Glede na različne vsebine izmenjavanj znotraj mrež sta Bratkovičeva in Antončič (2008, 85) mreže razdelila na (a) mreže za pridobivanje virov (finančnih, materialnih in

človeških), (b) mreže za pridobivanje informacij in nasvetov ter (c) mreže prijateljev (psihološka in moralna podpora). Osnovni namen mreženja pa je ves čas enak, to je pridobivati informacije in druge koristi ter jih karseda najbolje implementirati. Pomembno je, da podjetja izboljšujejo svojo bazo znanja s ključnimi partnerji, s katerimi sodelujejo, raznolikosti omrežja ter kontinuiran način sodelovanja pa jih vodijo do uspešnosti in razvoja konkurenčne prednosti (Nieto in Santamaria 2007).

Dosedanje raziskave so pokazale, da imajo podjetja, ki vzdržujejo tesne odnose s kupci, z dobavitelji, raziskovalnimi ustanovami in s konkurenti, več možnosti za uspeh pri inovacijah izdelkov in storitev (Ritter in Gemünden 2003). Ritter in Gemünden (2004, 548–556) sta v svoji raziskavi

zapisala, da sta za inovacijski uspeh podjetja še posebej pomembni sposobnost razvijanja in uporaba tehnološko usmerjenih medorganizacijskih odnosov. Raziskave s področja podpornih institucij kažejo na to, da vlade z različnimi programi spodbujajo razvoj inovacij v podjetjih. Primer kanadske vlade prikazuje, da se z novimi strateškimi in političnimi strategijami osredotočajo na razvoj močnejših vezi med univerzami in podjetji, vse z namenom razvoja inovacij (Godin in Gingras 2000 po Zeng, Xie in Tam 2010). Ameriška raziskava je na področju MSP potrdila pomembnost povezav med podpornimi institucijami in uspešnostjo inovacij v MSP (Biggs in Shah 2006). Študija Evropske komisije (European Commission 2011, 8) je pokazala, da so se pri uporabi javnih podpornih programov (finančnih in nefinančnih) na nacionalni ravni in ravni Evropske unije prihodki MSP na ciljnim trgu v povprečju povečali za 28 %, skupni prihodki podjetij za 11 %, ustvarili ali ohranili so tri delovna mesta ter prispevali k približno 12 % prihodkov v naslednjem letu.

Razlogi za mrežno obnašanje podjetij

Podjetniško sodelovanje v mrežah med drugim prinaša nižje stroške, povečuje učinkovitost in uspešnost poslovanja, inovativen pristop reševanja problemov ter dostop do specializiranih informacij, novih tehnologij in prenosa znanja (Bratkovič in Antončič 2008, 87–88). Z dolgotrajnim in intenzivnim načinom delovanja v mrežah podjetja dostopajo do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov ter povečujejo razvoj konkurenčne prednosti na domačih in tujih trgih (Buckley 1993; Hitt idr. 2001 po Ruzzier in Konečnik Ruzzier 2007, 43). V različnih študijah je mreženje predstavljeno tudi kot vir idej in zbiranja informacij za prepoznavanje podjetniške priložnosti (Birley 1985; Smeltzer, Van Hook in Hutt 1991; Singh idr. 1999; Hoang in Young 2000).

Ključni razlogi se kažejo predvsem v izboljšanjem dostopu do informacij, znanja, sposobnosti, hitrejši izmenjavi znanja, učenja in izkušenj med udeleženci, intenzivnejše povezave predstavljajo sinergijo med udeleženci, razvijata se večja odzivnost in sposobnost prilagajanja spremembam na tehnološkem in organizacijskem področju, zmanjšujejo se tveganje, informacijski in transakcijski stroški ter vzpostavljajo boljši pogoji za zaupanje, ki različnim akterjem omogočajo sočasno tekmovalno in konkuriranje (Harrison 1992, 478 po Hotz-Hart 2000, 433).

Vsi naštetih razlogi predstavljajo potencialne priložnosti, ki jih morajo udeleženci v procesu

mreženja znati tudi uspešno izkoristiti. V nasprotnem primeru lahko te mreže tudi negativno vplivajo na inovacijsko dejavnost.

Mreženje podjetij s podpornimi institucijami

Zaradi specifičnih ekonomskih značilnosti in tehnologije se mora danes v spodbujanje razvoja konkurence vključiti tudi država. Ne gre samo za vlaganja v raziskave in razvoj, temveč tudi za razvoj podpornih in znanstvenih institucij, ki predstavljajo intelektualno infrastrukturo, spodbujati mora izobraževanje, ustvarjati pogoje za razvoj podjetništva in zagotavljati kakovostno okolje (Konda 2014). Na podlagi različnih vladnih programov in politik, izobraževanj, usposabljanj, z razvojem infrastrukture in s finančno pomočjo želijo te institucije ustvariti inovacijam prijazno okolje. Načini, s katerimi vladna politika spodbuja razvoj, so: finančna politika, industrijska politika, zaščita intelektualne lastnine itn. ter z njimi povezani regulativni ukrepi oziroma strateški programi, ki vključujejo znanstvene in tehnične projekte, izgradnja inovacijskih platform ter javna podpora, ki vključuje državno subvencijo, subvencije za raziskave in razvoj ter inovacijske dejavnosti. K temu spada še sodelovanje z vladnimi agencijami, kjer vlada financira razne sporazume (Zeng, Xie in Tam 2010).

V Sloveniji so ukrepi za spodbujanje podjetništva in organiziranost ter postopki za dodeljevanje sredstev, namenjenih oblikovanju podpornega okolja za podjetništvo, opredeljeni v Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo (v nadaljevanju ZPOP-1) (2007).

Institucije, ki so odgovorne za izvajanje, predstavljajo podjetja, izobraževalne organizacije, raziskovalni inštituti, organizacije za prenos tehnologije, gospodarske zbornice, interesna združenja, inovatorski centri, tehnološki parki in državne institucije (ministrstva, agencije) (Kavaš 1998 po Konda 2014).

Namen in analiza raziskave

Namen raziskave je dokazati, da je mreženje s podpornimi institucijami povezano z inovacijsko uspešnostjo v MSP, da se podjetja povezujejo oziroma mrežno obnašajo s podpornimi institucijami ter da je rezultat teh povezav inovacijska uspešnost podjetij. V okviru raziskave smo postavili naslednjo hipotezo:

H1 *Mreženje med MSP in podpornimi institucijami je pozitivno povezano z inovacijsko uspešnostjo v MSP.*

Za pridobivanje primarnih podatkov smo se na osnovi preučevane populacije in potrebe po dovolj velikem vzorcu odločili za spletni anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz vprašanj iz že obstoječe literature. Vprašanja so bila zaprtega tipa, pri čemer smo uporabili Likertovo lestvico od 1 do 5, kjer so anketiranci obkrožili tisto številko, ki najbolje odraža njihovo stališče.

Pridobljene podatke smo analizirali s pomočjo statističnega programa SPSS. Pri inferenčni statistiki smo za potrditev ali zavrnitev postavljene hipoteze uporabili Pearsonov koeficient korelacije, s katerim smo preverjali povezanost med izbranimi spremenljivkami.

Obseg sodelovanja s podpornimi institucijami smo merili s sedmimi trditvami, inovativnost pa s skupno enainvajsetimi trditvami, pri čemer smo inovativnost razdelili na štiri področja: inovacijsko uspešnost izdelkov in storitev, procesov, trženske in organizacijske inovacije. Inovacije so v raziskavi predstavljene in obravnavane kot (Benavente, Soumitra in Wunsch-Vincent 2012, 5) implementacija novega ali bistveno izboljšanega produkta (izdelka ali storitve), novega procesa, nove tržne metode, nove organizacijske metode ali novega načina organizacije dela, ki v raziskavi predstavljajo inovacijsko uspešnost podjetja.

S pomočjo AJPEs-a (<https://www.ajpes.si>) smo pridobili podatke o vseh MSP na območju Republike Slovenije. Za nas so bili najpomembnejši elektronski naslovi, na katere smo, v času od 26. junija do 26. septembra 2020, skupno razposlali 3.392 e-sporočil, ki so vsebovala spremni dopis in dostop do anketnega vprašalnika. Skupno je v raziskavi sodelovalo 441 anketirancev, od katerih jih je 160 anketni vprašalnik izpolnilo v celoti, 67 pa delno. Skupno število ustreznih izpolnjenih anketnih vprašalnikov je 227.

V anketni raziskavi je sodelovalo kar 80,6 % podjetnikov iz družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), 9,3 % samostojnih podjetnikov (s. p.), 4 % podjetnikov iz delniške družbe (d. d.), 2,2 % podjetnikov iz družbe z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.), 0,4 % društev ter 3,5 % drugih (zadruška, zavod, gospodarsko interesno združenje). Gre za 44,9 % anketirancev iz malih podjetij (od 11 do 50 zaposlenih), 34,8 % iz mikropodjetij (od 0 do 10 zaposlenih) ter 20,3 % iz srednje velikih podjetij (od 51 do 250 zaposlenih). Največji delež (69,6 %) podjetij je starih več kot 20 let, z 19,8 % sledijo podjetja, stara med 11 in 20 let, nato s 5,7 % podjetja, stara med 6 in 10 let, z 3,1 % tista od 0 do 2 leti in na zadnjem mestu z 1,8 % podjetja, stara od 3 do 5 let. Glede na glavno dejavnost podje-

tja 51,9 % anketiranih prihaja iz storitvene dejavnosti, 25 % iz proizvodnje dejavnosti in 23,1 % iz trgovske dejavnosti.

Opisna statistika

Anketiranci se v povprečju niso strinjali s trditvami sklopa obsega sodelovanja s podpornimi institucijami. Še nekako najbolj so se nagibali k niti strinjanju niti nestrinjanju s tem, da so sodelovali s podpornimi institucijami za informacijske storitve ($\bar{x} = 2,78$, $\sigma = 1,397$) ter da podporne institucije pogosto organizirajo sejme in prireditve, na katerih se podjetniki srečujejo in vzpostavljajo stike ($\bar{x} = 2,77$, $\sigma = 1,299$). Anketiranci se niso strinjali s trditvami, da so sodelovali s podpornimi institucijami za inovacijske storitve ($\bar{x} = 2,45$, $\sigma = 1,334$), da so sodelovali s podpornimi institucijami za nadzor storitev ($\bar{x} = 2,35$, $\sigma = 1,200$) ter da vladna politika spodbuja in podpira sodelovanje med podjetji ($\bar{x} = 2,33$, $\sigma = 1,023$). Najmanj pa so se strinjali s trditvama, da so prejeli državno subvencijo za vzpodbujanje inovativnosti ($\bar{x} = 1,61$, $\sigma = 1,110$) ter da so sodelovali z gospodarsko zbornico pri razvoju inovacije ($\bar{x} = 1,72$, $\sigma = 1,141$).

Mreženje med malimi in srednje velikimi podjetji ter podpornimi institucijami – inovacijska uspešnost

V preglednici 1 je prikazana korelacijska matrika linearne povezanosti spremenljivk mreženja med podpornimi institucijami in inovacijske uspešnosti z njenimi poddimenzijami.

Kot lahko razberemo iz Pearsonovega koeficienta korelacije, obstaja statistično značilna srednje močna pozitivna povezanost med sodelovanjem s podpornimi institucijami in inovacijsko uspešnostjo ($p = 0,000 < 0,01$, $R = 0,483$). Vsebinsko to pomeni, da je mreženje med MSP in podpornimi institucijami srednje močno pozitivno povezano z inovacijsko uspešnostjo, nadalje, z večanjem sodelovanja s podpornimi institucijami se večja tudi strinjanje s trditvami iz sklopa inovacijske uspešnosti.

Pri sklopu sodelovanja s podpornimi institucijami ter produktivnimi in storitvenimi inovacijami obstaja statistično značilna šibka pozitivna povezanost ($p = 0,000 < 0,01$, $R = 0,337$). Enako velja med sklopom sodelovanja s podpornimi institucijami in procesnimi inovacijami ($p = 0,000 < 0,01$, $R = 0,379$) ter med sklopom sodelovanja s podpornimi institucijami in marketinškimi inovacijami ($p = 0,000 < 0,01$, $R = 0,356$). Med sklopom sodelovanja s podpornimi institucijami in organizacijskimi inovacijami pa obstaja statistično značilna

Preglednica 1 Korelacijska metrika – mreženje med malimi in srednje velikimi podjetji ter podpornimi institucijami (inovacijska uspešnost)

Inovacijska uspešnost	Pearsonov koeficient korelacije	0,483**
	<i>p</i> (dvostranska)	0,000
	<i>N</i>	142
Produktne in storitvene inovacije	Pearsonov koeficient korelacije	0,337**
	<i>p</i> (dvostranska)	0,000
	<i>N</i>	159
Procesne inovacije	Pearsonov koeficient korelacije	0,379**
	<i>p</i> (dvostranska)	0,000
	<i>N</i>	151
Marketinške inovacije	Pearsonov koeficient korelacije	0,356**
	<i>p</i> (dvostranska)	0,000
	<i>N</i>	153
Organizacijske inovacije	Pearsonov koeficient korelacije	0,480**
	<i>p</i> (dvostranska)	0,000
	<i>N</i>	150

Opombe ** Korelacija je statistično značilna ob stopnji značilnosti 0,01 (dvostranska).

srednje močna pozitivna povezanost ($p = 0,000 < 0,01$, $R = 0,480$). Vsi navedeni rezultati nakazujejo, da se z večanjem strinjanja s trditvami sklopa sodelovanja s podpornimi institucijami večja tudi strinjanje s trditvami vseh podsklopov inovacij (produktnih in storitvenih, procesnih, marketinških in organizacijskih).

Na osnovi navedenega hipoteze H1, »Mreženje med MSP in podporni institucijami je pozitivno povezano z inovacijsko uspešnostjo v MSP«, ne ovržemo, saj obstaja šibka do srednje močna pozitivna povezanost.

Sklep

Tako kot mnoge predhodne raziskave smo tudi sami dokazali, da je mreženje med MSP in podpornimi institucijami pozitivno povezano z inovacijsko uspešnostjo, ki smo jo obravnavali kot produktno, storitveno, procesno, trženjsko in organizacijsko inovacijo.

Dokazali smo, da mreženje podjetij s podpornimi institucijami vpliva na inovacijsko uspešnost, so se pa te povezave izkazale kot šibke oziroma manj intenzivne. Anketiranci so se še najbolj nagibali k sodelovanju s podpornimi institucijami za informacijske storitve in k temu, da podporne institucije pogosto organizirajo sejme in prireditve, na katerih se podjetniki lahko srečujejo ter vzpostavljajo stike. Kljub temu da je naloga Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ter Javne agencije za področje investicij,

tehnološkega razvoja, podjetništva in internacionalizacije spodbujanje podjetništva in zagotavljanje učinkovitega podjetniškega okolja, se anketiranci niso strinjali s trditvijo, da vladna politika spodbuja in podpira sodelovanje med podjetji. Analizirani podatki prikazujejo še nestrinjanje anketirancev o sodelovanju z gospodarsko zbornico pri razvoju inovacije in o prejemu državne subvencije za vzpodbujanje inovativnosti. Glede na rezultate smo ugotovili še, da se podjetniki najbolj nagibajo k inovacijski uspešnosti izdelkov in storitev, pri čemer so se najbolj strinjali s trditvijo, da je njihovo podjetje konstanto iskalo možnosti za nove storitve. Sledijo inovacijska uspešnost procesov, trženjske inovacije in kot zadnje organizacijske inovacije, ki so bile deležne največjega deleža nestrinjanja.

Z rezultati kvantitativne raziskave smo potrdili, da je potreba po mreženju s podpornimi institucijami prisotna in vpliva na inovacijsko uspešnost podjetja. Zapišemo lahko, da mreženje danes predstavlja orodje za ustvarjanje novih priložnosti, pri čemer je ključno zavedanje, da je za dolgoročni razvoj podjetja pomemben vsak gradnik. Glede na ugotovljeno predlagamo dodatna vlaganja v razvoj in izkoriščanje mrež, bodisi skozi dodatna izobraževanja, sodelovanja z okoljem, vlaganje v zaupanje med zaposlene in okolico, predvsem pa učenje, kako prepoznati obstoječe in potencialne mreže. Menimo namreč, da sta za šibke vezi na področju mreženja s podpornimi institu-

cijami kriva predvsem primanjkovalje znanja in usposobljenosti ter nepoznavanje sistema s spremljajočo zapleteno birokracijo.

Literatura

- Benavente, D., D. Soumitra in S. Wunsch-Vincent. 2012. »The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth.« V *The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth*, ur. D. Soumitra, 3–80. Fontainebleau: INSEAD.
- Biggs, T., in M. K. Shah. 2006. »African SMES, Networks, and Manufacturing Performance.« *Journal of Banking and Finance* 30 (11): 3043–3066.
- Birley, S. 1985. »The Role of Networks in the Entrepreneurial Process.« *Journal of Business Venturing* 1 (1): 107–117.
- Bratkovič, T., in B. Antončič. 2008. »Podjetniške mreže.« V *Podjetništvo*, ur. M. Ruzzier, B. Antončič, T. Bratkovič in R. Hisrich, 81–92. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Buckley, P. J. 1993. »Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises: The Theoretical Background.« V *The Internationalization of the Firm: A Reader*, ur. P. J. Buckley in P. N. Ghauri, 89–100. London: Academic Press.
- European Commission. 2011. *Opportunities for the Internationalisation of European SMES: Final Report*. Bruselj: European Commission.
- Godin, B., in Y. Gingras. 2000. »The Place of Universities in the Knowledge Production.« *Research Policy* 29 (2): 273–275.
- Harrison, B. 1992. »Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?« *Regional Studies* 26 (5): 469–483.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, S. M. Camp in D. L. Sexton. 2001. »Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation.« *Strategic Management Journal* 22 (6–7): 479–491.
- Hoang, H., in N. Young. 2000. *Social Embeddedness and Entrepreneurial Opportunity Recognition: (More) Evidence of Embeddedness*. Wellesley, MA: Babson College.
- Hotz-Hart, B. 2000. »Innovation Networks, Regions and Globalization.« V *The Oxford Handbook of Economic Geography*, ur. G. L. Clark, M. P. Feldman in M. S. Gertler, 432–450. New York: Oxford University Press.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. 2016. »Mreženje.« Terminološka svetovalnica. <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/mrezenje#v>.
- Kavaš, D. 1998. *Slovenski nacionalni inovacijski sistem v primerjavi z nacionalnimi inovacijskimi sistemi v izbranih državah Evropske unije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Konda, I. 2014. »Unija inovacij in inovacijska dejavnost Slovenije.« *Revija za ekonomske in poslovne vede* 1 (1): 38–50.
- Munih Stanič, Š. 2003. »Medorganizacijske in medpodjetniške mreže: pregled in smernice za nadaljnje raziskave.« Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani.
- Nieto, M. J., in L. Santamaria. 2007. »The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation.« *Technovation* 27 (6–7): 367–377.
- Ritter, T., in H. G. Gemünden. 2003. »Network Competence its Impact on Innovation Success and Its Antecedents.« *Journal of Business Research* 56 (9): 745–755.
- Ritter, T., in H. G. Gemünden. 2004. »The Impact of a Company's Business Strategy on Its Technological Competence, Network Competence and Innovation Success.« *Journal of Business Research* 57 (5): 544–556.
- Ruzzier, M., in M. Konečnik Ruzzier. 2007. »Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model.« *Organizacija* 40 (1): 42–53.
- Singh, R. P., G. E. Hills, G. T. Lumpkin in R. C. Hybels. 1999. *The Entrepreneurial Opportunity Recognition Process: Examining the Role of Self-Perceived Alertness and Social Networks*. Chicago: Academy of Management.
- Smeltzer, L. R., B. L. Van Hook, R. W. Hutt. 1991. »Analysis and Use of Advisors as Information Sources in Venture Startups.« *Journal of Small Business Management* 29 (3): 10–20.
- Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1). 2007. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 102. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2007-01-5064>.
- Zeng, X. S., M. X. Xie in M. C. Tam. 2010. »Relationship between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMES.« *Technovation* 30 (3): 181–194.

Elizabeta Zirnstein

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management,
Slovenija
elizabeta.zirnstein@fm-kp.si

Evropska zakonodaja o zaščiti žvižgačev prinaša nove obveznosti tudi za podjetja

Dne 17. decembra 2021 je potekel rok za implementacijo Direktive EU o zaščiti žvižgačev. Žvižgači so ljudje, ki v okviru svojega dela naletijo na nepravilnosti, ki lahko škodijo javnemu interesu, in jih zato prijavijo. V skladu z novimi evropskimi pravili bo treba tako v javnih in zasebnih organizacijah vzpostaviti ustrezne mehanizme za sporočanje nepravilnosti in za zaščito žvižgačev pred povračilnimi ukrepi. Implementacija direktive v slovensko zakonodajo bo prinesla nove obveznosti tudi za naša podjetja. V prispevku obravnavamo določbe direktive, ki predpisuje vzpostavitev varnih kanalov za sporočanje nepravilnosti, standarde za zaščito žvižgačev pred povračilnimi ukrepi ter načine za preprečevanje zlonamernih prijav. Vzpostavitev učinkovitega sistema za zaščito žvižgačev pa preko spodbud za prijavljanje nepravilnosti in uveljavljanja odgovornosti postaja del korporativnega upravljanja družb.

Ključne besede: žvižgač, zaščita žvižgačev, povračilni ukrepi delodajalca, pravo EU, direktiva EU 2019/1937, korporativno upravljanje

European Legislation on the Protection of Whistleblowers Also Introduces New Obligations for Companies

The deadline for the implementation of the EU Directive on the protection of whistleblowers expired on 17 December 2021. Whistleblowers are people who, in the course of their work, encounter irregularities that can harm the public interest and therefore report them. According to the new European rules, appropriate mechanisms will have to be put in place in both public and private organizations to report irregularities and to protect whistleblowers from retaliation. The implementation of the directive into Slovenian legislation will also bring new obligations for companies. This article discusses the establishment of secure channels for reporting irregularities, standards for protecting whistleblowers from retaliation, and ways to prevent malicious reports. Establishment of an effective system for the protection of whistleblowers is becoming a mandatory part of corporate governance in Slovenia.

Keywords: whistleblower, whistleblower protection, retaliatory action, EU law, EU directive 2019/1937, corporate governance



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.16.69-74>

Uvod

S pojmom »žvižgaštvo« (angl. *whistleblowing*) označujemo javno razkritje nelegalnih, nepoštenih ali neetičnih aktivnosti, na katere žvižgač (angl. *whistleblower*) naleti v okviru svojega dela v določeni organizaciji. Žvižgaštvo pa lahko dojemamo tudi kot enega izmed načinov zagotavljanja skladnosti poslovanja podjetij in etičnega ravnanja vseh v organizaciji. Če se ustrezno izvaja, je lahko žvižgaštvo zelo učinkovit instrument za odpravo

vseh oblik neetičnega vedenja, ne samo nezakonitega ravnanja. Za razliko od poslovodnih in nadzornih organov, ki so v okviru svojega dela, pristojnosti in odgovornosti dolžni zagotavljati zakonitost poslovanja in preprečevati vse tozadnevne odklone, sicer pa o njih poročati, drugi posamezniki (zaposleni v podjetju, poslovni partnerji, odjemalci) niso dolžni poročati o teh odklonih. Žvižgači o kršitvah poročajo v smislu etičnega ravnanja – to ni njihova zakonska dolžnost.

Po podatkih mednarodne organizacije ACFE (Združenje certificiranih preiskovalcev goljufij) polovica vseh namigov o prevarah, goljufijah, zlorabah pooblastil ipd. pride s strani zaposlenih v podjetjih in organizacijah (ACFE 2020, 19). Po drugi strani pa potencialne žvižgače strah pred povračilnimi ukrepi pogosto odvrča od tega, da bi prijavi svoje pomisleke zoper neko ravnanje ali sume kršitev. Zato je mehanizem za zaščito žvižgačev temeljnega pomena za odkrivanje nečednosti pri poslovanju podjetij in drugih organizacij.

Evropska Unija (v nadaljevanju EU) ugotavlja, da sta mehanizem sporočanja zlorab in zaščita »žvižgačev« v javnem interesu (Svet Evropske unije 2019). Na ta način se namreč na eni strani odkrijejo goljufije, korupcijska dejanja ter druga nezakonita in nepoštena ravnanja, ki imajo obsežne negativne finančne posledice bodisi za posamično podjetje bodisi širše za družbo, na drugi strani pa možnost internega sporočanja zlorab preprečuje uhajanje informacij izven podjetij in kršitve, povezane z zaupnostjo informacij. Tako je bila pred dvema letoma sprejeta Direktiva (EU) 2019/1937 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. oktobra 2019 o zaščiti oseb, ki prijavijo kršitve prava Unije (v nadaljevanju: Direktiva EU o zaščiti žvižgačev) (2019). Nova pravila, ki določajo jasne obveznosti za podjetja in druge organizacije (delodajalce), morajo države članice skladno s 26. členom Direktive EU o zaščiti žvižgačev prenesti v nacionalno zakonodajo do 17. decembra 2021.

Namen tega prispevka je prikazati nove standarde, ki jih bodo morala spoštovati slovenska podjetja v primerih, ko prek linije za sporočanje nepravilnosti prejmejo prijave le-teh. Pri tem gre predvsem za obveznost vršnega managementa podjetja, da zagotovi ustrezno vzpostavitev linij (kanalov) za sporočanje zlorab ter ustrezne standarde in mehanizme za zaščito žvižgačev. Omenjena direktiva EU v slovenski pravni red sicer še ni prenesena, vendar bistvenega odstopanja od njenih določb pri določanju obveznosti delodajalcev v implementacijskih pravnih aktih ne bo. Direktiva namreč postavlja minimalne standarde zaščite žvižgačev. Ureja tudi mehanizme sporočanja nepravilnosti in zaščite žvižgačev v javnem sektorju, česar v pričujočem prispevku ne obravnavamo.

Opredelitev žvižgaštva v teoriji in zakonodaji

Tako kot pisk piščalke pritegne pozornost poslušalcev, tudi žvižgač pritegne pozornost z razkri-

tjem nezakonitih, nepravilnih, nevarnih ali neetičnih praks. Za razliko od sodnika, katerega temeljna naloga je opozoriti na nepravilnosti, pa žvižgač te pristojnosti nima (Grant 2002, 392).

Splošno sprejete opredelitve žvižgaštva v strokovni in znanstveni literaturi ni. Med vsemi je najpogosteje navajana opredelitev Nearove in Micellijeve (1985), ki pravi, da je žvižgaštvo razkritje člana organizacije o nezakonitih, nemoralnih, nelegitimnih praksah, nadzorovanih s strani delodajalca, osebam ali organizacijam, ki so zmožne ukrepati. James (1995, 409) žvižgaštvo opisuje kot poskus razkritja ravnanj v organizaciji ali s strani organizacije, za katere zaposleni ali nekdanji zaposleni verjame, da so napačna. Nevladna organizacija Transparency International (2013, 4) podaja bolj omejujočo definicijo, ki žvižgaštvo opisuje kot razkritje informacij v zvezi s korupcijskimi, z nezakonitimi, goljufivimi ali nevarnimi aktivnostmi, ki se izvajajo v ali s strani organizacij v javnem ali zasebnem sektorju in ki ogrožajo javni interes, pri čemer gre za razkritje tistim posameznikom ali subjektom, za katere se domneva, da imajo moč ukrepati zoper ta neželena ravnanja. Po tej definiciji je razkritje tistim, ki so zmožni ukrepati, nujen pogoj, da lahko govorimo o žvižgaštvu. Mednarodna organizacija dela (v nadaljevanju MOD) žvižgaštvo opredeljuje kot ravnanje zaposlenih ali bivših zaposlenih, ki prijavijo nezakonite nepravilnosti ali neetične prakse delodajalca (International Labour Organization b. l.). *Pravni terminološki slovar* (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša b. l.) žvižgača opredeljuje kot osebo, ki prijavi ali razkrije protipravna ali škodljiva dejanja v organizaciji javnega ali zasebnega sektorja, v kateri je ali je bila zaposlena.

Pravno opredelitev žvižgačev najdemo v Direktivi EU o zaščiti žvižgačev. Direktiva žvižgača opredeljuje kot »fizično osebo, ki prijavi ali javno razkrije informacije o kršitvah, pridobljene v okviru njenih delovnih dejavnosti« (člen 5, 7. točka 2. odstavek). Pri tej opredelitvi velja omeniti še, da Direktiva EU o zaščiti žvižgačev ne uporablja termina žvižgaštvo, pač pa »prijava kršitev prava EU«; žvižgač pa je naslovljen kot »prijavitelj«.

Na splošno lahko rečemo, da je opredelitev žvižgaštva odvisna od tega, s katerega vidika je ta pojav obravnavan. Žvižgaštvo je lahko obravnavano kot izraz svobode izražanja, kot sredstvo za preprečevanje korupcije, kot izraz družbene odgovornosti pa tudi kot dejanje (ne)lojalnosti do delodajalca (Senčur Peček 2015, 225). Zanimive so tudi ugotovitve teorije o motivih, ki žvižgače ženejo k prijavi nepravilnosti, ter o tem, kdo so

pravzaprav žvižgači, kakšni ljudje so to. Dolgo časa je prevladovalo mnenje, da gre pravzaprav za izdajalce (DeGeorge 1986, 225). Nasprotno temu Graham (1993, 683) ugotavlja, da je tipični žvižgač nadpovprečno delovno uspešen, zelo zavzet in pripaden svoji organizaciji. Grant (2002, 394) pa pravi, da žvižgaštvo sploh ne bi bilo potrebno, če bi v podjetjih obstajala možnost interne obravnave etičnih vprašanj in dilem. Da bi žvižgačem omogočili poročanje o nepravilnostih, je treba v delovna okolja vgraditi močne varovalke in spodbude zanje (Weiss 1998, 207). Predvsem je treba zagotoviti njihovo zaščito pred morebitnimi povračilnimi ukrepi oseb ali organizacij, katerih nečednosti so razkrili. Prav to od držav članic zahteva Direktiva EU o zaščiti žvižgačev. Glede na v njej vsebovana pravila bodo morali subjekti tako zasebnega kot javnega sektorja vzpostaviti varne kanale za prijavo nepravilnosti, korupcije in goljufij, urediti jasne postopke poročanja o prijavah in obravnavi ter zagotoviti zaščito žvižgačev pred morebitnimi povračilnimi ukrepi. Direktiva vzpostavlja le minimalne standarde zaščite, kar pomeni, da lahko države članice z nacionalno zakonodajo zagotovijo še strožje ukrepe. Čeprav se omenjena direktiva nanaša na prijave kršitev prava EU, je zelo verjetno, da bo slovenska zakonodaja zaščito žvižgačev urejala širše, v zvezi s prijavo vsakovrstnih nepravilnosti, tudi tistih, ki nasprotujejo nacionalnim predpisom in etičnim standardom.

Pravna ureditev žvižgaštva v Sloveniji

Slovenija sodi med države, kjer zaščita žvižgačev (v predpisih je večinoma uporabljen izraz »prijavitelj«) ni urejena na enem mestu (v enem zakonu), temveč je ureditev precej razdrobljena in velja zgolj za nekatera področja. Zaščito žvižgačev, denimo, ureja Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK-UPB2) (2011), in sicer v smislu zaščite identitete prijavitelja koruptivnih ravnanj. Zakon o Slovenskem državnem holdingu (ZDH) (2014) v 57. členu določa obveznost članov organov SDH in zaposlenih v SDH, da prijavijo vsak primer, ko menijo, da se od njih zahteva nezakonito ali neetično ravnanje v povezavi z njihovo službo ali položajem. Zakon o bančništvu (ZBan-3) (2021) ureja zaščito zaposlenih v bankah, ki poročajo o kršitvah v bankah (glej 160. člen ZBan-3). Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFi) (2018) določa obveznosti Agencije za trg vrednostnih papirjev, da vzpostavi sistem sprejemanja prijav in ukrepe za varstvo žvižgača (431. in 432. člen ZTFi). Posredno se zaščite žvižgačev do-

tikajo tudi Zakon o medijih (ZMed-UPB1) (2006), ki ščiti identiteto novinarskih virov, Zakon o inšpekcijskem nadzoru (ZIN-UPB1) (2007), Zakon o zaščiti prič (ZZPrič) (2006) in Kazenski zakonik (2012). Slednji npr. določa, da se tisti, ki tajni podatek javno objavijo, pridobijo ali posredujejo, da bi ga razkrili javnosti, ne kaznujejo, če prevlada javni interes za njegovo razkritje.

V zvezi z žvižgaštvom imamo v Sloveniji tudi nekaj sodne prakse. Najstarejša datira v leto 2005, ko je v delovnopravnem sporu Višje delovno in socialno sodišče razsodilo, da je bil opomin, izrečen delavcu v disciplinskem postopku, nezakonit, saj delavec s tem, ko je v javnosti izrazil svoje mnenje o nepravilnostih pri delodajalcu, ni kršil internih navodil in z izražanjem svojega mnenja tudi ni kršil zakonske prepovedi škodljivega ravnanja (Višje delovno in socialno sodišče 2004). Prav v zvezi z razkrivanjem nepravilnosti v delovnih okoljih je treba opozoriti, da slovenska delovnopravna zakonodaja ne pozna posebnih zaščitnih ukrepov za delavce, ki bi razkrili nepravilnosti, s katerimi so se seznanili pri delodajalcu. Varstvo pred nedopustnimi ravnanji delodajalca je žvižgačem zagotovljeno na enak način kot vsem ostalim delavcem, torej v obliki prepovedi šikaniranja na delovnem mestu, trpinčenja na delovnem mestu (mobinga), prepovedi diskriminacije in povračilnih ukrepov, prepovedi neutemeljene odpovedi pogodbe o zaposlitvi ipd. (Senčur Peček 2015, 243).

Kaj Direktiva EU o zaščiti žvižgačev zahteva od držav članic EU

Temeljni namen Direktive EU o zaščiti žvižgačev je v postavitvi skupnih minimalnih standardov zagotavljanja zaščite žvižgačev (člen 1 Direktive), kadar le-ti prijavijo kršitve prava EU, ki spadajo na področja javnega naročanja, finančnih storitev, varnosti izdelkov, varnosti v prometu, varstva okolja, varnosti hrane in krme, javnega zdravja, varstva potrošnikov, varstva zasebnosti in osebnih podatkov ter varnosti omrežij in informacijskih sistemov (člen 2 Direktive). Po določbah direktive morajo države članice z nacionalno zakonodajo zagotoviti, da bodo subjekti v javnem in zasebnem sektorju vzpostavili kanale za prijavo kršitev, postopke prijave kršitev ter postopke nadaljnega ukrepanja (členi 6 do 9). Direktiva spodbuja notranje postopke (znotraj organizacij) za prijavo kršitev oziroma jim daje prednost pred zunanjimi razkritji (člen 10) in pred javnimi razkritji (člen 15). Direktiva obenem nalaga državam članicam obveznost vzpostavitve zunanjih kana-

lov za prijavo nepravilnosti, hkrati z zagotavljanjem sredstev za njihovo delovanje (člen 11). Naj v zvezi z zunanjimi razkritji navedemo zanimivost, da gre v 7% vseh »žvižgov« za namig (prijavo), podan neposredno regulatornemu organu ali državnemu nadzornemu organu (ACFE 2020, 23). Ne glede na to, za katero vrsto prijave gre (notranjo, zunanjo, javno razkritje), morajo države članice zagotoviti varovanje zaupnosti podatkov in vodenje evidenc o prijavah (člen 18), predvsem pa sprejeti vse potrebne ukrepe, da se preprečijo povračilni ukrepi zoper prijavitelje kršitev – žvižgače (členi 19 do 24).

Glede na vsebino in količino vseh zahtev omenjene direktive bo morala Slovenija za njeno implementacijo najbrž sprejeti poseben zakon, določiti organe, ki bodo bdeli nad izvajanjem nove zakonodaje, pa tudi zagotoviti določena sredstva za izpolnitev obveznosti po tej direktivi (zagotavljanje usposabljanj, zagotavljanje zunanjih kanalov za prijavo, zagotavljanje brezplačne pravne pomoči, zagotavljanje finančne pomoči in psihološke podpore prijaviteljem).

Kakšne obveznosti direktiva prinaša vodstvom slovenskih podjetij?

Rok za implementacijo direktive se izteče 17. decembra 2021, z izjemo postopkov zagotovitve kanalov za notranjo prijavo kršitev v zasebnem sektorju, v podjetjih s 50 do 249 delavci – za te postopke morajo države članice sprejeti ustrezno zakonodajo šele do 17. decembra 2023. Šele potem, ko bodo sprejeti in bodo začeli veljati zakoni in drugi predpisi, potrebni za uskladitev z Direktivo EU o zaščiti žvižgačev, bodo morali subjekti v javnem in zasebnem sektorju zagotoviti ustrezne kanale za prijavo kršitev, postopke obravnave prijav ipd. To pomeni, da se 17. decembra 2021 za podjetja in druge organizacije pravzaprav nič ne spremeni. Takoj ko bo sprejeta implementacijska zakonodaja, pa bo podjetjem postavljen rok za sprejem internih pravilnikov oziroma drugih pomembnih instrumentov za uresničitev obveznosti po tej direktivi. Kot že rečeno, bo to najkasneje 17. decembra 2023.

Katere obveznosti pa bo direktiva prinesla, slovenskim podjetjem potem, ko bodo sprejeti implementacijski zakoni?

Vzpostavitev varnih linij

Varne linije, po katerih bodo prijavitelji lahko podajali prijave, bodo morali vzpostaviti vsi pravni subjekti v zasebnem sektorju s 50 ali več delavci (člen 8 Direktive, točka 3). Države članice pa lahko

tudi od drugih podjetij zahtevajo, da v posebnih primerih vzpostavijo kanale za notranjo prijavo (člen 8 Direktive, točka 7). V primeru podjetij v zasebnem sektorju, ki jim ne bo treba zagotavljati kanalov za notranjo prijavo, bo morala obstajati možnost neposredne prijave pristojnim organom po zunanji poti. Podjetja, ki imajo do 249 zaposlenih, pa bodo lahko uporabljala skupne linije in postopke (člen 8 Direktive, točka 6).

Pod pogojem, da je zaupnost identitete prijavitelja zagotovljena, bo lahko vsako podjetje določilo, kakšno vrsto kanala za prijavo bo vzpostavilo (člen 9 Direktive, točka 1). Prijave se bodo lahko podajale pisno, bodisi po pošti bodisi v fizične predale za pritožbe bodisi prek spletne platforme, ali pa ustno, npr. na neko telefonsko številko, na dežurno telefonsko številko, prek drugega sistema za pošiljanje glasovnih sporočil ali osebno, npr. na sestanku z za to pooblaščen osebo (člen 9 Direktive, točka 2).

Zaščita žvižgačev

Podjetja bodo morala nuditi zaščito vsem prijaviteljem: zaposlenim; samozaposlenim, ki delajo za podjetje; članom organov upravljanja in nadzora; delničarjem; vsem osebam, ki delajo pod nadzorom in vodstvom zunanjih izvajalcev ali podizvajalcev (člen 19 v povezavi s členom 4 Direktive). Upravičeni do zaščite bodo tisti prijavitelji, ki bodo glede na okoliščine in informacije, ki so jim bile na voljo v času prijave, utemeljeno domnevali, da so zadeve, ki so jih prijavili, resnične (člen 6, točka 1a Direktive). Ta zahteva je ključni mehanizem za preprečevanje zlonamernih prijav. Zagotavlja namreč, da osebe, ki namerno in zavestno prijavijo napačne ali zavajajoče informacije, niso upravičene do zaščite. Zahteva hkrati zagotavlja, da zaščita še vedno velja, kadar prijavitelj nenamerno prijavi nepravilne informacije o kršitvah. Na upravičenost do zaščite ne vplivajo motivi, ki prijavitelje privedejo do prijave.

Zaščita žvižgačev mora biti usmerjena v to, da se jim kot povračilni ukrep za razkritje nepravilnosti ne sme odpovedati zaposlitve, ne sme se jih premestiti na nižje delovno mesto, jim zadržati napredovanja, znižati plače, spremeniti kraja opravljanja nalog, zadržati usposabljanja, jih ustrahovati ipd. (člen 19 Direktive). Žvižgačem mora biti zagotovljena tudi pravna pomoč, zaščita pa velja tudi za tiste posameznike, ki žvižgačem pomagajo, denimo posredniki, sodelavci, sorodniki. Žvižgače je po navedbah direktive treba redno obveščati o napredku in rezultatih preiskave (člen 20 Direktive). Med pravnimi postopki lahko

koristijo tudi psihološko podporo (člen 20 Direktive).

Zaključek

Nepravilnosti, ki jih razkrijejo žvižgači, so lahko zelo raznovrstne in segajo na različna področja. Lahko gre npr. za preprečevanja in odkrivanja goljufij ter korupcij na področju javnih naročil. Na področju varnosti proizvodov so prav zaposleni v proizvodnih podjetjih najbližje informacijam o morebitnih lastnostih proizvodov, ki ne izpolnjujejo zahtev o splošni varnosti proizvodov, kakor tudi informacijam o nepoštenih in nezakonitih proizvodnih, uvoznih ali distribucijskih praksah glede nevarnih izdelkov. Nevarni izdelki lahko povzročijo tudi okoljsko škodo, posledice kršitev okoljske zakonodaje pa se lahko širijo celo prek nacionalnih meja. Potreba po zaščiti žvižgačev je pomembna tudi na področju varnosti hrane in drugih živil. Žvižgači lahko tudi pomagajo razkriti kršitve zakonodaje na področjih finančnih storitev, energetike, varstva osebnih podatkov, trgovine z orožjem, davkov in tako bi lahko naštevali v nedogled.

Kanali za sporočanje prevar, ki prijavitelje ustrežno ščitijo pred povračilnimi ukrepi, pa niso le učinkovito orodje za preprečevanje odtekanja javnega denarja, preprečevanje korupcije, odkrivanje odklonskih ravnanj ipd., temveč so tudi instrument oziroma notranji mehanizem za doseganje skladnosti poslovanja družb. Vzpostavitev učinkovitega sistema za zaščito žvižgačev je v tem smislu del korporativnega upravljanja, ki vodi k preglednemu poslovanju, uveljavljanju odgovornosti ter dolgoročni uspešnosti gospodarskih družb.

Ker bodo vodstva podjetij v začetni fazi najbrž negativno nastrojena do določb Direktive EU o zaščiti žvižgačev, naj poudarimo, da ta zelo eksplicitno daje prednost notranjim prijavam pred zunanjimi in da so javna razkritja lahko šele skrajno sredstvo. S tega vidika je vzpostavitev notranjih kanalov za sporočanje nepravilnosti tudi način, da se razni sumi in zlorabe raziščejo znotraj podjetja, namesto da o njih zaposleni poročajo npr. pristojnim državnim organom.

Literatura

ACFE. 2020. *Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Austin, TX: ACFE.

Bulatovič, K. 2020. »Žvižgaštvo ni javno tožarjenje.« Oštro. 22. junij. <https://www.ostro.si/si/razkrinkavanje/objave/zvizgastvo-ni-javno-tozarjenje>.

DeGeorge, R. T. 1986. *Business Ethics*. 2. izd. Upper Saddle River, NJ: Macmillan.

Direktiva (EU) 2019/1937 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. oktobra 2019 o zaščiti oseb, ki prijavijo kršitve prava Unije. 2019. *Uradni list Evropske unije*, št. L 305: 17–56.

Graham, J. W. 1993. »Blowing the Whistle.« *Administrative Science Quarterly* 38:683–685.

Grant, C. 2002. »Whistle Blowers: Saints of Secular Culture.« *Journal of Business Ethics* 39 (4): 391–399.

Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. B. l. »Žvižgač.« *Pravni terminološki slovar*. <https://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/slovarji/pravni/iskalnik?iztocnica=%C5%BEvi%C5%BEga%C4%8D#v>.

International Labour Organization. B. l. »Whistleblowing.« <https://metadata.ilo.org/thesaurus/648756062.html>.

James, G. G. 1995. »In Defense of Whistle Blowing.« *V Moral Issues in Business*, ur. W. H. Shaw in V. Barry, 409–417. 6. izd. Belmont, CA: Wadsworth.

Kazenski zakonik (KZ-1-UPB2). 2012. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 50. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2012-01-2065>.

Near, P. J., in P. M. Micelli. 1985. »Organisational Dissidence: The Case of Whistleblowing.« *Journal of Business Ethics* 4 (1). <https://doi.org/10.1007/BF00382668>.

Senčur Peček, D. 2015. »Delovnopravno varstvo žvižgačev.« *Delavci in delodajalci* 15 (2–3): 223–247.

Svet Evropske unije. 2019. »Boljša zaščita žvižgačev: nova vseevropska pravila od leta 2021.« Sporčila za javnost, 7. oktober. <https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2019/10/07/better-protection-of-whistle-blowers-new-eu-wide-rules-to-kick-in-in-2021/>.

Transparency International. 2013. *International Principles for Whistleblower Legislation: Best Practices for Laws to Protect Whistleblowers and Support Whistleblowing in the Public Interest*. Berlin: Transparency International.

Višje delovno in socialno sodišče. 2004. Sodba Pdp 986/2004, Višje delovno in socialno sodišče, Ljubljana.

Weiss, J. W. 1998. *Business Ethics*. 2. izd. Fort Worth, TX: The Dryden Press.

Zakon o bančništvu (ZBan-3). 2021. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 92. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2021-01-1971>.

Zakon o inšpekcijskem nadzoru (ZIN-UPB1). 2007. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 43. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2007-01-2353>.

Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK-UPB2). 2011. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 69. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2011-01-3056>.

Zakon o medijih (ZMed-UPB1). 2006. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 210. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2006-01-4666>.

Zakon o Slovenskem državnem holdingu (ZSDH-1). 2014. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 25. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2014-01-0960>.

Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFI-1). 2018. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 77. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2018-01-3751>.

Zakon o zaščiti prič (ZZPrič). 2006. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 81. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2006-01-3533>.

Philipp Asen

University of Applied Sciences
FH Joanneum Graz, Austria
philipp.asen@fh-joanneum.at

Vito Bobek

University of Applied Sciences
FH Joanneum Graz, Austria
vito.bobek@fh-joanneum.at

Tatjana Horvat

University of Primorska, Faculty
of Management, Slovenia
tatjana.horvat@fm-kp.si

The Efficiency of Ports and Airports in Emerging Markets Measured by Key Performance Indicators: The Case of Hong Kong and Durban

Ports and airports impact emerging countries' development. A case study where the ports and airports of Durban, South Africa, and Hong Kong are compared should provide information about this issue. The research was based on a quantitative and descriptive approach, as the outcome was simply expressed in an overall summary. The results were that Hong Kong outperforms Durban in most key performance indicators such as revenue, cargo handled, or container dwell time. In addition, Durban's port is more expensive and cannot attract the most prominent businesses. However, even though Durban is nowhere near the size of Hong Kong, the port and airport are essential for their economy, and they keep improving. In conclusion, it can be said that some obvious factors influence the economy, like the size of the port or airport. Other than that, some indicators are not influenced by the size, like average turnaround time, which can be optimized.

Keywords: infrastructure development, importance of ports and airports, comparison of emerging countries, key performance indicators

Učinkovitost pristanišč in letališč na hitrorastočih trgih, merjena s ključnimi kazalniki uspešnosti: primer Hongkonga in Durbana

Pristanišča in letališča vplivajo na razvoj hitrorastočih gospodarstev. Študija primera, v kateri primerjamo pristanišča in letališča Durbana (Južna Afrika) in Hongkonga, bi morala zagotoviti informacije o tem vprašanju. Raziskava je temeljila na kvantitativnem in deskriptivnem pristopu, saj je bil rezultat preprosto izražen v splošnem povzetku. Rezultati so pokazali, da je Hong Kong boljši od Durbana pri večini ključnih kazalnikov uspešnosti, kot so prihodki, pretovorjen tovor ali čas zadrževanja zabojnikov. Poleg tega je pristanišče Durban dražje in ne more pritegniti najvidnejših podjetij. Čeprav Durban po velikosti ni primerljiv s Hongkongom, sta pristanišče in letališče ključnega pomena za njihovo gospodarstvo in se nenehno izboljšujeta. Ugotovimo lahko, da nekateri očitni dejavniki, kot sta velikost pristanišča ali letališča, vplivajo na gospodarstvo. Velikost pa ne vpliva na nekatere druge dejavnike, kot je na primer povprečni čas obdelave, ki ga je mogoče optimizirati.

Ključne besede: razvoj infrastrukture, pomen pristanišč in letališč, primerjava držav v vzponu, ključni kazalniki uspešnosti



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.16.75-81>

Introduction

Goods and services get imported from abroad for different reasons: they may be cheaper, have

better quality, or no local alternative is available or exists. Trade benefits may be inequitable, but some trade is better than no trade at all ('Intern-

tional Trade: Need, Benefits, and Disadvantages' n.d.). Especially in the emerging economy, transportation costs can represent a significant barrier to trade, as the necessary infrastructure is non-existent, which means that the expansion of infrastructure could facilitate trade by increasing regional and international trade through reducing costs. In emerging countries, a significant reason for the low quality of infrastructure is poor maintenance because of limited financial resources (Soobramanien and Zhuawu 2014). However, efforts are made to improve transport infrastructure and its quality, as it is essential to a country's development and has a significant impact on the economy.

During the 19th century and first half of the 20th century, ports tended to be instruments of state powers, and port access was regarded as a means to control markets. Competition between ports was minimal. However, times have changed, and most ports today are competing with each other on a global scale and, with the tremendous gains in productivity in ocean transport achieved over the past several decades, ports are now perceived to be the remaining controllable component in improving the efficiency of ocean transport logistics (Rodrigue 2020). So the three main determinants for competitive ports, identified here, are extensive maritime forelands (on the sea/water), effective port operations, and strong hinterland connections (road/rail) (Zhang and Roe 2019). The same can be said about airports. They have traditionally been considered as public utility providers, with little potential to develop significant market opportunities. Liberalization of the air transport market around the globe has introduced new dynamics into the airport industry. The emergence of competition and the transition in ownership (towards privatization or commercialization) demands a different perspective (Jimenez, Claro, and Pinho de Sousa 2014)

The maritime and air transport industry is cost-driven, e.g. if a vessel spends more time waiting outside the port for the next available berth or due to congestion, the cost of transportation of the cargo increases (UNCTAD 2014). Container ports and airports are compelled to regularly review their capacity and other Key Performance Indicators (KPIs) to ensure that they can provide satisfactory service to users and maintain their competitive edge.

This paper is about the efficiency of ports and airports and their role in emerging markets. In-

frastructure has always been an essential tool for a country's wealth and growth, enabling Europeans to import goods from Asia faster or explore other parts of the world like the American continent (Beckmann 2019).

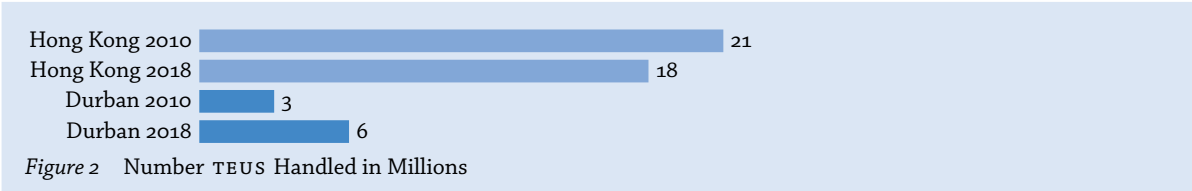
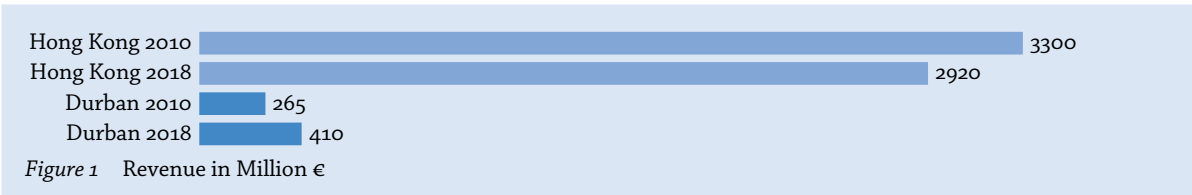
In the past, many countries defined themselves by their ports, in particular those with a vast port quickly becoming the linchpin for business worldwide. Connectivity attracts business investments and human capital, which means that ports and airports are significant drivers of a country's economic and social development. These ports give access to foreign markets, facilitate the movement of products and goods and make people mobile (Bjorndal 2017). However, the ports of Hamburg or Rotterdam are bigger and more successful than those of emerging countries. The same can be said about the airports in Atlanta or Frankfurt, which are well known, and every major airline heads for those airports (Roddey 2020; White 2018). Therefore, the paper highlights what the main drivers are for successful ports and airports and how they influence the development of a country.

Economically developing countries usually do not have a well-developed infrastructure as regards ports and airports. However, they are often located on essential trade corridors or are rich in natural resources. The establishment of these structures could enormously support such countries in their development and make them part of the global market (Kakissis 2018). At the end of this paper, we present a case study about two cities on these critical trade corridors, Hong Kong and Durban in South Africa.

The authors have provided good practice, i.e. comparing ports and airports of two emerging countries. There is not much literature about either in emerging countries, and especially no comparisons. There is much more in the literature about that issue in developed countries, so this paper's importance is that it collects data from emerging countries' ports and airports and compares them. Therefore, the professional relevance of the paper is that it determines the reasons for the different development in these countries and recent numbers in the industry.

The two goals and the assumptions that will help to provide good practice are the following:

- What is the importance of ports and airports in the development of emerging countries? Here the authors assumed that trade is essential for development, and infrastructure



is necessary to trade. In addition, there are several factors of importance.

- What are the reasons why Hong Kong outperforms Durban? Here the authors assumed that Hong Kong is more efficient in important KPIS.

This paper followed a quantitative approach, as the most critical indicators were expressed in numbers. It followed descriptive research as the outcome was expressed in an overall summary. Finally, the data were entered in Microsoft Excel and shown in various graphs.

Case Study: Durban vs. Hong Kong

In this case study, Durban’s ports and airports in South Africa and Hong Kong will be compared with some critical KPIS. Durban was chosen because it has the most extensive and busiest shipping terminal in sub-Saharan Africa and influences the region and country. Furthermore, a new airport was opened in 2010 and the changes there will be interesting to analyse. Hong Kong was chosen because they have had one of the busiest ports globally since the late 1980s due to the trade in manufactured products. Their airport is also gathering increasing importance as for many tourists it is the entry to China. However, Hong Kong is still often considered an emerging market.

Ports

Starting with one of the most important financial indicators of every company, Figure 1 shows the revenue in € of Hong Kong and Durban. There are several charges that ports levy to raise revenue, including vessel servicing and facility fees, cargo service fees, and leasing land for commercial and industrial activities. Setting appropriate fees for different types of vessels and cargo shipments is a complicated process. Ports need to be

competitive with other nearby ports but also sufficiently profitable to cover costs. In Hong Kong, revenue has slightly decreased from 2010 to 2018. This is mostly due to the increased competition in South-East and East Asia. Ports like Shanghai or Singapore take much business from Hong Kong (Beard 2018). This can also be seen, as there is less cargo handled at the port compared to 2010. The other port, Durban, increased its revenue in that timeframe. They increased the number of twenty-foot equivalent units and tons of goods handled and became more efficient over time. However, there is still a considerable gap between the two ports concerning revenue collected (figure 1).

The next important KPI is TEU, which means ‘twenty-foot equivalent unit’ and is an inexact unit of cargo capacity often used to describe container ships and container terminals’ capacity. However, it is seen in Figure 2 that the handling of TEUS per year decreased in Hong Kong from 2010 to 2018. This is caused by to the competition in the Asian market, especially from Shanghai and Singapore. Adding to that, Hong Kong’s terminal yards are, on average, 25 to 30 percent below the benchmark for modern facilities. This has been a pressing issue for many years, yet land-use planning around the port remains inefficient. This means that the port must focus on removing operational inefficiencies to stay on top. Nevertheless, they handled 18 million TEUS in 2018, with 258 million tons of cargo handled (Ducruet, Itoh, and Merk 2014).

Durban doubled their handling of TEUS per year in that timeframe. They handled 6 million TEUS in 2018, with 81.2 million tons of cargo handled. Upgrading and re-equipping of port infrastructure are well advanced in Durban, including the widening and deepening of the port entrance and channels to enable much larger ships to use the port facilities. However, the port in Durban

Table 1 Comparisons of Ports

Item	Durban	Hong Kong
TEU	6 million	18 million
Container dwell time	3–4 days	1–3 days
Average turnaround time	50 hours	10 hours
Total cargo handled (int)	81.2 million	258 million
Revenue (in €)	410 million	2.9 billion
Port-related jobs	100,000	83,000

Opombe KPI from 2018. Based on International Transport Forum (2014) and China Merchants Ports Holding Company (2019).

is one of the most expensive ones compared to others. The total port pricing is around 280 USD per TEU compared to Hong Kong, with approximately 230 USD per TEU. The terminal handling charges and cargo dues are the most relevant ones (International Transport Forum 2014) (figure 2).

Another important KPI is container dwell time, as it describes how long a shipping container stays at a port terminal. In the Hong Kong port, the short dwell time of 1–3 days also helps their efficiency, as the storage yards are already limited (Ducruet, Itoh, and Merk 2014). Durban improved dwell time because systems were in place to allow for prompt clearance and release. The 3–4 days dwell time in Durban are the fewest in any African port, as the average dwell time in African ports is around 10–14 days (International Transport Forum 2014).

The next KPI is the average turnaround time (ATT). In 2018, ships spent a median time of 23.5 hours in a port. A shorter time in port is a positive indicator that could signal port efficiency and trade competitiveness (UNCTAD 2020). Within this KPI, there is a massive difference between Durban and Hong Kong. Whereas Hong Kong has a short turnaround time of approximately 10 hours, Durban’s average turnaround time is much higher than 50 hours (Ducruet, Itoh, and Merk 2014; International Transport Forum 2014).

Both ports contribute massively to the economy of the country, as the Hong Kong port contributes 1.1% of the gross domestic product in Hong Kong, and the port in Durban contributes between 1.5% and 2% of national gross domestic product (The Official Website of the eThekweni Municipality n.d.; Transport and Housing Bureau 2021). Adding to that, they also employ many people and help to reduce unemployment. Port-related jobs in Durban add up to 100,000

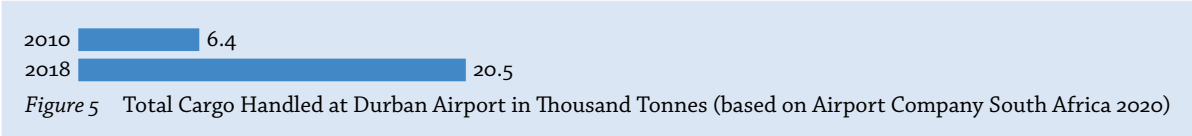
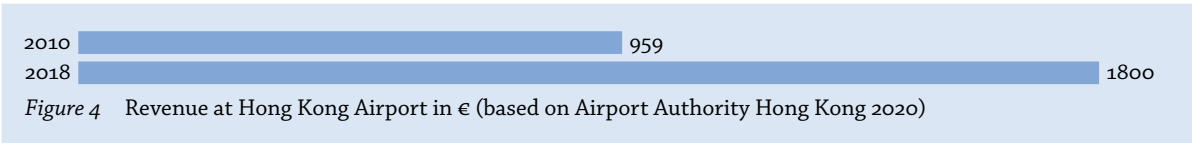
people employed in this sector, while in Hong Kong, there are only 83,000 people employed (International Transport Forum 2014). These jobs include workers from the port, but also employees of agents who work there. This means Hong Kong is much more efficient, with fewer people employed in port-related jobs. They achieve much more revenue, handle more cargo, and are more efficient in container dwell time and average turnaround time. The port employees in Hong Kong handled three times more TEUs and more than three times as many tons as Durban did. Furthermore, they are five times faster in turnaround time and 1–2 days faster in container dwell time. This efficiency could be due to various causes like higher automation and merely the size of the port. Nevertheless, the port in Durban will play a vital role in the future economic success of South Africa.

Airports

Durban’s new airport, King Shaka Airport, was opened in 2010 due to the football world cup in South Africa. It has a capacity of 7.5 million passengers annually and has a longer runway, meaning that now, the giant planes such as the Airbus 380 or Boeing 747 can land and take off in Durban, which was not possible at the old one. This means that Durban is also considered a medium airport, classified with 5–10 million passengers per year. The airport in Hong Kong was opened in 1998 as the old airport got too small. It is now considered a mega airport that handles more than 30 million people annually. However, the airport even exceeds this by far, with around 71.5 million passengers per year.

Airports can generate revenue in three significant areas: aeronautical revenue, non-aeronautical revenue, and non-operating revenue (‘How Do Airports Make Money?’ n.d.).

The revenue development of Durban and Hong Kong is visible in figure 3 and figure 4, respectively. It is no surprise that Durban tripled their revenue due to the new airport and the capacity to handle the most prominent aircraft for international flights. Hong Kong almost doubled their revenue, because it is one of the busiest airports globally, handles many freight aircraft and the numbers of passengers are steadily increasing. In this area, Hong Kong outperforms Durban massively with € 1.8 billion generated in revenue compared to Durban’s € 35.4 million (Airport Authority Hong Kong 2020; Airports Company South Africa 2020). Therefore, it is essential to read the



graphs correctly as Durban’s revenue would not be visible on Hong Kong’s chart.

The airport in Durban has two different terminals, one for passengers and the other for cargo. Therefore, similar to the revenue, the total cargo handled increased significantly over time. The freight terminal is a significant benefit for the airport as large freight aircraft can operate there and can load goods needed in the country or to sell to other countries. The capacity of cargo handled in Durban right now is 100,000 tons per year, but they want to increase this capacity to 2 million tons by 2060 (Dube TradePort n.d.). However, they could only handle 20,500 tons of cargo in 2018, meaning that they still have a significant amount of free capacity, which is inefficient but must be improved in the future (figure 5).

Hong Kong international airport has been one of the world’s busiest airports and handled 4.8 million tons of cargo in 2018, which accounted for 42% of Hong Kong’s external trade total value. They have sufficient cargo handling capacity, with a total of 7.6 million tons which could be handled. Furthermore, their geographic location and connectivity are significant in cargo handling (Hong Kong International Airport n.d.a) (figure 6).

The flow of passengers is critical to the success of an airport. It is vital to optimize operational efficiency and the check-in process, develop hold baggage systems, and realize full capacity (AIQ Consulting 2018).

Table 2 Comparison of Airports

Item	Durban	Hong Kong
Air traffic movements	51,100	420,000
Passengers	6 million	71.5 million
On-time performance	84.3%	76.4%
Total cargo handled (int)	20,500	4.8 million
Handling capacity (int)	100,000 (20.5% full utilization)	7.6 million (63% full utilization)
Revenue (in €)	35.4 million	1.8 billion

Opombe Numbers from 2018. Based on Airport Authority Hong Kong (2020) and Airports Company South Africa (2020).

Durban was more or less fully occupied, so it was vital for them to open a new airport. They increased the number of annual passengers to 6 million, and it would be possible to handle 1.5 million more (Airports Company South Africa n.d.). The airport in Hong Kong is gathering increasing importance for many tourists as the entry to China. They increased their number of passengers between 2010 and 2018 to 71.5 million, which is an overwhelming 195,000 per day (Hong Kong International Airport n.d.b) (figure 7).

Hong Kong connects these passengers with 220 destinations worldwide via 120 different airlines. They have approximately 420,000 air traffic



Figure 7 Number of Annual Passengers in Millions (based on Airport Authority Hong Kong 2020 and Airports Company South Africa 2020)



Figure 8 Number Annual Air Traffic Movements in Thousands (based on Hong Kong International Airport n.d.a and Airports Company South Africa 2020)

movements per year and two runways in operation (Hong Kong International Airport n.d.a). In Durban, air traffic movements slightly declined, which is an interesting fact. This means fewer regional flights but more international flights with larger aircraft with more seats for passengers (figure 8).

As a medium airport, Durban has an on-time performance of 84.3% compared to the mega airport in Hong Kong with 76.4% (OAG Aviation Worldwide 2020). Considering the size of both, these times are quite good, as it is expected that smaller airports are more punctual than bigger ones.

Conclusion

In conclusion, it can be said that infrastructure is very important for a country's economy, and ports and airports contribute to the gross domestic product and reduce unemployment. Of course, the size is essential, but there is more to mention. Key performance indicators like container dwell time, average turnaround time, or total cargo handled are essential. In most of these indicators, Hong Kong outperforms Durban massively, as they work more efficiently with fewer people employed. Furthermore, the port in Durban has much higher fees for the same amount of cargo than Hong Kong and therefore is not very attractive for many shipments. However, even though Durban is nowhere near the size of Hong Kong, the port and airport are essential for their economy, and they keep improving. Both cities have ambitious plans for the future, leading them in the right direction of becoming more developed.

It was challenging to find good papers and data for both cities' ports and airports, especially Dur-

ban. Therefore, we had to abandon our plans to do a correlation analysis. It was impossible to find year-to-year numbers, and it was already hard to find numbers from ten years ago and some recent numbers to compare them and see the development. Furthermore, it was difficult to differentiate the data as they had different definitions. Port-related jobs are an example. Here, it was not easy to differentiate as most of the time the data stated that all jobs which are in any way related to the port or airport are taken into account.

The 21st Century Maritime Silk Road is designed to go from China's coast to Europe through the South China Sea and the Indian Ocean with smooth, secure and efficient transport routes connecting major seaports along the Belt and Road where Hong Kong and Durban are very important hubs. The Maritime Silk Road is the maritime component of China's Belt and Road Initiative (BRI). It complements the various non-maritime activities stimulated by the Chinese government that relate to transport, energy and communication infrastructure in developing countries, and between China and Europe. It will create better and new opportunities for economic development of both seaports and airports.

References

- AIQ Consulting. 2018. 'Passenger Experience – Why is it Important for Airports?' 6 June. <https://www.aiqconsulting.com/aiq-news/passenger-experience-why-is-it-important-for-airports/>.
- Airport Authority Hong Kong. 2020. *Building for the Future: Annual Report 2019/20*. Hong Kong: Airport Authority Hong Kong.
- Airports Company South Africa. 2020. *2019 Integrated Report*. Johannesburg: Airports Company South Africa.
- Airports Company South Africa. N.d. 'Passenger Statis-

- tics.' <https://www.airports.co.za/Pages/Passenger-Statistics.aspx>.
- Beard, J. 2018. 'Can Hong Kong's Port Be Competitive, Given Greater Bay Area Threats?' South China Morning Post, 1 September. <https://www.scmp.com/comment/insight-opinion/hong-kong/article/2162201/how-hong-kongs-port-can-stay-competitive-and-ahead>.
- Beckmann, K. 2019. 'Neuzeit: Entdeckung Amerikas.' Planet Wissen, 19 December. https://www.planet-wissen.de/geschichte/neuzeit/entdeckung_amerikas/index.html.
- Bjorndal, R. G. 2017. 'Air and Sea – Global Connectivity that Truly Matters.' Ramboll Group, 13 July. <https://ramboll.com/ingenuity/air-and-sea-connectivity-that-matters>.
- China Merchants Ports Holding Company. 2019. 2018 Annual Report: We Connect the World. Hong Kong: China Merchants Ports Holding Company.
- Dube TradePort. N.d. 'Overview Dube Cargo Terminal Is a State-of-the-Art Facility and One of the Most Secure Cargo Operations in Africa.' <https://cargoterminal.dubetradeport.co.za/>.
- Ducruet, C., Itoh, H., and Merk, O. 2014. 'Time Efficiency at World Container Ports.' Discussion Paper 2014-08, International Transport Forum, OECD, Paris. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/dp201408.pdf>.
- Hong Kong International Airport. N.d.a. 'Overview: Air Cargo.' <http://www.hongkongairport.com/en/the-airport/air-cargo/index.page>.
- Hong Kong International Airport. N.d.b. 'Facts and Figures: HKIA at a Glance.' <http://www.hongkongairport.com/en/the-airport/hkia-at-a-glance/fact-figures.page>.
- 'How Do Airports Make Money?' N.d. USFunds. <http://www.usfunds.com/slideshows/how-do-airports-make-money/>.
- 'International Trade: Need, Benefits, and Disadvantages.' N.d. Economics Discussion. <https://www.economicsdiscussion.net/international-trade/international-trade-need-benefits-and-disadvantages/11906>.
- International Transport Forum. 2014. 'The Competitiveness of Ports in Emerging Markets: The case of Durban, South Africa.' International Transport Forum Policy Papers 2, OECD, Paris.
- Jimenez, E., J. Claro, and J. Pinho de Sousa. 2014. 'The Airport Business in a Competitive Environment.' *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 111 (5): 947–954.
- Kakissis, J. 2018. 'Chinese Firms Now Hold Stakes In Over A Dozen European Ports.' NPR. October 9. <https://www.npr.org/2018/10/09/642587456/chinese-firms-now-hold-stakes-in-over-a-dozen-European-ports>.
- OAG Aviation Worldwide. 2018. *On-Time Performance for Airlines and Airports and Top 20 Busiest Routes*. https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/Punctuality_League/2018/PunctualityReport2018.pdf.
- Roddey, J. 2020. *Atlanta International Named World's Most Efficient Airport*. Embry-Riddle Aeronautical University, 15 July. <http://news.erau.edu/headlines/atlanta-international-named-worlds-most-efficient-airport>.
- Rodrigue, J.-P. 2020. *The Geography of Transport Systems*. 5th ed. New York: Routledge.
- Soobramanien, T. Y., and C. Zhuawu. 2014. *Infrastructure for Trade Development*. Commonwealth Trade Hot Topics no. 105. London: London Commonwealth Secretariat.
- The Official Website of the eThekweni Municipality. N.d. 'Port City.' http://www.durban.gov.za/City_Services/Economic_Development/Sector_Support/Port_City/Pages/default.aspx.
- Transport and Housing Bureau. 2021. 'Study on the Economic Contribution of Maritime and Port Industry in 2018.' https://www.hkmpb.gov.hk/document/Study_on_Economic_Contribution_of_Maritime_and_Por.pdf.
- UNCTAD. 2014. 'Freight Rates and Maritime Transport Costs.' https://unctad.org/system/files/official-document/cimem7_rmt2015_ch3_en.pdf.
- UNCTAD. 2020. *Review of Maritime Transport 2019*. Geneva: United Nations.
- White, E. 2018. 'TOC Europe 2018: Hamburg and Rotterdam Lead the Way in call for Data Sharing between Ports.' Next Level Information. June 13. <https://www.nextlevelinfo.com/toc-europe-2018-hamburg-and-Rotterdam-lead-the-way-in-call-for-data-sharing-between-ports>.
- Zhang, X., and Roe, M. 2019. 'Port Competition.' In *Maritime Container Port Security: The USA and European Perspectives*, edited by X. Zhang and M. Roe, 59–85. Cham: Springer.

Maja Koblar

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
maja.koblar@fm-kp.si

Novo leto, novi izzivi za UP FM

Zakaj vsakič ob zaključku starega leta tako optimistično zremo v naslednje? Verjetno zato, ker nam to prinaša občutek novega začetka, novih izzivov in priložnosti za izboljšave. Na UP Fakulteti za management bo letošnji januar prinesel kar nekaj sprememb, vendar, da bi bili pripravljeni na nove izzive, moramo najprej pogledati, kaj smo dobrega naredili v zadnjih mesecih.

Z navdušenjem smo v letošnjem študijskem letu k študiju pospremili kar 265 novih študentov (od skupno 713) in veseli smo bili, ko smo jih lahko v živo pozdravili v naših novih prostorih. Ti so s tem prvič zadihali v duhu študijskega življenja. Vrvež na fakulteti je nedvomno eden od vrhuncev leta 2021, saj smo si tako nove prostore kot študij v živo želeli že kar nekaj časa.

Ob vstopu v novo študijsko leto smo tako pripravili *orientacijske dneve* za vse mednarodne študente ter osrednji tridnevni dogodek *ŠtartUP*, ki je po petkovih pozdravih na fakultetah ob koncu tedna ponudil še obilo zabave, druženja ob športnih aktivnostih in odkrivanja lepot regije, v kateri živimo.

V sklopu Evropske noči raziskovalcev smo priredili okroglo mizo z naslovom *Izzivi in priložnosti »modre rasti«*, na kateri so strokovnjaki različnih strok razpravljali o potrebni podpori aktivnostim, ki lahko učinkovito poskrbijo za prilagoditev na negativne učinke podnebnih sprememb, ob tem pa tudi za zaščito morja in morskega življenja ter hkrati omogočajo »modro rast«.

Na predavanjih je gostovalo kar 19 strokovnjakov iz gospodarstva, nevladnih organizacij in javnih institucij, ki so našim študentom na vseh stopnjah predajali znanje iz prakse, ki jim bo usvojene vsebine nedvomno prikazalo v drugi luči. Prav tako smo kot članica Univerze na Primorskem sodelovali pri organizaciji in izpeljavi *Erasmus dnevov*, kjer so študentje in pedagoško osebje predstavili svoje izkušnje z mednarodno mobilnostjo v najrazličnejših oblikah ter priredili zanimive športne in izobraževalne vsebine za zaposlene in študente ob *Rektoričinem dnevu*.

Dejavnosti, ki se bodo gotovo nadaljevale tudi v naslednjih mesecih, bodo nedvomno dobrodošle tako pri študentih kot zaposlenih. V pripravi imamo dogodke in vsebine za *Alumni klub UP FM*, ki ga v letošnjem letu z veseljem oživljamo in mu dajemo nov zagon, istočasno se pripravljajo vse-





bine v sklopu projekta *Vseživljenjskega učenja na UP*, pospešeno pa potekajo tudi priprave na *festival inovativnosti – festINNO 2022*, ki bo v mesecu maju tudi tokrat potekal preko spleta, ter mednarodno konferenco *MIC 2022*, ki jo bomo s soorganizatorji priredili v juniju v središču Ljubljane. Sedaj že tradicionalen je tudi dogodek v okviru *Evropskega tedna trajnostnega razvoja*, ki ga pripravimo v začetku meseca junija, in nedvomno bo tudi letos osvetlil problematiko trajnosti v lokalnem okolju in širše.

Prav tako se veselimo številnih *predstavitev programov*, ki jih ponujamo novim kandidatom za vpis v naslednjem študijskem letu. Tokrat nas nekaj sprememb čaka zgolj pri številu vpisnih mest, sicer pa programi, ki so bili v večini prenovljeni v zadnjih dveh letih, ostajajo enaki. Predstavitve bodo potekale tako v živo kot tudi virtualno. Nastopili bomo na kariernih sejmih ter programe predstavili po srednjih šolah. Skupaj z ostalimi članicami UP pa se veselimo tudi dnevov odprtih predavanj ter tedna predstavitev podiplomskih programov v mesecu aprilu.

Seveda pa nas z novim letom čakajo tudi novosti. Tu je velik izziv, ki se ga vsi zelo veselimo, saj verjamemo, da bo na fakulteto prinesel nov, svež veter in spremembe, ki bodo pozitivno vplivale na delovanje in ugled ustanove: z januarjem namreč *funkcijo dekanje fakultete prevzema izr. prof. dr. Tatjana Horvat*, ki je bila izvoljena v mesecu novembru. Nasledila bo prof. dr. Matjaža Novaka, ki je fakulteto vodil zadnji dve mandatni obdobji in ki je standarde nedvomno dvignil na visoko raven. Novi dekanji in vsej ekipi želimo učinkovito delo in uspešno premagovanje ovir, ki se morebiti znajdejo na poti.

Povabilo k oddaji člankov s področja ekonomije in financ

Zadnji dve leti je Slovenijo močno zaznamovala epidemija covid-19. Epidemija ni zgolj prekinila nekajletnih ugodnih ekonomskih trendov, ampak močno posegla tudi v družbo in življenja posameznikov. Nekateri razvojni izzivi Slovenije so se zaradi posledic epidemije tako še dodatno poglobili. Kot ugotavlja Urad za makroekonomske analize in razvoj v svojem zadnjem poročilu o razvoju, bo v fazi okrevanja treba okrepiti rast produktivnosti, kar, med drugim, zahteva, krepitev investicijske dejavnosti, večja vlaganja v raziskave in razvoj, digitalno preobrazbo in večjo vključenost v vseživljenjsko učenje. Razvojni izziv predstavljajo tudi demografske spremembe, ki bodo zahtevale spremembe na trgu dela, še posebej v luči razvoja novih oblik dela, in aktivno reševanje problematike socialne zaščite, kar bo imelo pomemben vpliv tudi na javne finance. Posebne izzive prinašata tudi zelena preobrazba in prehod v nizkoogljično krožno gospodarstvo. Naslavljanje teh izzivov bo tako zahtevalo tudi nekatere strukturne reforme.

Vabim vas k oddaji prispevkov, ki bodo kritično obravnavali katerega od zgoraj navedenih izzivov. Dobrodošli so tudi prispevki, ki se neposredno ne nanašajo na izzive ekonomskega in finančnega okrevanja po covidu-19, ampak obravnavajo drugo pomembno mikro- ali makroekonomsko temo oziroma segajo na širše področje ekonomije in financ. Nabor tem tako obsega, a ni omejen na:

- učinke epidemije covid-19 na konkurenčnost slovenskega gospodarstva in izzive za okrevanje;
- produktivnost, investicijsko dejavnost, vlaganja v raziskave in razvoj ter digitalizacijo;
- izzive poslovanja podjetij v obdobju epidemije covid-19;
- učinke in odzive na demografske spremembe;
- prihodnost trga dela;
- vseživljenjsko učenje in povezanost izobraževanja s potrebami gospodarstva;
- vpliv pandemije covid-19 na kapitalske trge;
- financiranje podjetij in rabo alternativnih oblik financiranja;
- fintech in finančne inovacije;
- trajnostne finance – podpora zelenemu prehodu?

