

E / B / R

**ECONOMIC AND
BUSINESS REVIEW**

VSEBINA

-
- 5 *Renata Adlešič*
Anja Svetina Nabergoj
Miha Cimperman
Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov v Sloveniji:
empirična preverba
-
- 45 *Valentina Franca*
Ana Arzenšek
Pomen notranje komunikacije za učinkovitost delavskega soupravljanja
-
- 67 *Igor Ivašković*
Kako hierarhije deležnikov oblikujejo strateške cilje in strategije športnih
klubov?
-
- 93 *Živa Kolbl*
Selma Saračević
Identifikacija porabnikov z blagovno znamko: vloga porabnikove potrebe
po edinstvenosti in vloga porabniških stereotipov
-
- 111 *Fabijan Leskovec*
Matej Černe
Vpliv izobrazbene strukture razvojnega oddelka na uspešnost
organizacije
-
- 141 *Jože Sambt*
Tanja Istenič
Posledice socializma in tranzicije v Sloveniji za premoženjsko stanje oseb
v starosti 50+
-
- 157 *Daša Farčnik*
Kir Kuščer
Dinamični turistični sektor: pregled in obeti za prihodnost
-
- 171 *Miha Juhart*
COVID-19 – pospeševalnik uveljavljanja nadzora nad neposrednimi
tujimi naložbami
-

183*Tomaž Turk*

Digitalizacija in covid-19: večja uporaba sistema za upravljanje učenja na primeru Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani

195*Eva Matjaž**Polona Černič**Lejla Perviz**Irena Ograjenšek*

Slovenski kulturno-kreativni delavec v času pandemije covid-19

USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA PODJETNIKOV V SLOVENIJI: EMPIRIČNA PREVERBA

RENATA ADLEŠIČ¹

ANJA SVETINA NABERGOJ²

MIHA CIMPERMAN

POVZETEK: *Podjetniki se zaradi narave svojega dela pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja srečujejo z večjimi izzivi, saj je meja med obema področjema močno zabrisana tako v smislu časa kot odgovornosti. Raziskovalci opozarjajo na pomembnost razumevanja tematike usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov (Jennings & McDougald, 2007; Kirkwood & Tootell, 2008; Leaptrott, 2009), saj so podjetniki gonilo gospodarskega razvoja (Schumpeter idr., 2002), ključni zaposlovalci (Kelley idr., 2010) in vir inovacij (Brouwer, 2002; Kelley idr., 2010). Razumevanje mehanizmov usklajevanja vseh podjetnikovih vlog (pri delu in družini) in dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost usklajevanja, je ključno tako za podjetnike in vse, ki razmišljajo o podjetniški poti, kot za tiste, ki oblikujejo javne politike za podporo podjetništvu in za njegovo pospeševanje.*

Glavni cilj prispevka je raziskati vpliv spremenljivk, ki so bile identificirane v teoretični preverbi, na zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov. Pri tem se samoučinkovitost in socialna podpora pojavljata kot ključna dejavnika. Glavno raziskovalno vprašanje je, kako socialna opora na delovnem mestu in v družini ter podjetnikova samoučinkovitost vplivata na zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja.

Rezultati naše študije kažejo, da obstaja statistično značilna in pozitivna povezava med samoučinkovitostjo in zadovoljstvom z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. To pomeni, da so podjetniki z višjo stopnjo zaznane samoučinkovitosti bolj prepričani, da bodo občutili višjo raven zadovoljstva, če bodo vložili več napora v usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Nadalje obstaja pozitivna povezava med socialno oporo s strani sodelavcev in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, pozitivna povezava med socialno oporo partnerja in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter negativna povezava med socialno oporo s strani družine in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Obstaja negativna povezava med socialno oporo s strani sodelavcev in samoučinkovitostjo, pozitivna povezava med socialno oporo s strani partnerja in samoučinkovitostjo ter pozitivna povezava med socialno oporo s strani družine in samoučinkovitostjo.

Ključne besede: *usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, strukturni model, samoučinkovitost, socialna opora, podjetniki*

JEL klasifikacija: L26

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: renata.adlesic@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: anja.svetina@efami-lj.si

1 UVOD

Zaradi vedno večjih zahtev tako na poklicnem področju kot v zasebnem življenju podjetnikov postaja zadovoljstvo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja vse pomembnejše. Za podjetnike je vzdrževanje ločnice med poklicnim in zasebnim življenjem zaradi narave dela posebno zahtevno, podobno kot za nekatere druge poklice (Gjerberg, 2003; Pryce in drugi, 2006), na primer policiste (Hall in drugi, 2010; Hart in drugi, 1995), managerje (Mihelič, 2011; Smithson & Stokoe, 2005) in odvetnike (Bacik & Drew, 2006; Trefalt, 2008). Pri tem je ena ključnih spremenljivk delovni čas, saj količina časa, namenjenega delu, najmočneje vpliva na zasebno življenje (Kanter, 1989). Neenakomerna razporeditev časa, energije in zaznavnih procesov med poklicnim in zasebnim področjem povzroča neravnotežje, saj ima vsak posameznik omejene resurse energije in časa.

Izsledki dosedanjih raziskav so pokazali, kako različne povezave konstruktov in dejavnikov vplivajo na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov, vendar še ni bilo dovolj raziskano, kako socialno kognitivni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov. V članku se osredotočamo na proučevanje zaznave zadovoljstva usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v povezavi s socialno oporo s strani sodelavcev, partnerja in družine ter samoučinkovitostjo.

S tem člankom bomo prispevali k razumevanju povezave spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov. V teoretičnem delu bomo predstavili teoretično podlago in obstoječe modele na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Rezultati bodo zajemali opis zbiranja podatkov, analizo podatkov in strukturni model. V diskusiji bodo prikazani rezultati strukturnega modeliranja s podporno literaturo in interpretacijo rezultatov.

2 TEORETIČNA MODELA USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA PODJETNIKOV

2.1 Socialna kognitivna teorija

Avtor socialne kognitivne teorije (Bandura, 1977) opisuje, da kognitivni procesi nastanejo zaradi delovanja možganov, ki odločilno vplivajo na aktivnosti posameznika. Ljudje se v okolju, v katerem se nahajajo, učijo na podlagi opazovanja in vedenja, kar vpliva na razvoj posameznika, na primer vsako vedenje lahko spremeni miselnost posameznika.

Različne študije, ki proučujejo vlogo občutij pri kognitivnih procesih, so odkrile, da občutki različno vplivajo na posameznikovo kognitivnost, sprejemanje odločitev in vedenje (Baumeister in drugi, 2007). Nekatere študije proučujejo različne vidike razmerij med občutji in kognitivnostjo. Baron (2008) navaja razloge, zakaj imajo občutja glavno vlogo v podjetniškem procesu, na primer podjetnik se pogosto sooča z nepredvidljivim poslovnim okoljem, kjer občutja vplivajo na podjetnikovo kognitivnost in vedenje. Obseg

aktivnosti in delovnih nalog, ki jih podjetnik izvaja, ima močno povezavo z občutji. Eden izmed razlogov je tudi, da se podjetniki zanašajo na kognitivnost, povezano s kreativnostjo in prevzemanjem poslovnih odločitev, številne raziskave pa kažejo, kako občutenja različno vplivajo pri različnih poslovnih procesih. Schwarz (1990) navaja, da občutja kot informacijski model posamezniki uporabijo kot del podatkov, da se ustvari kognitivna ocena. Občutki, ki nastanejo ob določenem času ocenjevanja, so lahko kot vsebina umeščeni v kognitivni del posameznika.

Weiss & Cropanzano (1996) opisujeta, kako dogodki na delovnem mestu ustvarjajo različne čustvene izkušnje, nato pa ti občutki vplivajo na odnose in vedenje na delovnem mestu. Beal in drugi (2005) navajajo, da so izkušnje občutij, ki se spreminjajo od časa do časa, vredne proučevanja. Predlagajo model procesa, ki je povezan s posameznikovimi stanji občutenj za njihovo delovanje. Izkušnje občutenj, ki so pomembne za delovno nalogo, so povezane s kognitivnimi procesi, kot je ocenitev, prek teh kognitivnih procesov pa so povezane z delovanjem.

Socialna kognitivna teorija pravi, da ima posameznik z več socialne opore boljše pogoje za oblikovanje močnih prepričanj o lastnih sposobnostih za delovanje. V naši študiji skladno s teorijo zaznane samoučinkovitosti (Bandura, 1977) pričakujemo, da je socialna opora povezana z oblikovanjem močnih prepričanj – z višjo zaznano samoučinkovitostjo podjetnika glede tega, da je sposoben doseči višjo raven zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja (Bandura, 1977).

2.2 Teorija vlog

Za lažje razumevanje podjetnikove sposobnosti usklajevanja poklicnih in zasebnih obveznosti je nujno razumevanje temeljnih vlog, ki jih ima podjetnik na poklicnem in zasebnem področju. Za podjetnikovo usklajevanje poklicnih in zasebnih obveznosti je razumevanje vlog izjemnega pomena, ker je vsaka družbena vloga sestavljena iz pravic, obveznosti, pričakovanj, norm in vedenja, s katerimi se posameznik sooča in jih izpolnjuje v posamezni vlogi. Teoretična perspektiva, ki pojasnjuje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, se imenuje teorija vlog (Greenhaus & Beutell, 1985; Katz & Kahn, 1978; Stryker & Statham, 1985). Večina vsakodnevnih aktivnosti vključuje izpolnjevanje družbeno definiranih vlog, kot so delavec, podjetnik, direktor in podobno, ki jih posameznik prevzame v delovni domeni (Googins, 1991). Kahn in drugi (1964) opredeljujejo teorijo vlog kot vlogo skupka aktivnosti ali vedenj, ki jih drugi pričakujejo od posameznika zaradi njegove vloge. Sieber (1974, str. 569) navaja, da ima vsaka vloga določene pravice in obveznosti.

V literaturi najdemo še nekatere druge razlage, ki opisujejo teorijo vlog. Če so pričakovanja glede izpolnitve vlog previsoka, to lahko postane za posameznika preobremenjujoče. Ko morajo ljudje izpolniti več vlog hkrati, je nemogoče uresničiti pričakovanja vseh ali pa lahko pri izpolnjevanju vseh vlog pride do konflikta (Goode, 1960). Kahn in drugi (1964)

so tovrstni konflikt poimenovali konflikt med posameznikovimi vlogami (angl. interrole conflict).

3 PROUČEVANI KONSTRUKTI

V študiji bomo preverili povezavo spremenljivk socialne opore, zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja in samoučinkovitosti. Konstrukte bomo najprej na kratko predstavili in nato v modelu pokazali, kako so med seboj povezani.

3.1 Socialna opora na področju dela in družine

Socialna opora je pomemben dejavnik, ki vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter pomaga podjetnikom pri lažjem soočanju s stresnimi delovnimi in zasebnimi obveznostmi. Na podlagi teorije Maslowa je potreba posameznika po socialnem stiku s sočlovekom ena ključnih potreb v življenju. Socialna opora se nanaša na pomoč iz osebnih razmerij, ki vključujejo relativno pogoste interakcije in močna pozitivna čustva (House & Wells, 1978 v Billings in Moos, 1982). Shumaker in Brownell (1984 str. 13 v Zimet in drugi, 1988) sta opredelila socialno oporo kot izmenjavo virov, namenjenih povečanju blaginje prejemnika med vsaj dvema posameznikoma. Socialna opora je širše definirana kot zmožnost pomoči v razmerju med osebami in kakovostjo teh razmerij (Leavy, 1983, str. 5 v Parasuraman in drugi 1992). Modeli o stresu (Grenhaus & Parasuraman, 1986; Kessler, Price & Wortman, 1985 v Parasuraman in drugi, 1992) so identificirali socialno oporo kot pomemben vir, ki lahko omili učinke stresa na različnih področjih. Hobfoll in Stokes (1988) sta opisala socialno oporo kot socialno povezavo oziroma razmerje, ki omogoča posameznikom sodelovanje ali občutek pripadnosti osebi ali skupini, ki je zaznana kot ljubeča in skrbna.

Socialna opora vpliva na izid, kot je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, in številne študije predvidevajo, da večja socialna opora vodi do lažjega in bolj uspešnega usklajevanja med zasebnim in poslovnim življenjem. Scandura in Lankau (1997) navajata, da so organizacije, ki imajo družini prijazen program, povezane s povečano organizacijsko pripadnostjo. Stephens in Sommer (1993) v svoji študiji označujeta podporo nadrejenih, ki moderira vpliv dojemanja konflikta na zadovoljstvo z delom in organizacijsko pripadnostjo.

Socialna opora prihaja tako s strani dela kot s strani zasebnega življenja. V kontekstu dela in družine ponazarjajo dva oporna vira: socialno oporo s strani dela (npr. nadrejeni in sodelavci) in socialno oporo s strani družine (življenjski partner in družina ter prijatelji) (Ganster in drugi, 1986). Raziskovalci so ugotovili, da pridobljena socialna opora s strani oseb delovnega in/ali družinskega področja pozitivno vpliva na splošno zdravje in blaginjo delavcev (Cohen & Wills, 1985 v Adams in drugi, 1996).

Med socialno oporo na strani dela in družine obstaja povezava in medsebojni vpliv. Raziskave kažejo (Billings & Moos, 1982; Rudd & McKenry, 1986 v Parasuraman in drugi, 1992), da opora, prejeta na enem področju (npr. v družini), lahko vpliva na blaginjo drugega področja (npr. dela), vendar so nekateri raziskovalci ugotovili, da povezava opor ni nujno pozitivna v obe smeri. LaRocco in drugi (1980 v Adams in drugi, 1996) so ugotovili, da opora s strani družine in prijateljev ni predvidevala uspešnih izidov, povezanih z delom (npr. zadovoljstvom v službi), ampak je predvidevala splošno blagostanje (npr. zmanjšano depresijo, tesnobo), kar v nadaljevanju nakazuje na podporno utemeljitev v predpostavki našega strukturnega modela.

V študiji bomo osredotočeni na prvotno uporabljene opori v raziskavah, to sta emocionalna (npr. poslušanje in empatija) in instrumentalna opora (npr. pomoč pri reševanju problemov). Kot razlog za izbiro naj omenimo, da Adams in drugi (1996) navajajo uporabo socialne opore v emocionalni in instrumentalni obliki. Prav tako v raziskavah preverjene merske lestvice vsebujejo trditve, ki so povezane z emocionalno ali instrumentalno oporo (Chen in drugi, 2001). Raziskovalci tudi navajajo, da zaposleni pogosto iščejo emocionalno in instrumentalno oporo v družini, pri partnerju, nadrejenih in sodelavcih oz. prijateljih, da se lažje soočijo z nezdržljivimi obveznostmi do dela in družine (Ray & Miller, 1994).

3.1 Zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja v podjetništvu

Doseganje zadovoljstva pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaradi vse večjih zahtev na obeh področjih je pomembna karierna vrednota in cilj mnogih zaposlenih. Bailyn (2006) trdi, da lahko razporeditev virov za lažje usklajevanje pomaga pri preoblikovanju delovnih zahtev, kar omogoča okrepitev zadovoljstva pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Pomembnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja se med zaposlenimi povečuje. Raziskava, ki sta jo opravila Krantz in Lundberg (2006), je pokazala, da je 90 % zaposlenih v raziskavi odgovorilo, da je doseganje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zelo pomembno. Mnogi posamezniki postanejo podjetniki tudi zato, da bi lažje dosegli želeno raven usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja (Kirkwood & Tootell, 2008), saj podjetništvo ponuja večjo stopnjo fleksibilnosti pri usklajevanju vlog kot drugi poklici. DeMartino in Barbato (2003) poudarjata, da je fleksibilnost pri podjetniški karieri pomembna zlasti za ženske. Raziskave prikazujejo, da več žensk kot moških postane podjetnic prav zaradi lažjega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Ravno avtonomija in fleksibilnost glede izpolnjevanja družinskih in službenih obveznosti privedeta mnoge ženske do ustanovitve lastnega podjetja (Kirkwood & Tootell, 2008). Mallon in Cohen (2001) ugotavljata, da ženske zapuščajo organizacije in ustanovijo svoje podjetje, da bi dosegle fleksibilnost in usklajenost poklicnega in zasebnega življenja.

Estes in drugi (2007) so proučevali razmerje med delovnim in družinskim področjem z upoštevanjem zahtev vseh podjetnikovih vlog in časovno obvezo pri obeh področjih.

DeMartino in drugi (2006) navajajo, da se morajo podjetniki zaradi natrpanega urnika bolj prizadevati za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot pa osebe, zaposlene v organizaciji. Študije kažejo, da samozaposlitev ponuja določene delovne značilnosti in ugodnosti, kot sta avtonomija in fleksibilnost urnika, ki pomagata usklajevati poklicno in zasebno življenje (Cooper & Dunkelberg, 1986).

3.2 Zaznana samoučinkovitost

Samoučinkovitost je ena od najbolj proučevanih kognitivnih spremenljivk in je sestavni del konceptualnega modela v študiji. Številni avtorji (Gartner, 1989; Boyd & Vozikis, 1994; McGee in drugi, 2009) navajajo, da se je povečal poudarek vloge samoučinkovitosti pri študiju podjetništva, ker predstavlja pomembno pojasnjevalno spremenljivko pri določanju moči podjetniških namenov in verjetnost, da bodo ti nameni uresničeni v podjetniških delovanjih.

Vsakega posameznika definirajo osebne značilnosti. Socialna karierna kognitivna teorija (angl. social career cognitive theory) (Lent in drugi, 2002) potrjuje, da je samoučinkovitost pomembna spremenljivka osebnosti pri razumevanju razvoja posameznikove kariere. Predvsem v začetnem obdobju rasti so pri iskanju finančnih virov pomembnejše podjetnikova osebnost, karizma, izobrazba in komunikacijske sposobnosti ter manj podjetje in sama podjetniška priložnost (Goslin & Barge, 1986). Majhno podjetje v večji meri izraža osebnost podjetnika ustanovitelja kot pa strukturo industrijske panoge, v kateri podjetje posluje (Kirchhoff, 1994). V majhnih podjetjih podjetnik z vedenjskimi vzorci, ki so miselni in odvisni od njegovih želja in ciljev, kroji strategijo podjetja in vpliva na potencial podjetja za rast (Drnovšek, 2002). V nadaljevanju bo prikazano, kako konstrukt samoučinkovitosti kaže močno povezavo z drugimi proučevanimi spremenljivkami.

Samoučinkovitost po Banduri (1997) izhaja iz sociokognitivnega modela in se nanaša na zaupanje posameznika v svoje zmožnosti, da zaključi opravilo ali se sooči z zahtevami, ki so pred njim. Posamezniki z visoko samoučinkovitostjo niso boljši le pri soočanju z izzivi, temveč kažejo tudi večje prizadevanje (Bandura, 1997). Bandura (1977) navaja, da je percepcija samoučinkovitosti povezana z oceno, kako dobro lahko nekdo opravi naloge, ki jih zahteva neka situacija. Bandura (1982) omenja tudi, da oseba, ki ima močan občutek za samoučinkovitost, razvije prizadevanje, ki jo spodbuja k večjemu trudu pri premagovanju ovir.

Samoučinkovitost lahko predvideva rezultate, povezane z delom – na primer delovanje posameznika na delovnem mestu (Stajkovic & Luthans, 1998). Poleg tega je samoučinkovitost tudi skupek prepričanj, ki jih ima posameznik o notranjih (osebnost) in zunanjih (okolje) pritiskih ter možnostih za njihovo premagovanje (Boyd & Vozikis, 1994). Markman in drugi (2002) trdijo, da je samoučinkovitost ključna determinanta uspeha novo nastajajočega podjetja in osebnega uspeha podjetnika pri podjetniškem zadovoljstvu (Hmieleski & Corbett, 2008). Raziskovalci Jung in drugi (2001) so proučevali

in razvili mero za podjetniško samoučinkovitost, ki preverja, kako je posameznikova ocena podjetniških veščin povezana s podjetniškimi namerami in delovanjem. V raziskavi so potrdili hipotezo, da je podjetniška samoučinkovitost pozitivno povezana s podjetniško namero in delovanjem.

Ker samoučinkovitost pozitivno vpliva na delovanje posameznika, predvidevamo enak vpliv na delovanje podjetnikov na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Številni avtorji so proučevali samoučinkovitost, ker je pomemben konstrukt pri razumevanju podjetniškega uspeha, obsežni dokazi pa podpirajo vpliv konstrukta na novonastala podjetja in rast poslovnih procesov. Na podlagi navedenih razlogov smo v raziskavi uporabili podjetnikovo samoučinkovitost kot neodvisno spremenljivko, ki pojasnjuje odvisno spremenljivko zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov.

4 REZULTATI

4.1 Oblikovanje modela

Za testiranje raziskovalnih vprašanj je bil oblikovan konceptualni model usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov, raven proučevanja pa je podjetnik. Predpostavljamo, da podjetnik zaradi kompleksnosti delovanja nima jasne ločnice med poklicnim in zasebnim življenjem. Predlagani model izhaja iz teorije vlog (Katz & Kahn, 1978) s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter socialne kognitivne teorije (Bandura, 1977), ki pojasnjuje konceptualno ozadje miselnih in vedenjskih procesov podjetnika. V model so vključene naslednje spremenljivke: socialna opora s strani sodelavcev, socialna opora s strani partnerja in socialna opora s strani družine, samoučinkovitost in zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Model po priporočilu predhodnih študij (npr. Erdwins in drugi, 2001) vključuje socialno-kognitivne spremenljivke v raziskovanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Podjetniki so zaradi svoje dinamične in proaktivne narave dela večino časa usmerjeni v poklicno življenje, tako da jim ostane manj časa za zasebno življenje (Jennings & McDougald, 2007), zato še bolj aktivno raziskujejo in razvijajo načine za doseganje zadovoljivega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Kirkwood & Tootell, 2008).

Predhodna literatura kaže (Erdwins in drugi, 2001), da je pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (npr. prilagajanje, pogovor, pomoč) moč doseči večje zadovoljstvo z več socialne opore sodelavcev oz. življenjskega partnerja. Socialna kognitivna teorija (Bandura, 1977) kaže, da imajo posamezniki z več socialne opore boljše pogoje za oblikovanje močnih prepričanj o lastnih sposobnostih za delovanje. V našem primeru bo v skladu s teorijo zaznane samoučinkovitosti (Bandura, 1979) socialna opora povezana z oblikovanjem višje ravni zaznane samoučinkovitosti podjetnika in to tako, da je podjetnik

sposoben doseči višjo raven zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja (Bandura, 1986).

S predstavljenim konceptualnim modelom želimo pojasniti zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov z vpeljavo neodvisne spremenljivke socialna opora in spremenljivke zaznana raven podjetnikove samoučinkovitosti.

Model izhaja iz socialno-kognitivne teorije, katere osnovna teoretična predpostavka je, da posameznikova močna prepričanja o lastnih sposobnostih za delovanje na določenem področju vplivajo na uspeh delovanja na tem področju. Med namero, da se izrazi določeno vedenje, in dejanskim izrazom tega vedenja obstaja močna povezava (Fishbein & Ajzen (1975) v Boyd & Vozikis, 1994). Z vidika naše raziskave to pomeni, da podjetnikovo prepričanje o lastnih sposobnostih za uspešno usklajevanje vseh njegovih vlog v poklicnem in zasebnem življenju vpliva na njegovo zadovoljstvo njegovega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

4.2 Raziskovalne hipoteze

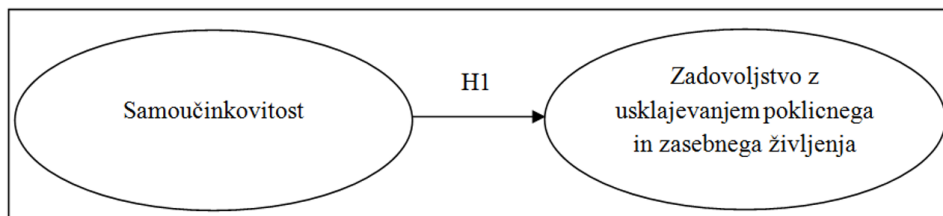
4.2.1 *Samoučinkovitost in zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja*

Samoučinkovitost se nanaša na močna prepričanja posameznika, da bo uspešno izvedel naloge na določenem področju (Bandura, 1997). Aktivnost in motivacija, ki izhajata iz zaznane samoučinkovitosti, se odražata na podjetnikovem vedenju in vplivata na njegovo zadovoljstvo z delitvijo časa in pozornosti med delom in zasebnim življenjem. Samoučinkovitost pri podjetniku pozitivno vpliva na rezultat, ki je v tem primeru usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Samoučinkovitost izhaja iz socio-kognitivnega modela in se nanaša na zaupanje posameznika v svoje zmožnosti, da zaključi opravilo ali se sooči z zahtevami, na primer z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, saj doseganje usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja ostaja pomemben cilj in kriterij uspešnosti za podjetnike in podjetnice (Orser & Riding, 2004). V nadaljevanju navajamo osnovna izhodišča, ki podpirajo pozitivno povezavo med samoučinkovitostjo ter usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja.

Predpostavljamo, da bodo podjetniki z višjo ravnjo zaznane samoučinkovitosti bolj prepričani v lastno sposobnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja in bodo občutili višjo raven zadovoljstva. Na podlagi prej podanih utemeljitev predpostavljamo, da obstaja pozitivna povezava med samoučinkovitostjo in zadovoljstvom z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja pri podjetnikih. V tem primeru bomo preverili neposreden pozitiven vpliv samoučinkovitosti na zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja (slika 1).

Hipoteza 1: Zaznana podjetnikova samoučinkovitost in zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja sta pozitivno povezana.

Slika 1: Prikaz hipoteze 1



Vir: Lastni.

* Kontrolne spremenljivke: starost podjetja, starost podjetnika, spol, število otrok.

4.2.2 Socialna opora in zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja

V podjetniški literaturi nedavne raziskave proučujejo vpliv socialne opore na zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Na primer Abendroth & Den Dulk (2011) v svoji študiji opredeljujeta pomembnost različnih tipov socialne opore na zadovoljstvo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja na primeru zaposlenih v storitvenem sektorju v osmih evropskih državah. Rezultati kažejo, da spremenljivka socialna podpora pojasni velik delež variabilnosti zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Opora neposredno in blažilno vpliva (angl. buffering effect) na zadovoljstvo. Na delovnem mestu je podpora sodelavcev zelo pomembna, pri čemer se instrumentalna in emocionalna opora na delovnem mestu dopolnjujeta. Emocionalna opora v zasebnem življenju ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo, medtem ko ga instrumentalna opora nima.

V nadaljevanju podajamo izhodišča, ki podpirajo pozitivno razmerje med socialno oporo in zadovoljstvom z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Temeljimo na tem, da razmerje med socialno oporo in zadovoljstvom z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja deluje na podlagi mehanizma, kjer opora krepi zadovoljstvo posameznika oz. v našem primeru podjetnika.

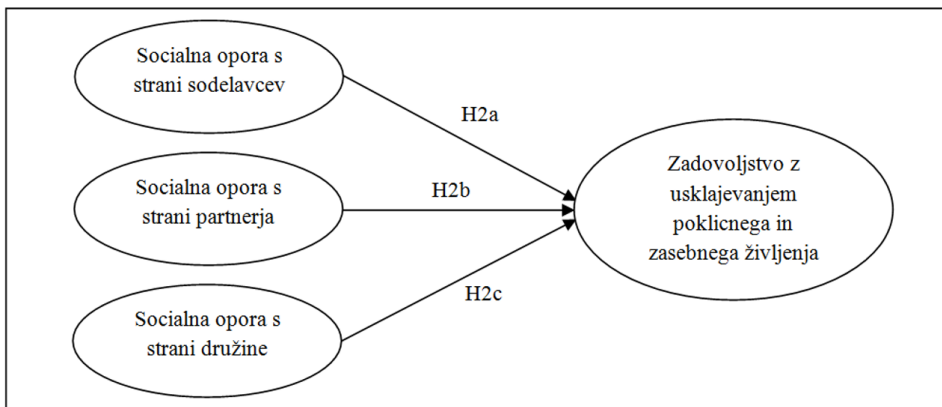
Predhodne raziskave kažejo, da je partnerjeva opora pozitivno povezana s številnimi izidi, ki vključujejo poslovni uspeh (Bird & Bird, 1986), mentalno zdravje (Aneshensel, 1986), uspešen odnos z življenjskim partnerjem (Roskies & Lazarus, 1980), zadovoljstvo s poklicnim življenjem (Rudd & McKenry, 1986 v Kirrane & Buckley, 2004). Erdwins in drugi (2001) navajajo, da lahko prejeta opora za zaposlene ženske, vključno s podporo s strani partnerja, družino, sodelavce ali delodajalca, ugodne učinke na izboljšanje

učinkovitega soočenja z zahtevami, ki jih imajo na različnih življenjskih področjih. Na podlagi opisanih študij lahko sklepamo, da ko bo imel podjetnik oporo s strani partnerja, na primer v obliki pogovora in pomoči pri domačih opravilih (instrumentalna opora), bo to pozitivno vplivalo na krepitev podjetnikovih prepričanj, da je sposoben usklajevati poklicno in zasebno življenje. Prav tako je opora s strani širše družine pomemben dejavnik pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Glede na visoko medsebojno odvisnost poklicnega in zasebnega področja postaja družinska opora vse pomembnejši dejavnik, ki prispeva k razumevanju in dobrobiti zaposlenih (Peeters & LeBlanc, 2001 v Kirrane & Buckley 2004).

V podjetniškem kontekstu predvidevamo, da so podjetniki z visokim deležem socialne opore bolj zadovoljni z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Argument je podprt s teorijo Housa (1981), ki predvideva, da socialna opora neposredno in pozitivno vpliva na podjetnikovo zadovoljstvo z usklajevanjem. Prejeta podpora sodelavcev, partnerja ali družine ugodno vpliva na podjetnike pri učinkovitem soočenju z zahtevami glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Na podlagi obstoječe literature predlagamo naslednjo hipotezo:

Hipoteza 2: Obstajajo pozitivne povezave med tremi vrstami socialne opore (socialna opora s strani sodelavcev, socialna opora s strani partnerja in socialna opora s strani družine) in podjetnikovim zadovoljstvom z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja (slika 2).

Slika 2: Prikaz hipoteze 2 in podhipotez



Vir: Lastni.

* Kontrolne spremenljivke: starost podjetja, starost podjetnika, spol, število otrok.

4.2.3 Socialna opora in zaznana samoučinkovitost

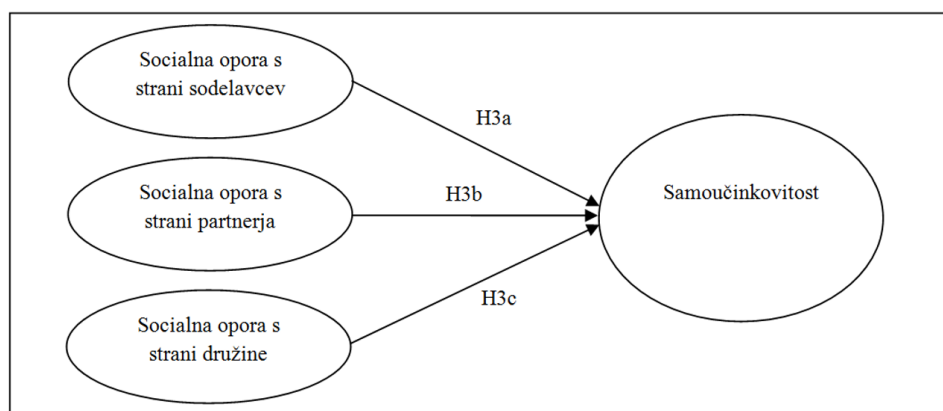
Bandura (1977) utemelji teoretično povezavo med socialno oporo in zaznano samoučinkovitostjo s tem, da oporo s strani drugih opredeli kot enega izmed načinov, ki prispevajo h krepitvi posameznikove samoučinkovitosti. Socialna kognitivna teorija opisuje, kako socialna opora vpliva na samoučinkovitost. Socialna kognitivna teorija (Bandura, 1977) navaja, da imajo posamezniki z več socialne opore boljše pogoje za oblikovanje močnih prepričanj o lastnih sposobnostih za delovanje. Hobfoll in Stokes (1988) navajata, da je socialna opora opredeljena kot socialna povezava, ki omogoča posameznikom sodelovanje ali občutek pripadnosti osebi ali skupini, ki je zaznana kot ljubeča in skrbna. Socialna opora je širše definirana kot zmožnost pomagati razmerju med osebami in kakovostjo teh razmerij (Leavy, 1983, str. 5 v Parasuraman in drugi, 1992).

Predpostavljamo, da socialna opora tako s strani družine v obliki različnih vrst pomoči ali podpore vpliva na boljšo samoučinkovitost podjetnika, ki se kaže v doseganju ciljev, premostitvi izzivov in učinkovitem podjetniškem delovanju.

V podjetniškem kontekstu predvidevamo, da prejeta opora partnerja, družine ali delodajalca ugodno vpliva na boljšo samoučinkovitost. Na podlagi predpostavljenega predlagamo naslednjo hipotezo:

Hipoteza 3: Obstajajo pozitivne povezave med tremi vrstami socialne opore (socialna opora s strani sodelavcev, socialna opora s strani partnerja in socialna opora s strani družine) in podjetnikovo samoučinkovitostjo (slika 3).

Slika 3: Prikaz hipoteze 3 in podhipotez

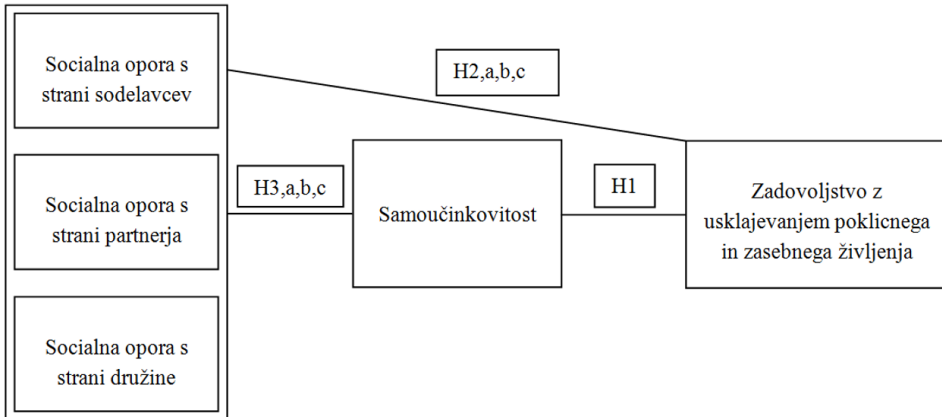


Vir: Lastni.

* Kontrolne spremenljivke: starost podjetja, starost podjetnika, spol, število otrok.

V konceptualnem modelu na sliki 4 je prikazana povezava spremenljivk socialne opore, samoučinkovitosti in zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, ki jo bomo preverjali v strukturnem modelu.

Slika 4: Prikaz konceptualnega modela



Vir: Lastni.

4.3 Zbiranje podatkov

Ciljna skupina podjetij so bila mikro, majhna in srednje velika podjetja z več kot dvema zaposlenima, ki delujejo v raznolikih panožnih dejavnostih v Sloveniji. Analizirana podjetja imajo lastnika oz. solastnika ali ustanovitelja oz. soustanovitelja, na katerega smo naslovili vprašalnik. Vzorčni okvir za bazo podatkovnih naslovov je oblikovan na podlagi Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) in registra Gospodarske zbornice Slovenije. Za naslovnike so bili izbrani lastniki oz. solastniki ali ustanovitelji oz. soustanovitelji podjetij.

Vprašalniki so bili ločeno poslani direktorjem izbranih podjetij oz. njihovim ustanoviteljem v Sloveniji. V vzorec je bilo zajetih 3.500 podjetij po metodi slučajnostnega vzorčenja iz javno dostopne podatkovne baze AJPES v obdobju od novembra 2013 do januarja 2014. Vprašalniki so bili poslani izbranemu reprezentativnemu vzorcu podjetnikov, in sicer na dva načina: v elektronski obliki prek spletnega zbirnika anketnih vprašalnikov »Questionpro« (www.questionpro.com) in v papirnati obliki. Prek elektronske različice je bilo poslanih 3.000 anket, v papirnati obliki pa 500. Podjetniki so potrebovali približno 15 minut za izpolnitev ankete. Od vseh prispelih vprašalnikov je bilo v celoti izpolnjenih 311 vprašalnikov, delno pa 118.

Vseh poslanih vprašalnikov na papirju je bilo 500. Skladno s pričakovanji je bil elektronski odziv zelo nizek (približno 10 %), pri papirnati različici pa okoli

20–25-odstoten. Kriterij, po katerem smo preverjali, ali vprašalnik izpolnjuje podjetnik, je pod kategorijo Vprašanja o podjetju zajemal naslednji dve vprašanji: Ali ste ustanovitelj ali soustanovitelj podjetja, kamor je poslan vprašalnik? ter Ali ste lastnik ali solastnik podjetja, kamor je poslan vprašalnik? Podatki so zbrani skladno s priporočili avtorjev (Dillman in drugi, 2009), ki so oblikovali metodo s sklopom postopkov za oblikovanje uspešnega vprašalnika za visokokakovostne podatke in visok odziv.

4.4 Merjenje podatkov

Za merjenje spremenljivke samoučinkovitost smo v anketnem vprašalniku uporabili vprašanja, ki so jih v svoji raziskavi uporabili Chen in drugi (2001). Samoučinkovitost smo merili z osmimi trditvami, kjer so dodane meritve faktorskih uteži, pridobljene na podlagi naših rezultatov.

Sposoben/-a sem doseči večino ciljev, ki sem si jih zastavil/-a.	,773
Ko se soočim z zahtevnimi nalogami, sem prepričan/-a, da jih bom izpolnil/-a.	,842
Na splošno menim, da lahko dosežem rezultate, ki so zame pomembni.	,868
Verjamem, da lahko uspem pri vseh prizadevanjih, ki si jih zastavim.	,809
Sposoben/-a sem uspešno premostiti večino izzivov.	,814
Prepričan/-a sem, da lahko učinkovito izvajam različne naloge.	,721
V primerjavi z ostalimi opravi večino nalog zelo dobro.	,611*
Tudi pod pritiskom lahko delujem precej dobro.	,514*

Vse prikazane uteži so (sig.) statistično značilne pri stopnji tveganja na ravni 0,05.

Samoučinkovitost smo merili na oceni izvedbe z Likertovo lestvico, kjer je za vsako trditev anketiranec na 7-stopenjski lestvici ocenil, kako močno se strinja oz. ne strinja s trditvijo, pri čemer je 1 pomenilo, da se popolnoma ne strinja, 7 pa, da se popolnoma strinja s trditvijo.

Za merjenje spremenljivke socialne opore smo v anketnem vprašalniku uporabili vprašanja, ki so jih v svoji raziskavi uporabili Ganster in drugi (1986). Socialno oporo smo merili z dvanajstimi trditvami, kjer so dodane meritve faktorskih uteži, pridobljene na podlagi naših rezultatov.

Socialno oporo smo merili na oceni izvedbe z Likertovo lestvico, kjer je za vsako trditev anketiranec na 7-stopenjski lestvici ocenil, kako močno se strinja oz. ne strinja s trditvijo, pri čemer je 1 pomenilo, da se popolnoma ne strinja, 7 pa, da se popolnoma strinja s trditvijo.

Sodelavci se prilagajajo, da bi mi olajšali življenje.	,450*
S sodelavci se lahko sproščeno pogovarjam.	,739
Na sodelavce se lahko zanesem, ko nastanejo težave v službi.	,855
Sodelavci mi prisluhnejo pri osebnih težavah.	,562*
Partner/-ka se prilagaja, da bi mi olajšal/-a življenje.	,781
S partnerjem/-ko se lahko sproščeno pogovarjam.	,876
Na partnerja/-ko se lahko zanesem, ko nastanejo težave v službi.	,882
Partner/-ka mi prisluhne pri osebnih težavah.	,910
Sorodniki in prijatelji se prilagajajo, da bi mi olajšali življenje.	,736
S sorodniki in prijatelji se sproščeno pogovarjam.	,710
Na sorodnike in prijatelje se lahko zanesem, ko nastanejo težave v službi.	,871
Sorodniki in prijatelji mi prisluhnejo pri osebnih težavah.	,838

Vse prikazane uteži so (sig.) statistično značilne pri stopnji tveganja na ravni 0,05.

Za merjenje spremenljivke zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja smo v anketnem vprašalniku uporabili vprašanja, ki jih je v svoji raziskavi uporabila Valcour (2007). Zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja smo merili s štirimi trditvami, kjer so dodane meritve faktorskih uteži, pridobljene na podlagi naših rezultatov.

S tem, kako delite čas med delo in zasebno življenje.	,908
S tem, kako porazdeljujete svojo pozornost med delo in zasebno življenje.	,935
Z ujemanjem vašega poklicnega in zasebnega življenja.	,738
S svojo sposobnostjo za usklajevanje poklicnih zahtev in zahtev zasebnega življenja.	,773

Vse prikazane uteži so (sig.) statistično značilne pri stopnji tveganja na ravni 0,05.

Zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja smo merili z Likertovo lestvico, kjer je za vsako trditev anketiranec na 7-stopenjski lestvici ocenil, kako zadovoljen oz. nezadovoljen je s trditvijo, pri čemer je 1 pomenilo, da je popolnoma nezadovoljen, 7 pa, da je popolnoma zadovoljen s trditvijo.

Za lestvice navedenih konstruktov so bile uporabljene tehnike prevajanja in prevajanja nazaj (Hambleton, 1993). Celoten vprašalnik z lestvicami smo predhodno testirali na 10 podjetnikih, da smo preverili razumevanje vprašanj.

4.5 Značilnosti vzorca

V tem poglavju so zbrani rezultati analize podatkov o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov v Sloveniji, ki predstavljajo značilnosti vzorca. Struktura poglavja sledi hipotezam, ki jih preverjamo na vzorcu 311 podjetnikov iz malih, srednjih in velikih podjetij. Hair in drugi (1998) navajajo, da kritično velikost vzorca predstavlja analiza 200

enot. Skladno s tem ocenjujemo, da je velikost vzorca ustrezna za preverjanje hipotez in sklepanje o pojavih. V nadaljevanju so predstavljene statistične značilnosti anketiranih ter preveritev modela konstruktov in posledic za zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja.

Vzorec sestavlja 222 (71,4 %) moških in 89 (28,6 %) žensk. Podatki so pokazali, da je 87,1 % anketirancev ustanoviteljev podjetja in 95,2 % anketirancev lastnikov podjetja. Povprečni anketiranec v vzorcu je moški, star 48 let, z visokošolsko izobrazbo, ima partnerko in v povprečju dva otroka, je direktor podjetja ostalih dejavnosti ali druge najpogosteje označene predelovalne dejavnosti, ki je star od 21 do 40 let. Njegov urnik se giblje od 40 do 60 ur na teden

4.6 Analiza podatkov

4.6.1 Pojasnjevalna statistika

Zbrane podatke iz vprašalnikov smo analizirali z uporabo multivariatne analize. Spremenljivke so standardizirane, kar omogoči primerljivost merjenih spremenljivk med skupinami kot primerljivost med ocenami parametrov. Rezultati so analizirani z manjkajočimi vrednostmi (angl. missing values analysis). Normalno porazdelitev podatkov smo preverili z vrednostjo za asimetričnost (angl. skewness) in vrednostjo za koničavost oz. sploščenost (angl. kurtosis). Kline (2005, str. 50) navaja, da so spremenljivke, ki imajo absolutno vrednost indeksa sploščenosti večjo od 3,0, zelo sploščene, spremenljivke, ki imajo absolutno vrednost koničavosti večjo od 10,0, pa so zelo koničave. Zanesljivost je merjena z uporabo metode notranje konsistentnosti oziroma s koeficientom Cronbach alfa in predstavlja oceno konsistentnosti mere, ki pokaže, ali pri posamezni enoti z uporabo različnih mer dobimo enake rezultate. S testom je bila preverjena korelacija med trditvami znotraj posameznih spremenljivk (sklopov vprašanj). Vrednost spodnje meje Cronbach alfe je 0,70 (Hair in drugi, 1998). Konvergentna veljavnost pomeni stopnjo, do katere dve meri istega koncepta korelirata, in je ocenjena z uporabo eksploratorne in konfirmatorne faktorjske analize. Prav tako je ocenjena diskriminatorska veljavnost, ki pomeni stopnjo, do katere se dva konceptualno podobna koncepta razlikujeta (Hair in drugi, 1998). Nato so podatki ocenjeni z uporabo statistike chi-square, Pearsonove korelacije in strukturne enačbe za modeliranje v ustreznem statističnem programu – SPSS in Amosu.

Odgovori pri posameznih vprašanjih so bili združeni v nov konstrukt s pomočjo faktorjske analize. Faktorjska analiza je potrebna pri sklopih vprašanj spremenljivk oziroma proučuje povezave v množici opazovanih spremenljivk. Medsebojni vpliv med konstrukti smo raziskali s pomočjo analize moči in smeri njihove korelacije. Sharma (1995) navaja, da s slednjo metodo izluščimo manjše število latentnih spremenljivk, s katerimi pojasnimo korelacije med opazovanimi spremenljivkami. Eksploratorna faktorjska analiza je bila narejena po metodi največjega verjetja in metodi direkt obličin za poševnokotne rotacije s Kaiserjevo normalizacijo. Z Bartlettovim testom in testom Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

smo preverili, ali so podatki primerni za njeno izvedbo (Craig & Douglas, 2005, str. 398). Če so rezultati za test KMO večji kot 0,80, so primerni, nad 0,70 so povprečni, nad 0,60 so zadovoljivi in do 0,50 so sprejemljivi, ostalo je nesprejemljivo (Hair in drugi, 1998). Konfirmatorna faktorska analiza se kot vrsta strukturnega modeliranja ukvarja z merskimi modeli, kjer meri odnos med opazovanimi kazalci in latentnimi spremenljivkami (Brown, 2014). Pri konfirmatorni faktorski analizi se na podlagi znanja o strukturi konkretne latentne spremenljivke določi, katere spremenljivke definirajo posamezen faktor (Byrne, 2006).

Spremenljivk, ki so vključene v strukturni model, je skupaj pet: samoučinkovitost, socialna opora sodelavcev, socialna opora partnerja, socialna opora družine in zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Za vse merske lestvice je sredina prišla nad 4,0, kar prikazuje nevtralno vrednost na Likertovi lestvici. Najmanjša sredina, to je 4,05, se je pokazala pri trditvi »Sodelavci se prilagajajo, da bi mi olajšali življenje«, kjer sklepamo, da trditve anketiranci podpirajo. Najvišja sredina je bila 5,96 pri trditvi »Partner/-ka mi prisluhne pri težavah«.

Merske lestvice niso imele nasprotnih trditvev (angl. reversed scale). Pri vseh merskih trditvah je bilo veljavnih 311 enot. Analiza je pokazala, da imajo vse trditve visoke faktorske uteži razen dveh trditvev merske lestvice samoučinkovitosti, to sta »Tudi pod pritiskom lahko delujem precej dobro« in »Prepričan/-a sem, da lahko učinkovito izvajam različne naloge«, ter pri merski lestvici za Socialno oporo s strani sodelavcev trditve »Sodelavci mi prisluhnejo pri osebnih težavah« (označeno z znakom »*«). Trditve z nizko utežjo so bile umaknjene iz merjenja za nadaljnjo analizo, da smo lažje prišli do višje zanesljivosti in veljavnosti merskih lestvic. S pomočjo faktorske analize smo oblikovali nove spremenljivke (faktorje), ki predstavljajo veljaven konstrukt za proučevani vzorec.

4.7 Analiza soodvisnosti med spremenljivkami

V tabeli 1 je razviden pregled korelacij petih konstruktov – socialna opora sodelavcev (PSOD), socialna opora s strani partnerja (PPAR), socialna opora s strani družine (PDRU), samoučinkovitost (SU) in zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja (ZUPZ), ki so v večini statistično značilne. Skladno z analizo korelacij se kaže, da imajo višje samoučinkovitosti tudi višjo oporo s strani sodelavcev, da se ob višji opori sodelavcev izkazuje višja opora s strani partnerja in družine ter enako se ob višji opori s strani partnerja pogosto kaže tudi višja opora s strani družine (vsi trije pari srednje šibka in statistično značilna korelacija). Bolj samoučinkoviti so tudi bolj zadovoljni z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja ter imajo hkrati oporo s strani družine (oboje zelo šibka statistično značilna korelacija). Rezultati kažejo, da samoučinkovitost in opora s strani partnerja ter zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja in opore niso korelirani (tabela 1).

Tabela 1: *Korelacije med posameznimi spremenljivkami*

Spremenljivka	SU	ZUPZ	PSOD	PPAR	PDRU
SU	1.00				
ZUPZ	.165**	1.00			
PSOD	.259**	.067	1.00		
PPAR	.093	.030	.330**	1.00	
PDRU	.196**	.103	.251**	.263**	1.00

Legenda: **Korelacija je značilna ob 0.05; *korelacija je značilna ob 0.01.

4.8 Empirična preverba modela

Poleg preverbe korelacij med spremenljivkami smo s pomočjo metode testiranja strukturnega modela z uporabo modela strukturnih enačb preverili odvisnost spremenljivk še celostno s pomočjo programa SPSS Amos. Strukturni model je sestavljen iz dveh podmodelov, prvi se imenuje merski model, drugi pa je strukturni model. Strukturno modeliranje je bilo izvedeno v programu IBM SPSS Amos, različica 20.0.

4.8.1 Merski model

Pred testiranjem hipotez in razmerij med spremenljivkami je treba preveriti zanesljivost in veljavnost merskega modela. Validnost merskega modela je verjetnost, da spremenljivke merijo tisti koncept, ki ga dejansko nameravamo meriti, medtem ko je zanesljivost merskega modela skladnost merskih lestvic (do katere mere so merske spremenljivke proste merske napake) (Diamantopoulos & Sigua, 2000).

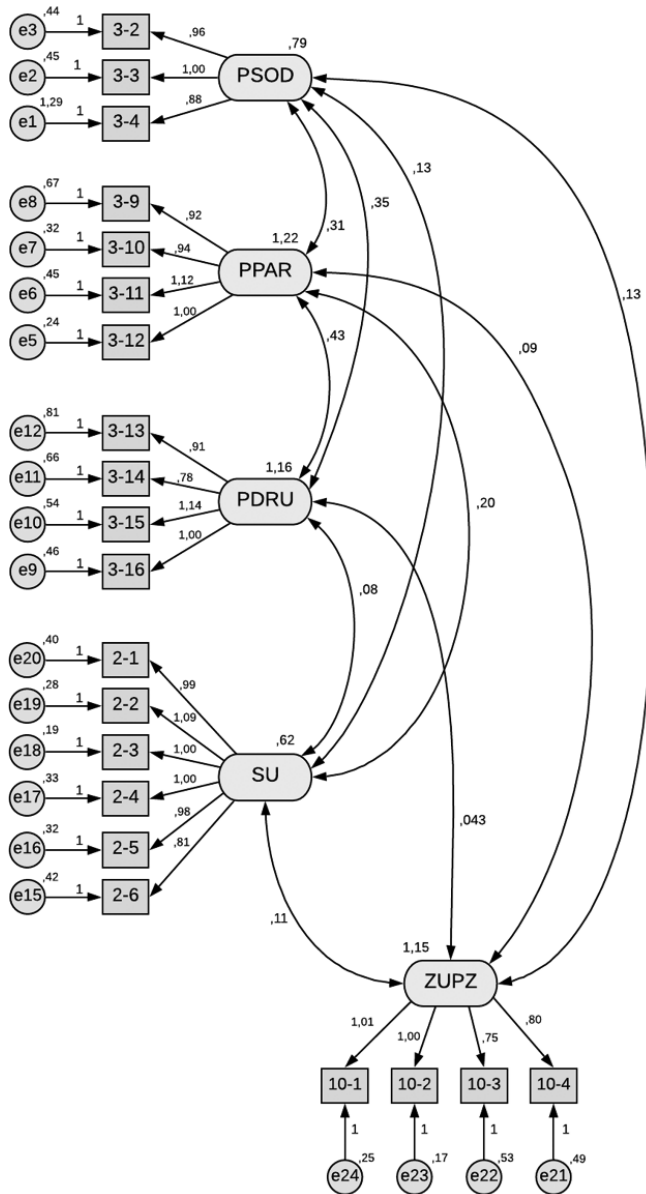
Pri obravnavi zanesljivosti in veljavnosti merskih lestvic je potrjevalna faktorjska analiza (angl. Confirmatory factor analysis – CFA) uporabljena kot osnovni pristop v evalvaciji zanesljivosti merskega modela. Analiza se običajno izvede s kombinacijo CFA in analizo faktorjskih uteži (Farrell & Rudd, 2009). Na koncu je poleg zanesljivosti lestvic pri merskem modelu pomembna diskriminantna validnost, ki meri, preverja, da merska lestvica konstrukta opisuje večji delež variance v merjenem konstrukt kot v preostalih spremenljivkah v konceptualnem modelu. Če diskriminantna validnostveljavnost mer ni potrjena, je validnost posameznih konstruktnih indikatorjev vprašljiva (Farrell, 2010).

Naslednji korak ocenjevanja merskega modela predstavlja celotni merski model fit indeksov. Breckler (1990) navaja, da se pri prilaganju modela ne zanašamo le na en kriterij, temveč jih upoštevamo več. S tem dokažemo, da avtor ni izbral le tistega kazalca, ki potrjuje njegovo trditev (Shook in drugi, 2004). Celoten merski model tako ovrednotimo z indeksi za evalvacijo, kot so "communalities" oziroma notranja konsistentnost – Cronbach alfa (angl. Internal Consistency), povprečno izračunana varianca (angl. Average variance explained – AVE), kompozitna zanesljivost (angl. Composite reliability – CR), fit

indeksov. Ti faktorji merijo predvsem zanesljivost merskih lestvic, torej mersko napako v opazovanih spremenljivkah (faktorske uteži in "communalities", "composite reliability" in notranja usklajenost "internal consistency" – Cronbach alfa).

Analiza fit indeksov je predstavljena v tabeli 2, kjer je razvidno, da je merski model zanesljiv in ima dober fit. Razen indeksov GFI in RMSEA vsi ostali indeksi predstavljajo sprejemljiv fit mer glede na priporočene mejne vrednosti. GFI meri povprečje variance in kovariance implicitnega modela ter prikazuje stopnjo podobnosti matrike modela in S-matrike, pri čemer manjše vrednosti predstavljajo večja odstopanja (Diamantopoulos & Siguaw, 2000). Diamantopoulos in Siguaw (2000) navajata, če se vrednost indeksa GFI z vrednostjo 0,80 sprejemljivo prilega ostalim indeksom, da vse skupaj še vedno odraža sprejemljivo prileganje modela. Rezultati kažejo GFI, ki je na meji zelo dobrega fit, tako da glede na vrednosti ostalih indeksov lahko rečemo, da ima merski model kljub temu zelo dober fit.

Slika 5: Merski model



Opomba: Indikatorji so označeni s standardnimi oznakami, latentne spremenljivke so zavedene v kraticah (PSOD – podpora sodelavcev, PPAR – podpora partnerja, PDRU – podpora družine, SU – samoučinkovitost, ZUPZ – zadovoljstvo s poklicnim in zasebnim življenjem).

Na sliki 5 je prikazan merski model. Rezultati ocenjevanja merskega modela pojasnjujejo prilagajanje merskega modela primarnim podatkom raziskave. Vse skupaj omogoča dodatno oceno za fit strukturni model in analizo povezave med spremenljivkami (preizkušanje hipotez).

Tabela 2: *Zanesljivost konstruktov*

Analiza/postavka	Skupna zanesljivost
Socialna opora sodelavcev	,730
Socialna opora partnerja	,832
Socialna opora družine	,816
Samoučinkovitost	,919
Zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja	,791

Analiza zanesljivosti Cronbach alfa v tabeli 2 je bila ugotovljena za samoučinkovitost 0,92, socialno oporo s strani sodelavcev 0,73, socialno oporo s strani partnerja 0,83, socialno oporo s strani družine 0,82, zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja 0,79.

4.8.2 *Strukturni model*

Strukturni model predstavlja model eksogenih in endogenih spremenljivk, pri čemer preverjamo, ali podatki podpirajo teoretično zasnovane odnose med latentnimi spremenljivkami, ki sestavljajo konceptualni model. Podobno kot merski model strukturni model ovrednoti celoten model z vzorčnimi podatki. Pri ocenjevanju ustreznosti so pomembne vrednosti korelacij posameznih faktorjev, ki predstavljajo povezave med spremenljivkami oziroma hipoteze. Velikost povezave (od $-1,0$ do $1,0$) kaže na moč povezave, ki je predstavljena kot kvadrat multiplih korelacij (R^2 kovarianca) in pomeni delež variance vsake endogene spremenljivke, ki je pojasnjena z neodvisnimi latentnimi spremenljivkami v korelaciji. Iz tega izhaja pričakovanje, da višji R^2 pomeni višjo pojasnjevalno moč domnevanih latentnih prediktorjev (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

V strukturnem modelu je na sliki 6 prikazano zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja kot osrednji konstrukt, pojasnjen s štirimi spremenljivkami. V modelu je predstavljena povezava spremenljivk samoučinkovitost, socialna opora s strani sodelavcev, socialna opora s strani partnerja in socialna opora s strani družine ter zadovoljstva usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

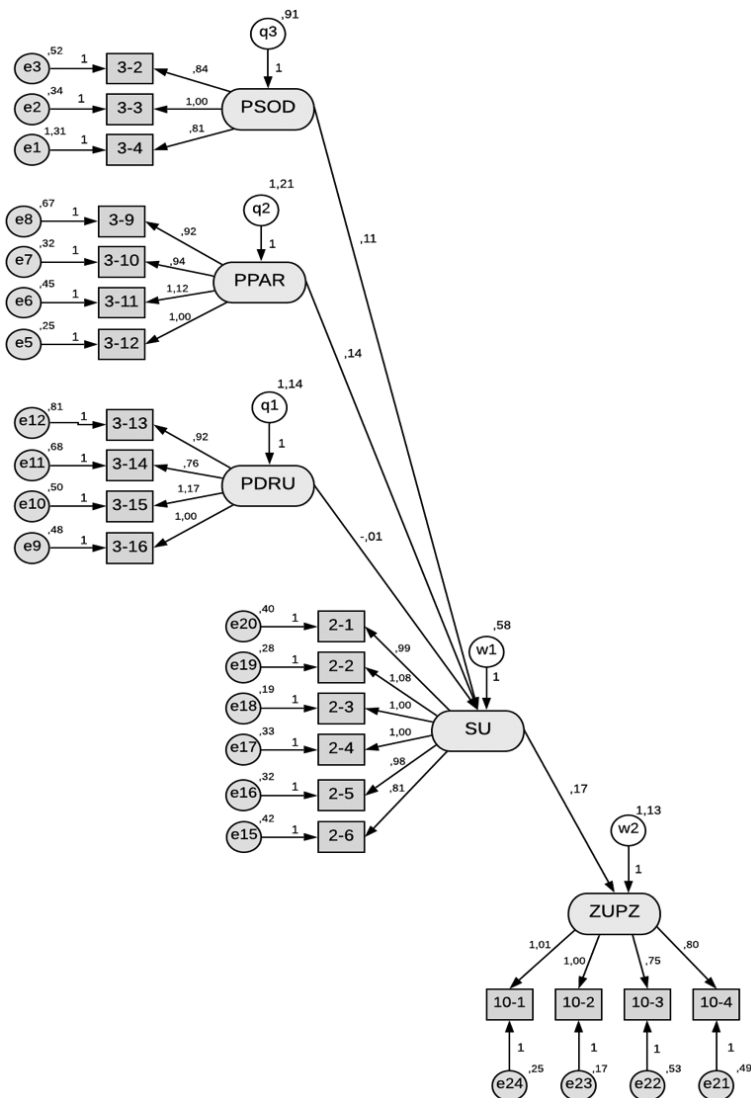
V grafičnem prikazu strukturnega modeliranja so preverjene povezave med spremenljivkami, kjer levi del modela prikazuje odnos med socialno oporo s strani dela in družine s samoučinkovitostjo, desni pa nakazuje odnos med samoučinkovitostjo in zadovoljstvom.

V grafičnih prikazih so izračunane vrednosti parametrov, ki izhajajo iz standardizirane rešitve strukturnega modela. Za posamezen parameter sta izračunani ocena in vrednost t-preizkusa. Ugotovitve pokažejo, da indikatorji razen socialne opore s strani družine merijo in predstavljajo latentno spremenljivko.

Rezultati prilagajanja strukturnega modela v tabeli 5 kažejo na dober fit modela, kar nakazuje $\chi^2/df = 2,966$ (moč preizkusa nad 3,0 za popolno prileganje in nad 5,0 za tesno prileganje), P-vrednost = 0,00000, RMSEA = 0,080, NFI = 0,876, CFI = 0,914, SMRM = 0,061 ter GFI = 0,846.

Glede na izhodiščne vrednosti fit indeksov merskega modela in primerjavo z rezultati strukturnega modela lahko opazimo izjemno majhne spremembe prilagajanja. Merski model tako zelo malo vpliva na razliko med podatki in samim modelom, zato lahko zaključimo, da ima predstavljeni strukturni model zelo dober fit.

Slika 6: Strukturni model z ovrednotenimi povezavami



Kontrolne spremenljivke: starost podjetja, starost podjetnika, spol, število otrok.

Opomba: Indikatorji so označeni s standardnimi oznakami, latentne spremenljivke so zavedene v kraticah (PSOD – podpora sodelavcev, PPAR – podpora partnerja, PDRU – podpora družine, SU – samoučinkovitost, ZUPZ – zadovoljstvo s poklicnim in zasebnim življenjem).

Vir: Lastni.

Tabela 5: *Indeksi ustreznosti strukturnega modela*

Indeks	Merski model	Priporočena vrednost	Sprejetost
χ^2/df	2,966 $\chi^2 = 548,780$ $df = 185$	< 3 – dober fit < 5 – smiseln fit	Sprejemljiv fit
RMSEA	0,080	< 0,05 dober fit < 0,10 razumen fit	Dober fit
NFI	0,876	Nad 0,90	Pogojno
NNFI	0,905	Nad 0,90	Sprejemljiv fit
CFI	0,914	Nad 0,90	Dober fit
IFI	0,914	Nad 0,90	Dober fit
GFI	0,846	Nad 0,9	Pogojno
SRMR	0,061	< 0,05 – dober < 0,10 – razumno	Dober fit

(Opisi indeksov so v Prilogi 1.)

V tabeli 6 so prikazane smeri in moč povezav med posameznimi spremenljivkami. Potrjene so tri hipoteze od štirih v izhodišču. Pri tem je vrednost korelacije standardizirana s Pearsonovim korelacijskim koeficientom (angl. Pearson correlation coefficient). Na podlagi rezultatov lahko sklenemo, da predlagani konceptualni model pojasnjuje kavzalna razmerja med samoučinkovitostjo, socialno oporo s strani dela in družine ter zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Tabela 6: *Preverba hipotez*

Hipoteza	β (koeficient)	Sig.	Previden predznak	Ugotovitev
Opora sodelavcev → Samoučinkovitost	0,110	$p < 0,001$	Pozitivna povezava	Sprejemem
Opora partnerja → Samoučinkovitost	0,140	$p < 0,001$	Pozitivna povezava	Sprejemem
Opora družine → Samoučinkovitost	-0,001	$p > 0,05$	Negativna povezava	Zavrnem
Samoučinkovitost → Zadovoljstvo	0,170	$p < 0,001$	Pozitivna povezava	Sprejemem

4.8.3 Analiza hipoteze 1

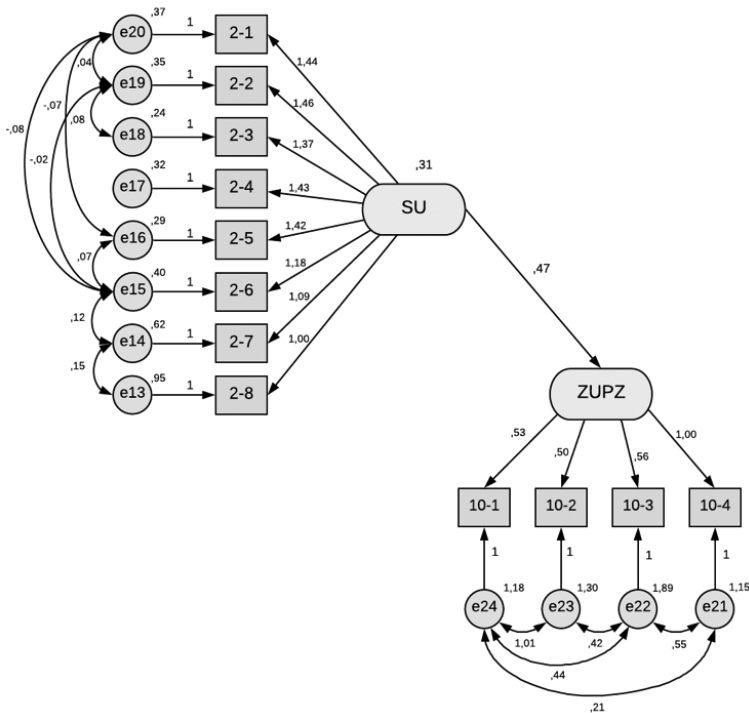
Prva hipoteza proučuje povezavo med samoučinkovitostjo in zadovoljstvom z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Za ta namen je bil postavljen strukturni model, ki preveri povezavo. Tabela 7 prikazuje rezultate izračunov, slika 7 pa standardizirano rešitev.

Tabela 7: Rezultati

	Izračun (a)	Stand. napaka (b)	a/b	St. značilnosti
SU → ZUPZ	0,466	0,123	3,781	***

Vir: Lastno delo.

Slika 7: Standardizirana rešitev



$$\chi^2 = 260,9, df = 41$$

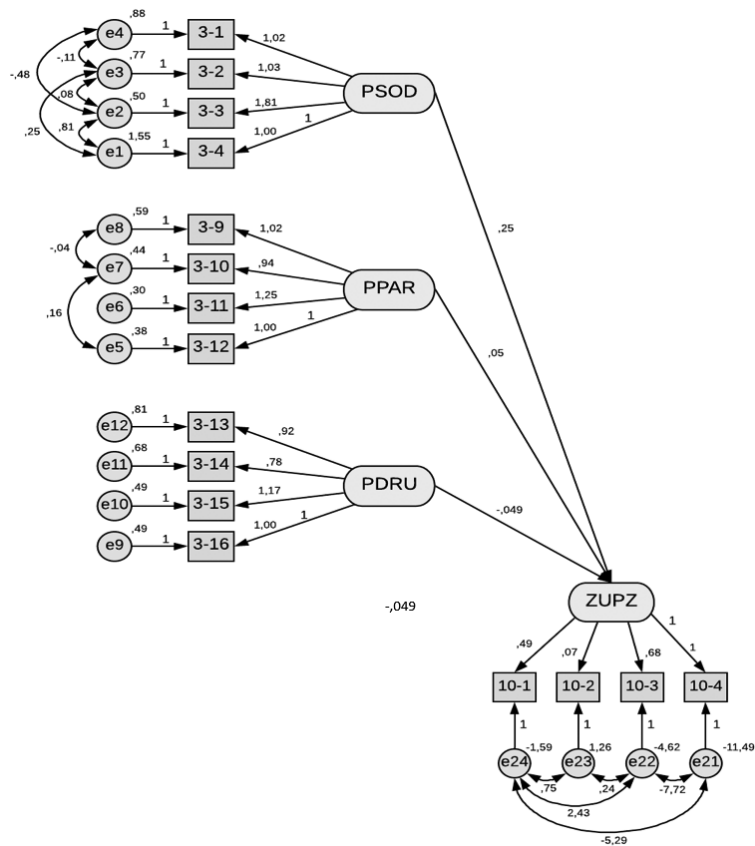
Vir: Lastno delo.

S strukturnim modelom lahko potrdimo hipotezo 1, kjer obstaja pozitivna in statistično značilna povezava med samoučinkovitostjo in zadovoljstvom z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja (standardizirana utež = 0,466).

4.8.4 Analiza hipoteze 2

Druga hipoteza preverja povezavo med vsemi tremi socialnimi oporami (socialna opora s strani sodelavcev, socialna opora s strani partnerja in socialna opora s strani družine) in z zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Za ta namen je bil postavljen strukturni model, ki preveri povezave. Slika 8 prikazuje standardizirano rešitev, tabela 8 pa rezultate modela.

Slika 8: Standardizirana rešitev



$$\chi^2 = 368,543, df = 90$$

Vir: Lastno delo.

Tabela 8: Rezultati

	Izračun (a)	Stand. napaka (b)	a/b	St. značilnosti
PSOD → ZUPZ	21,395	22,522	0,950	0,342
PPAR → ZUPZ	0,050	0,052	0,964	0,335
PDRU → ZUPZ	-0,057	0,052	-1,102	0,270

Vir: Lastno delo.

S strukturnim modelom lahko potrdimo podhipotezo 2a, kjer obstaja pozitivna povezava med socialno oporo s strani sodelavcev in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (standardizirana utež = 21,395). Potrdimo tudi podhipotezo 2b, kjer obstaja pozitivna povezava med socialno oporo s strani partnerja in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (standardizirana utež = 0,050). Zavrnilo pa podhipotezo 2c, kjer obstaja negativna povezava med socialno oporo s strani družine in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (standardizirana utež = -0,057).

4.8.5 Analiza hipoteze 3

Tretja hipoteza proučuje povezavo med vsemi tremi socialnimi oporami (socialna opora s strani sodelavcev, socialna opora s strani partnerja in socialna opora s strani družine) in samoučinkovitostjo. Za ta namen je bil postavljen strukturni model, ki preveri povezave. Tabela 9 prikazuje rezultate modela, slika 9 pa standardizirano rešitev.

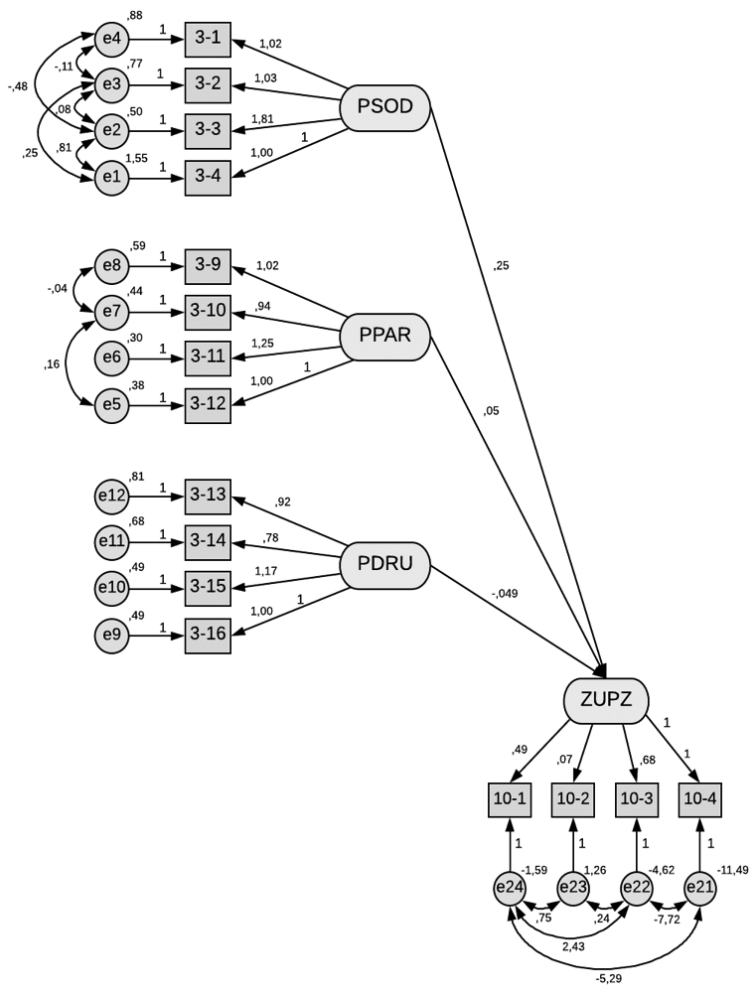
Tabela 9: Rezultati

	Izračun (a)	Stand. napaka (b)	a/b	St. značilnosti
PSOD → SU	-6,687	6,730	-0,994	0,320
PPAR → SU	0,093	0,033	2,773	0,006
PDRU → SU	0,027	0,032	0,852	0,394

Vir: Lastno delo.

S strukturnim modelom lahko zavrnilo podhipotezo 3a, kjer obstaja negativna povezava med socialno oporo sodelavcev in samoučinkovitostjo (standardizirana utež = -6,687). Potrdimo podhipotezo 3b, kjer obstaja pozitivna povezava med socialno oporo partnerja in samoučinkovitostjo (standardizirana utež = 0,093). Prav tako potrdimo podhipotezo 3c, kjer obstaja pozitivna povezava med socialno oporo družine in samoučinkovitostjo (standardizirana utež = 0,027).

Slika 9: Standardizirana rešitev



$\chi^2 = 459,040$, $df = 153$

Vir: Lastno delo

5 PRIPOROČILA ZA PRAKSO IN OMEJITVE

Pri preverjanju povezav med spremenljivkami se je potrdila neposredna povezava, ki kaže, da obstaja statistično značilna in pozitivna povezava med samoučinkovitostjo in zadovoljstvom z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. To pomeni, da so podjetniki z višjo ravno zaznane samoučinkovitosti bolj prepričani, da lahko dosežejo želeno stopnjo zadovoljstva z usklajevanjem. Če bodo vložili več napora v usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, bodo občutili višjo raven zadovoljstva. Nadalje obstaja pozitivna povezava med socialno oporo s strani sodelavcev in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, pozitivna povezava med socialno oporo s strani partnerja in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter negativna povezava med socialno oporo s strani družine in zadovoljstvom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Obstaja negativna povezava med socialno oporo s strani sodelavcev in samoučinkovitostjo, pozitivna povezava med socialno oporo s strani partnerja in samoučinkovitostjo in pozitivna povezava med socialno oporo s strani družine in samoučinkovitostjo.

Kot je bilo že omenjeno, se koncept tradicionalne družine zelo spreminja. Zaradi vse večje delovne aktivnosti žensk in njihove nižje rodnosti se posledično spreminjajo vloge družinskih članov. Konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem je vse večji, vendar pa se je s fleksibilnimi oblikami zaposlovanja pričel prepoznavati tudi pozitiven učinek kombiniranja obeh vlog. Optimiziranje zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja postaja vse bolj pomembno in mu posamezniki namenjajo vse več pozornosti. Tako podjetja kot posamezniki se zavedajo pomena zadovoljstva in zato sprejemajo različne ukrepe, s katerimi je omogočeno lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Glede na rezultate ostalih raziskav se največ problemov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja kaže pri zaposlenih, starih od 30 do 50 let. Še posebno starši predšolskih in osnovnošolskih otrok, ki potrebujejo največ časa in pozornosti staršev, občutijo največje konflikte med različnimi vlogami in njihovim usklajevanjem. Zadovoljstvo z usklajevanjem vseh obveznosti posameznika je v tem primeru zelo pomemben dejavnik, saj izkušnja dobrega počutja omogoča večjo uspešnost usklajevanja obeh vlog. S tem ko podjetje z različnimi ukrepi prispeva k višjemu zadovoljstvu usklajevanja poklicnih in zasebnih obveznosti, se zviša produktivnost, izboljša delovno ozračje in zniža fluktuacija zaposlenih.

Na podlagi tega predlagamo izboljšanje razumevanja dinamike usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in v tej študiji pokažemo, kako različne spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Z osredotočenjem na populacijo podjetnikov prispevamo k razumevanju subjektivne izkušnje zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja in dejavnika socialne opore ter samoučinkovitosti. S teoretičnim in empiričnim delom potrjujemo temeljno hipotezo, da

obstaja povezava med spremenljivkami socialne opore, samoučinkovitosti in zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov. Da bi prišlo do večjega zadovoljstva z usklajevanjem, morajo biti podjetniki bolj pozorni na vlogo socialne opore s strani dela in družine ter njihove lastne samoučinkovitosti in povezavo med njimi. Z različnimi tehnikami in ukrepi lahko podjetniki vplivajo na lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja pri sebi, nato pa to olajšajo tudi svojim zaposlenim. S svojim zgledom in dobrimi praksami v podjetju imajo lahko pozitiven vpliv, ki presega meje njihove družine in podjetja. Podjetniki se zaradi narave dela pogosto znajdejo v posebno zahtevnih situacijah, kar se tiče usklajevanja dela in družine, in so kot taki lahko pomembni soustvarjalci tudi bolj sistemskih rešitev na ravni države, saj izzive pri usklajevanju še zlasti močno občutijo.

Ker je Slovenija v tranzicijskem obdobju, je zaradi tega v posebnem položaju na področju gospodarstva. S preходом na tržno gospodarstvo je postalo podjetništvo pomemben dejavnik gospodarske rasti v Sloveniji. K podjetništvu nagnjeni ljudje so začeli ustanavljati svoja podjetja, da bi uresničili poslovne zamisli, ki jih v prejšnjem sistemu niso mogli, na drugi strani pa se je veliko ljudi odločilo za samostojno podjetniško pot preprosto zato, ker so izgubili zaposlitev. Zaradi neuskladenosti poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov prihaja do vedno večjega konflikta, večjega stresa, izgorelosti in zato do večjega nezadovoljstva, kar prinaša negativne posledice za družino, podjetnika in celotno podjetje. Frone in drugi (1997) navajajo, da je konflikt med delom in družino osrednji problem večine zaposlenih, ki prevladuje predvsem med poklici, kot so zdravniki, managerji, odvetniki in podjetniki, z nejasno ločnico med poklicnim in zasebnim življenjem.

Da bi ustvarili napredek na področju večjega zadovoljstva pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, je treba ustvariti sistem povezav in sodelovanje med državnimi in organizacijskimi aktivnostmi na tem področju v smislu ozaveščanja, uvajanja in vključevanja podjetij v določene programe.

Hisrich in Peters (1998) navajata, da je prihodnost podjetništva v povečanem izobraževanju na področju podjetništva v srednjih šolah in na fakultetah, v povečanem številu akademskih raziskav, v povečani dejavnosti na doktorskih disertacijah in povečanem številu centrov za podjetniške aktivnosti, ki bodo pripomogli k boljšemu ozaveščanju posameznikov o podjetništvu. Avtorja nadalje navajata, da so pomembni tudi vplivi iz podjetnikovega otroštva, predvsem je poudarek na posameznikovi osebnosti.

Naša raziskava prispeva k večjemu zavedanju podjetnikov, kaj pomeni termin zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, kateri dejavniki nanj vplivajo ter še zlasti kakšen vpliv ima socialna opora sodelavcev, partnerja, družine na proučevano tematiko, in glavni rezultat, kako zadovoljstvo doživljajo podjetniki. Podjetniki oblikujejo in gradijo lastno kulturo delovanja svojega podjetja, zaposlenih ter področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, zato je zelo pomembno, da so seznanjeni z novostmi in trenutnimi dilemami glede kulture, s katero se oblikujejo zdrave delovne razmere. Poleg tega članek

daje vpogled v naravo odnosa med delom in zasebnim življenjem. Rezultati raziskave kažejo pomembnost socialne podpore pri podjetniku, kar mu omogoča boljše pogoje za oblikovanje prepričanj o sposobnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Kot tretje priporočilo navajamo, da naj se podjetnik zaveda osebnega zadovoljstva. Cilj poslovanja ni vedno le nabiranje premoženja na kratek rok, temveč tudi zadovoljstvo na delu in v zasebnem življenju, ki omogoča dolgoročno vzdržno poslovanje in razvoj podjetja. Rezultati raziskave kažejo, da podjetniku socialna opora omogoča boljše pogoje za oblikovanje prepričanj o sposobnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Četrto, socialno-ekonomske, demografske in politične spremembe, visokotehnoški razvoj, povečanje konkurenčnosti in vedno večja produktivnost prinašajo nove izzive glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ki se kažejo na področju duševnega in fizičnega zdravja podjetnikov. Na tem mestu izpostavljamo posledice, ki so vidne v povečanem stresu, v izgorelosti, v skromni psihofizični pripravljenosti, premajhni pozornosti glede rednih zdravstvenih pregledov in v prevelikem žrtvovanju v poklicnem in zasebnem življenju podjetnikov. Pomembna ugotovitev študije je, da podjetniki psihofizične težave večinoma rešujejo reaktivno in ne proaktivno, kar pomeni, da jih v to prisilijo razmere. Reaktivni pristopi so lahko uporabni kratkoročno, vendar učinkoviti načini strategij usklajevanja zahtevajo proaktivno in dolgoročno delovanje ter morajo biti usmerjeni k vzroku, ne le k odpravljanju posledic pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, zato je pomembno, da so podjetniki ozaveščeni o problematiki tematike in morebitnih programih, ki nudijo premike v načinu razmišljanja glede usklajevanja.

Kot vsaka ima tudi ta raziskava določene omejitve. Raziskava ne temelji na longitudinalnih podatkih, zato odgovori odražajo trenutne izkušnje podjetnikov. Študijo namreč obravnavamo kot poizvedovalno, ker smo želeli prepoznati zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja v tekočem obdobju. Naslednja omejitev je vidna v vzorčenju podatkov: v tej raziskavi so bili predmet proučevanja podjetniki, kar pomeni, da izbira populacije ostaja iztočnica za prihodnje delo na raziskavah. Tako ostaja možnost za nadaljnje raziskave v podjetjih specifične industrije ali primerjave med njimi.

Medkulturna primerjava med državama/-i bi prispevala k še bogatejšemu vpogledu v izkušnje pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov. Na primer osvetlitev primerjave med tranzitno in visoko gospodarsko razvito državo bi prinesla svež vpogled tako za podjetnike kot raziskovalce, akademike in snovalce ukrepov.

Ugotovitev empirične raziskave, ki je bila izvedena na 311 podjetjih v Sloveniji, je povezava med proučevanimi spremenljivkami raziskave. To kaže, kako pomembna je povezava socialne opore s strani sodelavcev, socialne opore s strani partnerja ter socialne opore s strani družine, samoučinkovitosti in zadovoljstva z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Podjetniki predstavljajo posebno skupino populacije, zato je generalizacija podatkov omejena. Cilj raziskave je bil proučiti zadovoljstvo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja podjetnikov v Sloveniji, tako da ostaja možnost za preverjanje modela na večjem številu podjetnikov z drugačnimi demografskimi podatki in na različnih lokacijah, ki predstavljajo medkulturno primerjavo.

Vloga podjetnic je vedno bolj proučevana tematika, zato bi bilo s tega stališča koristno preveriti na enakem modelu morebitne razlike med podjetji, ki jih vodijo ženske, in tistimi, ki jih vodijo moški. V Sloveniji je število podjetnic precej majhno, tako da bi v raziskavi morali upoštevati primerljivo število podjetij, ki jih vodijo tako ženske kot moški, tj. stratificiran vzorec.

LITERATURA

Abendroth, A. K. & Den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 25(2), 234–256.

Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of applied psychology*, 81(4), 411.

Aneshensel, C. S. (1986). Marital and employment role-strain, social support, and depression among adult women. V S. E. Hobfoll (ur.), *Stress, social support, and women* (str. 99–114). London: Routledge.

Bacik, I. & Drew, E. (2006). *Struggling with juggling: Gender and work/life balance in the legal professions*. 29(2), 136–146.

Bailyn, L. (2006). *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Cornell University Press.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

Bandura, A. (1979). The social learning perspective: mechanisms of aggression. V H. Toch (ur.), *Psychology of crime and criminal justice* (str. 198–236). Prospect Heights: Waveland Press.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986, 23–28.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. Kraj: New York: Freeman.

Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of management Review*, 33(2), 328–340.

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Nathan DeWall, C., & Zhang, L. (2007). How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. *Personality and social psychology review*, 11(2), 167–203.

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E. & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1054.

Billings, A. G. & Moos, R. H. (1982). Work stress and the stress-buffering roles of work and family resources. *Journal of Organizational Behavior*, 3(3), 215–232.

Bird, G. W. & Bird, G. A. (1986). Strategies for reducing role strain among dual-career couples. *International journal of sociology of the family*, 16(1), 83–94.

Boyd, N. G. & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(4), 63–77.

Breckler, S. J. (1990). Application of covariance structure modeling in psychology. *Psychological bulletin*, 107(2), 260–273.

Brouwer, M. T. (2002). Weber, Schumpeter and Knight on entrepreneurship and economic development. *Journal of evolutionary economics*, 12(1–2), 83–105.

Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: basic concepts, applications, and programming* (2 izd.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62–83.

Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic management journal*, 7(1), 53–68.

Craig, C. S. & Douglas, S. P. (2005). *International marketing research*. Kraj: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. JSTOR.

- DeMartino, R. & Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of business venturing*, 18(6), 815–832.
- DeMartino, R. & Barbato, R. & Jacques, P. H. (2006). Exploring the career/achievement and personal life orientation differences between entrepreneurs and nonentrepreneurs: the impact of sex and dependants. *Journal of small business management*, 44(3), 350-368.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: a guide for the uninitiated*. London: SAGE Publications.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D. & Christian, L. M. (2009). *Internet, mail, and mixed-mode surveys: the tailored design method* (3 izd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Drnovšek, M. (2002). *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih*.
- Erdwins, C. J., Buffardi, L. C., Casper, W. J. & O'Brien, A. S. (2001). The relationship of women's role strain to social support, role satisfaction and self-efficacy. *Family relations*, 50(3), 230-238.
- Estes, S. B., Noonan, M. C. & Maume, D. J. (2007). Is work-family policy use related to the gendered division of housework? *Journal of Family and Economic Issues*, 28(4), 527–545.
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: a comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of business research*, 63(3), 324–327.
- Farrell, A. M. & Rudd, J. M. (2009). Factor analysis and discriminant validity: a brief review of some practical issues. V T. Dewi (ur.), ANZMAC 2009 conference proceedings. Kraj: Aston University.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(4), 325–335.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R. & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of applied psychology*, 71(1), 102.
- Gartner, W. B. (1989). "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *Entrepreneurship: theory & practice*, 13(4), 47–68.

Gjerberg, E. (2003). Women doctors in Norway: The challenging balance between career and family life. *Social science & medicine*, 57(7), 1327–1341.

Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 483–496.

Googins, B. K. (1991). *Work/family conflicts: Private lives, public responses*. Auburn House New York.

Goslin, L. N., & Barge, B. (1986). Entrepreneurial qualities considered in venture capital support. *Frontiers of entrepreneurship research*, 22(7), 102–128.

Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76–88.

Greenhaus, J. H. & Parasuraman, S. (1986). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of organizational behavior management*, 8(2), 37–60.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & William, C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hall, G. B., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., Winefield, A. H. & Thompson, B. M. (2010). Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: A longitudinal test of competing theories. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 237–250.

Hambleton, R. K. (1993). Translating achievement tests for use in cross-national studies. *European Journal of Psychological Assessment*, 9(1), 57.68.

Hart, P. M., Wearing, A. J. & Headey, B. (1995). Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 68(2), 133–156.

Hisrich, D. R. & Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship* (4 izd.). Kraj: Boston.

Hmieleski, K. M. & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of business venturing*, 23(4), 482–496.

Hobfoll, S. E., & Stokes, J. P. (1988). The process and mechanics of social support.

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley, Series on Occupational Stress.

Jennings, J. E. & McDougald, M. S. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of management review*, 32(3), 747–760.

Jung, D. I., Ehrlich, S. B., De Noble, A. F. & Baik, K. B. (2001). Entrepreneurial self-efficacy and its relationship to entrepreneurial action: A comparative study between the US and Korea. *Management International*, 6(1), 41.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

Kanter, R. M. (1989). Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 77–114.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Let. 2). Wiley New York.

Kelley, D. J., Bosma, N. & Amorós, J. E. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor 2010: executive report*. Utrecht: Utrecht University Repository.

Kirchhoff, B. A. (1994). *Entrepreneurship and dynamic capitalism: The economics of business firm formation and growth*. ABC-CLIO.

Kirrane, M. & Buckley, F. (2004). The influence of support relationships on work-family conflict: differentiating emotional from instrumental support. *Equal opportunities international*, 23(1), 78–96.

Kirkwood, J. & Tootell, B. (2008). Is entrepreneurship the answer to achieving work-family balance? *Journal of Management and Organization*, 14(3), 285.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.

Krantz, G. & Lundberg, U. (2006). Workload, work stress, and sickness absence in Swedish male and female white-collar employees. *Scandinavian journal of public health*, 238–246.

Leaptrott, J. (2009). The effect of work-family role conflict on business startup decision-making processes. *Journal of behavioral studies in business*, 1, 1-17.

Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4, 255–311.

Mallon, M. & Cohen, L. (2001). Time for a change? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment. *British journal of management*, 12(3), 217–230.

Markman, G. D., Balkin, D. B. & Baron, R. A. (2002). Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 149–165.

McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L. & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965–988.

Mihelič, K. K. (2011). *Zaznavanje konflikta med delom in družino pri managerjih v Sloveniji: Teoretični okvir in empirična preverba: Doktorska disertacija.*

Orser, B. & Riding, A. (2004). *Examining Canadian business owners' perceptions of success.* 1–24.

Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational behavior*, 13(4), 339–356.

Pryce, J., Albertsen, K. & Nielsen, K. (2006). Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: A mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *Journal of nursing management*, 14(4), 282–288.

Ray, E. B. & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357–373.

Roskies, E. & Lazarus, R. S. (1980). Coping theory and the teaching of coping skills. V P. O. Davidson & S. M. Davidson (ur.), *Behavioral medicine: changing health lifestyles* (str. 38–69). Brunner/Mazel.

Scandura, T. A. & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391.

Schumpeter, J., Becker, M. & Knudsen, T. (2002). The fundamental phenomenon of economic development. *American Journal of Economics and Sociology*, 61(2), 405–437.

Schwarz, N. (1990). *Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states*. The Guilford Press.

Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review*, 567–578.

Sharma, S. (1995). *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley & Sons.

Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M. & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic management journal*, 25(4), 397-404.

Smithson, J. & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of work–life balance: Negotiating ‘genderblind’ terms in organizations. *Gender, Work & Organization*, 12(2), 147–168.

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.

Stephens, G. & Sommer, S. (1993). *Work-family conflict, job attitudes, and workplace social support: Investigations of measurement and moderation*. annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.

Stryker, S. & Statham, A. (1985). Symbolic interaction and role theory. *Handbook of social psychology*, 1, 311–378.

Trefalt, Š. (2008). *Between you and me: A relational perspective on managing work-nonwork boundaries*.

Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *The journal of applied psychology*, 92(6), 1512–1523.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*.

Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G. & Farley, G. K. (1988). The multidimensional scale of perceived social support. *Journal of personality assessment*, 52(1), 30–41.

PRILOGE

Priloga 1: *Opisi indeksov ustreznosti*

Indeks		Priporočena vrednost	Opis
χ^2/df	χ^2 Chi-kvadrat df – Stopnja prostosti (degrees of freedom)	< 3 – dober fit < 5 – razumen fit	Indeks se navaja ob vsakem modelu. Vrednost funkcije ujemanja pri konvergenci, deljeno z df (degrees of freedom). Občutljiv na multivariatno normalnost in velik vzorec preučevanja.
NFI	Normed fit index	Nad 0.90	Meri proporcionalno izboljšanje prilaganja s primerjavo predlaganega modela z bolj omejenim modelom (Bentler & Bonett, 1980). Indeks se povečuje s kompleksnostjo modela.
NNFI	Non-Normed Fit Index	Nad 0.90	Temelji na Tucker-Lewisovem koeficientu (Tucker & Lewis, 1973), predstavlja različico indeksa NFI ter še dodatno izračuna kompleksnost modela.
CFI	Comparative Fit Index	Nad 0.90	Izhaja iz primerjave predpostavljenega modela z ničelnim modelom (Bentler, 1990). Podoben NFI, čeprav neobčutljiv na kompleksnost modela.
GFI	Goodness of Fit Index	Nad 0.9	Meri vrednost variance in kovariance podatkov, ki so pojasnjeni z predpostavljeni modelom (Jöreskog & Sörbom, 1984).
SRMR	Standardized root mean square residual	< 0.05 – dober < 0.10 - razumno	Indeks predstavlja povprečne vrednosti vseh standardiziranih rezidualov med I-matriko in S-matriko (Byrne, 2006, str. 99).
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	< 0.05 dober fit < 0.10 razumen fit	Indeks meri neskladje med I-matriko in S-matriko pri stopnjah prostosti (angl. <i>degrees of freedom</i>), kjer je zajet model kompleksnosti. Meri, kako bi se model z neznanimi in optimalno izbranimi vrednostmi parametra prilagal kovariančni matriki populacije (Steiger & Lind, 1980).

POMEN NOTRANJE KOMUNIKACIJE ZA UČINKOVITOST DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

VALENTINA FRANCA¹

ANA ARZENŠEK²

POVZETEK: V prispevku se osredotočamo na sodelovanje med delavskimi predstavniki v organih upravljanja in svetom delavcev v izbranih slovenskih družbah, na njihovo medsebojno komunikacijo ter na (ne)aktivnost vključevanja vodstva v te procese. Uporabili smo kvalitativni raziskovalni pristop in v 19 izbranih družbah opravili polstrukturirane intervjuje s predsedniki oz. člani uprave, z delavskimi predstavniki v nadzornem svetu oz. upravnem odboru ter s člani sveta delavcev. Identificirane so bile dobre prakse na področju notranje komunikacije med deležniki ter ugotovitev, da vnaprej premišljena, celostna, pravočasna in točna notranja komunikacija, ki je usklajena tudi s kulturo družbe, ni nujna zgolj za zadostno obveščenost, ampak tudi za vzdrževanje in izboljšanje tvornih odnosov ter za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja.

Ključne besede: delavski predstavniki v organih upravljanja, svet delavcev, notranja komunikacija, zaupanje, obveščanje, posvetovanje

JEL klasifikacija: J83

1 UVOD

Različni vidiki delavske participacije so v središču akademskih raziskav že več desetletij. Avtorji se lotevajo te multidisciplinarne tematike z različnimi cilji in z različnih zornih kotov: z institucionalnopravnega (Fulton, 2006; Kluge in Stollt, 2006); ekonomskega (Addison in Schnabel, 2009; Fauver in Fürst, 2006; Gregorič in Rapp, 2019); s kadrovskega (Addison, 2009; Busck et al., 2010); sociološkega (Kalleberg et al., 2009) in podobno. Eden izmed temeljnih stebrov sistema delavske participacije so delavski predstavniki v organih upravljanja, saj jim to omogoča predstavljanje in zastopanje delavskih interesov na najvišjih ravneh odločanja. Ravno tako študije kažejo na pozitivno povezavo med sodelovanjem delavskih predstavnikov v organih upravljanja in izboljšano uspešnostjo podjetij (Cortvriend, 2004; O'Donoghue et al., 2011; Wohlgemuth et al., 2019). Aktivna vloga delavskih predstavnikov v organih upravljanja vodi tudi do povečane pripadnosti podjetju, k boljšim rezultatom organizacijskih sprememb, do manj odporov pri delavcih in do večjega zaupanja do vodstva podjetja (O'Donoghue et al., 2011).

1 Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: valentina.franca@fu.uni-lj.si

2 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija, e-pošta: ana.arzensek@fm-kp.si

V praksi se potrjuje, da je za uspešno delovanje delavskih predstavnikov v organih upravljanja pomemben zakonski okvir. V Evropski uniji države članice različno urejajo njihov položaj in njihovo povezanost z drugimi delavskimi predstavništvi, kot so zlasti sveti delavcev in sindikati (Waddington in Condchon, 2016), vendar zgolj zakonski okvir ni dovolj za njihovo učinkovito delovanje niti za uspešen sistem delavske participacije. Enako pomembna je tudi notranja kultura odnosov delavskih predstavnikov v organih upravljanja, ki vključuje visoko mero zaupanja in odprto komunikacijo ter njihovo enakovredno vključevanje v procese odločanja (Looise in Drucker, 2002; Van der Berghe in Levrau, 2004).

V Sloveniji je sistem delavske participacije na podlagi ustavne določbe o soodločanju urejen z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Ta med drugim določa tudi način imenovanja delavskih predstavnikov v organih upravljanja, pri čemer kot edino omejitev določa, da ta določila ne veljajo za majhne družbe, kot jih določa Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1).³ V primerjavi z nekaterimi drugimi evropskimi državami lahko delavci imenujejo svoje predstavnike v organe upravljanja družb ne glede na statusno obliko (delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo ipd.) in ne glede na lastništvo (javno, zasebno). To pravico pridobijo z izpolnitvijo pogoja, da niso majhne družbe po določbah ZGD-1 oz. je za imenovanje delavskega direktorja določena spodnja meja 500 zaposlenih delavcev. ZSDU pa ničesar ne določa o načinu komuniciranja, obveščanja oz. o kakršnem koli sodelovanju med delavskimi predstavniki v organih upravljanja, vodstvom in svetom delavcev kot organom, ki ima pravico do njihovega imenovanja. V raziskavi nas je zato zanimalo, kako poteka sodelovanje med delavskimi predstavniki v organih upravljanja in svetom delavcev v izbranih slovenskih družbah, kakšna je njihova medsebojna komunikacija, kako (ne)aktivno se vodstvo vključuje v te procese ter kako dejansko poteka obveščanje o pomembnih temah, zlasti pri tistih, ki najbolj neposredno vplivajo na položaj delavcev.

V raziskavi *Great Place to Work*^{*}, ki jo že več kot 20 let opravlja revija *Fortune* (*Great Place to Work*, 2017), ugotavljajo, da imajo podjetja, ki spodbujajo kulturo odprte komunikacije, ne samo bolj zadovoljne delavce in bolj kakovostna delovna mesta, ampak so tudi poslovno uspešnejša. Razvoj organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju in kakovosti komuniciranja vodstev podjetij s predstavniki delavcev, je torej ključen dejavnik, ki prispeva k poglobljenemu občutku smisla, ki ga posameznik zaznava pri svojem delu. Pomemben element zaznanega smisla v delu je tudi občutek, da so vsi delavci, še zlasti pa delavski predstavniki v organih upravljanja, ne zgolj obveščeni o pomembnih odločitvah v podjetju, pač pa so upoštevani in imajo v resnici možnost soodločanja pri upravljanju podjetja. Podobno ugotavljata avtorja Waddington in Conchon (2016) v mednarodni študiji o delavskih predstavnikih v organih upravljanja. Vodenje podjetij je torej čedalje bolj dvosmerni proces posvetovanja z delavci in manj enostransko odločanje.

3 Po 55. členu ZGD-1 so majhne družbe tiste, ki izpolnjujejo dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50; čisti prihodki od prodaje ne presegajo osmih milijonov evrov in vrednost aktive ne presega štirih milijonov evrov.

V središču raziskave je torej vloga notranje komunikacije kot enega izmed vidikov delavske participacije z zaupanjem in zaznano vlogo pretoka informacij med predsedniki/člani uprave oz. upravnega odbora, delavskimi predstavniki v nadzornem svetu in sveti delavcev v izbranih slovenskih družbah. Notranja komunikacija med izbranimi deležniki za upravljanje družb v Sloveniji še ni bila raziskana in s to raziskavo zmanjšujemo to vrzel. Kot je pokazalo več raziskav (Spreitzer in Mishra, 1999; Erdem in Ozen, 2003; Van der Berghe in Levrau, 2004; Chong, 2007), je učinkovit pretok informacij znotraj podjetja pomemben dejavnik organizacijske kulture, stopnje zaupanja v podjetju in učinkovitega upravljanja. Prispevek je strukturiran tako, da najprej predstavimo pravni okvir delovanja delavskih predstavnikov v organih upravljanja ter sveta delavcev, nato pa analiziramo ključne vidike komunikacije z vidika pomena za učinkovit razvoj delavske participacije. V četrti točki so zajeti rezultati kvalitativne raziskave, prispevek pa zaključimo z razpravo, predlogi za izboljšanje komunikacije med deležniki ter z možnostmi nadaljnega raziskovanja.

2 PRAVNI TEMELJI DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

Delavsko soupravljanje, kot ga poznamo danes v Sloveniji, se je razvilo na temelju samoupravnega sistema iz časa bivše Jugoslavije. Delavci so imeli namreč pomembno vlogo pri odločanju v organizacijah in pogosto je njihov glas prevladal nad mnenjem vodstva (Mrčela, 1996; Stanojevič, 1997). Čeprav se je zakonodajalec pri sprejemanju ZSDU zgledoval po nemškem sistemu in čeprav je Slovenija članica Evropske unije, je v praksi še mogoče zaznati vpliv soupravljanja (Franca in Pahor, 2014; Nahtigal, 2014), kar je značilnost zlasti za večje družbe v državni lasti. Velja pa poudariti, da je Slovenija edina evropska država, ki je v obdobju tranzicije iz socialističnega v tržno gospodarstvo sočasno razvila sistem delavskega soupravljanja (več v npr. Stanojevič, 2019). Sosednja Hrvaška kot država bivše Jugoslavije in članica Evropske unije ima sicer pravno urejeno delavsko soupravljanje, vendar njegovo uresničevanje v praksi ni primerljivo s Slovenijo.

Delavsko soupravljanje v Sloveniji temelji na načelu izbirnosti oz. avtonomije delavcev, kar pomeni, da se delavci prosto odločajo, ali in v kakšnem obsegu bodo izvrševali pravico do soupravljanja; če tega ne storijo, jih ne more doleteti nobena sankcija (Franca, 2009; Bohinc, 2016). V družbah z več kot 50 zaposlenimi imajo delavci pravico do imenovanja svojih predstavnikov v nadzorni svet ali upravni odbor družbe ter v njune komisije, na njihov predlog pa lahko upravni odbor imenuje tudi delavskega direktorja (kot člana uprave v dvotirnem sistemu) ali izvršnega direktorja (v upravnem odboru enotirnega sistema upravljanja). Slednje je pravica delavcev v družbah, kjer je več kot 500 zaposlenih. Število delavskih predstavnikov v posameznem organu družbe se določi s statutom družbe, pri čemer ne sme biti manjše od ene tretjine članov in ne večje od polovice vseh članov nadzornega sveta družbe, v enotirnem sistemu pa je v upravnem odboru najmanj eden izmed članov predstavnik delavcev (79. člen ZSDU). Pri imenovanju in odpoklicu delavskih predstavnikov v organih upravljanja ima glavno vlogo svet delavcev kot organ, ki ima edini pravico do njihovega imenovanja in odpoklica.

Preučevanje delavskega soupravljanja se skorajda vedno dotakne vprašanja interesov delavcev pri sprejemanju poslovnih odločitev glede na avtonomijo delodajalca. Z vidika nacionalne ureditve gre že na ustavni ravni za pravico delavcev do sodelovanja pri upravljanju (75. člen Ustave RS) ter na drugi strani svobodne gospodarske pobude (74. člen Ustave RS), ki je temelj podjetniškega delovanja. To dvoje se odraža pri skoraj vseh vidikih delavskega soupravljanja, vključno z vlogo delavskih predstavnikov v organih upravljanja. Namen njihove prisotnosti v organih upravljanja je med drugim tudi možnost dejanskega vpliva na sprejemanje odločitev, pri svojem delovanju pa naj bi upoštevali tudi interes delavcev. Ne nazadnje to od njih pričakujejo tudi delavci (delavska predstavništva), ki so jih v te organe imenovali oz. izvolili.

Koliko imajo delavski predstavniki dejansko vpliva, je preučevala tudi študija Waddingtona in Conchona (2016, 121–153), v kateri je bilo ugotovljeno, da je v Sloveniji le petina vprašanih delavskih predstavnikov (anketiranje je potekalo leta 2009) navedla, da so kot delavski predstavniki vplivni pri sprejemanju odločitev, ostali menijo, da je njihov vpliv manjši ali ga sploh ni. Odgovora na vprašanje, zakaj je ta vpliv tako nizek, raziskave ne dajejo, je pa dovolj zgovoren podatek, da si delavski predstavniki v organih upravljanja za izboljšanje svojega delovanja in učinkovitosti želijo pogostejše stike s predsednikom uprave/ upravnega odbora (CEO) in vrhnjim managementom. S tem se nakazuje določena napetost pri uresničevanju delavskega soupravljanja: management je do določene mere zadržan pri vključevanju delavcev v upravljanje (Franca in Pahor, 2014; ZDS, 2019), po drugi strani pa si delavski predstavniki v organih upravljanja želijo več stika z managementom. Jasna, pravočasna, nepotvorjena in relevantna komunikacija med ključnimi deležniki v podjetju je pokazatelj, da posamezne skupine deležnikov (management, delavci) zaupajo druga drugi in ne delajo ključnih razlik pri tem, katere informacije so pripravljene deliti zgolj s člani lastne skupine (npr. samo z drugimi člani vodstva), katere pa s člani drugih skupin (z delavskimi predstavniki). Manjša kot je razlika v obveščeniosti različnih deležnikov v podjetju, jasnejša in enotnejša je socialna identiteta članov podjetja (Jones et al., 2004).

3 NOTRANJA KOMUNIKACIJA IN DELAVSKO SOUPRAVLJANJE

V tem poglavju predstavljamo pomen notranje komunikacije med deležniki pri upravljanju podjetja. Učinkovito sprejemanje odločitev v podjetjih zahteva informirane odločevalce. Odrpta izmenjava pravočasnih, jasnih, pravilnih in relevantnih informacij je ključnega pomena za uspeh podjetja, saj vodi do zaupanja med organi upravljanja ter delavskimi predstavniki.

3.1 Pomen notranje komunikacije v podjetjih

V osnovi je komuniciranje proces, ki vključuje dvosmerni prenos informacij. Gardner et al. (2001, 561) trdijo, da je komunikacija »... osrednje sredstvo koordiniranja aktivnosti posameznikov, da bi snovali, razširjali in izvajali organizacijske cilje.« Notranja komunikacija poteka med notranjimi deležniki v podjetju. Vloga notranje komunikacije

ni zgolj v tem, da deležniki lahko učinkovito opravljajo svoje delo, ampak je pomemben dejavnik dobrega počutja in zdravih odnosov v podjetju. Notranja komunikacija je »vezivo, ki ščiti korporativni stroj pred samouničenjem zaradi trenj ob spremembah« (D'Aprix, 2009, str. xxiii). Učinkoviti dvosmerni prenos informacij znotraj podjetja je izziv še zlasti v velikih podjetjih.

Ustna komunikacija (angl. face-to-face communication) je kombinacija posredovanja informacij in socialne interakcije in je najbolj celovit način sporočanja (Quirke, 2008; D'Aprix, 2009). Cheney (1999) ugotavlja, da je v poslovnem kontekstu ustna komunikacija bolj cenjena kot pisna, saj omogoča bogatejše informacije o drugih deležnikih. Ustna komunikacija omogoča verbalne iztočnice, kot je ton glasu, in neverbalne iztočnice, kot je govorica telesa ali izraz na obrazu. Kot zaupanja vrednejša je prepoznana takšna osebna komunikacija, pri kateri so vsebina sporočila in nebesedne iztočnice usklajene.

Argenti (1998) meni, da je najučinkovitejša oblika notranje komunikacije dvosmerna komunikacija, ker omogoča priložnost za neformalne interakcije med deležniki v podjetju in kjer deležniki poslušajo drug drugega. Nadalje pa Kalla (2005) ugotavlja, da celovita notranja komunikacija poteka med vsemi ravnmi organizacije in vključuje tako formalne kot neformalne komunikacijske prakse. Z vidika sodelovanja med organi upravljanja ter delavskimi predstavniki je zlasti pomembno, da so informacije, ki jih delavski predstavniki prestrežejo na neformalne načine, usklajene z informacijami, posredovanimi na sejah nadzornega sveta, ter da imajo pri predstavnikih v organih upravljanja možnost preveriti točnost različnih oblik informacij. Prav tako pa bi morala biti pri predstavnikih organov upravljanja izražena iskrena skrb in zanimanje za ključne informacije, ki jih lahko delavski predstavniki posredujejo med delavce (Gardner et al., 2001).

Jones et al. (2004) so poudarili vlogo teorije socialne identitete pri komunikaciji v podjetju, ki predpostavlja, da posameznikova samopodoba izvira iz pripadnosti določeni socialni skupini. Vedenje posameznih socialnih skupin se razlikuje glede na njihov socialni status (Tajfel in Turner, 1986). Teorija pojasnjuje, da je komunikacija posameznikov določene socialne skupine z drugimi odvisna od tega, ali pripadajo njihovi socialni skupini. Težnja, da posamezniki favorizirajo člane iste skupine in diskriminirajo člane drugih skupin, pomeni, da bodo posamezniki bolj voljni deliti informacije s člani iste skupine ter manj pripravljeni odprto deliti informacije s člani drugih skupin. Na tak način komunikacija v podjetju ustvarja, krepi in spreminja socialno identiteto (Jones et al., 2004). Iz tega izhajajo potencialne razlike pri obveščeni delavskih predstavnikov in zaposlenih v organih upravljanja v podjetjih ter njihova medsebojna trenja.

Van der Berghe in Levrau (2004) sta se v svoji raziskavi na vzorcu belgijskih podjetij ukvarjali z vprašanjem, kaj odlikuje dobrega člane uprave. Ugotavljata, da je nezadostno komuniciranje ena od glavnih preprek za učinkovitejše korporativno upravljanje. Poročata npr. o nezadostnem obveščanju med člani uprave in drugimi direktorji, o pomanjkljivem interesu drugih direktorjev, da bi se informirali o vsebinah, ter o počasnem pretoku

informacij kot o glavnih izzivih notranjega komuniciranja. Učinkovito komuniciranje med vodstvenimi kadri v podjetju ter med vodstvenimi kadri ter delavskimi predstavniki torej ni zgolj dodatek k drugim, pomembnejšim nalogam vodenja, ampak njegov ključni element.

3.2 Zaupanje med deležniki v podjetjih

Medsebojno zaupanje v podjetjih je kompleksen in večdimenzionalen fenomen. Mishra (2014) opredeljuje zaupanje kot skrb za interese vseh vključenih deležnikov ter dodaja, da je zaupanje možno krečiti skozi odprto komunikacijo v organizaciji (Mishra in Mishra, 1994) tako, da oseba, ki uživa zaupanje, pri komuniciranju ne izkrivlja informacij (Mishra, 1996). Do zaupanja pride, ko imajo deležniki relativno stabilen občutek, da drugi deležniki ne bodo ravnali oportunistično (Argento in Peda, 2015). Spreitzer in Mishra (1999) sta v raziskavi ugotovila, da je jasnejša komunikacija vodila do večje uspešnosti v poslovni enoti, Dolphin (2005) pa meni, da se zdravi odnosi v podjetju lahko razvijejo na osnovi zaupanja in zanesljivih informacij. Komunikacijske prakse podjetij torej pomembno vplivajo na to, koliko delavski predstavniki zaupajo predstavnikom v organih upravljanja, in na njihovo pripadnost podjetju.

Zaupanje je dvosmerni proces – je rezultat interakcije med posamezniki, skupinami in/ali organizacijami in vključuje tudi določeno raven ranljivosti. Frerichs et al. (2017) so ugotovili, da lahko različne socialne skupine deležnikov različno dojemajo dejavnike, ki doprinesejo k zaupanju, glede na njihovo raven ranljivosti. Posamezniki iz skupine, ki ima manjšo družbeno moč, so bolj ranljivi in si želijo izgraditi več zaupanja v odnosu s pripadniki skupine, ki ima večjo družbeno moč. Razvoj zaupanja je tudi v podjetjih pomemben dejavnik za premagovanje razlik v moči med delavskimi predstavniki in vodstvom (Norris et al., 2007).

V literaturi o kadrovskem managementu je kot pomemben dejavnik zaupanja v podjetju navedeno delavsko soupravljanje (Looise in Drucker, 2002). Zaupanje se krepi ob zavedanju, da delavci niso pomembni zgolj v ekonomskem (plača, dodatki ipd.) ali političnem (dolžnosti, pravice, vpliv ipd.), ampak tudi v psihološkem smislu (prepoznanje, zadovoljstvo, razvoj ipd.). To pomeni, da se zaupanje krepi v primeru, ko so predstavniki vseh ključnih skupin delavcev prisotni na sestankih, kjer se odloča o pomembnih vsebinah, da so pravočasno in celostno obveščeni o temah sestankov in da sodelujejo pri posvetovanju in odločanju. Podobno v svojih raziskavah Wohlgemuth et al. (2019) in O'Donoghue et al. (2011) ugotavljajo, da zaupanje na delovnem mestu krepi obstoj uspešnih praks delavske participacije.

4 METODOLOGIJA

Zasnovali smo kvalitativno raziskavo predvsem zaradi prednosti, ki jih ima tovrstno raziskovanje. Te so zlasti relativno majhni vzorci in s tem možnost poglobljenega spraševanja in razumevanja situacije v podjetju, osebni stik, ki je pri zahtevnih in občutljivih temah izrednega pomena, ozračje zaupanja ter varnosti za udeležence, sprotno prilagajanje vprašanj ter spodbujanje udeležencev k pojasnitvi (Easterby-Smith et al., 2007). V raziskavi so bili uporabljeni primarni podatki in sekundarni viri.

Opis vzorca

Vzorčenje smo izvedli na osnovi naslednjih kriterijev: 1) javne delniške družbe zaradi večje občutljivosti sporočanja informacij; 2) večje gospodarske družbe, kot jih opredeljuje ZGD-1, ker je zaradi večjega števila delavcev zahtevnejše razpolagati z informacijami, a je hkrati potreben ustrezen način notranjega komuniciranja; 3) prisotnost delavskih predstavnikov v nadzornem svetu zaradi namena raziskave. Na podlagi teh kriterijev se je izoblikoval seznam 19 javnih delniških družb, ki smo jim po elektronski pošti poslali vabilo za sodelovanje. Nabor vključenih družb je torej priložnostni, saj gre družbe, ki so bile pripravljene sodelovati. Odzvalo se je 12 družb, kar je 65-odstotna odzivnost.

V okviru vsake sodelujoče družbe so bili izvedeni trije intervjuji: s predsednikom/članom uprave, z delavskim predstavnikom v nadzornem svetu/upravnem odboru ter s članom sveta delavcev, ki ni v nadzornem svetu/upravnem odboru. To predstavlja triangulacijo po viru podatkov, imenovano tudi triangulacija po skupinah (po izboru udeležencev v raziskavi glede na različne funkcije), s čimer se je povečala veljavnost raziskave (Denzin, 2012). Takšen izbor omogoča pridobitev vsestranskih informacij o delovanju delavskih predstavnikov v nadzornem svetu glede na namen in cilje raziskave. Družbe so na podlagi vabila same določile posameznike, s katerimi je bil opravljen intervju.

V kontekstu kvalitativnega raziskovanja se pojavlja vprašanje saturacije podatkov, torej kriterija, ki določa, ali je prišlo do zasičenosti s podatki tako, da nadaljnje raziskovanje (v našem primeru izvedba intervjujev) ne bi več prineslo bistvenih novih uvidov v temo raziskovanja. Ne glede na to, da ni enotnega stališča, po katerih kriterijih nastopi saturacija podatkov (Saunders et al., 2018), smo v raziskavi privzeli mnenje Gradyja (1998, 26), ki pravi, da saturacija nastopi v točki, ko raziskovalec znova in znova sliši enake komentarje. Takrat je smiselno zaključiti z zbiranjem podatkov in začeti z analizo že zbranih podatkov. Ko so se torej v intervjujih pričeli pojavljati odgovori, ki niso dodali novih vsebinskih tem, nismo iskali novih družb za sodelovanje v raziskavi.

V nadaljevanju prikazujemo osnovne značilnosti vzorca, in sicer najprej demografske značilnosti družb, ki smo jih pridobili iz javno dostopnih podatkov (AJ PES in letna poročila), nato pa predstavimo še strukturo intervjuvancev.

Sodelujoče družbe

V 11 sodelujočih družbah imajo dvotirni, v eni pa enotirni sistem upravljanja. Družbe se uvrščajo tako v storitveni kot proizvodni sektor, sedež imajo v različnih regijah; v letu 2016 sta dve poslovali z negativnim finančnim izidom. Z izjemo ene družbe je v ostalih prisotno državno lastništvo, pri štirih več kot polovično. Zaradi zagotavljanja anonimnosti ne razkrivamo drugih podatkov o družbah.

Intervjuvanci

Glede na spol je bilo med intervjuvanci pet žensk in sedem moških; glede na položaj v upravi pa štirje predsedniki ter osem članov uprave/upravnega odbora. V skupini delavskih predstavnikov v nadzornem svetu je sodelovalo osem moških in štiri ženske, v skupini članov sveta delavcev pa je bil delež žensk manjši, saj sta sodelovali dve ženski in 10 moških. Skupno je torej sodelovalo 36 intervjuvancev.

Med delavskimi predstavniki v nadzornem svetu jih je sedem tudi članov svetov delavcev in sedem je sindikalnih zaupnikov; štirje imajo vse tri funkcije, ravno tako so tudi predsedniki sindikata v podjetju. Najdaljša doba opravljanja funkcije člana sveta delavcev je bila v vzorcu 16 let, najkrajša pa pol leta. Med člani sveta delavcev jih je deset članov sindikata in sedem sindikalnih zaupnikov, najkrajši čas opravljanja funkcije je leto in pol, najdaljši pa 16 let.

Vprašalnik in potek intervjuja

Podlaga za izvedbo intervjuja je bil lasten polstrukturiran vprašalnik, oblikovan na podlagi poznavanja strokovnih izhodišč (npr. Waddington in Conchon, 2016) in lastnega poznavanja ter izkušenj na področju delavskega soupravljanja in notranje komunikacije v podjetjih. Podvprašanja so bila postavljena glede na namen raziskave in glede na izkušnje posameznega intervjuvanca. Vsak intervjuvanec je imel na koncu intervjuja možnost dodati še svoja razmišljanja. Intervjuji so potekali od 23. 10. 2017 do 24. 11. 2017 v prostorih sodelujočih družb v vnaprej dogovorjenem terminu.

Analiza intervjujev je bila opravljena z metodo analize vsebine (Easterby-Smith et al., 2007). Na podlagi vprašanj so bile oblikovane kategorije. Tekst je bil kodiran in kategoriziran ter s tem tudi sistematično urejen ter pripravljen za analizo. Večina vprašanj v intervjujih je bila v vseh treh skupinah intervjuvancev ista, nekatera vprašanja pa so se razlikovala glede na specifičnost položaja intervjuvancev v družbi. Logiki vprašanj je sledila tudi analiza. Pri analizi so s poševnim tiskom zapisani dobesedni navedki intervjuvanih, v narekovajih pa pogovorni izrazi, ki imajo pogosto preneseni pomen. Pri analizi je uporabljena moška oblika kot nevtralna oblika za ženske in moške. Sodelovanje v raziskavi je bilo anonimno, zato so predsedniki/člani uprav označeni z U1–U12, delavski predstavniki v nadzornem svetu z NS1–NS12 ter člani sveta delavcev s SD1–SD12.

Omejitve

Ker je bil v raziskavi uporabljen kvalitativni raziskovalni pristop in je osnovana na namenskem vzorcu, rezultatov ni mogoče posplošiti na celo populacijo. Določena omejitev je tudi dejstvo, da so sodelujoče družbe same izbrale intervjuvance, zato so lahko nekateri odgovori pristranski oz. bi bili drugačni ob drugačni izbiri intervjuvancev. Obstaja tudi možnost, da so nekateri intervjuvanci podajali družbeno bolj sprejemljive odgovore. Omejitev je lahko tudi subjektivnost raziskovalcev, ki postavljajo vprašanja in interpretirajo rezultate.

5 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

V tej točki najprej predstavimo obstoječe prakse komuniciranja (4.1), ki smo jih strnili na podlagi odgovorov intervjuvancev v vseh skupinah, temu pa sledijo stališča intervjuvancev o morebitnem posvetovanju delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s svetom delavcev pred sejo nadzornega sveta (4.2).

5.1 Obstoječe prakse komuniciranja

Zakonodaja ne določa ničesar o tem, kako naj komunicirajo svet delavcev ter delavski predstavniki v nadzornem svetu, ravno tako ni posebnih določil o komuniciranju z upravo. To je prepuščeno avtonomni ureditvi in praksi posamezne družbe. Za učinkovito uresničevanje delavskega soupravljanja je obojestranska formalna in neformalna komunikacija nujna. Iz naše raziskave izhaja, da je v vseh sodelujočih družbah urejena formalna komunikacija, saj se predsednik in/ali člani uprave udeležujejo sej sveta delavcev. Enako velja za delavske predstavnike v nadzornem svetu, pri čemer je treba poudariti, da so v sedmih družbah delavski predstavniki v nadzornem svetu tudi člani sveta delavcev in so na seji sveta delavcev prisotni že kot člani organa in ne v vlogi delavskega predstavnika v nadzornem svetu. V preostalih petih družbah je tudi praksa, da se delavski predstavniki v nadzornem svetu udeležujejo sej sveta delavcev, vendar imajo samo v eni družbi seje sveta delavcev vezane na seje nadzornega sveta tako, da je po seji nadzornega sveta še seja sveta delavcev, na kateri predsednik uprave predstavi sklepe in dogajanje na nadzornem svetu. V ostalih družbah takšnega ustaljenega sistema ni, vendar se, če se pojavi potreba, naknadno skliče seja sveta delavcev. V družbi 4 so, denimo, seje sveta delavcev vezane na predstavitev četrletnih rezultatov, ki jih uprava tudi predstavi, ravno tako odgovarjajo na vsa vprašanja, kakor je pojasnil U4.

Po zgledu omenjene družbe tudi drugim družbam priporočamo, da formalizirajo organizacijo sej delavcev neposredno po sejah nadzornih svetov, da predsednik uprave delavskim predstavnikom predstavi ključne točke in sklepe seje nadzornega sveta. Takšna organizacija sej sveta delavcev ima več učinkov: 1) delavski predstavniki so tako najhitreje in najbolj točno obveščeni o tekočih zadevah, ni tveganja za potvorjene informacije, ki morebiti nastanejo v času med sejo nadzornega sveta in sejo sveta delavcev; 2) na tak

način dobijo delavski predstavniki občutek, da so pomemben člen pri upravljanju družbe; 3) z redno komunikacijo med deležniki se krepi medsebojno zaupanje, da so člani sveta delavcev celostno (in ne občasno in ko vodstvo oceni, da je pomembno) obveščeni o dogajanju.

Poročanje o dogajanju na nadzornem svetu

V dveh družbah dogajanje z nadzornega sveta svetu delavcev predstavi uprava, ki tudi posreduje rezultate poslovanja, aktualna dogajanja ter odgovarja na vprašanja, kar pomeni, da so prisotni elementi dvosmerne komunikacije. NS5 in NS7 sta s takšnim načinom dela zadovoljna, saj so informacije podane *»kvalitetno in razumljivo«* (NS7). V družbi 7 sistem deluje tako, da je med sejo nadzornega sveta in sejo sveta delavcev 15 dni; v tem času pozovejo delavce, da zastavijo vprašanja za upravo po elektronski pošti. Takšna praksa se je izkazala za zelo dobro, saj imajo odgovorni v strokovnih službah dovolj časa za pripravo odgovorov. *»To povabilo dobijo člani sveta delavcev, ki imajo pravico in dolžnost, da delujejo v svojih delovnih sredinah, seznanjajo in prenašajo vprašanja in problematiko,«* meni NS7. Takšno prakso bi priporočali tudi drugim družbam. Predstavniki uprave ima tudi simbolno vlogo, zato so njegove informacije sprejete kot verodostojne in pomembne. Podobno ugotavlja tudi Mishra (2014), ki utemeljuje, da so etične organizacije aktivne pri izgradnji zaupanja skozi iskreno, neposredno in transparentno komunikacijo z vodstvom.

V devetih družbah delavski predstavniki sami poročajo o delu nadzornega sveta svetu delavcev. Zakaj v družbi 4 uprava ne poroča svetu delavcev, razloži U4: *»Zakaj bi o tem posebej govoril svetu delavcev, saj imajo za to svoje predstavnike v nadzornem svetu.«* To potrđita tudi NS4 in SD4. Slednji dodatno potrđi stališče uprave, da *»imamo svoje predstavnike v nadzornem svetu in da so se oni dolžni z nami pogovarjati, ne pa uprava.«* NS4 razloži njihovo prakso, da eden izmed delavskih predstavnikov v nadzornem svetu na seji sveta delavcev predstavi, kaj se je dogajalo na nadzornem svetu, ravno tako se razpravlja, če so morebitna vprašanja. Ob tem kot problem navaja, da če bi uprava vnaprej vedela, kaj hoče, npr. z reorganizacijo, to sploh ne bi bil problem. *»Problem je, da so trikrat predstavili različne stvari – že nadzornikom, tudi svetu delavcev, potem je to malo 'tako' – da imaš občutek, kot da sami ne vedo, kaj bi radi.«* Iz zgornjega primera komunikacije znotraj družbe je razvidno, da lahko manj ustrezna organizacija komunikacije med deležniki družbe spodkopava zaupanje v odločitve vodstva. Vnaprej preiščljena in enoznačna komunikacija vodstva z ostalimi deležniki tako ni nujna zgolj za zadostno obveščenost, ampak tudi za vzdrževanje tvornih odnosov oz. za njihovo izboljšanje v podjetju.

NS2 vsakič ustno (skupaj s svojimi opažanji) na seji sveta delavcev po točkah pove, kaj se je dogajalo na nadzornem svetu, da svet delavcev točno ve, kakšno je razmerje med kapitalskimi predstavniki v nadzornem svetu in upravo družbe. Pri tem izpostavlja, da svet delavcev zanimajo predvsem strošek dela, plače in različne bonitete, kot so regres, božičnica in podobno: *»Finančne stvari in kako gre družbi, to jih niti ne zanima.«* Poleg tega NS2 na lastno pobudo po elektronski pošti pošilja strnjena poročila svojim volivcem

in delavcem o tekočem dogajanju v družbi, kot ga zaznava v vlogi delavskega predstavnika v nadzornem svetu. Takšno sporočanje ni vezano na posamezno sejo nadzornega sveta ali sveta delavcev, ampak gre bolj za četrtletna javljanja, pri čemer *»ne smem pretiravati, ker če se prepogosto javljaš, ni več zanimanja za ta poročila.«* Iz zgoraj povedanega je mogoče zaključiti, da kultura v družbi narekuje, kaj za delavce pomeni ravno prav pogosto (ne premalo ali preveč pogosto) obveščanje. Zadostna komunikacija znotraj družbe je torej stvar dogovora in kulture v družbi in ni enoznačnega pravila, kdaj je komunikacija ravno prav pogosta. Podobno ugotavljajo tudi de Andres et al. (2005), ki so v svoji raziskavi potrdili, da število sestankov z vodstvom ne pomeni nujno tudi večje učinkovitosti ali več nadzora nad dogajanjem v družbi.

V družbi 6 delavski predstavnik v nadzornem svetu NS6 poda kratko, skopo ustno poročilo s seje nadzornega sveta. Predvsem se NS6 osredotoči na to, kaj so in kaj bodo na seji obravnavali, ter da bo svet delavcev o tem obveščen. Nadzornemu svetu predlaga, da se po seji nadzornega sveta sestavi izjava za svet delavcev podobno kot izjava predsednika nadzornega sveta za javnost.

V družbi 8 poroča delavski predstavnik v nadzornem svetu, ampak, kot pojasni U8, tudi sam predstavi svoj vidik: *»S tem pomagam delavskim predstavnikom v nadzornem svetu, ki ne smejo nič povedati, zato to tveganje prevzamem jaz kot predsednik/član uprave.«* Tako NS8 pravi, da sam poroča svetu delavcev o temah, ki so javne, hkrati imajo člani sveta delavcev možnost vprašanj. Tudi NS10 na seji sveta delavcev sam poroča po točkah dnevnega reda nadzornega sveta, kako je bilo na seji nadzornega sveta, in na kratko povzame tematike, ki se dotikajo delavcev: *»Ne povem, če gre za občutljive teme, o katerih se še odloča.«* Informacije preda na prvi naslednji seji sveta delavcev po seji nadzornega sveta, kar je v povprečju 14 dni kasneje. Da bi seje obeh organov zbliževali, ni potrebe, ker informacije iz nadzornega sveta niso take, da bi takoj vplivale na položaj delavcev. Če je kakšno vprašanje, pojasni; uprava je prisotna samo pri prvi točki dnevnega reda sveta delavcev, ko poda aktualne informacije.

Zelo podoben sistem imajo tudi v družbi NS12. Če bi imel nadzorni svet na dnevnem redu *»kaj kočljivega«*, bi delavski predstavnik v nadzornem svetu obvestil predsednika sveta delavcev, da skliče sejo, če misli, da je potrebno. Informacije, ki so bile podane na seji nadzornega sveta, podajo delavski predstavniki v nadzornem svetu, pri čemer to poročanje o nadzornem svetu ni na isti seji, na kateri je prisotna uprava. Uprava poda poročilo o četrtletju ali celem letu; če bi na to sejo dali tudi poročilo o delu nadzornega sveta, bi se časovno preveč podaljšala. Dosedanji sistem se tako NS12 zdi ustrezen.

V družbi 11 ni posebnega poročanja o dogajanju na seji nadzornega sveta. Svet delavcev je v družbi 11 obveščen o dogajanju na seji nadzornega sveta prek strokovnih služb, istočasno z ostalimi delavci. *»Smo v situaciji, ko so informacije zelo okrnjene ali jih več ni. Posebne komunikacije med delavskimi predstavniki v nadzornem svetu in svetom delavcem ali med svetom delavcem in upravo ni,«* razloži NS11. Včasih je bila praksa, da so na naslednji seji

sveta delavcev po nadzornem svetu poročali, zdaj pa tega ni več, ravno tako ni posebne razprave na seji sveta delavcev o dogajanju na nadzornem svetu. Iz zgornje izkušnje delavskega predstavnika je mogoče potrditi vlogo in pomen pravočasne, redne in točne komunikacije med deležniki v družbi, zato bi upravi omenjene družbe in njim podobnim družbam priporočili, da (ponovno) formalizirajo srečanja, katerih glavni namen je poročanje in izmenjava mnenj o delovanju družbe. Pomembno je torej umestiti to temo na seje sveta delavcev in na tak način spodbuditi medsebojno izmenjavo stališč.

5.2 Posvetovanje delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s svetom delavcev pred sejo nadzornega sveta

Tako iz teorije kot iz prakse izhaja ugotovitev, da je za učinkovito opravljanje funkcije delavskega predstavnika v nadzornem svetu potrebna ustrezna obveščenost deležnikov, zato nas je v raziskavi zanimalo, kako delavski predstavniki v nadzornem svetu pridobivajo informacije za ustrezno odločanje ter kakšna so stališča intervjuvancev do posvetovanja delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s svetom delavcev pred sejo nadzornega sveta o temah, ki jih obravnava in o katerih odloča nadzorni svet.

Mnenje predsednikov/članov uprave

Mnenja intervjuvancev o posvetovanju delavskih predstavnikov v nadzornem svetu s svetom delavcev pred sejo nadzornega sveta so različna, pri čemer polovica intervjuvancev iz te skupine meni, da je takšno posvetovanje ustrezno, štirje temu nasprotujejo, ostali trije pa so pri tem vprašanju neopredeljeni.

U1 meni, da se delavski predstavniki morajo posvetovati s svetom delavcev, koliko naj se posvetujejo, pa je odvisno od tematike. Prepričan je, da delavski predstavniki v nadzornem svetu *»zelo dobro vedo ali pa znajo razmejiti, kaj se lahko pogovarjajo in o čem se ne smejo; običajno je ločnica poslovanje, poslovne skrivnosti, opravljanje poslov kot takih«* in ne samo nekaj, kar zadeva pravice in obveznosti delavcev pri opravljanju dela. Zelo podobno svoje stališče argumentira U9, ki meni, da je naravno, da se delavski predstavniki v nadzornem svetu posvetujejo s svetom delavcev, *»morda ne vsakič za vsako sejo in ne tako redno [...], kajti če zagovarjaš stališča delavcev, moraš vedeti, kaj oni mislijo«*, odgovornost pa je seveda na strani delavskih predstavnikov v organih upravljanja. To po njegovem mnenju še toliko bolj velja pri temah, ki se neposredno dotikajo položaja delavcev. Enakega mnenja je U3, ki dodaja, da ta vez mora obstajati oz. da se ne sme zgoditi, da delavski predstavnik v nadzornem svetu ne bi imel nobenih stikov z delavci in da ne bi vedel, kakšne so njihove želje, odločitev pa je seveda osebna. Ravno tako se U3 ne zdi nujno, da bi se vsakič, pred vsako sejo, posvetoval s svetom delavcev: *»Pomembno je, da ve, kakšna je politika, kakšen je odnos [...], ustvariti mora namreč odnos, da pozna stališča delavcev do določenih konceptualnih vprašanj in na osnovi tega se tudi laže odloči.«* To še toliko bolj velja pri pomembnejših odločitvah. Veliko takšnih stvari je mogoče ustvariti z redno komunikacijo, srečanji in z izoblikovanim socialnim dialogom, kar poudarjata tako U3 kot

U10. Posvetovanje se zdi ustrezno tudi U12, vendar v nobenem primeru ne bi posredoval gradiva svetu delavcev, saj bi potem *»lahko tudi delničarji zahtevali te informacije predčasno, kar se mi ne zdi primerno.«* Bolj smiselno je, da se svetu delavcev v splošnem pove, katere točke bo na seji obravnaval nadzorni svet.

Da se delavski predstavniki v nadzornem svetu v nobenem primeru ne bi smeli posvetovati s svetom delavcev, so prepričani U5, U8, U10 in U11. Tako U5 in U10 menita, da se lahko posvetujejo samo z drugimi člani nadzornega sveta, ne pa tudi s svetom delavcev. To U5 pojasnjuje s tem, da je delavski predstavnik v nadzornem svetu *»v tem obdobju v prvi fazi nadzornik, ki je do same seje zavezan k zaupnosti.«* Enakega mnenja je U8, ki pojasnjuje, da *»je gradivo namenjeno samo njemu osebno [...], česar pa tudi kapitalski predstavniki ne razumejo dobro.«* U10 poudarja, da se v njihovi družbi striktno držijo, da delavski predstavniki v nadzornem svetu glasujejo po svoji vesti. Ravno tako meni, da morajo imeti sami toliko znanja in razumevanja gradiva, da bi lahko na podlagi tega zavzeli neko stališče in ga zagovarjali tudi, če npr. ni usklajeno z večinskim mnenjem sveta delavcev. Zaznava pa težavo, da je včasih težko pojasniti določen predlog: *»Nam je laže, ker smo na teh funkcijah in imamo dostop do velike količine podatkov, delavci pa imajo velikokrat omejen dostop in vpogled v situacijo.«* Delavcem bi bilo včasih laže kaj pojasniti, če jih ne bi zavezovala zaupnost informacij.

Namesto posvetovanja U11 predlaga, da bi delavski predstavniki v takih primerih, ko ne bi imeli dovolj informacij za odločanje na nadzornem svetu, lahko vprašali strokovne službe ali upravo, ne pa sveta delavcev. Prepričan je, da bi od sveta delavcev zelo težko dobil kakršno koli takšno informacijo, ki bi njega kot nadzornika pripeljala do drugačne odločitve: *»Tudi predstavniki kapitala ne morejo zastopati le enega delničarja, ampak vse, zato lahko ščiti interese delavcev, ampak je nadzornik kot vsi ostali.«*

Mnenje članov delavskih predstavnikov v nadzornem svetu

Pri vprašanju, ali se delavski predstavniki v nadzornem svetu posvetujejo pred sejo nadzornega sveta s svetom delavcem, so se izoblikovala različna stališča.

NS1, NS3, NS4 in NS9 pojasnjujejo, da je to *odvisno od vsebine*. V družbi 3 ni običajne prakse, da bi vezali sejo sveta delavcev na sejo nadzornega sveta, vendar so imeli že posebne seje, ko je svet delavcev dobil gradivo nadzornega sveta in o tem razpravljal. NS3 je gradivo opremil z opozorilom, da razpolagajo s poslovno skrivnostjo ter da je ne smejo posredovati naprej. NS9 opozarja na pomembnost komunikacije med upravo in svetom delavcev, kajti uprava je uskladila stališče, preden je prišla zadeva na sejo nadzornega sveta oz. je bil poslan usklajen predlog med upravo in svetom delavcev. Če pa NS9 zazna, da bi bilo treba o zadevi ponovno prediskutirati s svetom delavcev, predlaga preložitev odločanja.

Po drugi strani se pet delavskih predstavnikov v nadzornem svetu ne posvetuje s svetom delavcev. NS2 razlaga, da vedno poroča za nazaj, da pa ni potrebe po posebnem

posvetovanju, ker je na seji nadzornega sveta malo vsebin, ki bi neposredno vplivale na položaj delavcev, poleg tega pa uprava redno poroča svetu delavcev: »Med poročiloma, ki ju pripravi uprava za nadzorni svet in za svet delavcev, ni nobene razlike, le da je nadzorni svet obveščen prej kot svet delavcev.« NS8 pojasnjuje, da se ne posvetuje, ker so določene stvari poslovna skrivnost, o kateri s člani sveta delavcev »ne smeš razpravljati, čeprav so zavezani k molčečnosti.« NS11 se posvetuje samo z drugimi delavskimi predstavniki v nadzornem svetu. Ne strinja se, da bi delavski predstavnik v nadzornem svetu usklajeval svoja stališča s svetom delavcem in/ali sindikatom pred sejo nadzornega sveta.

NS12 razlaga, da seje sveta delavcev niso vezane na nadzorni svet in tudi veliko stvari je označenih kot zaupnih oz. kot poslovna skrivnost. V družbi 4 so izoblikovali prakso, da eden izmed delavskih predstavnikov v nadzornem svetu pošlje članom sveta delavcev dnevni red za naslednjo sejo nadzornega sveta s pripisom, naj člani sporočijo vprašanja: »Gradiva ne razpošiljamo, samo dnevni red, čeprav je zaupen, in to samo svetu delavcev, sindikatom ne, kar uprava ve.« Posebej pa se ne posvetujejo, razen če so »kočljive stvari«. To običajno naredijo neformalno, pogovorijo se s člani, ne skličejo pa posebne seje sveta delavcev. Nekoliko drugačno izkušnjo ima NS10. Opisuje situacijo, ko je bila na seji nadzornega sveta tema, ki bi imela neposreden vpliv na delavce, zato so se delavski predstavniki v nadzornem svetu obrnili na svet delavcev. Ta jim je odgovoril, da »smo bili iz sveta delavcev izvoljeni v nadzorni svet in da naj se po taka mnenja ne obračamo več na njih.« S tem so člani nadzornega sveta dobili jasno sporočilo, da morajo odločitve sprejemati sami in stati za njimi, zato se »pred sejo nadzornega sveta ne posvetujejo s svetom delavcev oz. kvečjemu s kakšnim članom po lastni presoji.«

Nedvomno so za uspešno delo delavskega predstavnika v nadzornem svetu potrebne kakovostne informacije za odločanje. NS8 s tem nima težav, ker ima kot direktor toliko informacij, »da se mi ni težko odločati«. Pravi, da če bi imel drugo delovno mesto, bi imel manj vpogleda in bi bilo to zagotovo oteženo. Po drugi strani pa NS9 meni, da pridobiva informacije s sveta delavcev, ker so dalj časa zaposleni v družbi kot on sam, zato meni, da je zanj svet delavcev »vir informacij z vidika neke kontinuitete«. NS10 se najprej posvetuje z drugimi delavskimi predstavniki v nadzornem svetu, če pa je treba, se obrne še na svet delavcev. Ker je NS11 hkrati tudi predsednik sveta delavcev in predsednik sindikata, mu vse tri vloge omogočajo celovito sliko in ne potrebuje drugih informacij.

Stališče članov sveta delavcev

Razen SD5 in SD11 vsi drugi intervjuvanci iz te skupine pričakujejo, da se bodo delavski predstavniki posvetovali s svetom delavcem pred sejo nadzornega sveta, če gre za pomembne odločitve, ki se dotikajo položaja delavcev. V štirih družbah je to že ustaljena praksa, gradiv nadzornega sveta pa svetu delavcev ne posredujejo. V družbi SD3 jih povabijo tudi na skupščino sindikata, kjer se posvetujejo, izvajajo »malo pritiska nanje, da vidijo razpoloženje in želje delavcev«, neposredno pa informacijo povedo samo nekaterim. SD3 bi si tako želel, da bi povedali kakšno informacijo več, morda celemu svetu delavcev, a

je problem, ker je vse zaupno. Tudi SD7 si želi, da bi delili vse informacije o delu nadzornega sveta, sicer pa po seji nadzornega sveta ne dvomijo, da bi kaj zamolčali, želeli pa bi si več odprtosti pred samo sejo.

V družbi SD6 imajo neformalni dogovor, da svet delavcev mora vedeti, kaj se dogaja, če pa je zaupne narave, »*mu ni treba poznati vsebine*«. SD9 in SD10 si želita, da bi imeli navado predhodnega posvetovanja, a to ni običajna praksa. Ob tem SD9 pove, da to pričakuje samo glede tem, ki se dotikajo delavcev, da bi jih vsaj ustno seznanili ter povprašali po njihovem mnenju in stališčih: »*Pričakujem, da bo upošteval naše mnenje, presoditi pa mora sam.*« SD10 bi tako posvetovanje določil kot obvezno. V vlogi člana sveta delavcev je SD10 samo enkrat doživel, da ga je delavski predstavnik v nadzornem svetu neformalno poklical in vprašal za mnenje.

Da posvetovanje s svetom delavcem pred sejo nadzornega sveta ni primerno, sta prepričana SD5 in SD11. Prvi to argumentira s tem, da so gradiva nadzornega sveta zaupne in poslovne narave ter da je funkcija sveta delavcev jasno določena in ne vključuje poslovnih odločitev. SD11 podobno meni, da se delavski predstavniki v nadzornem svetu glede na obstoječo zakonodajo pred sejo nadzornega sveta sploh ne morejo posvetovati s svetom delavcev. Iz tega izhaja sklep, da se je smiselno v vsaki posamični družbi dogovoriti o načinu, pogostosti in vsebinah komunikacije med deležniki. Od panoge, organizacijske kulture, ki vključuje tudi zgodovino in navade pretekle komunikacije, je odvisno, kako se bodo odgovorni v družbi dogovorili o dinamiki notranje komunikacije. Da bo organizacija posvetovanja med svetom delavcev in nadzornim svetom zaznana kot ustrezna, morajo pri njenem določanju sodelovati vsi deležniki, ob tem pa je treba upoštevati tudi določila ZSDU o obveščanju, posvetovanju in soodločanju s svetom delavcev.

Trije člani sveta delavcev imajo izkušnjo, da jih je delavski predstavnik v nadzornem svetu poklical in neformalno/neuradno vprašal za mnenje ali informacijo, SD3 pa razlaga, da nekateri delavci sami dobronamerno sporočijo nepravilnosti delavskim predstavnikom v nadzornem svetu; informacije torej prihajajo iz delovnega okolja.

6 SKLEP

Dostopnost informacij za ključne deležnike je bistvenega pomena za uspešnost podjetja. Izboljššan dostop do informacij se pozitivno povezuje s številnimi pomembnimi izidi za podjetje: izboljša se organizacijska klima, poveča se zaupanje, oblikuje se bolj stabilna skupinska identiteta in predvsem se izboljšata zadovoljstvo z delom ter učinkovitost pri delu. Vse to še toliko bolj velja na področju delavskega soupravljanja. Tako nacionalni kot evropski zakonodajalec je pripoznal pomen ustrezne obveščenosti delavcev v organizacijskem procesu, vendar je pri tem dopustil možnost, da se deležniki v podjetjih avtonomno dogovorijo o načinu izvedbe. Zgolj zakonski okvir ne zagotavlja, da bodo delavci dejansko pravočasno in ustrezno obveščeni. Zelo pomembno vlogo ima pri tem

tudi organizacijsko določen sistem notranje komunikacije, ki lahko znatno pripomore ne samo k spoštovanju zakonskih določil, temveč tudi k uspešnosti organizacije.

To potrjujejo tudi izsledki izvedene kvalitativne raziskave, s katero so bili identificirani tako primeri dobrih praks kot tudi možnosti za izboljšavo komunikacije med deležniki. Iz raziskave izhaja jasno priporočilo za prakso, da je ključna in odločilna vloga vodstva, ki lahko s svojo namero ter z dejanji največ doprinese k transparentnemu prenosu komunikacij, zlasti pri občutljivejših temah za delavce. Pri tem bi organizacijam priporočili, da razmislijo o sprejetju medsebojnega dogovora o načinu komunikacije med organi vodenja in nadzora ter delavskimi predstavniki v najširšem smislu. Dodatno bi bila lahko možnost tudi kodeks, kjer bi se dotaknili zlasti vprašanja glede ravnanja z občutljivimi informacijami. Smiselno se nam zdi, da vsaka od vključenih družb privzame oblike notranje komunikacije, ki so usklajene s kulturo in sprejemljivimi načini komuniciranja za vse deležnike. Pri tem so običajno uspešnejše družbe, ki imajo bolj sploščeno organizacijsko strukturo, tj. delajo na zmanjšanju hierarhičnih ravni v organizaciji, saj to omogoča bolj sproščeno komunikacijo, ki ne temelji toliko na moči.

Kljub enotnemu zakonskemu okviru zaključujemo, da so način, pogostost in organizacija medsebojne komunikacije v domeni vsake posamične organizacije in skladno z njeno zgodovino in kulturo. Četudi je organizacija rednih sestankov med delavskimi predstavniki, nadzornim svetom in vodstvom podjetja pogosto smiseln in celo potreben korak v procesu izboljšanja notranje komunikacije, obstajajo številne druge, sodobnejše in manj formalne možnosti za izmenjavo informacij, kot so delovna kosila, kratki dnevni nekajminutni (polformalni) formalni sestanki, sodobna tehnološka orodja in dogodki, ki izboljšujejo dostop do informacij in idej. Samo enakovredno obveščeni delavci bodo namreč verjeli, da delajo v transparentnem in poštenem delovnem okolju. Počutili se bodo vključene, s tem pa tudi bolj motivirane za delo.

S tem raziskava ponuja številne možnosti za nadaljnje raziskovanje, npr. za primerjavo notranje komunikacije med deležniki v primerljivih sistemih delavskega soupravljanja, npr. v avstrijskem in nemškem. Poleg tega bi bilo smiselno bolj poglobljeno raziskati vlogo zaupanja pri notranji komunikaciji med posameznimi deležniki v podjetjih ter pri učinkovitem delavskem upravljanju. Dodatno bi bila vloga sindikatov kot zagovornikov delavskih pravic vredna raziskovanja zlasti zaradi večkrat izpostavljenega in problematiziranega sodelovanja med sindikatom, svetom delavcem in delavskimi predstavniki v organih upravljanja.

Zahvala

Avtorici se zahvaljujeta Združenju nadzornikov Slovenije za znatno pomoč pri organizaciji intervjujev ter obema recenzentoma za komentarje in usmeritve.

Financiranje

Za to raziskavo ni bilo posebnega vira financiranja.

LITERATURA

Addison, J. (2009). The Performance Effects of Unions, Codetermination, and Worker Involvement: Comparing the United States and Germany (with an Addendum on the United Kingdom), v Welfens, P. J. J. in Addison, J. T. (Ur.), *Innovation, Employment and Growth Policy Issues in the EU and the US*, str. 61–120. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Addison, J. T. in Schnabel, C. (2009). Worker directors: A German product that didn't export?, *IZA Discussion Paper*, No. 3918. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit/ Institute for the Study of Labour.

Argenti, P. (1996). Corporate communication as a discipline. *Management Communication Quarterly*, 10, 73–97.

Argento, D. & Peda, P. (2015). Interactions fostering trust and contract combinations in local public services provision, *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 335–351.

Bohinc, R. (2016). *Družbena odgovornost*. Ljubljana: FDV.

Busck, O., Knudsen, H. in Lind, J. (2010). The transformation of worker participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 284–285.

Cheney, G. (1999). *Values at work*. Ithaca. NY: ILR Press.

Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10, 201–212.

Cortvriend, P. (2004). Change management of mergers: The impact on NHS staff and their psychological contracts. *Health Services Management Research*, 17, 177–187.

D'Aprix, R. (2009). *The credible company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

De Andres, P., Azofra, V. in Lopez, F. (2005). Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness, *Corporate governance*, 13(2), 197–210.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research* 6(2), 80–88.

Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11, 171–190.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.

Erdem, F. & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6), 131–135.

Frerichs, L., Kim, M., Dave, G., Cheney, A., Hassmiller Lich, K., Jones, J., Young, T. L., Cene, C. W., Varma, D. S., Schaal, J., Black, A., Striley, C. W., Vassar, S., Sullivan, G., Cottler, L. B., Brown, A., Burke, J. G. & Corbie-Smith, G. (2017). Stakeholder Perspectives on Creating and Maintaining Trust in Community–Academic Research Partnerships. *Health Education & Behavior*, 44(1), 182–191.

Fauver, L. in Fürst, M. (2006). Does Good Corporate Governance Include Worker Representation? Evidence from German Corporate Boards. *Journal of Financial Economics*, 82(3), 673–710.

Fulton, L. (2006). *The Forgotten Resource: Corporate Governance and Worker Board-level Representation. The Situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK*. London: Labour Research Department.

Franca, V. 2009. *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju: pravni in kadrovski vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse*. Ljubljana: Planet GV.

Franca, V. in Pahor, M. (2014). Influence of Management Attitudes on the Implementation of Worker Participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115–142.

Gardner, J., Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V. in Monaghan, P. (2001). An intergroup perspective on communication in organisations. V H. Giles in W. P. Robinson (Ur.), *The new handbook of language and social psychology* (561–584). Chichester, UK: Wiley.

Grady M. P. (1998). *Qualitative and Action Research: A Practitioner Handbook*. Bloomington: Phi Delta Kappa Educational Foundation.

Great Place to Work. (2017). Great Place to work for Report: Three Predictions for the Workplace Culture of the Future. https://www.greatplacetowork.com/images/reports/Fortune_100_Report_2017_FINAL.pdf (25. 7. 2019).

Gregorič, A. in M. S. Rapp (2019). Board-Level Employee Representation (BLER) and Firms' Responses to Crisis. *Industrial Relations*, 58(3), 376–422.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century, *Journal of communication*, 54(4), 722–750.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10, 302–314.

Kalleberg, A. L., Nesheim, T. and Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers?: Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologi*, 52(2), 99–116.

Kluge, N. and Stollt, M. (2006). *The European Company – Prospects for Worker Board-level Participation in the Enlarged EU*. Brussels: Social Development Agency and European Trade Union Institute.

Looise, J. K. & Drucker, M. (2002). Employee participation in multinational enterprises: The effects of globalization on Dutch works councils, *Employee Relations*, 24(1), 29–52.

Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33, 261–279.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. V R. Kramer & T. Tyler (Ur.), *Trust in organizations* (261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mishra, A. K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.

Mrčela, A. (1996). Privatization in Slovenia: A Review of Six Years of the Process of Ownership Transition v Blaszczyk, B. in Woodward, R. (ur.), *Privatization in Post-Communist Countries*, str. 255–280. Varšava: Center for Social and Economic Research.

Nahtigal, M. (2014). Reinventing Modern European Industrial Policy: A Regional Response to the Crisis. *Lex localis*, 12(3), 451–465.

Norris, K. C., Brusuelas, R., Jones, L., Miranda, J., Duru, O. K. & Mangione, C. M. (2007). Partnering with community-based organizations: an academic institution's evolving perspective. *Ethnicity & Disease*, 17, S1–S27.

O'Donoghue, P., Stanton, P. & Bartram, T. (2011). Employee participation in the healthcare industry: The experience of three case studies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 193–212.

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907.

Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24, 155–187.

Stanojević, M. (1997). From Self-management to Co-determination v Fink Hafner, D. in Robbinson, J. (ur.), *Making a New Nation: The Formation of Slovenia*, 244–253. Brookfield: Dartmouth, Brookfield.

Stanojević, M. (2019). Slovenia: neo-corporatism under the neo-liberal turn. *Employee Relations*, 40(4), 709–724.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. V S. Worchel & W. G. Austin (Ur.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall. 7–24.

Van den Berghe, L. A. A. & Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board? 1(4), 461–478.

Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.

Ustava Republike Slovenije. Uradni list RS, št. od 33/91 do 75/16.

Waddington, J. in Conchon, A. (2016). *Board-Level Worker Representation in Europe. Priorities, Power and Articulation*. New York in London: Routledge.

Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Bergerc, E. S. C. & Eisen, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control, *European Management Journal*, 1–12 (v tisku).

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Uradni list RS, št. od 65/09 do 22/19.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). Uradni list RS, št. od 42/93 do 45/08.

KAKO HIERARHIJE DELEŽNIKOV OBLIKUJEJO STRATEŠKE CILJE IN STRATEGIJE ŠPORTNIH KLUBOV?

IGOR IVAŠKOVIČ¹

POVZETEK: Prispevek obravnava vpliv deležnikov v športnih klubih ter na primeru košarkarskih klubov odkriva, kako se hierarhija deležnikov odraža na hierarhiji organizacijskih ciljev in dejanskih strateških odločitvah preučevanih organizacij. Študija temelji na podatkih, pridobljenih v 73 košarkarskih klubih iz štirih držav jugovzhodne Evrope. Rezultati kažejo, da so zasebni sponzorji najbolj vplivni deležniki v vrhunskih klubih, ki zasledujejo vrhunske športne dosežke in finančne rezultate bolj kot cilje, katerih namen je zadovoljevanje potreb lokalne skupnosti ali doseganje drugih neprofitnih ciljev. Nasprotno nižjekakovostni klubi, na katere bolj vplivajo volonterji, lokalna skupnost in državna oz. občinska oblast, kot svoje strateške cilje izpostavljajo organizacijsko rast in cilje lokalne skupnosti, dolgoročno delo z nizkim tveganjem na račun vrhunskih športnih dosežkov in hitrih rezultatov.

Ključne besede: športni klubi, strategije, strateški cilji, deležniki

JEL klasifikacija: Z21

1 UVOD

Športni klubi so poseben tip organizacij, ki sicer imajo opredeljeno športno aktivnost kot osrednjo dejavnost organizacije, a je ta le vzvod za uresničevanje širokega spektra poslanstev (Ivašković, 2019a). To še zlasti velja za športne klube na področju držav nekdanjega "vzhodnega bloka", v katerih te organizacije ne glede na raven profesionalizacije še vedno pogosto delujejo v okviru neprofitnega pravnega statusa. To velja tudi za športne klube s področja posttranzicijske jugovzhodne Evrope, kjer se vodstva klubov za razliko od zahodnoevropskih, ki imajo večje težave na področju človeških virov (Seippel et al., 2020), pogosto soočajo s problematiko financiranja in določanja hierarhije organizacijskih ciljev. Takšne organizacije imajo namreč cel kup potencialnih uporabnikov ter ne nazadnje tudi tistih, ki poskušajo cilje določene interesne skupine nadrediti ciljem drugih skupin, zainteresiranih za delovanje določenega športnega kluba. Razprava o deležnikih oz. ugotavljanje, katere interesne skupine imajo največ vpliva na strategije neprofitnih košarkarskih klubov, je nujna za razumevanje konteksta, v katerem se te organizacije nahajajo, ter tudi za uspešno predvidevanje strateških usmeritev, ki jih bo posamezna skupina imela pri vključevanju v delo kluba (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020). Ne preseneča, da so avtorji, ki so poskušali zajeti bistvo razlikovanja med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, večkrat poudarili, da je ravno diferenciacija glede delovanja

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: igor.ivaskovic@fu.uni-lj.si

deležnikov osrednja tema problematike vseh procesov v neprofitnih organizacijah (Bryson, 1988; Bryson, 1995; Lyons, 2001). Dejstvo, da ravno hierarhija deležnikov pogosto vpliva na hierarhijo organizacijskih vrednot, na porazdelitev odgovornosti med člani organizacije in tudi na potencialne konflikte znotraj neprofitnih organizacij, je tudi mnoge avtorje (npr. Drucker, 1992) navedlo na sklep, da je zaradi razlik v razumevanju deležnikov ravno njihov management osrednji problem pri vodenju teh organizacij.

Glavni cilj tega prispevka je preučiti razlike v hierarhijah interesnih skupin in posameznikov, ki jim pravimo deležniki, ter nato odkriti, kako se v odvisnosti od tega sprejemajo strateške odločitve in oblikujejo hierarhije ciljev v neprofitnih košarkarskih klubih. Da bi to lahko storili, je bilo treba najprej obravnavati kontekst delovanja preučevanih organizacij, njihov poslovni proces in strateške alternative, ki se jim pri tem ponujajo. S tem želimo v okviru teorije deležnikov pojasniti razlike v strateških odločitvah med neprofitnimi košarkarskimi klubi štirih držav v posttranzicijski jugovzhodni Evropi in prispevati k razpravi o upravičenosti neprofitnosti športnih klubov v okviru ekipnih športnih panog. Z uporabo več vrst analize podatkov (faktorska analiza, analiza variance in korelacijska analiza) smo obenem preverili razlike v deležniških strukturah in hierarhijah klubskih ciljev med klubi, ki se udeležujejo tekmovanj na različnih ravneh kakovosti, ter tudi povezave med vplivom deležniških skupin na hierarhijo organizacijskih ciljev in na dejanske strateške odločitve v obravnavanih klubih. Pri tem zaradi premajhnih vzorcev žal nismo analizirali razlik med državami. V teh se namreč zaradi majhnosti posameznih trgov in sinergij, ki jih povzroča skupna organizacija tekmovanj, klubi na najvišji ravni udeležujejo skupne naddržavne lige, nižjeligaši pa igrajo samo v državnih tekmovanjih. Študija, ki smo jo navezali na rezultate raziskave, ki je bila v letu 2019 predstavljena v *Economic and Business Review* (Ivašković, 2019), torej poleg identifikacije ključnih strateških dilem v neprofitnih športnih klubih na obravnavanem področju ponuja empirično podporo odločevalcem na zakonodajnem področju pri urejanju statusa športnih klubov. Ravno tako pa je članek namenjen tudi vodstvom klubov, saj jim ugotovitve olajšujejo predvidevanje obnašanja posameznih interesnih skupin in zato tudi pripravo na obvladovanje potencialnih konfliktov. Rezultati namreč jasno kažejo, da si nekatere interesne skupine med seboj nasprotujejo glede izbire strateških usmeritev, za katere želijo pridobiti vodstva športnih klubov.

2 PREGLED LITERATURE IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Strateško načrtovanje ima v neprofitnih organizacijah izredno pomemben položaj z vidika dolgoročnega organizacijskega obstoja in uresničevanja poslanstva, pri čemer športni klubi niso izjema (Mendizabal, San-Jose, & Garcia-Merino, 2020). V tem procesu se pri neprofitnih organizacijah pojavljajo določene težave, predvsem če se poskuša posnemati sistem strateškega načrtovanja iz profitnih organizacij. V tem primeru se namreč lahko soočajo korporativni model, ki spodbuja tekmovalnost, in neprofitni cilji ter vrednote, ki so pogosto filantropske narave (Alexander & Weinter, 1998; Lindenberg, 2001). Poleg tega so neprofitni cilji sami po sebi pogosto manj jasni (Beerel, 1997), včasih tudi medsebojno konfliktni, kar povzroča težave pri pojasnjevanju organizacijskega bistva. Strateške načrte v neprofitnih organizacijah pogosto oblikujejo prostovoljci, ki jim včasih lahko

primanjkuje kompetenc ali časa zaradi delovanja na operativni ravni, do dodatnih težav pa prihaja ob prepegostem menjavanju oseb na izvršnih funkcijah (Santora & Sarros, 2001). To povečuje možnost za postavljanje strategij zunanjih interesnih skupin, ki poskušajo morebitne organizacijske težave izkoristiti za preusmerjanje delovanja v skladu z njihovimi partikularnimi cilji, ki niso vedno usklajeni s prvotnim organizacijskim poslanstvom (Ivašković, 2020a; Mulhare, 1999; Bryson & Roering, 1988). Zlasti je težavno, če je takšnih skupin več, če imajo različne ambicije in istočasno podobno moč vpliva. Dolgotrajno razreševanje njihovega konflikta lahko resno ovira organizacijo pri delovanju, včasih pa je to tudi razlog za prenehanje njenega obstoja (Junghagen, 2018; Lindenberg, 2001).

Po enem izmed najbolj znanih avtorjev s področja managementa, Petru Druckerju (1992), pravzaprav vsi naštetih problemi v kontekstu strateškega načrtovanja izhajajo iz dejstva, da imajo neprofitne organizacije običajno veliko interesnih skupin, ki so vpete v njihovo delovanje. Tudi v športu to dodatno povečuje kompleksnost okoliščin, v katerih neprofitne organizacije delujejo, saj število razmerij med deležniki in potencialni konflikti naraščajo še hitreje, kar otežuje sprejemanje odločitev in uresničevanje dolgoročnih načrtov (Junghagen, 2018). Ravno zato je ključnega pomena identifikacija interesnih skupin in njihovega vpliva na cilje, kar je izhodišče za njihovo obvladovanje in uspešno vodenje neprofitnih organizacij. Poleg tega je to tudi nujen korak pri ocenjevanju uspešnosti organizacij. Po Boxallovem in Purcellovem (2003) konceptu družbene legitimacije mora namreč organizacija upravičiti svoj obstoj v družbi prek odnosa z najbolj relevantnimi deležniki, ki so vpleteni v organizacijsko delovanje oz. čutijo posledice njenega delovanja. Paauwe in Boselie (2008) ob tem omenjata t. i. koncept poštenosti, ki označuje transparenten in iskren odnos do vseh interesnih skupin, ter predlagata celovit pristop ocenjevanja uspešnosti, pri katerem se ocenjuje prav zadovoljstvo posameznih skupin.

Pritiski, ki poskušajo usmeriti procese organizacije v smeri, ki določenemu posamezniku ali skupini prinašajo korist oz. jim zmanjšujejo škodo, niso nič nenavadnega in so prisotni v vseh organizacijah ne glede na panogo (Freeman, 2011). Sama organiziranost določene skupine ljudi bi namreč brez tega ostala brez smisla obstoja. Te skupine in posamezniki predstavljajo t. i. deležnike (angl. *stakeholders*), ki posredno ali neposredno vplivajo na razvoj organizacijske strategije in način njenega uresničevanja (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991; Donaldson & Preston, 1995). Še več, organizacije so pogosto tudi odvisne od podpore teh deležnikov (Freeman & Reed, 1983), pri čemer športni klubi ne glede na rang tekmovanja in stopnjo profesionalnosti niso izjeme (Sanchez, Barajas & Sanchez-Fernandez, 2019; Barget & Chavinier-Rela, 2017). Čeprav je vzvod, ki določa stanje odvisnosti, običajno finančni, je vplivnost deležnika odvisna od več parametrov (Mendelow, 1991; Murray-Webster & Simon, 2006). Najpogosteje omenjena sta moč ter zainteresiranost deležnikov, ki ju je opredelil Mendelow (1991) v svojem modelu za vključevanje deležnikov v razvoj strategije. Moč deležnika se nanaša na njegovo sposobnost vplivanja na ključne odločitve v organizaciji, zainteresiranost pa določa stopnjo njegove želje po vplivanju na določeno organizacijo (Polonsky, 1995). Za vsako vodstvo so seveda najpomembnejši tisti z veliko močjo in visoko stopnjo interesa hkrati. To je namreč skupina deležnikov, ki lahko prinese največ koristi organizaciji bodisi s financiranjem bodisi z omogočanjem drugih sredstev.

Poudarjanje moči postavlja teorijo deležnikov v kontekst teorije odvisnosti od virov. Mendelow (1991) tiste deležnike z največ moči in interesa opredeljuje kot "ključne akterje". Na drugi strani naj bi vodstvo organizacije skrbelo, da so interesne skupine z majhno močjo vpliva in visoko stopnjo interesa obveščene, deležniki z veliko močjo in nizko stopnjo interesa zadovoljni, z drugimi, torej s tistimi z nizko stopnjo zainteresiranosti in majhno močjo, pa po mnenju Mendelowa vodstva organizacij ne bi smela izgubljati preveč energije. Po podobnih principih so deležnike razdelili tudi drugi avtorji (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020). Archer (1995) je npr. za razdelitev v štiri interesne skupine uporabil nekoliko drugačna parametra, in sicer usklajenost deležniških ciljev z organizacijskimi in dejstvo, ali organizacija za svoje delovanje potrebuje interesno skupino ali ne. Po drugi strani so Savage in drugi (1991) diferencirali deležnike glede na njihovo potencialno koristnost in potencialno škodo oz. nevarnost, ki jo predstavljajo za organizacijo, medtem ko so Mitchell, Agle in Wood (1997) upoštevali tri komponente: moč, legitimnost in nujnost ter tako dobili osem osnovnih skupin deležnikov. Skupno vsem navedenim delitvam deležnikov je torej izpostavljanje vplivnosti posamezne interesne skupine ali posameznika, pri čemer vsi avtorji opozarjajo, da trenutno stanje deležnikov oz. njihova vplivnost ni trajna, temveč se lahko posamezna skupina ali posameznik preseli iz ene kategorije v drugo. Do tega lahko pride tudi v primeru sodelovanja različnih deležnikov, ko npr. zelo zainteresirana skupina ali posameznik z majhno močjo najde podporo pri močnejšem deležniku in ga izkoristi kot vzvod za uresničevanje lastnih ciljev (Rowley, 1997).

Vpliv na oblikovanje organizacijske strategije oz. njeno prilagajanje posameznim deležnikom poteka skozi t. i. deležniški oz. "stakeholding" proces, ki je opredeljen kot dolgoročno odločanje, s katerim vodstvo poskuša identificirati vse interese in posameznike, ki jih odločitve organizacije zadevajo (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020; Ivašković, 2019; Junghagen 2018; Barnett, 1997). Ta proces je še posebno pomemben v neprofitnih organizacijah, kjer ni delničarjev (Abzug & Webb, 1999) oz. ni jasno opredeljenega lastnika, zato tudi ni opredeljeno, kdo in koliko bi moral vplivati na strateške odločitve. Zaradi tega se neredko dogaja, da so cilji neprofitnih organizacij nejasni, jih ni ali pa so celo v medsebojnem konfliktu (Bryson, 1995). Obenem neprofitne organizacije običajno ne ustvarijo dovolj prihodkov za svoje delovanje izključno s prodajo svojih produktov, zato so pogosto odvisne od donacij in sponzorstev. Predvsem od slednjega so odvisni neprofitni športni klubi, kar lahko vodstvu povzroči težave, če interesi sponzorjev niso usklajeni s poslanstvom organizacije (ali pa mu celo nasprotujejo), zato se tudi v neprofitnih športnih klubih v praksi pogosto dogaja, da v procesih strateškega načrtovanja popolno kontrolo prevzame najmočnejša skupina (običajno tista, ki prispeva največji delež denarnih sredstev), kar lahko izkoristi na škodo drugih deležnikov in odvrne klube od uresničevanja formalnega poslanstva.

V neprofitnih športnih klubih torej ni klasičnih lastnikov, temveč obstajajo le deležniki, ki jih Verčič (2002) opredeljuje kot lastnike interesov družbenih skupin, ki so zbrane okrog organizacije. Sama identifikacija slednjih ni vedno preprosta, v literaturi se najpogosteje omenjajo člani organizacije in tisti, na katere želi organizacija vplivati, torej uporabniki

produkta organizacije. Poleg dveh osnovnih interesnih skupin (ki sta včasih združeni v eno skupino) na delovanje neprofitnih organizacij vplivajo vsaj še državne institucije s svojim pravnim okvirom, tiste skupine, ki omogočajo finančna sredstva, in mediji (Verčič, 2002). Anheier (2000) na drugi strani našteva vodstvo (sestavljeno iz profesionalcev), upravljavsko telo s predstavniki lokalne skupnosti, stranke oz. uporabnike produktov organizacije, oblasti, poslovne partnerje, prostovoljce, člane organizacije in izvajalce storitev. Tudi v primeru športnih klubov je treba upoštevati vsaj te interesne skupine, saj so neprofitni športni klubi v veliki meri odvisni od institucij državnih oz. lokalnih oblasti, ki poleg določanja pravnega okvira delovanja predvsem pri klubih na nižji kakovostni ravni pogosto prevzemajo tudi vlogo donatorja ali sponzorja. Po drugi strani je večina profesionaliziranih športnih klubov najbolj odvisna od sposobnosti pridobivanja sponzorskih sredstev iz zasebnih virov, pri čemer kot vzvod uporablja športne rezultate in medije ter javnost. Slednja je najpogosteje le v vlogi uporabnika končnega produkta športnega kluba, manj pa sodeluje pri financiranju kluba. Športni klubi se torej soočajo s težavo ločenosti uporabnikov in plačnikov klubskih storitev, ki je sicer značilna ravno za neprofitne organizacije. To povzroča dodatno kompleksnost poslovnega procesa, saj morajo biti klubi ves čas pozorni na zadovoljevanje dveh skupin subjektov, ki imajo včasih drugačne, tudi kontradiktorne cilje. Iz tega sledi, da klubska vodstva vseh ciljev preprosto ne morejo doseči, njihova vsakodnevna naloga pa je obvladovanje potencialnega konflikta med deležniki (Frooman, 1999), kar dobi dodatno težo, če gre za soočenje javnega in zasebnega interesa.

Navedeno upravičuje študijo, ki bo identificirala interesne skupine in njihov vpliv na klubske prioritete oz., kot je Frooman (1999) parafraziral: »Kdo so in kaj želijo?« Z opiranjem na temelje Freemanove (1984) teorije deležnikov lahko izpeljemo predpostavko, da se klubska vodstva v t. i. "stakeholding" procesu prilagajajo deležnikom na tak način, da vključujejo njihove ambicije v organizacijske cilje (Junghagen, 2018). V tem kontekstu se preučevane organizacije razumejo kot "odprti sistemi", kot sta jih v svoji teoriji označila Katz in Kahn (1966), na katerih strategijo vplivajo situacijski dejavniki iz okolja. Istočasno pa je recipročen odnos med deležniki in organizacijami v tem primeru najbližji Pfefferjevi in Salancikovi (1978) utemeljitvi konkurenčne prednosti, ki temelji na virih. Organizacije v skladu s tem pogledom niso samozadostne in potrebujejo podporo iz okolja. Nasprotno pa okolijski subjekti za omogočanje sredstev tem organizacijam zahtevajo določene organizacijske aktivnosti. To naj bi rezultiralo z odnosom odvisnosti organizacije, v katerem ji zunanji dejavniki formirajo sistem posrednega nadzora in usmerjanja. Bistveni element odvisnostnega razmerja je seveda večja moč deležnika, ki omogoča integriranje njegovih ciljev v strategijo odvisne organizacije. Pri tem naj bi bili seveda cilji vplivnejših deležnikov močnejše vključeni v organizacijsko strategijo in zato tudi višje v hierarhiji organizacijskih ciljev, medtem ko vodstvo organizacije ni tako odzivno na zahteve deležnikov, od katerih je organizacija manj odvisna (Frooman, 1999). V tem primeru se torej preučuje vzročno-posledična zveza med hierarhijo vplivnosti posameznih deležnikov in strategijo ter cilji preučevanih košarkarskih klubov. To namreč omogoča podajanje kritične ocene trenutnega stanja v neprofitnih športnih klubih na obravnavanem področju, predvsem ugotavljanje odmika med normativnimi elementi poslanstva neprofitnih športnih klubov

in njihovega dejanskega delovanja. Pri tem pa velja poudariti, da tudi znotraj navidezno podobnega/istega okolja na športne organizacije lahko delujejo podobni, celo enaki (isti) deležniki (Ivašković, 2020b), a zaradi drugačnega razmerja moči in stopnje interesov, ki jih imajo v različnih športnih subjektih, njihova vodstva sprejemajo drugačne odločitve. Ravno zato je smiselno preverjati tudi razlike med športnimi klubi na različnih ravneh kakovosti. S temi motivi izpostavljamo dva sklopa raziskovalnih vprašanj.

1. Kateri deležniki vplivajo na strateško odločanje v neprofitnih košarkarskih klubih in kako se glede moči vpliva posameznih deležnikov razlikujejo klubi na različnih kakovostnih ravneh?
2. Kako se strateški vpliv posameznih deležnikov odraža na strategiji in hierarhiji ciljev in ali pri tem obstajajo razlike med klubi na različnih ravneh kakovosti?

3 METODE

V tej raziskavi so bili uporabljeni podatki, zbrani med košarkarskimi klubi iz Bosne in Hercegovine (BIH), Hrvaške, Slovenije in Srbije. Čeprav so se omenjene države v določenih pogledih v zadnjih 30 letih razvijale tudi divergentno, njihove športne klube vendarle družita dve lastnosti, in sicer dejstvo, da gre v veliki večini športnih klubov za neprofitne organizacije, obenem pa se najboljši klubi v košarkarski panogi združujejo tudi v skupni meddržavni ligi. V času izvedbe študije je v vseh štirih državah v opazovanih kakovostnih rangih obstajalo 249 košarkarskih klubov. Na sodelovanje v raziskavi jih je privolilo 73, kar je 29,3 % in je glede na priporočila dovolj za izvedbo analize (Pološki-Vokić, 2004; Becker & Huselid, 1998). Izmed 73 sodelujočih klubov je bilo 27 prvoligašev, 31 drugoligašev in 15 nižjeligašev. Med 27 klubi, ki so sodelovali v prvih državnih ligah, je devet klubov delovalo tudi v regionalni ligi ABA (Adriatic Basketball Association) in drugih mednarodnih tekmovanjih. Podatke je posredovalo 73 članov ožjega vodstva (članov uprave oz. upravnega odbora ali izvršnega direktorja). Osebe na omenjenih funkcijah imajo običajno najboljši pregled nad delovanjem klubov, nad njihovimi strateškimi cilji in vplivi različnih interesnih skupin oz. deležnikov. Anketiranci so imeli v povprečju 4,87 leta izkušenj (SO = 3,70) z delom v sedanjem klubu, na trenutnem položaju v klubu pa so bili v času anketiranja v povprečju 2,53 leta (SO = 1,36), opredeljevali pa so se glede naslednjih spremenljivk.

Deležniki. Koncept interesnih skupin implicira neskončni seznam potencialnih deležnikov, zato jih je treba opredeliti za vsak primer posebej. Za namen te raziskave je bil seznam deležnikov narejen s pomočjo skupine 12 strokovnjakov, med katerimi je imel vsak vsaj pet let delovnih izkušenj z delom na vodstvenih položajih v neprofitnih košarkarskih klubih. Po pojasnitvi koncepta deležnikov in deležniškega procesa je bil vsak član te delovne skupine naprošen, naj naredi seznam najvplivnejših interesnih skupin oz. zainteresiranih posameznikov z vidika njihovega vpliva na proces določanja strategije kluba. Končni seznam 10 interesnih skupin je bil posledica združevanja podobnih in

črtanja tistih skupin ali posameznikov, ki so bili navedeni večkrat. Ta seznam bi lahko bil tudi daljši ali krajši (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020), odločitev za ravno to število pa je bila sprejeta na podlagi glasovanja članov strokovne skupine.

1. Prostovoljci. V to deležniško skupino se uvrščajo vsi tisti člani kluba, ki niso v delovnem razmerju s klubom in opravljajo svoje delo neodplačno. Najpogosteje so to starši otrok, študenti, ki opravljajo administrativna dela, in otroci, ki delujejo v mlajših starostnih kategorijah.
2. Zaposleni. Med zaposlene sodijo vsi tisti člani kluba, ki imajo sklenjeno pogodbo o delovnem razmerju ne glede na to, ali je za določen ali nedoločen čas, in ne glede na to, ali gre za zaposlitev za polni ali delni delovni čas.
3. Košarkarji in trenerji. Deležniško skupino sestavlja celoten trenerski kader v klubu ne glede na to, ali so trenerji zaposleni ali ne, in vsi članski košarkarji kluba.
4. Sponzorji. Profitne organizacije, ki v zameno za oglaševanje in druge obveznosti, določene v sponzorski pogodbi, omogočajo denarna sredstva klubu in obenem niso v večinski državni ali občinski lasti.
5. Košarkarska zveza. Panožna zveza, ki s pravili postavlja okvire za tekmovanje v nacionalnih prvenstvih in izvaja proces selekcioniranja za košarkarsko nacionalno izbrano vrsto.
6. Lokalna skupnost. Vključuje prebivalce, ki živijo znotraj občine, v kateri je klub registriran, in niso člani kluba.
7. Širša javnost (izven lokalne skupnosti). Vključuje vso zainteresirano javnost, ki ni vključena v katero izmed drugih deležniških skupin. Bistvena razlika med lokalno in širšo javnostjo je v dejstvu, da člani lokalne javnosti lažje tudi aktivno sodelujejo v aktivnostih kluba, medtem ko so člani širše javnosti večinoma omejeni na pasivno udeležbo.
8. Mediji. Medijske hiše in njihovi predstavniki.
9. Državne oblasti. Državno oblast predstavljajo državne institucije, organi in predstavniki na posameznih funkcijah v okviru državnih organov ali institucij ter državna podjetja v večinski državni lasti.
10. Občinske oblasti. V to deležniško skupino se uvrščajo občinske institucije, organi in predstavniki na posameznih funkcijah v okviru občinskih organov ali institucij.

Anketiranci so dejansko moč vpliva vsake izmed desetih deležniških skupin na strategijo posameznega kluba ocenjevali s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice, pri čemer je ocena 1 pomenila, da »deležnik sploh ne sodeluje in ne vpliva na proces razvoja strategije«, na drugi strani pa je ocena 7 pomenila, da ima »deležnik večji vpliv na strategijo kluba kot katera koli druga interesna skupina ali posameznik«.

Hierarhija ciljev. V neprofitnih športnih klubih obstaja cel kup potencialnih ciljev. V danem primeru je bil uporabljen seznam klubskih ciljev, ki jih je opisal Ivašković (2019). Anketiranci so podobno kot v primeru opredeljevanja moči strateškega vpliva posameznega deležnika tudi pomembnost navedenih ciljev opredeljevali po 7-stopenjski Likertovi lestvici. Pri tem je ocena 1 pomenila, da »cilj za vodstvo kluba sploh ni pomemben, zato si ne prizadevamo za njegovo uresničevanje«, medtem ko je ocena 7 pomenila popolno nasprotje, da je »navedeni cilj najpomembnejši za našo organizacijo, zato v njegovo doseganje oz. uresničevanje vlagamo največ naporov in sredstev v primerjavi z vsemi ostalimi naštetimi cilji«.

Strateške usmeritve. Strateške usmeritve košarkarskih klubov so bile merjene eksplicitno in implicitno. Slednje je potekalo s pomočjo preučitve strateških usmeritev oz. opredeljevanja anketirancev glede treh ključnih strateških odločitev. Predstavniki vodstva preučevanih klubov so namreč na 7-stopenjski Likertovi lestvici opredeljevali, kaj je za klub pomembnejše:

1. zmanjševanje stroškov ali rast organizacije;
2. vrhunski športni rezultat ali razvoj lokalnega okolja;
3. hitro doseganje rezultatov in večje tveganje ali delo na dolgi rok in manjše tveganje.

Pri prvem vprašanju je obkrožena vrednost 1 pomenila, da klubi praktično vso pozornost namenjajo zmanjševanju stroškov in povsem zanemarjajo cilje, ki se nanašajo na rast organizacije. Ocena 1 pri drugem vprašanju je cilje vrhunskih športnih rezultatov postavljala močno pred cilje razvoja okolja, 1 pri tretjem vprašanju pa je pomenila izpostavljanje pomembnosti hitrega doseganja rezultatov. Popolno nasprotje so bile torej ocene z vrednostjo 7, in sicer poudarjanje rasti kluba, razvoja lokalnega okolja in dolgoročnega dela. Ocene z vrednostjo 4 pa so potemtakem predstavljale trditev, da klubsko vodstvo daje enak pomen obema strateškima usmeritvama pri vsaki strateški dilemi.

Obdelava podatkov je obsegala klasično statistično analizo ter analizo razlik med posameznimi skupinami klubov na različnih kakovostnih ravneh. Nato je bila s pomočjo večfaktorskih in korelacijskih analiz ugotovljena povezava med relativno vplivnostjo posameznih deležnikov in relativno pomembnostjo posameznih ciljev v klubski hierarhiji ter izbranimi strategijami.

4 REZULTATI

Relativna vplivnost deležnikov. V tabeli 1 so prikazane povprečne vrednosti ocen anketirancev, kako močno dejansko vplivajo posamezni deležniki na proces razvoja strategije v opazovanih neprofitnih košarkarskih klubih. Na splošno lahko rečemo, da so najvplivnejša interesna skupina v teh organizacijah prostovoljci. Glede moči dejanskega vpliva so jim sledile občinske oblasti in nato sponzorji. Glede na dejstvo, da so bili v raziskavo vključeni le klubi, ki delujejo znotraj tranzicijskih držav, ki so še pred 30 leti imele centralnoplansko ureditev, je nekoliko presenetljiva ugotovitev, da so anketiranci kot najmanj vplivno interesno skupino zaznavali državno oblast.

Tabela 1: *Vpliv interesnih skupin na strategijo košarkarskih klubov*

Deležnik	M	SD	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Prostovoljci	5,39	2,11	3,81 (1,44)	6,34	6,40	V prvoligaših bistveno manjši vpliv
Sponzorji	4,36	1,88	5,44 (6,22)	3,77	3,57	V prvoligaših bistveno večji vpliv
Občinska oblast	4,54	1,74	3,74 (2,67)	4,94	5,21	V prvoligaših bistveno manjši vpliv
Zaposleni	3,97	2,10	4,69 (4,11)	3,19	4,14	V prvoligaših večji kot v drugoligaših
Panožna zveza	4,01	1,62	4,07 (2,33)	3,57	4,86	V drugoligaših manjši kot pri nižjeligaših
Lokalna javnost	3,71	1,67	3,63 (2,44)	3,29	4,79	V nižjeligaših bistveno večji vpliv
Mediji	2,94	1,23	3,23 (2,33)	2,70	2,93	Ni značilnih razlik
Širša javnost	2,65	1,35	2,96 (3,22)	2,63	2,07	Ni značilnih razlik
Košarkarji in trenerji	3,24	2,16	4,56 (4,56)	1,44	4,14	V drugoligaših bistveno manjši vpliv
Državna oblast	1,74	1,11	1,48 (1,56)	2,03	1,57	Ni značilnih razlik

Legenda: M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; * – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri $p < 0,05$.

Primerjava klubov glede na različne kakovostne ravni tekmovanja, v katerih sodelujejo, je razkrila kar nekaj statistično značilnih razlik. Sponzorji so najvplivnejši deležnik v prvoligaških klubih, po moči vpliva na strategijo pa sledijo zaposleni in nato košarkarji ter trenerji. Na drugi strani, na dnu hierarhije prvoligašev, so deležniki, ki predstavljajo interese lokalne skupnosti, medijev in širše javnosti. V podsegmentu vrhunskih klubov (torej tistih klubov, ki sodelujejo na mednarodnih tekmovanjih) je vpliv sponzorjev še večji. V tem segmentu klubov so košarkarji in trenerji zaznani kot druga najvplivnejša skupina, vplivnejši tudi od zaposlenih v klubu. Nasprotno percipcije prevladujejo pri članih vodstva v klubih na drugi in nižji kakovostni ravni. Pri teh so kot najvplivnejša interesna skupina zaznani prostovoljci, tem pa po moči strateškega vpliva sledi občinska

oblast. ANOVA je potrdila statistično značilne razlike pri vplivnosti sedmih deležnikov. Dodatna "post hoc" testa (LSD in Tamhane) sta omogočila primerjavo med posameznimi segmenti klubov (ugotovitve prikazuje zadnji stolpec tabele 1). Očitno je, da so sponzorji zaznani kot najmočnejši deležnik v prvoligaških klubih, medtem ko imajo občinske oblasti in prostovoljci manjši vpliv kot v drugih dveh segmentih klubov. Analiza je pokazala, da ima lokalna skupnost večji vpliv v klubih na najnižji ravni in, nekoliko presenetljivo, košarkarji in trenerji imajo v drugoligaškem segmentu manj vpliva kot v prvem in tretjem segmentu klubov. Ravno tako je potrjeno, da imajo zaposleni precej večji vpliv v prvoligaških v primerjavi z njihovim vplivom v drugoligaških klubih ter da predstavniki nižjeligašev zaznavajo močnejši vpliv košarkarske zveze, kot ga zaznavajo predstavniki vodstev drugoligašev. Statistično značilne razlike med klubi na različnih ravneh kakovosti niso potrjene le v primeru vplivov (širše) javnosti, medijev in državnih oblasti ($p > 0,05$). Predvsem je presenetljiv rezultat glede širše javnosti, saj bi vendarle pričakovali nekoliko večji relativni vpliv na klube na višji kakovostni ravni. Na koncu je bil izveden še t-test, da bi preverili statistično značilnost razlik med segmentom vrhunskih klubov in drugimi. Rezultati so potrdili, da imajo v najboljših klubih sponzorji ($MD = 2,13$; $t = 7,70$; $p = 0,000$), športniki in trenerji ($MD = 1,52$; $t = 3,42$; $p = 0,002$) ter (širša) javnost ($MD = 0,66$; $t = 2,31$; $p = 0,032$) največji vpliv, medtem ko so prostovoljci ($MD = -4,52$; $t = -8,60$; $p = 0,000$), občinske oblasti ($MD = -2,14$; $t = -4,32$; $p = 0,000$), košarkarske zveze ($MD = 1,92$; $t = -3,61$; $p = 0,001$) in lokalne skupnosti ($MD = -1,44$; $t = -3,63$; $p = 0,002$) zaznani kot deležniki z manj vpliva na oblikovanje klubske strategije.

Hierarhija klubskih ciljev. Po identifikaciji vpliva interesnih skupin je 73 anketirancev ocenjevalo pomembnost posameznih klubskih ciljev. Tabela 2 prikazuje rezultate, in sicer povprečne ocene pomembnosti ciljev po posameznih skupinah klubov glede na kakovostno raven tekmovanja, ter ugotovitve glede statistične značilnosti razlik med tremi skupinami klubov. Povečanje števila članov kluba, spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom in vključevanje lokalnega prebivalstva v delo kluba so skupno gledano trije najpomembnejši klubski cilji. Na drugi strani so kot najmanj pomembni cilji označeni povečevanje presežka prihodkov nad odhodki, povečevanje tržne vrednosti košarkarjev in zmanjševanje stroškov za delovanje kluba. Takšne povprečne vrednosti odražajo strukturo vzorca, v katerem prevladujejo klubi iz drugih državnih lig z relativno majhnimi proračuni, ki zasledujejo pretežno neprofitno poslanstvo. Analiza razlik med klubi na različnih ravneh kakovosti pa odkriva nekoliko drugačno sliko. V nižjeligaški skupini klubov so bili najpomembnejši cilji enaki kot v povprečju vseh klubov v študiji. V segmentu drugoligaških klubov se je med prve tri cilje vrnilo privabljanje gledalcev na tekme, ki je po pomembnosti prehitelo vključevanje lokalnega prebivalstva v delo kluba. To morda nakazuje željo po bolj profesionalnem delovanju kluba, pri čemer so vodstva teh klubov lokalnemu prebivalstvu namenjala nekoliko bolj pasivno vlogo, npr. ogled tekem namesto aktivnega vključevanja v delo kluba. Privabljanje gledalcev na tekme je na prvem mestu pri prvoligaških klubih, sledi mu cilj razvoj vrhunskih košarkarjev, na tretjem mestu po pomembnosti pa je promocija sponzorja. Še nekoliko drugačna je hierarhija ciljev pri segmentu klubov, ki so sodelovali v mednarodnih tekmovanjih, in sicer je na prvem mestu po pomembnosti v teh klubih športni rezultat članske ekipe, ki mu sledita promocija

sponzorja in povečanje presežka prihodkov nad odhodki. Te razlike so bile preverjene še z analizo ANOVA in t-testom. Prva je uporabljena za analizo razlik med tremi skupinami klubov, ki tekmujejo v kakovostno različnih tekmovanjih na državni ravni, s t-testom pa so preverjene razlike med skupino klubov, ki se udeležujejo mednarodnih tekmovanj, in drugimi klubi. Ugotovitve analize ANOVA povzema zadnji stolpec tabele 2.

Tabela 2: Primerjava pomembnosti ciljev med klubi na različnih kakovostnih ravneh

Cilj	M	SD	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Promocija občine	4,42	1,50	4,07 (2,44)	4,52	4,87	Ni značilnih razlik
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	4,63	1,60	4,19 (2,44)	4,90	4,87	Ni značilnih razlik
Promocija sponzorjev	4,07	1,95	5,22 (6,44)	3,94	2,27	Razlike med vsemi tremi skupinami
Privabljanje gledalcev na tekmo	5,16	1,43	5,63 (5,33)	5,63	3,33	1. in nižje 2. in nižje
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	4,36	1,74	4,48 (4,00)	5,13	2,53	1. in nižje 2. in nižje
Presežek prihodkov nad odhodki	3,60	2,01	4,19 (5,78)	4,10	1,53	1. in nižje 2. in nižje
Razvoj vrhunskih košarkarjev	4,71	1,75	5,26 (5,44)	5,29	2,53	1. in nižje 2. in nižje
Športni rezultat članske ekipe	4,34	1,91	5,00 (6,78)	4,74	2,33	1. in nižje 2. in nižje
Rast proračuna	4,21	1,86	4,85 (5,67)	4,94	1,53	1. in nižje 2. in nižje
Povečevanje tržne vrednosti košarkarjev	3,75	2,04	4,70 (6,00)	3,77	2,00	1. in nižje 2. in nižje
Zmanjševanje stroškov za delovanje kluba	4,03	1,89	4,70 (5,33)	4,35	2,13	1. in nižje 2. in nižje
Povečevanje števila članov kluba	5,41	1,38	4,89 (2,78)	6,06	5,00	1. in 2. 2. in nižje
Vključevanje lokalnega prebivalstva v klub	5,18	1,60	4,30 (2,56)	5,52	6,07	1. in 2. 1. in nižje
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	5,37	1,61	4,70 (2,78)	5,90	5,47	1. in 2.
Športni rezultati mlajših starostnih kategorij	4,85	1,27	4,85 (4,44)	5,23	4,07	2. in nižje

Legenda: M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; * – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri $p < 0,05$.

Klubi se ne razlikujejo glede pomembnosti promocije občine ter razvoja športne infrastrukture v lokalnem okolju. Istočasno se pomembnost promocije sponzorjev očitno povečuje s stopnjo kakovosti tekmovanja. Klubi s prve in druge kakovostne ravni so bolj kot klubi v nižjih ligah poudarjali pomembnost privabljanja gledalcev, razvoja košarkarjev za nacionalne selekcije, razvoja vrhunskih košarkarjev, športnih rezultatov članske ekipe, povečevanja tržne vrednosti košarkarjev, ustvarjanja presežka prihodkov nad odhodki, zmanjšanja stroškov za delovanje kluba in rasti proračuna. Največjo razliko lahko opazimo

pri rasti proračuna. Obenem so klubi z druge kakovostne ravni kazali največje zanimanje za povečanje števila članov kluba, medtem ko so bila vodstva najboljših klubov najmanj zainteresirana za vključevanje lokalnega prebivalstva v aktivnosti kluba. Pri primerjavi podsegmenta najboljših klubov z drugimi t-test ni potrdil statistično značilne razlike le glede pomembnosti privabljanja gledalcev, razvoja košarkarjev za nacionalne selekcije in športnih rezultatov mlajših starostnih kategorij. Na drugi strani rezultati kažejo, da vrhunski klubi poudarjajo pomembnost promocije sponzorjev, razvoja vrhunskih košarkarjev, športnega rezultata članske ekipe, povečevanja tržne vrednosti košarkarjev, povečevanja presežka prihodkov nad odhodki, zmanjševanja stroškov in rasti proračuna. Manjšo pozornost namenjajo promociji občine, razvoju športne infrastrukture v lokalnem okolju, povečevanju števila članov kluba, spodbujanju lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom ter vključevanju lokalnega prebivalstva v dejavnosti kluba. Pri tem je seveda treba poudariti, da omenjena analiza govori le o hierarhiji ciljev, ne pa tudi o absolutni pomembnosti ciljev v posameznem klubu oz. skupini klubov. Tako je bil lahko npr. razvoj infrastrukture v lokalnem okolju za določen klub v prvi ligi v primerjavi z drugimi cilji relativno manj pomemben, vendar to ne pomeni, da je ta klub v dejanski razvoj infrastrukture vložil manj sredstev od večine tretjeligašev. Pri slednjih je bil ta cilj sicer višje v klubske hierarhije ciljev, a za njegovo realizacijo v večjem obsegu ti klubi niso imeli dovolj finančnih sredstev.

Strateške usmeritve klubov. Povprečne vrednosti subjektivne presoje članov vodstev klubov glede ključnih strateških odločitev prikazuje tabela 3, iz katere lahko razberemo, da klubi na višji kakovostni ravni dosegajo manjše vrednosti pri vseh treh postavkah, torej dajejo večji pomen zmanjševanju stroškov pred rastjo organizacije, vrhunskim športnim rezultatom pred razvojem lokalnega okolja, istočasno pa tudi nekoliko bolj poudarjajo hitro doseganje rezultatov od klubov, ki so v času izvedbe raziskave tekmovali v manj kakovostnih tekmovanjih. Slednji so torej bolj usmerjeni v rast, razvoj lokalnega okolja in v dolgoročno delovanje. ANOVA je potrdila, da je razlika pri vseh treh obravnavanih komponentah strateške usmeritve statistično značilna z zmerno dejansko razliko (1. komponenta: $F = 6,127$; $p = 0,004$; $ES = 0,149$; 2. komponenta: $F = 10,920$; $p = 0,000$; $ES = 0,238$; 3. komponenta: $F = 7,432$; $p = 0,001$; $ES = 0,175$), vendar teh razlik ni mogoče statistično potrditi pri primerjavi klubov iz druge in iz nižjih lig, saj sta "post hoc" testa (LSD $\rightarrow p = 0,906$; $0,364$; $0,250$ in Tamhane $\rightarrow p = 0,998$; $0,556$; $0,218$) pri vseh treh komponentah pri primerjavi teh dveh skupin klubov pokazala, da je p-vrednost nad mejo statistične značilnosti ($p > 0,05$). Z vidika treh ključnih strateških odločitev se torej razlikujejo le prvoligaški klubi v primerjavi z drugimi, medtem ko tega na osnovi danih rezultatov ne moremo trditi za primerjavo drugoligaških in nižjeligaških klubov. Do podobne ugotovitve smo prišli tudi z izvedbo t-testa, ki je potrdil statistično značilno in obenem zmerno do veliko dejansko razliko med klubi, ki participirajo v mednarodnih tekmovanjih, ter drugimi klubi, ki tekmujejo le v nacionalnih tekmovanjih (1. komponenta $\rightarrow t = -5,792$; $p = 0,000$; $ES = 0,321$; 2. komponenta $\rightarrow t = -8,579$; $p = 0,000$; $ES = 0,509$; 3. komponenta $\rightarrow t = -12,785$; $p = 0,000$; $ES = 0,374$).

Tabela 3: Razlike v strateških usmeritvah med klubi na različnih kakovostnih ravneh

Kakovostna raven	Pomembnost rasti organizacije v primerjavi z zmanjševanjem stroškov	Pomembnost razvoja lokalnega okolja v primerjavi z vrhunskim športnim rezultatom	Pomembnost dela na dolgi rok v primerjavi s hitrim rezultatom
Liga ABA	1,78	1,56	3,22
Prva liga	3,26	3,78	4,85
Druga liga	4,45	5,35	5,90
Nižje lige	4,40	5,80	6,40
Skupaj	4,00	4,86	5,62

Opomba: Višje vrednosti predstavljajo večje poudarjanje rasti od zniževanja stroškov; večje poudarjanje ciljev lokalne skupnosti od športnega rezultata; večje poudarjanje dolgoročnega dela od hitrih rezultatov.

V nadaljevanju je bila izvedena faktorska analiza ocen relativne pomembnosti ciljev. Presenetljivo smo dobili dva relativno čista faktorja že v prvi iteraciji, ki ju prikazuje tabela 4. Faktorska analiza je bila statistično značilna (Barlettov test: $\chi^2(105) = 861,875$; $p = 0,000$), Kaiser-Meyer-Olkinova mera primernosti vzorca pa je bila večja od 0,6 (KMO = 0,861). Ravno tako so vse spremenljivke imele zadostno vrednost MSA nad ravnjo 0,5. Faktorja sta pojasnila 68,67 % variance. V prvi faktor se močneje vežejo cilji, ki se nanašajo na finančne in vrhunske športne rezultate, medtem ko drugi faktor večinoma združuje cilje, ki izhajajo iz neprofitnega poslanstva in so usmerjeni k razvoju lokalnega okolja oz. skupnosti. Ob tem je treba omeniti, da rezultati, ki smo jih dobili pri merjenju percepcije relativne stopnje vpliva posameznih deležnikov na strategijo kluba, niso bili faktorabilni, saj je bil KMO manjši od 0,6 (KMO = 0,517), kar polovica spremenljivk pa je imela vrednost MSA nižjo od 0,5. Tudi korelacijska analiza ni pokazala, da bi bili relativni vplivnosti katerih izmed dveh interesnih skupin močno povezani (najvišji je bil korelacijski koeficient med relativnim vplivom lokalne javnosti in relativnim vplivom medijev, in sicer 0,614, vsi ostali pa so bili pod vrednostjo 0,6).

Tabela 4: Rezultati faktorске analize relativne pomembnosti klubskih ciljev

Komponente	Faktor	
	1	2
Promocija občine	-,524	,568
Vključenje lokalnega prebivalstva v klub	-,700	,568
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	-,548	,688
Povečevanje števila članov kluba		,823
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju		,740
Športni rezultati mlajših starostnih kategorij	,504	,522
Pomembnost privabljanja gledalcev na tekmo	,596	,561
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	,616	,524
Promocija sponzorja	,750	
Presežek prihodkov nad odhodki	,864	
Razvoj vrhunskih košarkarjev	,818	
Športni rezultat članske ekipe	,842	
Rast proračuna	,806	
Povečevanje tržne vrednosti košarkarjev	,869	
Zmanjšanje stroškov za delovanje kluba	,707	

Opomba: Faktorja pojasnjujeta 68,67 % variance.

Na osnovi rezultatov faktorске analize sta bila izvedena še analiza ANOVA in t-test, saj smo želeli preveriti razliko med klubi glede njihove osredotočenosti na prvi ali drugi faktor strateških ciljev. Rezultati kažejo, da so bili prvoligaški klubi ($F = 24,789$; $p = 0,000$; $ES = 0,415$) bolj osredotočeni na tekmovalno-finančni faktor, medtem ko so klubi iz drugih in nižjih lig ($F = 8,836$; $p = 0,000$; $ES = 0,202$) dajali prednost drugemu faktorju (rekreativno-nefinančnemu). Do podobnega sklepa smo lahko prišli tudi pri primerjavi vrhunskih košarkarskih klubov z drugimi klubi, ki ne sodelujejo v mednarodnih tekmovanjih. T-test je potrdil, da so vrhunski klubi izrazito poudarjali prvi tekmovalno-finančni faktor ciljev ($t = 11,178$; $p = 0,000$; $ES = 0,232$), drugi pa so se bolj osredotočali na rekreativno-nefinančne cilje ($t = -5,723$; $p = 0,000$; $ES = 0,316$). V nadaljevanju je bila izvedena še korelacijska analiza med dvema faktorjema ciljev in relativnim vplivom posamezne interesne skupine. Rezultati v tabeli 5 kažejo, da je bil relativni strateški vpliv sponzorjev na strategijo kluba pozitivno povezan s tekmovalno-finančno usmerjenostjo kluba. Na drugi strani pa so bili klubi, ki so kazali večjo relativno pomembnost prostovoljcev, občinskih oblasti, košarkarskih zvez in lokalne skupnosti, bolj nagnjeni k rekreativno-nefinančnemu faktorju in so si prizadevali za uresničevanje ciljev, ki so bili v večini vezani na razvoj lokalnega okolja z drugih (nefinančnih) vidikov. Poleg tega je bil relativni strateški vpliv omenjenih štirih skupin v negativnem odnosu s prvim faktorjem. Relativna strateška vplivnost ostalih interesnih skupin ni pokazala statistično značilne povezave s poudarjanjem katerega izmed dveh faktorjev (izjemi sta bili šibka pozitivna povezava med rekreativno-nefinančnim faktorjem in relativnim vplivom medijev ter šibka negativna

korelacija med rekreativno-nefinančnim faktorjem in strateškim vplivom košarkarjev ter trenerjev).

Tabela 5: *Korelacije med relativnim strateškim vplivom deležnikov in relativno pomembnostjo strateških ciljev (N = 73)*

Deležnik	Tekmovalno-finančni cilji	Rekreativno-nefinančni cilji
Prostovoljci	-,58**	,46**
Sponzorji	,34**	-,09
Občinske oblasti	-,45**	,44**
Zaposleni	,12	,06
Košarkarske zveze	-,50**	,26*
Lokalna skupnost	-,39**	,34**
Mediji	-,03	,29*
Širša javnost (ne lokalna)	,19	,21
Košarkarji in trenerji	-,09	-,28*
Državne oblasti	-,02	,20

Legenda: ** - $P < 0,01$; * - $P < 0,05$.

Podobno kot pri odnosu relativna vplivnost deležnikov – relativna pomembnost ciljev je bila izvedena tudi korelacijska analiza treh strateških izbir in relativne moči vpliva, ki ga ima posamezna interesna skupina pri strateškem odločanju. V tabeli 6 lahko opazimo, da relativna pomembnost prostovoljcev močno korelira z vsemi tremi odločitvami, in sicer klubi, kjer je vplivnost prostovoljcev večja, dajejo večji poudarek rasti organizacije, razvoju lokalnega okolja in dolgoročnemu delu. Podoben je učinek relativnega položaja občinskih oblasti v klubske hierarhiji deležnikov. Tudi učinka vplivnosti košarkarskih zvez in lokalne skupnosti sta podobna, vendar prve nimajo statistično značilne korelacije z odločitvami pri tretji strateški dilemi, medtem ko relativna vplivnost lokalne skupnosti ne korelira s cilji rasti v primerjavi z zmanjševanjem stroškov. Popolno nasprotje v tem pogledu je tudi relativna pomembnost sponzorjev, katere strateški vpliv je koreliral s poudarjanjem zmanjševanja stroškov, vrhunskih športnih rezultatov in z željo po hitrem doseganju teh rezultatov na račun nekoliko večjega tveganja.

Tabela 6: *Korelacijska analiza med relativno vplivnostjo deležnikov in strateškimi usmeritvami*

Deležnik	Pomembnost rasti organizacije v primerjavi z zmanjševanjem stroškov	Pomembnost razvoja lokalnega okolja v primerjavi z vrhunskim športnim rezultatom	Pomembnost dela na dolgi rok v primerjavi s hitrim rezultatom
Prostovoljci	,40**	,65**	,39**
Sponzorji	-,49**	-,34**	-,24*
Občinske oblasti	,34**	,48**	,26*
Zaposleni	-,04	-,10	,33**
Košarkarske zveze	,37**	,37**	,20
Lokalna skupnost	,21	,40**	,41**
Mediji	,11	,06	,15
Širša javnost	,01	-,04	,06
Košarkarji in trenerji	-,22	-,10	-,16
Državne oblasti	,18	,11	-,10

Legenda: ** - $P < 0,01$; * - $P < 0,05$.

Pri ugotavljanju korelacije med strateškimi odločitvami in hierarhijo ciljev večjih presenečenj ni bilo. Rezultati v tabeli 7 namreč potrjujejo, da so klubi, pri katerih so po pomembnosti prevladovali tekmovalno-finančni cilji, poudarjali pomen hitrih rezultatov in kazali višjo naklonjenost tveganju, vrhunski športni rezultat so postavljali pred razvoj lokalnega okolja, zmanjševanje stroškov pa je bilo pomembnejše od rasti organizacije. Nasprotno so klubi z rekreativno-nefinančnimi cilji bolj poudarjali rast organizacije, razvoj lokalnega okolja ter pomembnost dela na dolgi rok in nižje tveganje.

Tabela 7: *Korelacije med strateškimi usmeritvami in relativno pomembnostjo strateških ciljev (N = 73)*

Strateška usmeritev	Tekmovalno-finančni cilji	Rekreativno-nefinančni cilji
Pomembnost rasti organizacije v primerjavi z zmanjševanjem stroškov	-,27*	,46**
Pomembnost razvoja lokalnega okolja v primerjavi z vrhunskim športnim rezultatom	-,63**	,48**
Pomembnost dela na dolgi rok v primerjavi s hitrim rezultatom in višjim tveganjem	-,28*	,42**

Legenda: ** - $P < 0,01$; * - $P < 0,05$.

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

Pričujoči prispevek poskuša ponuditi odgovore na nekatera vprašanja, ki so jih v kontekstu vplivanja deležnikov na strategije organizacij izpostavili Mulhare (1999) in Kearns ter Scarpino (1996), in sicer čigave interese zasledujejo neprofitni športni klubi, kako se glede strateškega fokusa in hierarhije ciljev razlikujejo klubi na različnih kakovostnih ravneh ter kakšen vpliv imajo posamezne interesne skupine na pomembnost ciljev v neprofitnih športnih klubih.

Rezultati študije so pokazali, da so najpomembnejši deležniki v neprofitnih košarkarskih klubih prostovoljci, sponzorji, občinske oblasti in košarkarske zveze. Zanimivo odkritje je, da so zaposleni šele na petem mestu glede relativnega vpliva na razvoj strategije v opazovanih organizacijah. V okviru strukture interesnih skupin pri teh klubih lahko opazimo odsotnost nekaterih deležnikov, ki se sicer pojavljajo v drugih športih in drugih institucionalnih okoljih. Obenem pa v tem primeru obstaja nekaj skupin, ki so specifične za neprofitne organizacije v tranzicijskih državah (Verčič, 2002). Npr. članom vodstev košarkarskih klubov, ki so sodelovali pri razvoju vprašalnika, se sindikati športnikov in trenerjev niso zdeli kot pomembni deležniki v danem raziskovalnem kontekstu. Slednji namreč v vključenih državah praktično ne obstajajo ali pa nimajo moči vpliva, kot je to v italijanskih in španskih košarkarskih ligah. Kljub temu športniki in trenerji vplivajo na strategije klubov neposredno ali posredno (prek svojih zastopnikov). Poleg tega je dvanajst strokovnjakov, ki so bili vključeni v strukturiranje vprašalnika, jasno razlikovalo med lokalno skupnostjo in drugo javnostjo. To je razumljivo ob upoštevanju dejstva, da so klubi običajno bolj vpeti v lokalno okolje od drugih organizacij, člani širše javnosti pa za razliko od članov lokalne večinoma lahko le pasivno participirajo v aktivnostih kluba (kot gledalci). Nekoliko bolj presenetljiv je nejasen odnos med košarkarskimi zvezami in državno oblastjo. Po mnenju štirih od dvanajstih strokovnjakov, ki so pomagali pri sestavi vprašalnika, namreč košarkarske zveze in državne oblasti predstavljajo isto interesno skupino. Da bi lažje razumeli to stališče, je treba poznati zgodovinski kontekst razvoja športnih klubov v državah nekdanje Jugoslavije. Športni klubi v tem delu jugovzhodne Evrope so izkusili centralnoplanski ekonomski sistem in koncept državne (ali družbene) lastnine. Državne oblasti so torej lahko ključno vplivale na določitev organizacijske strukture in celo neposredno izbirale člane vodstva v košarkarskih zvezah. Vsekakor se v današnjem času zdi, da je povezava med košarkarskimi zvezami in državnimi oblastmi bistveno šibkejša, kljub temu pa ne smemo povsem zanemariti državnega vpliva. V skladu s Froomanovo (1999) klasifikacijo vplivov deležnikov namreč tudi tiste interesne skupine s šibko močjo neposrednega vpliva lahko na organizacije delujejo posredno prek zavezništev z drugimi deležniki. V tem primeru imajo državne oblasti vsekakor močan vpliv na številne druge subjekte, predvsem prek podjetij v državni lasti, ki nastopajo v vlogi sponzorjev in vplivajo na strategije preučevanih košarkarskih klubov, zato je na rezultate glede relativne vplivnosti državnih oblasti v pričujoči raziskavi treba pri sklepanju gledati s precejšnjo mero previdnosti.

Rezultati primerjave deležniške hierarhije med skupinami klubov na različnih kakovostnih ravneh nakazujejo pomembne razlike. S perspektive članov vodstva opazovanih klubov so sponzorji relativno najvplivnejša interesna skupina pri prvoligaših, sledijo jim zaposleni in nato košarkarji ter trenerji na tretjem mestu. Na drugi strani so lokalna skupnost, mediji in širša javnost na dnu hierarhije relativne strateške vplivnosti. Zanimivo je, da se klubi na različnih ravneh kakovosti glede relativne vplivnosti širše javnosti ne razlikujejo bistveno, čeprav bi morda kdo pričakoval večji relativni vpliv v bolj kakovostnih organizacijah. Pri tem je seveda treba spomniti, da je v danem primeru šlo za merjenje relativnega vpliva, relativnost pa se nanaša na primerjavo z vplivnostjo drugih interesnih skupin, torej ni moč trditi, da ni razlik v absolutnem smislu. Med vrhunskimi klubi, ki sodelujejo tudi v nadnacionalnih oz. mednarodnih tekmovanjih, je relativni vpliv sponzorjev še večji. V tem segmentu klubov imajo tudi košarkarji in trenerji nekoliko večji relativni vpliv na strategijo kot zaposleni. Relativno najvplivnejše interesne skupine pri drugoligaših in nižjeligaških klubih so prostovoljci, ki jim sledijo občinske oblasti. Po teh ugotovitvah imajo sponzorji statistično značilno večji relativni vpliv v prvoligaških klubih, medtem ko imajo občinske oblasti in prostovoljci statistično značilno manjšo moč vpliva. Zanimiva je percepcija, da ima lokalna skupnost relativno več vpliva v klubih na najnižji ravni in presenetljivo so košarkarji v drugoligaških klubih relativno manj vplivni v primerjavi s prvoligaškimi in nižjeligaškimi klubi. Vzroke za to morda lahko iščemo v posebnostih organizacijskih struktur v opazovanih športnih klubih. Pri klubih na najvišji ravni so namreč košarkarji običajno profesionalci in so njihove plače največja obremenitev klubskega proračuna, zato imajo ti športniki tudi večjo pogajalsko moč in s tem tudi večji vpliv na vse organizacijske procese. Pri drugoligaših so profesionalni košarkarji v klubih bolj izjema kot pravilo, saj gre večinoma za študente ali amaterje, ki igrajo košarko le zaradi rekreacije ali pa je to zanje dodatna popoldanska aktivnost. Kljub temu imajo klubi v tem segmentu oblikovano organizacijsko strukturo, ki je jasno razdeljena na športni (košarkarji in trenerji) in vodstveno-administrativni del, ki pa ima veliko večjo moč odločanja. Po drugi strani pa klubi na najnižji ravni pogosto nimajo jasno izoblikovane organizacijske strukture. Ker ti klubi v celoti delujejo na krilih športnega navdušenja njihovih članov, v njih običajno ne obstajajo profesionalne funkcije. Člani kluba namreč ustanovijo organizacijo zaradi lastne želje po ukvarjanju s športom, medtem ko so zanje administrativne naloge le kolateralna obveznost, ki jo morajo izpolniti, da izpolnijo pogoje košarkarskih zvez. Košarkarji in trenerji v tem segmentu klubov imajo torej relativno večjo vplivnost kot v drugoligaških klubih preprosto zato, ker običajno isti ljudje nastopajo v vlogah športnikov, trenerjev in članov vodstva hkrati.

Neprofitni okvir opazovanih košarkarskih klubov omogoča veliko širši maneverski prostor pri določanju hierarhije organizacijskih ciljev, saj delovanje neprofitnih organizacij ne bi smelo biti determinirano s profitnimi motivi. Na splošno so rezultati v tej študij pokazali, da je najpomembnejši cilj pri opazovanih klubih povečevanje števila članov kluba. Temu sledi spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom, na tretjem mestu pa je vključevanje lokalnega prebivalstva v dejavnosti kluba. Najmanj pomembni cilji z vidika predstavnikov vodstev klubov so povečevanje pozitivne razlike med prihodki in odhodki oz. generiranje dobička, ki mu sledi povečanje tržne vrednosti košarkarjev

in zmanjševanje stroškov za delovanje kluba. To odraža strukturo vzorca, v katerem so bili večinoma pretežno amaterski klubi z relativno majhnimi proračuni. Hierarhija ciljev pri klubih na najnižji kakovostni ravni je praktično enaka povprečju, drugoligaši pa so od tega le malo odstopali. Pri slednjih lahko opazimo vpliv nekoliko višje stopnje profesionalizacije od nižjeligašev, kar se odraža na nekoliko večji relativni pomembnosti privabljanja gledalcev na tekme in nekoliko manjši relativni pomembnosti vključevanja lokalnega prebivalstva v dejavnosti kluba. Po drugi strani se prvoligaši osredotočajo na privabljanje gledalcev, razvoj vrhunskih športnikov in promocijo sponzorjev, podsegment najboljših (mednarodnih) klubov pa je na prvo mesto postavil športni rezultat članskega moštva, nato pa promocijo sponzorjev in maksimiranje dobička. Zanimivo je, da rezultati te raziskave niso potrdili statistično značilnih razlik glede relativne pomembnosti promocije občine in razvoja športne infrastrukture v lokalnem okolju. Po drugi strani pa je bila največja razlika ugotovljena pri relativnem pomenu cilja rast proračuna, katerega relativna pomembnost se je povečevala skupaj s kakovostno ravno, na kateri so tekmovali opazovani košarkarski klubi.

Faktorizacija rezultatov relativne pomembnosti klubskih ciljev je nakazala dva različna strateška pristopa pri neprofitnih košarkarskih klubih. Medtem ko se prvi osredotoča na doseganje vrhunskih športnih rezultatov in na uresničevanje finančnih ciljev, je fokus drugega pristopa zadovoljevanje potreb lokalne skupnosti. Klubi, ki izbirajo drugi pristop, si prizadevajo, da bi širšemu krogu ljudi iz lokalne skupnosti omogočili sodelovanje v športu in zato prispevajo k skupnemu telesnemu in duševnemu zdravju lokalnega prebivalstva ter si prizadevajo za krepitev pozitivnih družbenih vrednosti v lokalnem okolju. Na drugi strani so klubi, ki poudarjajo prvi faktor, bolj osredotočeni na selekcijo članov, da bi pridobili športnike z največjim potencialom vrhunškega športnega rezultata, in poudarjajo trening, katerega cilj je pretočiti ta potencial najprej v športni in nato še v finančni rezultat. Ta študija je jasno pokazala, da so klubi na višjih kakovostnih ravneh bolj osredotočeni na tekmovalno-finančni vidik uspešnosti, medtem ko klubi na nižjih ravneh dajejo prednost rekreativnim in nefinančnim ciljem.

Rezultati napeljujejo na sklep, da s povečevanjem relativne vplivnosti prostovoljcev, občinskih oblasti, košarkarskih zvez in lokalnega prebivalstva klubi dajejo večji pomen promociji občine, vključevanju lokalnega prebivalstva v dejavnosti kluba, spodbujanju lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom, povečanju števila članov kluba in razvoju infrastrukture v lokalnem okolju. Istočasno je relativni strateški vpliv istih deležnikov pokazal negativno korelacijo s pomembnostjo promocije sponzorjev, ciljem rasti proračuna, z razvojem vrhunskih košarkarjev, s pomembnostjo športnih rezultatov prve članske ekipe in s pomembnostjo povečevanja tržne vrednosti košarkarjev. Nasprotno je bilo v klubih, kjer so v hierarhiji deležnikov prevladovali sponzorji, več pozornosti namenjene uresničevanju njihovih ambicij. Ti klubi so zato v večini primerov zasledovali interes ustvarjanja dobička (navkljub deklarirani neprofitnosti), športni rezultati pa so bili zaznani kot vzvod za doseganje boljših finančnih rezultatov (privabljanje novih sponzorjev, rast proračuna in povečevanje presežka prihodkov nad odhodki).

Ugotovitve glede povezav med relativno strateško vplivnostjo sponzorjev, prostovoljcev, lokalne javnosti in občinskih oblasti so večinoma v skladu s pričakovanji, le močna negativna korelacija relativne strateške vplivnosti košarkarskih zvez in usmerjenosti v vrhunske športne in finančne rezultate v manjši meri preseneča. Slednje je mogoče do določene mere pojasniti s posebnim zgodovinskim razvojem športa v izbranih državah. V centralnoplanskih sistemih so namreč panožne športne zveze igrale posredniško vlogo med državo in košarkarskimi klubi ter so v skladu s tem prenašale neprofitne strateške smernice, ki so jih dirigirale državne institucije. Zdi se, da so te institucije v določeni meri ohranile svoj način delovanja tudi v sedanosti, ko naj bi bila vloga države bistveno manjša. Dejstvo, da nekatere košarkarske zveze v tekmovanjih pod svojim okriljem še vedno dovoljujejo sodelovanje le neprofitnim klubom, je v skladu s to domnevo. Ob tem je treba omeniti tudi nekoliko presenetljivo ugotovitev, da relativna strateška vplivnost zaposlenih ni pokazala statistično značilne korelacije s katero koli izmed dveh alternativnih strateških usmeritev, značilno pozitivno korelacijo pa je pokazala le z relativno pomembnostjo promocije sponzorjev. To je mogoče delno pojasniti z dejstvom, da so bili zaposleni zaznani kot vplivnejša interesna skupina v košarkarskih klubih z višjo stopnjo profesionalizacije. V tem kontekstu imajo namreč klubi na nižjih kakovostnih ravneh običajno le enega ali dva zaposlena, ki le izvršujeta navodila uprave in zato nimata velikega vpliva na oblikovanje strategije klubov.

5.1 Teoretične implikacije

Prispevek pričujoče študije je identifikacija ključnih strateških dilem in razvoja strateških alternativ za neprofitne športne klube, pri čemer so upoštevana priporočila Paauweja in Boselieja (2008), da je v specifičnih kontekstih zaradi dejstva, da strategije ni mogoče vedno postaviti v kontekst delitve diferenciacija/nizki stroški/nišni fokus, treba modificirati klasifikacijo. S tem študija prispeva k razpravi o strateškem managementu v zasebnih neprofitnih organizacijah. Raziskava z empiričnimi dokazi prispeva k teoriji deležnikov in njihovega vpliva na strategije ter cilje v neprofitnih in športnih organizacijah. Opirajoč se na teorijo deležnikov ponuja pojasnitev širšega konteksta, v katerem deležniki lahko vplivajo na uspešnost organizacije. Ravno tako študija bogati literaturo s področja managementa športnih organizacij in vpliva institucionalnega okolja na strateško odločanje. V tem kontekstu z empiričnimi ugotovitvami podpira tezo nekaterih avtorjev (Bergant-Rakočević, 2008), da neprofitnost ni primeren okvir za visoko profesionalizirane športne klube, ki delujejo v visoko komercializiranih športnih panogah, kot je košarkarska. Obenem rezultati nasprotujejo tezam nekaterih avtorjev (Ben-Ner & Van Hoomissen, 1991), da neprofitne organizacije vedno nadzorujejo tisti deležniki, ki želijo koristiti šibkejšim segmentom populacije. Študija je med prvimi te vrste, ki ji je uspelo raziskati in dokazati, da obstajajo korelacije med relativno strateško vplivnostjo določenih interesnih skupin in strateškimi usmeritvami neprofitnih športnih klubov, pri čemer je odkrila, da je vplivnost določenih deležnikov običajno izredno močno povezana s poudarjanjem organizacijskih ciljev, v katerih ni možno najti elementov neprofitnega poslanstva niti uporabnikov, ki bi se uvrščali v šibkejšo in ranljivejšo segmente populacije.

5.2 Praktična uporabnost

Ugotovitve ponujajo empirično podporo odločevalcem na zakonodajnem področju pri urejanju statusa športnih klubov. Z analizo razlik med klubi na različnih kakovostnih ravneh lahko pričujoča študija pomaga predvsem pri odločanju, kje in kako potegniti mejo med neprofitnostjo in profitnostjo športnih klubov. Iz rezultatov namreč jasno izhaja, da pri športnih klubih v podsegmentu vrhunskih klubov, ki tekmujejo na mednarodnem področju, prevladujejo finančni motivi, največji vpliv na strateške odločitve pa imajo predstavniki sponzorjev s profitnimi motivi. Temu v prid gre tudi ugotovitev, da večja vplivnost zasebnih deležnikov spreminja strateški fokus klubov, ki se pod njihovim vplivom bolj osredotočajo na tekmovalno-finančne rezultate, pri čemer so tudi nekoliko uspešnejši. Zaradi tega bi bilo treba sprejeti nov pravni okvir, ki bi spodbudil statusno preoblikovanje teh športnih organizacij in zagotovil, da bi bili do javnih sredstev bolj upravičeni tisti z neprofitni motivi.

Številne neprofitne organizacije ignorirajo načela strateškega načrtovanja. V tem kontekstu ponuja ta študija empirično podlago za vodstva pri t. i. managementu deležnikov. Identifikacija vpliva posameznih interesnih skupin in njihovega vpliva na strateške cilje športnih klubov namreč lahko vodstvom pomaga pri anticipaciji obnašanja posameznih deležnikov in zato pri boljši pripravi na obvladovanje potencialnih konfliktov med interesnimi skupinami, v primeru neprofitnih športnih klubov pa tudi pri tem, da bi lažje ohranjali neprofitni motiv v povezavi s poslanstvom organizacije. Končno študija z opredelitvami strateških alternativ in z identifikacijo strateških dilem vodstvom neprofitnih športnih klubov ponuja novo orodje managementa, ki olajšuje proces odločanja in omogoča izogibanje zapletanju v začaran krog medsebojno konfliktnih strateških smernic.

5.3 Omejitve

Študija ima seveda tudi nekaj omejitev. V prvi vrsti lahko dejstvo, da so bili podatki zbrani v eni časovni točki, omeji veljavnost ugotovitev glede vplivnosti posameznih deležnikov na strateške cilje in usmeritve klubov. Omejitev izhaja tudi iz dejstva, da so bili predsedniki klubov glavni vir večine podatkov. Obenem se je treba zavedati, da je bila odločitev o številu interesnih skupin, katerih vpliv je bil merjen, nekoliko arbitrarna oz. posledica mnenja večine znotraj izbrane skupine strokovnjakov. Ne nazadnje je treba biti tudi pazljiv pri interpretaciji ugotovitev, predvsem za nižjeligaške klube, saj se okolja (države), znotraj katerih delujejo, vendarle nekoliko razlikujejo. Vpliv navedenih omejitev smo v pričujoči študiji poskušali zmanjšati po najboljših močeh, vsekakor pa bo treba omejitve upoštevati tudi pri načrtovanju prihodnjih raziskav.

LITERATURA

- Abzug, R. & Webb, N. J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: a stakeholder perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 416–431.
- Alexander, J. A. & Weinter, B. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 232–242.
- Anheier, H. K. (2000). Managing non-profit organisations: Towards a new approach. *London School of Economics Civil Society Working Paper No. 1*. London: Centre for Civil Society.
- Archer, M. S. (1995). *Realist Social Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barget, E. & Chavinier-Rela, S. (2017). The analysis of amateur sports clubs funding: A European perspective. *Athens Journal of Sports*, 4(1), 7–34.
- Barnett, A. (1997). Towards a stakeholder democracy. V G. Kelly, D. Kelly & A. Gamble (ur.), *Stakeholder capitalism* (str. 82–98). New York: St. Martin's Press.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), 53–101.
- Beerel, A. (1997). The strategic planner as prophet and leader: a case study concerning a leading seminary illustrates the new planning skills required. *Leadership & Organization Development Journal* 18(3), 136–144.
- Ben-Ner, A. & Van Hoomissen, T. (1991). Nonprofits in the mixed economy: a demand and supply analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 519–550.
- Bergant-Rakočević, V. (ur.) (2008). *Šport & pravo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategic human resource management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73–81.

Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public Administration Review*, 48(6), 995–1004.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). Stakeholder theory on the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Drucker, P. F. (1992). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman: Boston.

Freeman, R.E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

Freeman, R. E. (2011). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.

Ivašković, I. (2019). Za kaj si prizadevajo neprofitni športni klubi? *Economic and Business Review*, 21(pos. št.), 147–152.

Ivašković, I. (2020a). Učinki javnega financiranja na neprofitna športna društva. *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja*, 57(2), 664–680.

Ivašković, I. (2020b). Who are the decision-makers in non-profit sport clubs from transition countries?. V: Kolaković, M., Horvatinović, T., Turčić, I., Turuk, M. (ur.). *5th Business & Entrepreneurial Economics Conference, online, 20th - 23rd May 2020: conference proceedings*. Zagreb: Student Business Incubator at the University of Zagreb. 133–142.

Junghagen, S (2018). Tensions in stakeholders relations for a Swedish football club – a case study. *Soccer & Society*, 19(4), 612–629.

Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Kearns, K. P., & Scarpino, G. (1996). Strategic planning research: knowledge and gaps. *Nonprofit Management & Leadership*, 6(4), 429–439.

Lindenberg, M. (2001). Are we at the cutting edge or the blunt edge? Improving NGO organizational performance with private and public sector strategic management frameworks. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 247–270.

Lyons, M. (2001). *Third sector*. Sydney: Allen & Unwin.

Mendelow, A. (1991). *Proceedings Of The Second International Conference On Information Systems*. Cambridge, MA.

Mendizabal, X., San-Jose, L. & Garcia-Merino, J. D. (2020). Understanding and mapping stakeholders of sport clubs: particularities. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(3), 359–378.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Mulhare, E. M. (1999). Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management. *Human Organizations*, 58(3), 323–330.

Murray-Webster, R. & Simon, P. (2006). Making sense of stakeholder mapping. PM World Today. Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu: www.pmforum.org.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2008). HRM and performance: What's next? Working paper. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Najdeno 23. maja 2013 na spletnem naslovu: digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.

Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental strategy. *Journal Of Business and Industrial Marketing*, 10(3), 29–46.

Pološki-Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5–6), 455–478.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.

Sanchez, L. C., Barajas, A. & Sanchez-Fernandez, P. (2019). Sport finance: Revenue sources and financial regulations in European football. V: Garcija, J. (ur.). *Sports (and) Economics*. Madrid: Funcas, 327–366.

Santora, J. C. & Sarros, J. C. (2001). CEO succession in nonprofit community-based organizations: Is there room for insiders at the top? *Career Development International*, 6(2), 107–111.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75.

Seippel, Ø., Breuer, C., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Perényi, S., Piątkowska, M. & Scheerder, J. (2020). In Troubled Water? European Sports Clubs: Their Problems, Capacities and Opportunities. *Journal of Global Sport Management*. Dostopno na: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/24704067.2020.1806493?needAccess=true>.

Verčič, D. (2002). Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 199–212). Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.

IDENTIFIKACIJA PORABNIKOV Z BLAGOVNO ZNAMKO: VLOGA PORABNIKOVE POTREBE PO EDINSTVENOSTI IN VLOGA PORABNIŠKIH STEREOTIPOV

ŽIVA KOLBL¹

SELMA SARAČEVIĆ²

POVZETEK: Odnos med porabniki in blagovnimi znamkami je pomembno raziskovalno področje v trženju. Ugotovitev, da porabniki z blagovnimi znamkami tkemo odnose, podobne medčloveškim, je spremenila tok raziskovanja v trženju, ki se od takrat usmerja tudi v proučevanje odnosov med porabniki in blagovnimi znamkami. Na osnovi porabnikove potrebe po edinstvenosti in modela stereotipov iz socialne psihologije ugotavljamo, kako porabnikova potreba po edinstvenosti in njegovi stereotipi o tipičnih uporabnikih blagovne znamke vplivajo na njegovo identifikacijo z blagovno znamko. Ugotovitve raziskave, ki v središče postavlja porabnikove najljubše blagovne znamke, kažejo, da je za identifikacijo porabnika z blagovno znamko z vidika edinstvenosti pomembna drugačnost blagovne znamke, z vidika stereotipov pa kompetentnost tipičnih uporabnikov blagovne znamke. Na podlagi raziskave predstavljamo smernice za skrbnike blagovnih znamk, ki želijo s porabniki stkati močne vezi na podlagi identifikacije.

Ključne besede: identifikacija porabnikov, blagovna znamka, potreba po edinstvenosti, stereotipi, tipični uporabniki znamke

JEL klasifikacija: M31

1 UVOD

Trženje je v zadnjih dveh desetletjih doživelo pomemben preobrat. Nova trženjska paradigma govori o razvoju trženjskih odnosov med porabnikom in blagovno znamko. Blagovne znamke, ki so bile sprva simbol kakovosti (Erdem & Swait, 1998), so postale tudi orodja za oblikovanje in izražanje porabnikove osebnosti (Kuenzel & Vaux Halliday, 2008; Tuškej, Golob & Podnar, 2013), zato so jih raziskovalci začeli obravnavati kot partnerje, s katerimi ljudje oblikujejo odnose, podobne tistim na medosebni ravni (Fournier, 1998). Raziskovalci so tako začeli preučevati konstrukte, kot so navezanost na blagovno znamko (Park, MacInnis, Priester, Eisingerich & Iacobucci, 2010), strast do blagovne znamke (Batra, Ahuvia & Bagozzi, 2012) in celo odvisnost od blagovne znamke (Mrad & Cui,

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: ziva.kolbl@ef.uni-lj.si

² Vienna University of Economics and Business, The Institute for International Marketing Management, Vienna, Austria, e-pošta: selma.saracevic@wu.ac.at

2017). Nov skupni imenovalac blagovnih znamk je, da so močno vpletene v naše družbeno življenje, saj »kar kupimo, posedujemo in uporabljamo, opredeli tako nas same kot tudi to, kako nas vidijo drugi« (Stokburger-Sauer, Ratneshwar & Sen, 2012, p. 406).

Identifikacija porabnika z blagovno znamko je pomemben konstrukt v literaturi o odnosu med blagovno znamko in porabnikom. Opredeljena je kot »zaznano stanje enosti porabnika z blagovno znamko« (Stokburger-Sauer et al., 2012, p. 407). Pri identifikaciji porabnika z blagovno znamko govorimo o tem, koliko porabnik zazna povezanost z blagovno znamko oz. prekrivanje med lastno identiteto in zaznano identiteto blagovne znamke (Bergami & Bagozzi, 2000). Študije kažejo, da identifikacija porabnika z blagovno znamko pomembno vpliva na pozitivno ustno izročilo o blagovni znamki (*angl.* word-of-mouth; Tuškej et al., 2013), večjo zvestobo blagovni znamki (Elbedweihy et al., 2016), višjo nakupno namero (Davvetas & Diamantopoulos, 2017) in da so porabniki za blagovno znamko, s katero se identificirajo, pripravljeni plačati več (Haumann et al., 2014).

Medtem ko glede posledic identifikacije porabnikov z znamko študije kažejo precej ustaljene rezultate (npr. Stokburger-Sauer et al., 2012), pa preučevanje dejavnikov tega pojava pušča še kar nekaj odprtih vprašanj. Večina študij pri preučevanju išče dejavnike identifikacije v značilnosti znamk (npr. Lam et al., 2013), manj pa se jih osredotoča na značilnosti porabnikov (npr. Elbedweihy et al., 2016). Dosedanje raziskave so se osredotočale bodisi na dejavnike konstrukta identifikacije porabnika z blagovno znamko ali pa na njegove posledice (za pregled literature glej Sichtmann, Davvetas & Diamantopoulos, 2018, priloga A, tabela A). Nekatere od značilnosti porabnikov, ki so jih raziskovalci v preteklosti preučevali v povezavi s porabnikovo povezanostjo (v nekaterih primerih tudi z identifikacijo) z blagovno znamko, so porabnikova potreba po potrjevanju in krepitvi identitete (Escalas & Bettman, 2003); potreba po pripadnosti (Marin & de Maya, 2013); samopodoba in naravnost porabnika (Escalas & Bettman, 2005); skepticizem porabnika (Tuškej, 2016); inovativnost porabnika (Lam et al., 2013). Raziskave, ki so preučevale dejavnike identifikacije porabnika z blagovno znamko, so se osredotočile na posamezne specifične dejavnike v povezavi z blagovno znamko (npr. zaznava blagovne znamke; Lam et al., 2013) ali pa na "zunanje vplive" (npr. negativna publiciteta; Einwiller et al., 2006). Prisotnost drugih porabnikov glede na porabnikovo identifikacijo z blagovno znamko je bila manj preučevana, in sicer v študiji, ki preučuje, kako povezanost s skupnostjo blagovne znamke (Stokburger-Sauer, 2011) in pripadnost skupinam uporabnikov znamke (Bagozzi & Dholakia, 2006) vplivata na porabnikovo identifikacijo z blagovno znamko. Nobena raziskava doslej pa, presenetljivo, ni podrobneje preučila, kako porabnikove značilnosti na eni in prisotnost drugih porabnikov na drugi strani vplivata na pospeševanje/zaviranje identifikacije porabnika z blagovno znamko.

Namen naše raziskave je odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kako porabnikova potreba po edinstvenosti (*angl.* consumers' need for uniqueness; Tian, Bearden & Hunter, 2001) in prisotnost drugih porabnikov, odražena skozi porabnikove stereotipne zaznave (drugih) tipičnih uporabnikov določene blagovne znamke (Antonetti & Maklan, 2016), vplivata na porabnikovo identifikacijo z blagovno znamko in zato na namen nakupa blagovne

znamke. Na osnovi literature o neskladnosti (*angl.* counter-conformity literature; Snyder & Fromkin, 1977) in stereotipih, ki izhajajo iz socialne psihologije (Fiske et al., 2002), naš konceptualni model vključuje tri dimenzije porabnikove potrebe po edinstvenosti. Mednje sodijo kreativna izbira v nasprotju z večinskim mnenjem, nepriljubljena izbira v nasprotju z večinskim mnenjem in izogibanje podobnosti. Hkrati naš konceptualni model vključuje tudi dve dimenziji vsebine stereotipov (zaznana toplina, zaznana kompetentnost) in jih modelira kot predhodnike identifikacije porabnika z blagovno znamko. Sočasno predvidevamo tudi pozitiven vpliv slednje na porabnikovo nakupno namero. Tako prispevamo k literaturi o odnosih med porabniki in blagovno znamko z (1) razkritjem vloge doslej neraziskanih značilnosti porabnika na njegovo/njeno identifikacijo z blagovno znamko ter z (2) ugotavljanjem relativnega pomena porabnikove potrebe po edinstvenosti in stereotipov o tipičnih uporabnikih blagovne znamke pri spodbujanju identifikacije porabnika z blagovno znamko.

V članku najprej predstavimo osrednje konstrukte, ki so predmet raziskave, in literaturo, ki jih obravnava. V nadaljevanju na podlagi teorije oblikujemo tri hipoteze, katerih rezultati bodo zapolnili predstavljeno raziskovalno vrzel. Konceptualni model testiramo s pomočjo programa Lisrel 8.8. Sledita predstavitev rezultatov ter diskusija. Članek zaključimo z implikacijami raziskave tako za teorijo kot tudi za managerje.

2 KONCEPTUALIZACIJA IN RAZISKOVALNE HIPOTEZE

Porabnikova potreba po edinstvenosti je opredeljena kot »prizadevanje porabnika za drugačnost v primerjavi z drugimi, ki se doseže s pridobitvijo, uporabo in razporeditvijo izdelkov široke porabe z namenom razvijanja in krepitev osebne in družbene identitete« (Tian et al., 2001, p. 50). Osnovna motivacija porabnikove potrebe po edinstvenosti je motivacija za neskladnost z večinskim mnenjem oz. razlikovanje od mnenja večine (Nail, 1986). Ta je opredeljena kot »motivacija za razlikovanje sebe skozi potrošniške dobrine in vizualni prikaz tega blaga, ki vključuje namerno ali načrtno iskanje drugačnosti v primerjavi z drugimi kot končni cilj« (Tian et al., 2001, p. 52). Prav ta specifična motivacija konceptualno loči porabnikovo potrebo po edinstvenosti od drugih podobnih konstruktov, kot je pripravljenost za individualizacijo (tj. izstopanje med drugimi; Maslach, Stapp & Santee, 1985) ali neodvisnost (Nail, 1986).

Tian et al. (2001) porabnikovo potrebo po edinstvenosti definirajo kot večdimenzionalni konstrukt, ki vsebuje tri medsebojno povezane dimenzije. Te tri dimenzije so (a) kreativna izbira v nasprotju z večinskim mnenjem (*angl.* creative choice counter-conformity; CCC) – porabnik si želi socialne drugačnosti od večine drugih, vendar se vseeno odloča po principu odobravanja večine; (b) nepriljubljena izbira v nasprotju z večinskim mnenjem (*angl.* unpopular choice counter-conformity; UCC) – porabnik izbira ali uporablja izdelke in blagovne znamke, ki odstopajo od norm skupine, in s tem tvega socialno neodobravanje; (c) izogibanje podobnosti (*angl.* avoidance of similarity; AOS) – izguba zanimanja za

proizvode in izogibanje tem, ko postanejo priljubljeni. Porabnikove individualne razlike v njegovi potrebi po edinstvenosti so zajete v razlikah med v CCC, UCC in AOS.

Posameznikovo potrebo po identifikaciji motivirajo različne oblike potreb po samoopredelitvi (Brewer, 1991; Kunda, 1999; Stokburger-Sauer et al., 2012). Pri tem so ključnega pomena naslednji trije dejavniki: da »(1) poznamo samega sebe, (2) se počutimo edinstvene in (3) se dobro počutimo v svoji lastni koži« (Stokburger-Sauer et al., 2012, p. 408). V porabniškem kontekstu se porabniki poistovetijo s tistimi blagovnimi znamkami, ki jim omogočajo, da izrazijo svoj "lastni jaz" (Bhattacharya & Sen, 2003), kar je blizu Belkovi (1998, p. 160) ideji, da »smo to, kar kupujemo«. Podrobneje identifikacijo porabnika z blagovno znamko motivirajo "samopotrditve, drugačnost in lastna izpolnitev" – tako se porabniki identificirajo z blagovnimi znamkami, ki imajo bodisi »podobno osebnost kot oni sami, so bodisi edinstvene oz. odstopajo od povprečja, ali pa so zaznane kot prestižne« (Stokburger-Sauer et al., 2012, p. 408).

Porabniki, ki nimajo potrebe po konformnem obnašanju in si torej želijo odstopati od obnašanja preostalih porabnikov, si izbirajo izdelke in blagovne znamke, ki so drugačne od večine preostalih blagovnih znamk (Tian et al., 2001). Takšni porabniki se odločajo za drugačnost od preostalih porabnikov, ker si želijo »ustvariti drugačno samopodobo kot tudi socialno podobo« (Tian et al., 2001, p. 53). Blagovne znamke, ki po svoji identiteti jasno odstopajo od preostalih blagovnih znamk, so na podlagi svoje drugačnosti primernejše (v primerjavi s preostalimi blagovnimi znamkami) za identifikacijo porabnika z njimi (Stokburger-Sauer et al., 2012). Tako predpostavljamo, da so blagovne znamke, ki lahko zadovoljijo porabnikovo potrebo po edinstvenosti kot potrebo po samoopredelitvi, dobre kandidatke za identifikacijo porabnika z blagovno znamko tistih porabnikov, ki visoko cenijo edinstvenost. Porabnik lahko svojo potrebo po edinstvenosti ali drugačnosti izraža na različne načine, in sicer skozi kreativno izbiro v nasprotju z večinskim mnenjem (CCC); skozi nepriljubljeno izbiro v nasprotju z večinskim mnenjem (UCC) ali z izogibanjem podobnosti (AOS), zato predpostavljamo naslednje:

H1: Porabnikova potreba po edinstvenosti – odražena skozi (a) CCC, (b) UCC in (c) AOS – bo *pozitivno* vplivala na identifikacijo porabnika z blagovno znamko.

Stereotipi o tipičnih uporabnikih blagovne znamke odražajo »poenostavljen in posplošen sklop prepričanj o značilnostih družbene skupine« (Greenwald & Banaji, 1995, p. 13), pri čemer so uporabniki blagovne znamke osrednja skupina interesa. Drugi uporabniki blagovnih znamk so del družbenega okolja in poleg tega, da lahko medsebojno srečujejo drug drugega, lahko delujejo tudi kot zunanji komunikatorji identitete blagovne znamke (Ferraro et al., 2009). Na splošno velja, da »uporabnikova komponenta znotraj družbenega okolja določa, kako uporabnikovo zaznavanje splošnih in tipičnih lastnosti drugih porabnikov vpliva na njegov odnos in vedenje do blagovne znamke« (Elbedweihy et al., 2016, p. 3).

Model vsebine stereotipov (angl. Stereotype Content Model – SCM, Fiske et al., 2002) je najbolj uveljavljen in široko uporabljen model za preučevanje narave in posledic stereotipov. Slednji vsebino stereotipov povzema skozi dve pomembni in univerzalni dimenziji (zaznana toplina in zaznana kompetentnost), ki sistematično zajameta zaznana posameznikova stereotipna prepričanja o "drugih" (Fiske, Cuddy & Glick, 2007). Zaznana toplina odraža naravo naklepa "drugih" in je zajeta s pojmi prijaznost, toplina in dobra narava, medtem ko zaznana kompetentnost odraža sposobnost "drugih", da uresničujejo to namero, in jo zajemajo pojmi, kot so učinkovitost, sposobnost in inteligenca (Fiske et al., 2002). Porabniki svojo identiteto izražajo tudi skozi socialni status, ki jim omogoča izražanje lastnega jaza skozi nakup in lastništvo določenih blagovnih znamk (Baek, Kim, & Yu, 2010). Porabniki torej z izbiro blagovnih znamk, njihovo vidno uporabo in lastništvom izražajo svojo identiteto. Zaznani visoka toplina in visoka kompetentnost sta zelo zaželeni kombinacija blagovnih znamk glede vsebine stereotipov (Kervyn, Fiske & Malone, 2012).

Stereotipi so nekakšen konsenz družbe, a niso nujno resnični. Večina ljudi npr. meni, da so uporabniki avtomobilov blagovne znamke BMW divji vozniki in večinoma moški, ki so nekoliko arogantni (Spiegel Institut, 2019). Slednje ne odraža nujno realnosti, temveč posplošeno mnenje večine. Nedavna raziskava zaključuje, da je »SCM sposoben zajeti družbene stereotipe, povezane s skupinami porabnikov, zato jih je mogoče uporabiti v prihodnjih študijah, ki preučujejo, kako se stereotipi razvijajo in kakšne so njihove posledice za vedenje porabnikov na različnih področjih« (Antonetti & Maklan, 2016, p. 808).

Tako kot porabnikova potreba po edinstvenosti stereotipi o tipičnih uporabnikih blagovne znamke še niso povezani z identifikacijo porabnika z blagovno znamko.³ Prejšnje raziskave stereotipiziranja na splošno (npr. Cuddy, Fiske & Glick., 2008) in zlasti stereotipiziranja blagovnih znamk (npr. Ivens et al., 2015) kažejo, da zaznavanje visoke topline in kompetentnosti povzroči pozitivne čustvene reakcije (npr. občutke občudovanja) in pozitivne vedenjske odzive ljudi (Cuddy et al., 2008). V kontekstu blagovnih znamk raziskave kažejo, da porabniki identiteto blagovne znamke zaznavajo kot privlačno, če je ta v skladu s porabnikovimi pričakovanji ter omogoča uporabnikovo izraznost lastnega jaza (Stokburger-Sauer et al., 2012; Tušej et al., 2013). Porabnikova zaznana toplina v povezavi z blagovno znamko igra pomembno vlogo pri tem, kako porabniki ocenjujejo blagovno znamko (Fournier & Alvarez, 2012). Blagovne znamke, ki jih porabniki zaznavajo z visoko stopnjo topline, so idealne kandidatke za porabnikovo identifikacijo z njimi (Kolbl et al., 2019). Antonetti in Maklan (2016, p. 798) poudarjata, da se »družbena zaznava blagovne znamke prenaša na njene uporabnike« (Antonetti & Maklan, 2016, p. 798). Skladno z zapisanim torej predpostavljamo, da se porabnikova zaznana toplina blagovne znamke prenaša tudi na zaznavo tipičnih porabnikov blagovne znamke in bo torej pozitivno vplivala na identifikacijo porabnika z blagovno znamko.

³ Elbedweihy et al. (2016) so preučevali pomen podobnosti med porabniki za identifikacijo porabnika z blagovno znamko, ne pa tudi vloge stereotipov (o tipičnih uporabnikih blagovne znamke).

Glede na prenos zaznave topline in kompetentnosti med blagovno znamko in njenimi tipičnimi porabniki domnevamo naslednje:

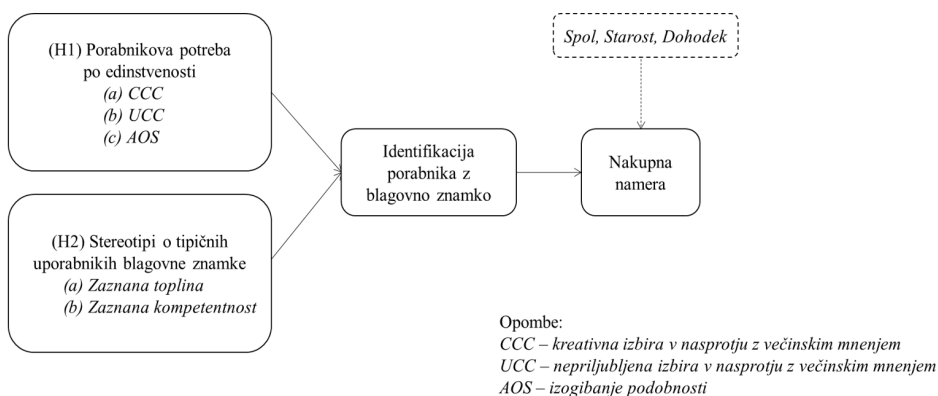
H2: (a) Zaznana toplota in (b) zaznana kompetentnost tipičnih uporabnikov blagovne znamke bosta *pozitivno* vplivali na identifikacijo porabnika z blagovno znamko.

Vprašanje, ki se s takšno konceptualizacijo pojavlja, je, ali bo vpliv porabnikove potrebe po edinstvenosti na identifikacijo porabnika z blagovno znamko (glej H1) močnejši od stereotipov (glej H2). Glede na to, da posamezniki, za katere je edinstvenost zelo pomembna, izrecno izkazujejo svojo "drugačnost" do drugih (Snyder & Fromkin, 1977), je verjetno, da značilnosti teh drugih (kot jih zajemajo stereotipi tipičnih uporabnikov blagovne znamke) ne bodo tako pomembne kot porabnikova lastna ocena, ali je blagovna znamka zares sposobna podpirati cilj "drugačnosti". Tako domnevamo naslednje:

H3: Porabnikova potreba po edinstvenosti bo imela *močnejši* vpliv na identifikacijo porabnika z blagovno znamko kot dimenziji stereotipov o tipičnih uporabnikih blagovne znamke.

V skladu s predhodnimi raziskavami (npr. Sichtmann et al., 2018) pričakujemo tudi pozitiven vpliv porabnikove potrebe po edinstvenosti na porabnikovo nakupno namero blagovne znamke. Ker na slednje lahko vplivajo tudi sociodemografske značilnosti (Kolbl et al., 2019), smo spol, starost in dohodek vključili v model kot kontrolne spremenljivke (slika 1).

Slika 1: *Konceptualni model*



3 METODOLOGIJA

Raziskava je temeljila na kvantitativnem pristopu in neverjetnostnemu vzorcu. Na podlagi spletnega vprašalnika z uporabo tehnike snežne kepe (Brickman-Bhutta, 2009) smo vprašalnik poslali 568 udeležencem iz Bosne in Hercegovine. V raziskavi je sodelovalo 267 porabnikov (69 moških, Mstarost = 31,72, SD = 11,42), kar pomeni 47-odstotno stopnjo odziva. Značilnosti vzorca so predstavljene v tabeli 1. V skladu s predhodnimi raziskavami o identifikaciji porabnika z blagovno znamko (npr. Davvetas & Diamantopoulos, 2017) so bili anketiranci povabljeni, da imenujejo svojo najljubšo blagovno znamko, kar je bil nujen pogoj za njihovo identifikacijo z blagovno znamko. Skupno je bilo omenjenih 106 različnih blagovnih znamk, ki obsegajo 7 kategorij izdelkov. Najbolj priljubljena blagovna znamka je bila Nike (35 anketirancev), sledijo ji Zara (27 anketirancev) in Adidas (18 anketirancev).

Tabela 1: Značilnosti vzorca

	(%)
Spol	
Moški	25,8
Ženski	74,2
Dohodek (KM: konvertibilna marka; BiH)	
Manj kot 400	17,2
401–800	28,5
801–1200	31,5
Več kot 1200	22,8
Povprečna starost (standardni odklon)	31,7 (11,4)

Vse merske lestvice so bile povzete (ali direktno uporabljene) po preverjenih in zanesljivih virih prejšnjih raziskav: zaznana toplina in kompetentnost stereotipov o tipičnih uporabnikih blagovne znamke iz prvotne lestvice o stereotipih (Fiske et al., 2002); porabnikova potreba po edinstvenosti s kratko različico lestvice, ki so jo po Tian et al. (2001) povzeli Ruvio, Shoham in Makovec Brenčič (2008); identifikacija porabnika z blagovno znamko po lestvici Stokburger-Sauer et al. (2012). Nazadnje so bile nakupne namere izmerjene s pomočjo lestvice Putrevu in Lorda (1994). Da bi se izognili problemom variance zaradi skupne metode, smo zagotovili pestrost merskih lestvic.

4 REZULTATI

Rezultati potrditvene faktorске analize (*angl.* CFA) pokažejo, kako dobro se merski model prilega zbranim podatkom. CFA za konstrukte modela je pokazala dobro splošno prilaganje podatkov merskemu modelu ($\chi^2 = 620,83$, $df = 329$, $RMSEA = 0,06$, $NNFI = 0,96$; $CFI = 0,97$) in visoko zanesljivost konstruktov (od 0,85 za nakupno namero do 0,94

za identifikacijo porabnika z blagovno znamko). Povprečna povzeta varianca (*angl.* AVE) je bila od 0,59 (UCC) do 0,77 (identifikacija porabnika z blagovno znamko). Koeficient AVE je bil pri vseh konstruktih veliko večji od vseh ustreznih pripadajočih kvadratnih korelacij (Fornell & Larcker, 1981), s čimer je bila potrjena diskriminantna veljavnost. Psihometrične značilnosti konstruktov, skupaj z njihovimi merskimi lestvicami, so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: *Merske lestvice in psihometrične značilnosti konstruktov*

Konstrukt (Vir)	λ	CR	AVE
Porabnikova potreba po edinstvenosti: CCC (Ruvio, Shoham in Makovec Brenčič, 2008)		0,90	0,69
Stvari, ki jih posedujem, pogosto kombiniram tako, da mojega osebnega stila ni mogoče kopirati.	0,78		
Pogosto poskušam najti zanimivejšo verzijo običajnih izdelkov, ker uživam v tem, da sem originalen/originalna.	0,80		
Svojo osebnost edinstvenost spodbujam z nakupom posebnih izdelkov in blagovnih znamk.	0,82		
To, da imam oko za zanimive in neobičajne izdelke, mi pomaga pri vzpostavitvi osebnega stila.	0,90		
Porabnikova potreba po edinstvenosti: UCC (Ruvio, Shoham in Makovec Brenčič, 2008)		0,85	0,59
Z izdelki, ki jih kupujem, in v situacijah, v katerih jih uporabljam, sem velikokrat prekršil(a) pravila oz. navade.	0,69		
Pogosto kršim ustaljena pravila svoje socialne skupine v povezavi s tem, kaj kupim ali posedujem.	0,86		
Pogosto nasprotujem razumljenim družbenim pravilom svoje socialne skupine o tem, kdaj in kako se določeni izdelki primerno uporabljajo.	0,78		
Uživam v tem, da s tem, ko kupim nekaj, česar večina ljudi ne odobrava,okus večine postavljam pod vprašaj.	0,73		
Porabnikova potreba po edinstvenosti: AOS (Ruvio, Shoham in Makovec Brenčič, 2008)		0,92	0,73
Ko izdelek, ki ga posedujem, postane popularen, ga začnem uporabljati manj.	0,89		
Pogosto se poskušam izogibati izdelkom ali blagovnim znamkam, za katere vem, da jih kupuje večina ljudi.	0,92		
Praviloma ne maram izdelkov in blagovnih znamk, ki jih običajno kupujejo vsi.	0,83		
Bolj kot sta izdelek ali blagovna znamka razširjena, manj sem zainteresiran(a) za njegov/njen nakup.	0,77		

Konstrukt (Vir)	λ	CR	AVE
Zaznana kompetentnost tipičnih porabnikov (Fiske et al., 2002)		0,87	0,63
Sposobne	0,73		
Kompetentne	0,82		
Učinkovite	0,82		
Inteligentne	0,81		
Zaznana toplina tipičnih porabnikov (Fiske et al., 2002)		0,92	0,74
Prijateljske	0,74		
Dobronamerne	0,84		
Prijazne	0,93		
Tople	0,93		
Identifikacija porabnika z blagovno znamko (Stokburger-Sauer et al., 2012)		0,94	0,77
Občutim močno pripadnost omenjeni blagovni znamki.	0,85		
Zelo se poistovetim z omenjeno blagovno znamko.	0,89		
Omenjena blagovna znamka je v skladu s tem, v kar verjamem.	0,89		
Omenjena blagovna znamka je, kot bi bila del mene.	0,89		
Omenjena blagovna znamka je zame osebno zelo pomembna.	0,89		
Nakupna namera (Putrevu & Lord, 1994)		0,85	0,65
Zelo je verjetno, da bom v prihodnosti kupil(a) omenjeno blagovno znamko.	0,86		
Ko bom naslednjič potreboval(a) takšne vrste izdelek/storitev, bom kupil(a) / uporabil(a) omenjeno blagovno znamko.	0,71		
V prihodnosti bom zagotovo poskusil(a) / uporabil(a) omenjeno blagovno znamko.	0,85		
Podatki merskega modela			
χ^2		620,83	
df		329	
RMSEA		0,06	
NNFI		0,96	
CFI		0,97	

Opombe: CCC – kreativna izbira v nasprotju z večinskim mnenjem; UCC – nepriljubljena izbira v nasprotju z večinskim mnenjem; AOS – izogibanje podobnost.; Zaznana kompetentnost in toplina sta merjeni na naslednji način: Večina ljudi v BiH vidi tipične porabnike/kupce omenjene najljubše blagovne znamke kot: ; Omenjena blagovna znamka se nanaša na omenjeno najljubšo blagovno znamko; λ – standardiziran koeficient; CR – zanesljivost konstrukta; AVE – povprečna povzeta varianca.

Ocena konceptualnega modela na sliki 1 se odraža v dobrem prileganju ($\chi^2 = 747,50$, $df = 400$, $RMSEA = 0,06$, $NNFI = 0,96$; $CFI = 0,96$). Dve od treh dimenzij porabnikove potrebe po edinstvenosti statistično značilno vplivata na identifikacijo porabnika z blagovno znamko in njun vpliv je pozitiven (CCC: $\beta = 0,44$, $p < 0,01$; UCC: $\beta = 0,16$, $p < 0,05$, AOS: $\beta = 0,01$, ns). H1 lahko torej delno potrdimo. Kar zadeva porabnikove stereotipe o tipičnih uporabnikih blagovne znamke, ima zaznana kompetentnost statistično značilen in pozitiven vpliv na identifikacijo porabnika z blagovno znamko ($\beta = 0,19$, $p < 0,01$), medtem ko vpliv zaznane topline ni statistično značilen ($\beta = 0,04$, n. s.). V skladu s predhodnimi ugotovitvami identifikacija porabnika z blagovno znamko pozitivno vpliva na porabnikove nakupne namere blagovne znamke ($\beta = 0,45$, $p < 0,01$). V zvezi s kontrolnimi spremenljivkami je pomembna le starost, kar kaže na večje nakupne namere med mlajšimi anketiranci ($\beta = -0,16$, $p < 0,01$). Naš konceptualni model pojasnjuje 39 % variance v identifikaciji porabnika z blagovno znamko in 23 % variance v nakupnih namerah. Tabela 3 povzema rezultate.

Tabela 3: Pregled empiričnih rezultatov

Hipoteze	β (t-vrednost)	Kontrolne spremenljivke	β (t-vrednost)
(H1a) CCC \rightarrow Ident.	0,44 (6,48)	Spol \rightarrow Nakup. n.	0,07 (1,24)
(H1b) UCC \rightarrow Ident.	0,16 (2,48)	Starost \rightarrow Nakup. n.	-0,16 (-2,59)
(H1c) AOS \rightarrow Ident.	0,01 (0,22)	Dohodek \rightarrow Nakup. n.	0,07 (1,13)
(H2a) Toplina \rightarrow Ident.	0,04 (0,64)		
(H2b) Kompetentnost \rightarrow Ident.	0,19 (2,57)		
Ident. \rightarrow Nakup. n.	0,45 (6,90)		

Opombe: Ident. = identifikacija porabnika z blagovno znamko; Nakup. n. = nakupna namera; β = standardizirani koeficient; $N = 267$; statistično značilni koeficienti so prikazani odebeljeno; dvostranski testi med CCC, UCC, AOS in CBI; vsi drugi testi so enostranski.

Za testiranje H3 smo določili dva alternativna modela, tako da smo (a) korelaciji topline in kompetentnosti z identifikacijo porabnika z blagovno znamko nastavili na 0 (s čimer je identifikacija porabnika z blagovno znamko odvisna samo od porabnikove potrebe po edinstvenosti), (b) korelacije od CCC, UCC in AOS z identifikacijo porabnika z blagovno znamko nastavili na 0 (s čimer je identifikacija porabnika z blagovno znamko odvisna le od stereotipa o tipičnih uporabnikih) in (c) primerjali padca R^2 v identifikaciji porabnika z blagovno znamko med (a) in (b) v primerjavi s celotnim modelom na sliki 1. V primeru, ko je porabnikova potreba po edinstvenosti edina napovedovalka identifikacije porabnika z blagovno znamko, R^2 slednje z 0,39 pade na 0,35, povezanega s celotnim modelom ($\Delta R^2 = 0,04$). Ko so stereotipi o tipičnih uporabnikih blagovne znamke edini napovedovalec identifikacije porabnika z blagovno znamko, R^2 slednje pade na 0,12 ($\Delta R^2 = 0,27$). Te dve razliki v R^2 sta statistično značilni (pri $p < 0,05$), kar kaže, da je napovedna moč porabnikove potrebe po edinstvenosti večja od moči stereotipov.

5 DISKUSIJA IN IMPLIKACIJE

Naša raziskava je prva preučila vlogo porabnikove potrebe po edinstvenosti in vlogo stereotipov o tipičnih uporabnikih blagovnih znamk na identifikacijo porabnika z blagovno znamko (in dalje na nakupne namere). Ugotavljamo, da kreativna izbira v nasprotju z večinskim mnenjem in nepriljubljena izbira v nasprotju z večinskim mnenjem (skupaj z zaznano kompetentnostjo kupcev blagovnih znamk) krepi identifikacijo porabnika z blagovno znamko. Ti vplivi skupaj predstavljajo velik odstotek pojasnjene variance v identifikaciji porabnika z blagovno znamko (39 %), kar po Cohenu (1988) ustreza močnemu učinku.

Dosedanje raziskave kažejo, da so dobro poznavanje samega sebe, občutek edinstvenosti in dobro počutje v lastni koži ključni dejavniki za porabnikovo identifikacijo z blagovno znamko (Bhattacharya & Sen, 2003; Stokburger-Sauer et al., 2012). Naša raziskava to znanje dopolnjuje predvsem z ugotovitvijo, da sta porabnikova kreativna izbira in porabnikova nepriljubljena izbira, ki sta v nasprotju s konformnim mnenjem večine, sposobni zajeti porabnikovo potrebo po edinstvenosti. Obe omenjeni dimenziji pozitivno vplivata na porabnikovo identifikacijo z blagovno znamko. Izogibanje podobnosti, ki pomeni izgubo zanimanja za proizvode in izogibanje tem, ko postanejo priljubljeni, ne vpliva na porabnikovo identifikacijo z blagovno znamko. Priljubljenost in množična prisotnost blagovnih znamk torej zmanjšujeta porabnikovo edinstvenost. Slednje je zanimivo področje nadaljnjega raziskovanja.

Izogibanje podobnosti je v porabnikih spodbujeno, ko dotična blagovna znamka predstavlja kreativno ali celo nepopularno izbiro, ne pa izbire, ki je skupna tudi drugim uporabnikom blagovne znamke, vse dokler so ti "drugi" zaznani kot kompetentni. Dosedanje raziskave o stereotipih kažejo, da je zaznana kompetentnost diagnostična v primeru porabnikovih zaznav in obnašanja v zvezi z blagovno znamko (Chen, Mathur & Maheswaran, 2014; Halkias, Davvetas in Diamantopoulos, 2016). Naša raziskava se torej pridružuje ugotovitvi, da zaznana kompetentnost pomembno vpliva na porabnikove zaznave in obnašanje v zvezi z blagovno znamko.

Zanimivo je, da se naše ugotovitve ne ujemajo z ugotovitvami Stokburger-Sauer et al. (2012, p. 410), ki zaključijo, da so blagovne znamke, ki so zaznane kot toplejše (vendar ne kot bolj kompetentne) »močnejši in pomembnejši kandidati za identifikacijo porabnika z blagovno znamko«. Glede na to, da smo v naši raziskavi v središče postavili porabnikove najljubše znamke, obstaja velika verjetnost, da so porabniki navedli blagovne znamke, ki jim v družbi zagotavljajo izražanje lastnega jaza skozi socialni status (Baek, Kim, & Yu, 2010), status pa je tesno povezan z zaznano kompetentnostjo (Fiske et al., 2002). Zaznave kompetentnosti namreč vodijo do porabnikovega privzdignjenega oz. uglednejšega statusa v socialnem smislu (Fiske, 2015). V luči neraziskanosti področja so pomembne nadaljnje raziskave, ki bodo merile stereotipe tako o blagovnih znamkah kot tudi o njihovih tipičnih

uporabnikih. Tako bodo lahko razjasnile nekatere nasprotujoče si ugotovitve in empirično pokazale, koliko se stereotipi blagovne znamke prenašajo na uporabnike.

Z managerskega vidika naša študija poudarja, kako pomembno je upoštevati porabnikovo potrebo po edinstvenosti pri razvoju strategij blagovne znamke in komuniciranju v zvezi s tem. Skrbniki blagovnih znamk morajo torej v blagovnih znamkah poudariti edinstvenost. Zlasti v primeru, ko želijo managerji spodbuditi identifikacijo porabnika z blagovno znamko, mora strategija blagovne znamke poudarjati personalizacijo, oblikovanost po meri in razpoznavnost. Hkrati jim svetujemo, da strategijo podprejo s sporočili, ki prikazujejo inteligentne, samozavestne in učinkovite kupce/uporabnike blagovnih znamk. Dobri primeri blagovnih znamk, ki omogočajo porabnikovo izražanje edinstvenosti (in s tem zadovoljujejo njegovo potrebo po njej), so Nike in Adidas (personaliziranje športne obutve) ter Coca-Cola (personaliziranje steklenic izdelka z uporabnikovim imenom). Na tem mestu naj omenimo tudi dobro prakso lokalne blagovne znamke Gorenjka in njeno kampanjo "*Gorenjkina sladka sporočila*". V kampanji so porabnikom omogočili, da ustvarijo svoje personalizirano sladko sporočilo, odtisnjeno v čokolado (Pristop, 2020). Skrbniki blagovnih znamk lahko edinstvenost izražajo tudi skozi slogane, npr. po vzoru blagovne znamke Apple (*Think different – Misli drugače*) ali Burger King (*Have it your way – Naj bo po tvoje*).

Kompetentnost tipičnih uporabnikov blagovne znamke lahko managerji prikažejo skozi oglaševalske kampanje s kompetentnimi posamezniki, kot npr. Lacoste, ki je slavnega igralca tenisa Novaka Đokovića imenoval za ambasadorja svoje blagovne znamke in po njem poimenoval linijo izdelkov (Lacoste, 2020). Če želijo managerji spodbuditi identifikacijo porabnikov z njihovo blagovno znamko, jim svetujemo, da (a) ciljajo na porabnike z izrazitejšo potrebo po edinstvenosti in (b) zagotavljajo, da takšna sporočila v njihovi komunikaciji poudarjajo predvsem kompetentnost tipičnih uporabnikov blagovnih znamk.

Omejitev naše študije je pomanjkanje spremenljivk, ki bi lahko moderirale odnose med spremenljivkami v konceptualnem modelu. Na primer, zaznana podobnost med porabniki (za katero se je že pokazalo, da pozitivno vpliva na identifikacijo porabnika z blagovno znamko (Elbedweihy et al., 2016)) lahko negativno moderira razmerje med porabnikovo potrebo po edinstvenosti in identifikacijo porabnika z blagovno znamko, saj lahko zelo podobne kupce obravnavamo kot disasociativno skupino (White & Dahl, 2006). V tem primeru lahko velika podobnost med uporabniki oslabi tudi vpliv kupčeve kompetentnosti na identifikacijo porabnika z blagovno znamko. Identifikacija ključnih spremenljivk, ki lahko postavljajo mejne pogoje za predpostavljene učinke, je torej obetavna smer za prihodnje raziskave dejavnikov, ki vplivajo na identifikacijo porabnika z blagovno znamko.

LITERATURA IN VIRI

- Antonetti, P. & Maklan, S. (2016). Hippies, Greenies, and Tree Huggers: How the “Warmth” Stereotype Hinders the Adoption of Responsible Brands. *Psychology & Marketing*, 33(10), 796–813.
- Baek, T. H., Kim, J. & Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology & Marketing*, 27(7), 662–678.
- Bagozzi, R. P. & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 45–61.
- Batra, R., Ahuvia, A. & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16.
- Belk, R.W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555–577.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers’ Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482.
- Brickman Bhutta, C. (2009). Not by the book: Facebook as a sampling frame. *Sociological Methods & Research*, 41(1), 57–88.
- Chen, C. Y., Mathur, P. & Maheswaran, D. (2014). The effects of country-related affect on product evaluations. *Journal of Consumer Research*, 41(4), 1033–1046.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cuddy, A. J., Fiske, S. T & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 61–149.

Davvetas, V. & Diamantopoulos, A. (2017). “Regretting your brand-self?” The moderating role of consumer-brand identification on consumer responses to purchase regret. *Journal of Business Research*, 80, 218–227.

Einwiller, S. A., Fedorikhin, A., Johnson, A. R. & Kamins, M. A. (2006). Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 185.

Elbedweihi, A. M., Jayawardhena, C., Elsharnouby, M. H. & Elsharnouby, T. H. (2016). Customer relationship building: The role of brand attractiveness and consumer-brand identification. *Journal of Business Research*, 69(8), 2901–2910.

Erdem, T. & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131–157.

Escalas, J. E. & Bettman, J. R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 378–389.

Escalas, J. E. & Bettman, J. R. (2003). You are what they eat: The influence of reference groups on consumers' connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 339–348.

Ferraro, R. & Bettman, J. (2009). The Power of Strangers: The Effect of Incidental Consumer Brand Encounters on Brand Choice. *Journal of Consumer Research*, 35(5), 729–741.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77–83.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P. & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Fournier, S.– & Alvarez, C. (2012). Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 177–185.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.

Greenwald, A. G. & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4.

Halkias, G., Davvetas, V., & Diamantopoulos, A. (2016). The interplay between country stereotypes and perceived brand globalness/localness as drivers of brand preference. *Journal of Business Research*, 69(9), 3621–3628.

Haumann, T., Quaiser, B., Wieseke, J. & Rese, M. (2014). Footprints in the sands of time: A comparative analysis of the effectiveness of customer satisfaction and customer–company identification over time. *Journal of Marketing*, 78(6), 78–102.

Ivens, B. S., Leischnig, A., Muller, B. & Valta, K. (2015). On the role of brand stereotypes in shaping consumer response toward brands: An empirical examination of direct and mediating effects of warmth and competence. *Psychology & Marketing*, 32(8), 808–820.

Kervyn, N., Fiske, S. T. & Malone, C. (2012). Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brand perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 166–176.

Kuenzel, S. & Vaux Halliday, S. (2008). Investigating antecedents and consequences of brand identification. *Journal of Product & Brand Management*, 17(5), 293–304.

Kunda, Z. (1999). *Social cognition: Making sense of people*. Cambridge, MA: MIT press.

Lacoste (2020). *Novak Djokovic*. Najdeno 2. aprila 2020 na spletnem naslovu <https://www.lacoste.in/catalogsearch/result/?q=novak+djokovic>.

Lam, S. K., Ahearne, M., Mullins, R., Hayati, B. & Schillewaert, N. (2013). Exploring the dynamics of antecedents to consumer–brand identification with a new brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 234–252.

Lam, S. K., Ahearne, M., Hu, Y. & Schillewaert, N. (2010). Resistance to brand switching when a radically new brand is introduced: A social identity theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(6), 128–146.

Marín, L. & de Maya, S. R. (2013). The role of affiliation, attractiveness and personal connection in consumer-company identification. *European Journal of Marketing*.

Maslach, C., Stapp, J. & Santee, R.T. (1985). Individuation: Conceptual analysis and assessment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 729–738.

Mrad, M. & Cui, C. C. (2017). Brand addiction: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 51(11/12), 1938-1960.

Nail, P. R. (1986). Toward an integration of some models and theories of social response. *Psychological Bulletin*, 100, 190–206.

Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B. & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1–17.

Pristop (2020). *Gorenjka sladka sporočila*. Najdeno 1. aprila 2020 na spletnem naslovu <http://pristop.eu/sl/projekti/114>.

Putrevu, S. & Lord, K. R. (1994). Comparative and noncomparative advertising: Attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions. *Journal of Advertising*, 23(2), 77–91.

Ruvio, A., Shoham, A. & Makovec Brenčič, M. (2008). Consumers' need for uniqueness: short-form scale development and cross-cultural validation. *International Marketing Review*, 25(1), 33–53.

Sichtmann, C., Davvetas, V. & Diamantopoulos, A. (2019). The relational value of perceived brand globalness and localness. *Journal of Business Research*, 104, 597–613.

Snyder, C. R. & Fromkin, H. L. (1977). Abnormality as a positive characteristic: The development and validation of a scale measuring need for uniqueness. *Journal of Abnormal Psychology*, 86(5), 518.

Spiegel Institute (2019). *A typology of car drivers*. Najdeno 20. septembra 2019 na spletnem naslovu <https://www.spiegel-institut.de/en/whats-new/futurelab/typology-car-drivers>.

Stokburger-Sauer, N., Ratneshwar, S. & Sen, S. (2012). Drivers of consumer-brand identification. *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 406–418.

Stokburger-Sauer, N. E. (2011). The relevance of visitors' nation brand embeddedness and personality congruence for nation brand identification, visit intentions and advocacy. *Tourism Management*, 32(6), 1282–1289.

Tian, K. T., Bearden, W. O. & Hunter, G. L. (2001). Consumers' need for uniqueness: Scale development and validation. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 50–66.

Tuškej, U. (2016). *Identifikacije potrošnika z blagovnimi znamkami in njihov vpliv na nakupne odločitve: doktorska disertacija*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno od http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_tuskej-lovsin-urska.pdf

Tuškej, U., Golob, U. & Podnar, K. (2013). The role of consumer–brand identification in building brand relationships. *Journal of Business Research*, 66(1), 53–5

White, K. & Dahl, D. W. (2006). To be or not be? The influence of dissociative reference groups on consumer preferences. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 404–414.

VPLIV IZOBRAZBENE STRUKTURE RAZVOJNEGA ODDELKA NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

FABIJAN LESKOVEC¹
MATEJ ČERNE²

POVZETEK: *Prispevek se osredotoča na vprašanje, kako izobrazbena raznolikost v razvojnem oddelku vpliva na uspešnost organizacije. Glavni namen je pomagati organizacijam pri postavitvi uspešnih razvojnih oddelkov, ki bodo pozitivno vplivali na uspešnost organizacije. Hipoteze, ki izhajajo iz teoretičnega pregleda vpliva raznolikosti, na splošno predvidevajo, da je izobrazbena raznolikost v razvojnem oddelku dobrodošla in pozitivno povezana z uspešnostjo organizacije. Podatki so bili zbrani v empirični raziskavi 433 organizacij na območju Slovenije, Avstrije, Italije in Hrvaške ter analizirani s pomočjo mediacijske analize s tehniko "PROCESS". Z dobljenimi rezultati nismo potrdili nobene od postavljenih hipotez, rezultati pa vseeno niso v nasprotju s teorijo raznolikosti v skupinah in razvojnih oddelkih ter z njenim pozitivnim vplivom na kreativnost posameznika, inovativnost skupine/organizacije ali ne nazadnje na uspešnost. V prispevek nismo vključili raznolikosti zaposlenih v različnih dimenzijah, ampak smo se omejili zgolj na izobrazbeno raznolikost zaposlenih znotraj razvojnega oddelka. Rezultati te analize odpirajo nov pogled na razvojni oddelek in izobrazbo zaposlenih v njem ter na njihov vpliv na uspešnost. Rezultati govorijo o tem, da imajo večje organizacije glede izobrazbe bolj homogene razvojne oddelke kot manjše, bolj homogeni razvojni oddelki v izobrazbenem smislu pa pomenijo inovativnejšo in dobičkonosnejšo organizacijo.*

Ključne besede: *uspešnost organizacij, struktura razvojnega oddelka, izobrazbena raznolikost, inovativnost*
JEL klasifikacija: L25, I21

1 UVOD

Iz dokumentov Evropske unije (v nadaljevanju EU) je razvidno, da se politiki zavedajo, kako so raziskave in razvoj pomembni pri večanju blaginje. Seveda so te raziskave in razvoj največkrat plod skupinskega dela in ne dela posameznika. Za dobro in uspešno skupinsko delo na področju raziskav in razvoja je treba imeti dobro in pravilno izobražene člane. Izziv uspešnega inoviranja je dinamično poslovno okolje, ki zahteva smiselno povezavo znanja s potrebami, ki se pojavljajo na trgu. Ugotovitve kažejo, da na področju EU v raziskave in razvoj prispeva večji delež zasebni sektor in ne državne raziskovalne institucije, vendar so

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: fabijan.leskovec@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: matej.cerne@ef.uni-lj.si

državne raziskovalne institucije manj občutljive za ekonomska gibanja kot zasebni sektor (Eurostat, 2018).

Izdatki na področju raziskav in razvoja po državah EU večinoma variirajo od 1 % do 3 %. Več kot polovica vseh podjetij na območju EU je leta 2014 poročala o inovacijskih dejavnostih. V letih med 2007 in 2015 se je izvoz visokotehnoloških izdelkov iz EU podvojil. Večji del vlaganj v raziskave in razvoj lahko zasledimo v zasebnih podjetjih (64 %), sledijo visokošolske ustanove (23,2 %), državni inštituti (12 %) in zasebni neprofitni sektor (0,8 %). Podjetniški del vlaganj v raziskave in razvoj (64 %) je obsegal 191,2 milijarde EUR (Eurostat, 2018).

Ravno tako je bila odkrita povezanost med raznolikimi izkušnjami/znanjem članov razvojnega oddelka in uspešnostjo oddelka pri reševanju zastavljenih nalog (Hoisl, Gruber, & Conti, 2017). Tako etnična kot izobrazbena raznolikost v podjetjih pripomore k večjemu številu inovacij (Mohammadi, Broström & Franzoni, 2017). Parrotta, Pozzoli in Pytlikova (2014) so na podlagi raziskave odkrili, da obstaja pozitivna povezanost med višino izobrazbe članov organizacije, demografsko raznolikostjo in inovativnostjo organizacije. Phillips (2014) trdi, da je raznolikost v organizaciji na področju spola, rase, etnične pripadnosti in spolne usmerjenosti pozitivno povezana z reševanjem nerutinskih problemov. V homogenih skupinah ni toliko različnih pogledov in možnosti za rešitev problema kot v heterogenih skupinah.

Na drugi strani avtorji, kot so Østergaard, Timmermans in Kristinsson (2011), v svojih raziskavah niso našli jasne povezanosti med etnično raznolikostjo in inovativnostjo. Odkrili so močno povezanost med raznoliko izobrazbeno strukturo v organizaciji in možnosti absorpcije novega znanja ter kreiranje znanja in inovacij. Poudarjajo pomembnost raznolikega človeškega kapitala pri uspešnosti organizacije. Tako lahko sklepamo, da sta za uspešnost organizacije pomembni tako izobrazbena in druga raznolikost v organizaciji kot tudi raznolikost v razvojnih oddelkih.

Namen prispevka je pomagati organizacijam pri postavitvi uspešnejših razvojnih oddelkov, ki bodo pozitivno vplivali na uspešnost organizacije. Kolikor vemo, podobna raziskava na območju Slovenije in tudi širše še ni bila izvedena. **Cilj** prispevka je preučiti dejavnike v razvojnem oddelku in širše, ki vplivajo na uspešnost organizacije, predvsem pa se posvetiti raziskovanju vpliva raznolikosti v organizacijah in razvojnih oddelkih ter njenega vpliva na uspešnost. Rezultati raziskovanja bodo poleg znanstvenega doprinosa (v smislu odkrivanja nove perspektive) k uspešnosti organizacije vplivali tudi na celovitejše razumevanje uspešnosti razvojnega oddelka in s tem pomagali politiki zaposlovanja in kompozicije razvojnih oddelkov na ravni organizacije in tudi države. Tako lahko upoštevanje tega na ravni organizacije pomaga privedi do uspešnejše organizacije in zato do večje družbene blaginje na ravni države.

Na podlagi empirične raziskave prispevka smo prišli do zaključka, da so v večjih organizacijah razvojni oddelki v izobrazbenem smislu bolj homogeni kot v manjših organizacijah. Ravno tako smo ugotovili, da homogenost razvojnih oddelkov v izobrazbenem smislu pomeni večjo inovativnost in dobičkonosnost organizacij. Tako ugotavljamo, da je dimenzija raznolikosti izobrazbe v razvojnem oddelku manj zaželeno kot druge raznolikosti, ki so jih raziskali drugi raziskovalci (Hoisl, Gruber & Conti, 2017; Sun, Teh, Ho & Lin, 2017; Niebuhr, 2010; Tang & Ye, 2015; Díaz-García, González-Moreno & Jose Sáez-Martínez, 2013; González-Moreno, Díaz-García & Sáez-Martínez, 2018; Reagans & Zuckerman, 2001). S tem ta raziskava odpre nov pogled na raznolikost v razvojnih oddelkih in kliče po nadaljnjem raziskovanju, ki bo dodatno prispevalo k potencialni uspešnosti, razvoju in rasti.

Prispevek je sestavljen iz dveh delov in šestih poglavij. Prvi del je teoretičen in zajema drugo poglavje. V njem smo s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučili izbrano področje. V tem delu smo uporabili metodo kompilacije in opisne metode. Tako smo združili dela različnih avtorjev, ki se ukvarjajo z inoviranjem, vplivom na uspešnost organizacije, raznolikostjo znotraj organizacije in z drugim. S tem prvim delom smo na podlagi teorije postavili temelje za nadaljevanje prispevka, kjer se bomo posvečali empiričnemu raziskovalnemu delu.

Drugi del prispevka, ki zajema tretje, četrto, peto in šesto poglavje, je namenjen raziskovanju, ki smo ga izvedeli s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. Z anketnim vprašalnikom smo poskušali ugotoviti vplive na izobrazbeno raznolikost razvojnega oddelka ter kako izobrazbena raznolikost razvojnega oddelka vpliva na uspešnost organizacije.

2 PREGLED LITERATURE: TEORETIČNO OZADJE TEMELJNIH KONCEPTOV

2.1 Kazalniki uspešnosti

V nedavni študiji (Oztekin, Delen, Zaim, Turkyilmaz & Zaim, 2015) so avtorji raziskovali, kako so povezani management znanja, nefinančni kazalniki uspešnosti in finančni kazalniki uspešnosti. Med kakovostjo managementa znanja in nefinančnimi kazalniki uspešnosti so našli močno povezanost, med nefinančnimi kazalniki in finančnimi kazalniki uspešnosti pa zelo močno povezanost. Neposredna povezava med managementom znanja in finančnimi kazalniki uspešnosti je bila zelo šibka, zato lahko rečemo, da je pomembno, kako skrbimo za management znanja in nefinančne kazalnike uspešnosti podjetja. Le z uspešnim povezovanjem obeh bomo pridobili tudi finančno uspešno organizacijo.

2.1.1 *Finančni kazalniki uspešnosti*

Finančni kazalniki uspešnosti se v podjetjih uporabljajo pogosteje, so bolj poznani in bolj standardizirani kot nefinančni kazalniki uspešnosti. So precej preprosti za razumevanje,

uvajanje in kasneje za ocenjevanje. Razlog za njihovo pogostejšo uporabo je, da je zanje lažje najti objektivnejšo in neposredno obliko merjenja (Abdallah & Alnamri, 2015).

Med raziskovanjem finančnih indikatorjev lahko odkrijemo, da različni finančni indikatorji merijo različne finančne pokazatelje uspešnosti. Glavne skupine finančnih indikatorjev so kazalniki finančne sposobnosti, likvidnosti, kapitala in učinkovitosti. Kazalniki finančne sposobnosti se nanašajo na sposobnost pridobivanja finančnih sredstev. Med te kazalnike lahko vključimo operativno maržo (angl. operating margin), donosnost sredstev, kapitalsko donosnost, donosnost naložb, skupno maržo in drugo. Likvidnostni kazalniki se nanašajo na možnost plačevanja obveznosti v danih časovnih okvirih. Kapitalski kazalniki merijo dolgoročne obveznosti in dolgove ter zmožnost amortiziranja osnovnih sredstev. S kazalniki učinkovitosti lahko preverimo, ali delamo stvari "na pravi način", tako da so stroški čim nižji. Če se podjetja osredotočajo predvsem na sledenje čim boljših finančnih kazalnikov, kot so donosnost na vložena sredstva ali dobički delničarjev, zasledujejo predvsem kratkoročno maksimiranje dobička in ne dolgoročnega (Chapman, Murray & Mellor, 1997).

2.1.2 Nefinančni kazalniki uspešnosti

Število nefinančnih kazalnikov uspešnosti se v letnih poročilih organizacij povečuje, poleg tega se v nekaterih študijah navaja, da bo njihov pomen v prihodnosti vedno večji. Vedno bolj naj bi vplivali na samo ocenjevanje vrednosti organizacij na delniških trgih (Arvidsson, 2011). Koliko pozornosti se namenja nefinančnim kazalnikom uspešnosti, je odvisno tudi od tega, kako uspešna je organizacija v finančnem smislu. Organizacije, ki so finančno uspešnejše, v povprečju namenjajo več pozornosti nefinančnim kazalnikom uspešnosti kot manj uspešne organizacije (Coram, Mock & Monroe, 2011). V multinacionalnih organizacijah se z vključitvijo nefinančnih kazalnikov uspešnosti v poslovanje pozitivno vpliva na dialog med centralnim vodstvom in posameznimi podružnicami multinacionalke (Dossi & Patelli, 2010).

Merjenje nefinančnih kazalnikov je priporočljivo predvsem za sledenje dolgoročnih ciljev. Če se sledi zgolj finančnim kazalnikom uspešnosti in se jih poskuša maksimirati na kratek rok, lahko to privede do napačnih odločitev, ki imajo lahko velik vpliv na finančno uspešnost na dolgi rok. Za uspešnost organizacije na dolgi rok je treba veliko pozornosti usmeriti v vse deležnike organizacije od zaposlenih, kupcev, dobaviteljev do širšega družbenega in naravnega okolja in drugih (Chatterji & Levine, 2006).

Nefinančne kazalnike uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti (angl. Balanced Scorecard; BSC) delimo na kazalnike, ki merijo vidik kupcev, vidik učenja in rasti ter vidik notranjih procesov. Kazalniki, ki merijo vidik učenja in rasti, so informacijsko-telekomunikacijska infrastruktura, izkušnje v vodenju, izobrazba zaposlenih, izobraževanje zaposlenih, uporaba socialnih medijev za gradnjo blagovne znamke, dosedanja uspehi,

deljenje informacij/znanja med zaposlenimi, odnosi med deležniki organizacije, kulturno ujemanje in drugi (Kucukaltan, Irani & Aktas, 2016).

Proizvodna podjetja pričnejo bolj uporabljati nefinančne kazalnike uspešnosti, kadar se kompleksnost procesov poveča zaradi rasti podjetja ali večje uporabe sodobne tehnologije. Do večje uporabe nefinančnih kazalnikov uspešnosti v proizvodnih podjetjih lahko pride tudi zaradi osveščenosti in želje managerjev po njihovi uporabi (Ahmad & Zabri, 2016).

Merjenje nefinančnih kazalnikov uspešnosti je povezano z uvedbo anket in drugih postopkov. Če želi organizacija izboljšati te kazalnike, mora slediti izsledkom anket in drugih meritev ter jih udejanjati v praksi. Problem nastane, ko so npr. managerji soočeni s prevelikim številom anket in drugih sistemov za merjenje nefinančne uspešnosti. To pogosto vodi k neupoštevanju izsledkov in merjenje nima učinka. Celo nasprotno, povzroča samo stroške brez pozitivnih vplivov v prihodnosti (Chatterji & Levine, 2006).

Sledenje nefinančnim kazalnikom uspešnosti ima visoko dodano vrednost v visokotehnoloških organizacijah (Cumby & Conrod, 2001). Na drugi strani pa je študija, ki je bila narejena na Danskem in se je osredotočala na kmetijski sektor, opozorila, da pretirano osredotočenje na nefinančne kazalnike lahko privede do neracionalnih odločitev, ki lahko vodijo v slabšo ekonomsko uspešnost organizacije, zato se je treba pri sledenju nefinančnim kazalnikom uspešnosti odločati racionalno in ne na podlagi čustev. To je pogosto težko, sploh na področju kmetijstva, kjer je močno prisotna tradicija (Jakobsen, 2017).

2.2 Vpliv velikosti organizacije na uspešnost

2.2.1 Velikost in tuji trgi

Fiksni stroški za vstop na nov trg so za organizacije ovira, po navadi se hitrost širjenja na nove trge povečuje glede na produktivnost podjetja (Damijan, Polanec & Prašnikar, 2004). Velikost in starost organizacije sta pozitivno povezani s številom novih produktov, ki jih organizacija ponudi trgu, in z njihovim deležem glede na velikost prihodkov (Hansen, 1992). V prid temu govori tudi članek, ki so ga napisali Hsu, Lien in Chen (2015), saj v njem na podlagi raziskave ugotavljajo, da je inovacijska aktivnost organizacije pozitivno povezana s starostjo organizacije. Na trgih, kjer sta večja konkurenca in večja produktna diverzifikacija, je večja verjetnost, da bodo v raziskave in razvoj vlagale stare, že uveljavljene organizacije (García-Quevedo, Pellegrino & Vivarelli, 2014).

Velikost organizacije je največkrat pozitivno povezana z večjim deležem prodaje na tujih trgih glede na celotne prihodke (Moen, 1999). To lahko pojasnimo s tem, da z rastjo podjetja največkrat pride do vse večje potrebe po širitvi na nove trge, če je podjetje zraslo v lokalnem okolju in ni bilo že od začetka usmerjeno predvsem na tuje trge.

Velikost podjetja pa ni nujno povezana s konkurenčnostjo na tujih trgih, saj so mala visokotehnološka podjetja veliko bolj prilagodljiva in lažje sledijo potrebam trga (Moen, 1999). To željo po prilagodljivosti lahko večkrat zaznamo tudi pri večjih podjetjih, vendar je pri njih prilagajanje težje kot pri manjših. V študiji slovenskih podjetij, ki sta jo naredila Prašnikar in Gregorič (2002), je prikazano, kako na uspešnost podjetij in širjenje na tuje trge vpliva starost managementa. Navedla sta, da so mlajši managerji po navadi uspešnejši v procesu rasti podjetja in širjenja na tuje trge kot starejši.

2.2.2 Velikost in uspešnost

Velikost organizacije je pozitivno povezana s sposobnostjo razvijanja in z absorpcijo novega znanja znotraj organizacije (Forés & Camisón, 2016). Velikost organizacije je povezana z inovativnostjo, inovativnost pa z uspešnostjo organizacije (Leal-Rodríguez, Eldridge, Roldán, Leal-Millán & Ortega-Gutiérrez, 2015). Pozitivno povezanost med velikostjo organizacije in inovacijsko aktivnostjo so v svoji študiji potrdili tudi Hsu, Lien in Chen (2015). Glede velikosti in uspešnosti je veliko različnih mnenj, a mnogo jih govori, da v mikro podjetjih v večini primerov težko posvečajo pozornost razvoju in inoviranju. Prav tako na drugi strani velikost ni zagotovilo za uspešno inoviranje in razvoj.

Večja raznolikost zaposlenih na področju izkušenj v razvojnem oddelku bolje vpliva na uspešnost razvojnega oddelka v večjih organizacijah kot v manjših. Z raznolikostjo se uspešnost razvojnih oddelkov povečuje le do neke mere, potem pa to z nadaljnjim povečevanjem raznolikosti v smislu izkušenj privede do obratnega učinka, a do tega pride v večjih organizacijah kasneje kot v manjših (Hoisl, Gruber & Conti, 2017).

Da je velikost povezana z inovativnostjo, je ravno tako ugotovil tudi Damanpour v svoji metaanalitični študiji iz leta 1992. V študiji, ki jo je povzema, je bilo zajetih 4.000 podjetij iz Združenega kraljestva. Ugotovil je tudi, da se velikost razvojnih oddelkov skozi čas zmanjšuje (Damanpour, 1992). Velikost organizacije je pozitivno povezana z inkrementalnimi (postopnimi) inovacijami organizacije (Forés & Camisón, 2016) in najbolj vpliva predvsem na število procesnih inovacij (Laforet, 2009). Inkrementalne inovacije so lahko tako procesne kot produktne (Rebernik, 1990).

Velikost organizacije je ravno tako pozitivno povezana s produktivnostjo (Laforet, 2013), kar lahko pojasnimo s tem, da so posamezne naloge v večjih podjetjih bolj jasno določene. Večja podjetja imajo bolj specializirane posameznike, ki so osredotočeni samo na eno stvar. Manjše kot je podjetje, manjša je specializacija dela.

2.2.3 Velikost in razvojni oddelek

Verjetnost, da ima inovativna organizacija razvojni oddelek, je praviloma odvisna od njene velikosti. Pravilo je, da večja kot je organizacija, večja je verjetnost, da ima razvojni

oddelek. V povprečju je v EU brez razvojnega oddelka 55 % malih inovativnih organizacij, 45 % srednjih in 25 % velikih (Arundel, Bordoy & Kanerva, 2007).

V malih in srednje velikih podjetjih razvojni oddelek pogosto ni definiran kot ločen oddelek, zato je tudi težko oceniti, koliko denarja gre v razvoj in koliko razvoj pripomore k uspešnosti podjetja. V velikih podjetjih je razvojni oddelek pogosteje definiran kot samostojna podenota – oddelek podjetja, zato je pri teh podjetjih lažje slediti, koliko sredstev se nameni raziskavam in razvoju in koliko prinesejo h končni uspešnosti podjetja (Kleinknecht, 1989).

V srednje velikih in malih podjetjih je veliko bolj očitno pomanjkanje sredstev, ki bi se lahko namenila raziskavam in razvoju, kot v velikih podjetjih. Ravno tako je v malih in srednjih podjetjih več težav glede znanja in usposobljenosti managementa za vodenje razvoja in zavedanje, kako je razvoj pomemben. Več je težav s pridobivanjem novega tehničnega znanja in zaposlenih v podjetje. Na drugi strani je to v velikih podjetjih veliko bolj strukturirano in je več poudarka na tem področju (Kleinknecht, 1989).

Tudi na področju posodabljanja opreme so zaznane razlike med malimi in srednje velikimi podjetji. Srednje velika podjetja več vlagajo v zamenjavo in nadgradnjo strojev in opreme kot mala podjetja (Laforet, 2009). Kako sodobno in dobro vzdrževano opremo imajo, lahko povežemo s tem, koliko imajo sredstev za posodabljanje osnovnih sredstev, kaj so preference organizacij po velikosti, kako uspešne bodo v prihodnosti in drugo.

2.2.4 Velikost in inovativnost

Organizacijske inovacije najbolj pozitivno vplivajo na male organizacije, saj lahko privedejo do večjih dobičkov, večjega deleža čistega dobička in do večje konkurenčnosti. Pri velikih, starih podjetjih moramo biti pazljivi, saj imajo lahko organizacijske inovacije ravno nasproten vpliv. V skrajnih primerih privedejo organizacijo do tega, da prične poslovati izven svoje osrednje dejavnosti, kar pomeni, da se lahko podjetje popolnoma preoblikuje in prične poslovati na popolnoma drugih področjih kot pred tem. Poslovanje izven osrednje dejavnosti je tvegano, saj podjetje nima znanja in izkušenj s poslovanjem v novi panogi, zato je pomembno, da organizacije ne inovirajo zaradi inoviranja, ampak sledijo organski obliki inoviranja (Laforet, 2013). Organizacijske inovacije so del procesnih inovacij in se nanašajo na horizontalno, vertikalno sodelovanje, notranjo reorganizacijo in na zunanje opravljanje dejavnosti (angl. outsourcing) (Rametsteiner, Weiss & Kubezcko, 2005).

Odgovor na vprašanje, zakaj imajo večje organizacije prednost pri inoviranju in podpiranju ter vlaganju v raziskave in razvoj, sta podala Cohen in Klepper. Večja kot je organizacija, v več proizvodov ali storitev lahko vgradi na novo pridobljeno znanje, inovacijo ali patent. Stroški razvojnega oddelka se tako razpršijo na več izdelkov, zato se glede na posamezen izdelek zmanjšajo (Cohen & Klepper, 1996). To govori v prid tudi tezi

strateškega managementa, da je dobro, da velike organizacije centralno razvijajo osrednje sposobnosti, ki jih potem aplicirajo v vse svoje podenote (Yip, 1989). Ravno tako so lahko inovativna tudi mala podjetja, le da morajo dati večji poudarek inoviranju, saj imajo na voljo manj sredstev kot srednje velika in velika podjetja. Večje kot je podjetje, lažje nameni določen poudarek inoviranju – razvojnemu oddelku (Laforet, 2009).

2.3 Produktivnost in inovativnost v povezavi z raziskavami in razvojem

Raziskave in razvoj imajo močan pozitiven vpliv na produktivnost organizacij (Englander, Evenson & Hanazaki, 1988). Več in dlje kot se vlaga v raziskave in razvoj, večja je produktivnost organizacije. Hall in Bagchi-Sen (2002) navajata, da je večina vprašanih managerjev trdila, da inovacije po navadi izhajajo iz znanosti in ne iz potreb trga. Taka usmeritev razvojnih oddelkov je lahko problem, saj nimajo pripravljenih in prilagojenih produktov za trg, ni pa nujno, saj obstaja možnost, da lahko s popolnoma novim produktom ustvarijo do takrat še neznane potrebe na trgu.

Če želi biti organizacija zares inovativna, ni dovolj, da je le usmerjena h kupcem, imeti mora organizacijsko kulturo, ki omogoča inovativnost. Ta kultura vključuje prilagodljivo (prožno), odprto okolje, opolnomočenje zaposlenih, nagrade za inovativnost, možnost, da se vsi zaposleni lahko vključijo v izboljšave in inoviranje, in drugo. To, kakšno je dobro in spodbudno okolje za inoviranje, je vključeno v mnogo sistemov, ki narekujejo management kakovosti. Naravnost organizacije h kupcem pozitivno vpliva na razvoj novih produktov in procesne inovacije. Ravno tako ima naravnost h kupcem določen vpliv na poslovno strategijo organizacije (Laforet, 2009). Tudi v proces razvoja novih izdelkov je treba uspešno vključevati dobavitelje in vzpostaviti medoddelčno sodelovanje, sta v študiji ugotovila Prašnikar in Škerlj (2006). To, da so angažirani različni profili ljudi za doseg skupnega cilja, pomeni uspešnejši in hitrejši razvoj izdelka.

Investiranje organizacije v raziskave in razvoj povečuje inovativnost organizacije (Ulku, 2007). Več kot investira, več je novih produktov/inovacij in obratno; manj kot investira, manj je inovacij in novih produktov (Hansen, 1992). Če želi organizacija povečati svoje zmožnosti inoviranja, mora vlagati v razvoj zaposlenih, saj je usposabljanje zaposlenih pozitivno povezano z inovativnostjo organizacije (González, Miles-Touya & Pazó, 2016). Inovacije vodijo k večji produktivnosti, k večjim dobičkom in deležem čistega dobička, k večjemu tržnemu deležu ter k boljšemu in varnejšemu delovnemu okolju (Laforet, 2013).

V raziskavi, ki je zajemala slovenski prostor, je bilo pokazano, da ima Slovenija problem pri podpori raziskavam in razvoju, saj finančni sistem tega ne podpira. Tako so organizacije največkrat odvisne samo od notranjih virov, ki so namenjeni razvoju in raziskavam. Najdena je bila tudi povezava med zahtevo po višjih plačah zaposlenih in vlaganjem v raziskave in razvoj. Če zaposleni zahtevajo višje plače, to privede do manjšega vlaganja v raziskave in razvoj (Domadenik, Prašnikar & Svejnar, 2008).

Delovanje uprave po principu, da je treba na kratek rok zadovoljiti finančna pričakovanja lastnikov in bodočih lastnikov, ima lahko dolgoročno negativne posledice, saj lahko z zmanjšanim vlaganjem v raziskave in razvoj kratkoročno izboljša finančne kazalnike v kratkem času, toda na daljši rok lahko to pomeni bistveno slabše rezultate poslovanja (Honoré, Munari & de La Potterie, 2015).

Inovativnih organizacij, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo in nimajo razvojnega oddelka, je v EU 53 %, na drugi strani pa je pri proizvodni dejavnosti ta delež 46 % (Arundel, Bordoy & Kanerva, 2007). Razlika je tudi med visokotehnološkimi inovativnimi organizacijami in nizkotehnološkimi inovativnimi organizacijami. Nizkotehnoloških inovativnih organizacij brez razvojnega oddelka je 60 %, visokotehnoloških inovativnih organizacij brez razvojnega oddelka pa 22 % (Arundel, Bordoy & Kanerva, 2007).

2.4 Vpliv heterogenosti na kreativnost, inovativnost in produktivnost

Razvojni oddelki, ki imajo zaposlene z velikim socialnim kapitalom, so bolj produktivni kot tisti, ki imajo zaposlene z manjšim socialnim kapitalom (Reagans & Zuckerman, 2001). Če imajo razvojni oddelki zaposlene, ki so prihajali v organizacijo v različnih obdobjih, so produktivnejši kot razvojni oddelki, ki imajo zaposlene samo iz enega obdobja (Reagans & Zuckerman, 2001). Iz tega lahko sklepamo, da je heterogenost razvojnih oddelkov v smislu starosti pozitivno povezana s produktivnostjo. Verjetno je tu tudi povezava med izkušnjami in novim znanjem, ki skupaj pomenita večjo uspešnost. Starejši razvojnemu oddelku prinašajo izkušnje, mlajši pa sveže in novo znanje in tako skupaj ustvarjajo produktivnejše razvojne oddelke. To so v študiji o visoko konkurenčnem okolju opisali tudi Hoisl, Gruber in Conti (2017). V raziskavi je navedeno, da so našli "*obrnjeno U-obliko*" v povezavi z raznolikostjo v izkušnjah v razvojnih oddelkih in uspešnostjo razvojnih oddelkov v visoko konkurenčnem okolju. To pomeni, da se na začetku s povečevanjem raznolikosti uspešnost povečuje, potem pa prične upadati.

Visoka raznolikost v skupini ima pomemben pozitiven vpliv na individualno in skupinsko učenje, kar je pozitivno povezano s kreativnostjo posameznika, skupine in z inovativnostjo organizacije (Sun, Teh, Ho & Lin, 2017). Pomembno je upoštevati dejstvo, da je povezava med kulturno inteligentnostjo in izobrazbo pozitivna (Bogilović, Černe & Škerlavaj, 2017), saj z mislijo na to lahko ustvarimo bolj kreativno skupino, ki bo uspešnejša.

Različnost znanja, sposobnosti in kulturnega ozadja lahko privede do uspešnejšega razvojnega oddelka (Niebuhr, 2010). Povezanost med raznolikostjo znanja članov razvojnega oddelka in kreativnostjo oddelka je močna in pozitivna. Ravno tako je pozitivna povezanost med raznolikostjo znanja zunanjih članov razvojnega oddelka in kreativnostjo. Na kreativnost razvojnega oddelka pozitivno vpliva tudi različnost informacij na raznih specializiranih spletnih forumih (Tang & Ye, 2015). Niebuhr (2010) v svoji študiji predlaga prilagoditev zakonodaje za lažjo migracijo visoko izobraženih in izkušenih ljudi iz drugih

držav, če želi imeti država večjo in trajnejšo rast, saj taki zaposleni pozitivno vplivajo na razvojni oddelek.

Ravno tako je v članku Diaz-Garcia s sodelavci posredno najdena pozitivna povezanost med spolno raznolikostjo zaposlenih v razvojnem oddelku in uspešnostjo razvojnega oddelka na področju inoviranja (Díaz-García, González-Moreno & Jose Sáez-Martínez, 2013). Nadaljevanje te študije je pripeljalo do potrditve pozitivne povezanosti med spolno raznolikostjo zaposlenih v razvojnem oddelku in inovacijami. Ugotovili so, da takšna raznolikost pozitivno vpliva na produktne inovacije, a opozarjajo, da je povečevanje spolne raznolikosti v zvezi s produktnim inoviranjem razvojnega oddelka pozitivno do neke mere, potem pa pride do obratnega učinka. Največ produktnih inovacij je doseženih v primeru, ko je zastopanost spolov 25 : 75. To pomeni, da če spolno raznolikost umetno povečujemo do 50 : 50, pride do negativnih vplivov na inoviranje, saj se člani oddelka med sabo ne poslušajo več, ampak se pričnejo ukvarjati samo še z vprašanjem, kdo (v smislu spola) je dal idejo, ne pa ali je ideja dobra (González-Moreno, Díaz-García, & Sáez-Martínez, 2018). Raznolikost spolov v razvojnem oddelku privede do različnega znanja, pogledov in reševanja določenega problema. To privede do širšega pogleda na zastavljeni problem, večje kreativnosti in dinamičnosti pri reševanju naloge (González-Moreno, Díaz-García & Sáez-Martínez, 2018).

Potrebno raznolikost vedno lažje dosežemo zaradi interneta, ki omogoča, da se organizacije lažje povežejo z drugimi organizacijami ali posamezniki. Enkel, Gassmann in Chesbrough (2009) ugotavljajo, da bo vedno pomembnejše sodelovanje organizacij iz različnih panog na področju raziskav in razvoja, saj bodo organizacije le tako lahko uspešno inovirale. Sodelovanje z organizacijami, ki ne delujejo na istem področju, pomeni, da imajo organizacije zaposlene drugačne profile ljudi, z drugačnim znanjem in izkušnjami. Tako imenovano odprto inoviranje bo ravno tako pridobivalo na veljavi, saj organizacijam pomaga hitreje, učinkoviteje in ceneje rešiti zastavljene probleme. Ko se organizacija odpre za inoviranje, se s tem problemom z različnih zornih kotov prične ukvarjati veliko različnih ljudi.

Glede na to, da smo v času 4. industrijske revolucije (Schwab, 2017), se spodobi, da poskusimo pogledati izven doslej znanih okvirov in načinov razmišljanja tudi na področju raziskav in razvoja. Li, Hou, Yu, Lu in Yang (2017) verjamejo, da bo poleg pametnih mest, zdravljenja, transporta, robotov, vozil, igrač, ekonomije in drugega tudi pametna proizvodnja, ki bo vključevala nove pristope med načrtovanjem, proizvodnjo, vodenjem in testiranjem. Ravno tako bo nova tehnologija v smislu pametnih izdelkov vključena v proizvode in jih spremljala skozi celotno življenjsko obdobje. Pametna proizvodnja bo učinkovitejša, cenejša, okolju prijaznejša in višje kakovosti. Mak in Pichika (2018) napovedujeta, da bo umetna inteligenca močno spremenila način raziskav in razvoja, saj bo sposobna sama razvijati nove produkte. To pomeni, da bodo razvojni oddelki v prihodnosti popolnoma drugačni od teh, ki jih poznamo danes. Cockburn, Henderson in Stern (2018) predvidevajo, da v prihodnosti organizacije ne bodo več toliko vlagale v visoko kvalificirano delovno silo v razvojnih oddelkih, ki pomeni visoke variabilne stroške

razvoja, ampak bodo raje vlagale v umetno inteligenco, ki predstavlja fiksen strošek, zato se bodo mejni stroški razvoja znižali.

3 RAZVOJ HIPOTEZ

V večini literature je navedeno, da je raznolikost dobrodošla. Iz tega sledijo predpostavke, da je enako tudi v primeru izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka, ter predvidevanje, da večja izobrazbena raznolikost razvojnega oddelka pomeni, da se na reševanje zastavljenega problema gleda z več zornih kotov, kar privede do učinkovitejšega in uspešnejšega reševanja tega. Na podlagi teh predvidevanj so postavljene spodnje hipoteze.

Hipotezo 1 postavimo na podlagi dejstev, da s številom zaposlenih merimo velikost organizacije (EC, 2018a; EC, 2018b). V malih in srednje velikih organizacijah se srečujejo s pomanjkanjem sredstev, ki bi jih lahko namensko porabili za razvojni oddelek (Kleinknecht, 1989). Verjetnost, da ima organizacija razvojni oddelek, se z njeno velikostjo povečuje (Arundel, Bordoy & Kanerva, 2007), z velikostjo organizacije pa se povečuje tudi teoretična možnost raznolikih razvojnih oddelkov. Forés in Camisón (2016) sta ugotovila, da je velikost organizacije pozitivno povezana s sposobnostjo razvijanja in z absorpcijo novega znanja. Lahko predvidevamo, da znotraj organizacije to pomeni tudi, da je velikost povezana z različnostjo profilov ljudi, ki pomagajo pri absorpciji novega znanja. V primeru raziskave Randøy, Thomsen in Oxelheim (2006) je bilo ugotovljeno, da je večja uprava organizacije povezana z večjo nacionalno in spolno raznolikostjo uprave. Bistvo logike za to hipotezo sloni na tem, da je v organizacijah z večjim številom zaposlenih večja možnost, da imajo zaposleni v organizaciji in zato v oddelkih različno izobrazbo.

Hipoteza 1: Število zaposlenih v organizaciji je pozitivno povezano z različnostjo izobrazbene strukture razvojnega oddelka.

Podobno kot v hipotezi 1 v hipotezi 2 predpostavimo, da je v razvojnih oddelkih z večjim številom zaposlenih večja verjetnost, da bodo ti imeli različno izobrazbeno strukturo kot v manjših.

Hipoteza 2: Število zaposlenih v razvojnem oddelku je pozitivno povezano z različnostjo izobrazbene strukture razvojnega oddelka.

Da je raznolikost razvojnega oddelka pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije, so ugotovili številni avtorji. Tako npr. Reagans in Zuckerman (2001) navajata, da so razvojni oddelki produktivnejši, če imajo zaposlene iz različnih obdobj, ne pa da imajo v organizaciji ves čas iste zaposlene in oddelka ne dopolnjujejo z novimi zaposlenimi. Díaz-García, González-Moreno & Jose Sáez-Martínez (2013) so ugotovili pozitivno povezanost med spolno raznolikostjo zaposlenih v razvojnem oddelku in inoviranjem. Hoisl, Gruber in Conti (2017) so dokazali, da je raznolikost zaposlenih v razvojnem oddelku zaželen in

pozitivno vpliva na uspešnost oddelka. Niebuhr (2010) navaja, da različnost zaposlenih v razvojnem oddelku na področju znanja, kulturnega ozadja in sposobnosti lahko privede do uspešnejšega razvojnega oddelka. Tang in Ye (2015) navajata, da je povezanost med raznolikostjo znanja članov razvojnega oddelka in kreativnostjo močna in pozitivna. Sun in sodelavci (2017) ugotavljajo, da raznolikost v skupini pozitivno vpliva na individualno in skupinsko učenje, to pa je pozitivno povezano z inovativnostjo. Østergaard, Timmermans in Kristinsson (2011) navajajo, da je izobrazbena raznolikost v organizaciji pomembna pri absorpciji in kreiranju novega znanja in pri inovacijah. Na podlagi teh dejstev postavimo hipotezo 3, ki ravno tako govori o različnosti. Različna izobrazba pripomore k različnosti profilov ljudi, z zaposlitvijo različnih profilov ljudi v razvojnem oddelku pa bi pripomogli k večji inovativnosti organizacije.

Hipoteza 3: Različnost izobrazbene strukture razvojnega oddelka je pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije.

Podobno kot hipoteza 3 je tudi hipoteza 4 povezana z izobrazbeno raznolikostjo, le da je tu povezava z deležem čistega dobička. Tako je več avtorjev ugotovilo povezavo med inovativnostjo in uspešnostjo ter raznolikostjo in uspešnostjo. Uspešnost organizacije je v literaturi pogosto povezana s finančno uspešnostjo organizacije. Na primer, Herring (2009) ugotavlja, da je raznolika delovna sila (v smislu rase in spola) pozitivno povezana z večjimi prihodki in deležem čistega dobička. Leal-Rodríguez, Eldridge, Roldán, Leal-Millán & Ortega-Gutiérrez, (2015) ugotavljajo, da je inovativnost povezana z uspešnostjo organizacije, Geroski, Machin in Van Reenen (1993) pa so našli pozitivno povezanost med inovativnostjo in profitabilnostjo organizacije. Ravno tako sta Rajapathirana in Hui (2018) ugotovila, da je inovativnost organizacije pozitivno povezana s finančno uspešnostjo organizacije.

Hipoteza 4: Različnost izobrazbene strukture razvojnega oddelka je pozitivno povezana z deležem čistega dobička.

Velikost organizacije je povezana z inovativnostjo, inovativnost pa z uspešnostjo organizacije (Leal-Rodríguez, Eldridge, Roldán, Leal-Millán & Ortega-Gutiérrez, 2015). Pozitivno povezanost med velikostjo organizacije in inovacijsko aktivnostjo so v svoji študiji potrdili tudi Hsu, Lien in Chen (2015), zato predvidevamo, da velikost organizacije vpliva na njeno inovativnost, in sicer prek razvojnega oddelka, ki je gonilo inovativnosti v organizaciji. Prispevek dodatno predpostavlja, da na inovativnost organizacije ne vpliva zgolj razvojni oddelek kot tak, temveč tudi različnost izobrazbe zaposlenih v njem. Kakšen vpliv ima raznolikost, je navedeno že v zgornjih štirih hipotezah. Tako postavimo hipotezo 5.

Hipoteza 5: Število zaposlenih posredno vpliva na inovativnost organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka.

Podobno kot v hipotezi 5 tudi v hipotezi 6 predvidevamo, da velikost, v tem primeru razvojnega oddelka, vpliva na inovativnost organizacije prek izobrazbene strukture razvojnega oddelka.

Hipoteza 6: Število zaposlenih v razvojnem oddelku posredno vpliva na inovativnost organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka.

Hipoteza 7 predvideva, da število zaposlenih v organizaciji posredno vpliva na delež čistega dobička prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka. Kot je navedeno zgoraj, sta inovativnost in uspešnost organizacije povezani med seboj, zato glede na prebrano literaturo logično sklepamo in postavimo hipotezo 7.

Hipoteza 7: Število zaposlenih posredno vpliva na delež čistega dobička organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka.

Predvidevamo, da število zaposlenih v razvojnem oddelku posredno vpliva na delež čistega dobička prek izobrazbene strukture razvojnega oddelka. Večji razvojni oddelek pomeni večjo inovativnost, večja inovativnost pa večjo finančno uspešnost organizacije. Ravno tako raznolikost v skupinah pomembno vpliva na inovativnost in finančno uspešnost organizacij. Na podlagi tega postavimo še zadnjo, tj. 8. hipotezo.

Hipoteza 8: Število zaposlenih v razvojnem oddelku posredno vpliva na delež čistega dobička organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka

4 METODOLOGIJA

Namen raziskave je s pomočjo spletne ankete ugotoviti, kako izobrazbena struktura razvojnega oddelka vpliva na uspešnost organizacije v smislu inovativnosti in deleža čistega dobička ter kaj vpliva na izobrazbeno strukturo razvojnega oddelka.

4.1 Anketni vprašalnik

Raziskavo smo izvedeli s pomočjo anketiranja prek elektronske pošte. Elektronsko sporočilo je vsebovalo URL-povezavo do ankete in nagovor, v katerem smo definirali cilj in namen ankete. Anketo smo naredili na spletni strani "Ika.si". Anketa je sestavljena iz 15 vprašanj in skupno 36 spremenljivk. Vprašanja so se nanašala na splošne informacije o organizaciji, kot so panoga, organizacijska struktura, starost, število zaposlenih, ter na vprašanja o razvojnem oddelku in inovativnosti ter finančni uspešnosti organizacije. Pri sestavi anketnega vprašalnika smo si pomagali z anketnim vprašalnikom "CERINNO Raziskava visokotehnoloških podjetij v Sloveniji 2013", opravljenim v sklopu aktivnosti Laboratorija za odprte inovacijske sisteme na Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo, in z anketnim vprašalnikom CIS (angl. Community

Innovation Survey). V anketi smo uporabili vse tipe vprašanj od nominalnih, ordinarnih, intervalnih do razmernostnih. V anketi sta dve vprašanji s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Z njima smo poskusili oceniti inovativnost in vključevanje deležnikov v razvoj novih izdelkov.

4. 2 Zbiranje podatkov

Anketni vprašalnik smo izdelali v slovenskem, hrvaškem, italijanskem in nemškem jeziku. S tem smo se želeli karseda približati organizacijam v različnih državah in jim omogočiti lažje izpolnjevanje vprašalnika. Raziskavo smo želeli narediti na vzorcu čim večjega števila držav in tako primerjati, kako se, če sploh, države med seboj razlikujejo glede na problematiko. Želeli smo raziskati, ali obstajajo kakšne posebne specifikke med državami z različno stopnjo razvitosti in različno kulturo. Zanimalo nas je tudi, v katero skupino držav sodi Slovenija in kako lahko izboljšamo uspešnost slovenskih organizacij ter s tem tudi naše države in drugih. Tako smo kasneje navezali stik s slovenskimi konzularnimi predstavništvi v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Italiji, Avstriji, Nemčiji, Švici, Franciji, na Hrvaškem in na Danskem. Nanje smo se obrnili s prošnjo, če nam lahko posredujejo kontakte organizacij v državi, v kateri so prisotni, kar pomeni, da nam posredujejo kontakte organizacij v državi, v kateri imajo te sedež. Izjema je Danska, kjer je slovenski konzulat zadolžen še za druge skandinavske države.

Vedeli smo, da imajo konzulati v tujini zakupljen dostop do plačljivih, sicer javnih baz podatkov o organizacijah v državi delovanja. Tako smo pričakovali, da jim to ne bo povzročalo večjega stroška in težav. Naše pisanje in telefonski pogovori so bili v večini primerov toplo sprejeti, a z malo posluha za našo željo. Zanimanje in popolno podporo smo pridobili le od slovenskega konzulata v Avstriji, od koder so nam posredovali kontakte iz baze Aurelia. Kontakti so vsebovali organizacije, ki imajo več kot 10 zaposlenih. Do tega števila smo prišli s sklepanjem, da manjše organizacije najverjetneje nimajo razvojnega oddelka. Podatki kontaktov organizacij iz Italije so bili iz baze kontaktov šole MIB, kontaktni podatki hrvaških organizacij pa iz registra Hrvaške gospodarske zbornice (HGK). Slovenski kontaktni podatki organizacij so iz baze COBIK (raziskave o inovativni dejavnosti visokotehnoloških podjetij). Za območje Slovenije, Italije in Hrvaške nismo uporabili posebnega kriterija o številu zaposlenih.

Na območje Avstrije smo razposlali 36.849 anket, Italije 1.396, Hrvaške 11.299 in Slovenije 1.878. Anketo smo slovenskim organizacijam poslali v slovenskem jeziku, hrvaškim v hrvaškem, italijanskim v italijanskem in avstrijskim v nemškem jeziku. Organizacijam smo skupno razposlali 51.422 anket. Zbiranje je potekalo od 23. 11. 2017 do 19. 10. 2018. Skupno smo pridobili 433 ustrezno rešenih anket, od tega 120 iz Slovenije, 151 iz Hrvaške, 158 iz Avstrije in 4 iz Italije. Tako lahko vidimo, da je v Sloveniji odgovorilo 6,39 % organizacij, na Hrvaškem 1,336 % organizacij, v Avstriji 0,429 % organizacij in v Italiji 0,287 % organizacij. Skupna stopnja odgovora ustrezno rešenih anket je 0,842 %.

4.3 Raziskovalni model in analitične tehnike

Na sliki 1 je prikazan raziskovalni model s hipotezami 1–4. Za analizo teh hipotez smo uporabili linearno regresijo. Z njo smo analizirali vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisne. Neodvisne spremenljivke so na sliki 1 prikazane z začetkom puščice, odvisne s koncem puščice. Tako je izobrazbena raznolikost razvojnega oddelka za hipotezi 1 in 2 odvisna spremenljivka, za hipotezi 3 in 4 pa neodvisna.

Slika 1: Raziskovalni model postavljenih hipotez 1–4



Na sliki 2 je prikazan raziskovalni model z mediacijskimi hipotezami (posrednega vpliva) 5–8. Neodvisni spremenljivki sta na levi strani slike 2 in kažeta, kako prek posrednika – izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka – vplivata na odvisni spremenljivki na desni strani slike 2.

Slika 2: Raziskovalni model postavljenih hipotez 5–8



Pri analiziranju podatkov smo uporabili programsko opremo SPSS. Z njo smo hoteli preveriti, ali obstaja statistično značilna razlika med številom zaposlenih in izobrazbeno strukturo razvojnega oddelka, med številom zaposlenih v razvojnem oddelku in izobrazbeno strukturo razvojnega oddelka, med izobrazbeno strukturo razvojnega oddelka in inovativnostjo organizacije ter med izobrazbeno strukturo razvojnega oddelka in deležem čistega dobička organizacije. Za analizo hipotez 1–4 smo uporabili regresijsko analizo. Za analiziranje hipotez 5–8 smo v programski opremi SPSS uporabili postopek “PROCESS” (Hayes & Preacher, 2014), s katerim smo analizirali mediacijo oz. “testiranje posrednega vpliva”.

5 REZULTATI

5.1 Opisna statistika

Glede velikosti so v povprečju najmanjše organizacije v analiziranem vzorcu z območja Hrvaške s 13,3 zaposlenega, največje pa iz Avstrije s 348,3 zaposlenega. Povprečno najmlajše organizacije, ki so zajete v našo analizo, so z območja Hrvaške – 20,6 leta, povprečno najstarejše pa z območja Avstrije – 40,9 leta.

Tabela 1 prikazuje odgovore na vprašanje, s katerim smo merili izobrazbeno raznolikost v razvojnem oddelku. Vprašanje se je glasilo: »Ali imate v vašem podjetju, v razvojnem oddelku, poleg inženirjev, magistrov ter doktorjev znanosti (naravoslovna izobrazba) tudi zaposlene s kakšno drugačno izobrazbo?« Iz tabele 1 lahko razberemo, da je največ veljavnih odgovorov z območja Avstrije – 146, najmanj pa iz Italije. Skupno uporabnih odgovorov je 323. Odstotno največja izobrazbena raznolikost v razvojnem oddelku – 100 % je v Italiji, najmanjša izobrazbena raznolikost v razvojnem oddelku pa na Hrvaškem – 19,6 %.

Tabela 1: Raznolikost izobrazbene strukture razvojnega oddelka po državah

	Slovenija	Avstrija	Italija	Hrvaška	Skupaj
DA	30	50	2	20	102
NE	54	96	0	82	221
Veljavnih	84	146	2	102	323

Inovativnost smo ocenjevali z vprašanji, ki so predstavljena v tabeli 2. Respondenti so odgovarjali na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice, pri kateri je pomenilo 1 Sploh se ne strinjam in 5 Popolnoma se strinjam. Tabela 2 prikazuje odgovore po posameznih državah.

Tabela 2: Ocenjevanje inovativnosti po državah s pomočjo Likertove lestvice

Vprašanje	Veljavni	Povprečje	Standardni odklon	Država
	70	3,4	1,16	Slovenija
Naše podjetje je pogosto prvo na trgu, kar se tiče uvajanja novih proizvodov ali storitev.	78	3,2	1,36	Avstrija
	2	4	1,41	Italija
	79	2,9	1,15	Hrvaška
	70	3,8	0,88	Slovenija
Naše stranke pogosto zaznavajo naše proizvode ali storitve kot zelo ustvarjalne.	77	3,8	1,02	Avstrija
	2	4,5	0,71	Italija
	75	3,3	1,12	Hrvaška

Vprašanje	Veljavni	Povprečje	Standardni odklon	Država
	69	3,9	0,95	Slovenija
Naše podjetje lahko tekmuje s konkurenti zaradi novih proizvodov ali storitev.	76	3,9	1,06	Avstrija
	2	5	0	Italija
	75	3,1	1,2	Hrvaška
	70	3,4	1,16	Slovenija
Ves čas poudarjamo razvoj inovativnih ali patentnih proizvodov.	75	2,8	1,3	Avstrija
	2	4,5	0,71	Italija
	73	2,7	1,26	Hrvaška
	70	3,2	1,18	Slovenija
V primerjavi s konkurenti je naše podjetje uvedlo več inovativnih proizvodov/ storitev v preteklih treh letih.	76	3,1	1,16	Avstrija
	2	3,5	2,12	Italija
	73	3	1,21	Hrvaška
	69	3,9	0,95	Slovenija
Sposobni smo hitro reagirati na potrebe trga po razvoju novih proizvodov.	76	3,9	1,11	Avstrija
	2	4	1,41	Italija
	72	3,4	1,27	Hrvaška
	69	3,9	0,92	Slovenija
Ves čas prilagajamo obliko naših proizvodov ali storitev za hitro se spreminjajoče in razvijajoče trge.	76	3,6	1,03	Avstrija
	2	4	1,41	Italija
	72	3,6	1,16	Hrvaška
	69	4	0,95	Slovenija
Naše podjetje je sposobno fleksibilno razvijati nove proizvode/storitve na podlagi želja in naročil strank.	77	4	1,14	Avstrija
	2	4,5	71	Italija
	72	3,6	1,11	Hrvaška
	69	4,1	0,89	Slovenija
Kontinuirano izboljšujemo obstoječe proizvode ali storitve ter s tem dvigujemo kakovost novih.	77	4,1	1,01	Avstrija
	2	4,5	0,71	Italija
	73	3,7	1,09	Hrvaška

Tabela 3 prikazuje delež čistega dobička v % od celotnih prihodkov po državah. Veljavnih odgovorov na to vprašanje je bilo 170, največ iz Hrvaške – 61. Povprečno najvišji delež čistega dobička od organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, je z območja Hrvaške – 10,4 %, sledi Avstrija z 10,2 %.

Tabela 3: *Delež čistega dobička po državah*

	Veljavnih	Povprečje	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Slovenija	55	9,71	9,02	0	31
Avstrija	52	10,2	15,49	-10	90
Italija	2	5	0	5	5
Hrvaška	61	10,4	9,66	1	40

5.2 Preverjanje hipotez

Ker so bili odgovori na vprašanje »Ali imate v vašem podjetju, v razvojnem oddelku, poleg inženirjev, magistrov ter doktorjev znanosti (naravoslovna izobrazba), tudi zaposlene s kakšno drugačno izobrazbo?« šifrirani za Da 1 in Ne 2, je treba interpretirati regresijski koeficient ravno v obratni smeri. Iz tabele 4 lahko razberemo, da hipoteza 1 ni potrjena, saj je stopnja značilnosti večja od 0,05 ($\beta = -0,064$, $p > 0,05$), zato hipoteze 1 ne potrdimo.

Tabela 4: *Rezultati regresijske analize o vplivu velikosti organizacije na izobrazbeno raznolikost razvojnega oddelka*

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		
	B	Standardni odklon	Beta	t	Sig.
Konstanta	,567	,115		4,949	,000
STAROST	,007	,003	,133	2,623	,009
ZAPOSLENI	,000	,000	-,064	-1,253	,211

Odvisna spremenljivka: IZOBRAZBENA STRUKTURA RAZVOJNEGA ODDELKA

Iz tabele 5 lahko razberemo, da velikost razvojnega oddelka negativno vpliva na izobrazbeno raznolikost razvojnega oddelka ($\beta = 0,171$, $p < 0,05$), zato hipoteze 2 ne potrdimo.

Tabela 5: *Rezultati regresijske analize o vplivu velikosti razvojnega oddelka na izobrazbeno raznolikost razvojnega oddelka*

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		
	B	Standardni odklon	Beta	t	Sig.
Konstanta	,527	,114		4,641	,000
STAROST	,005	,003	,099	2,090	,037
ZAPOSLENI	,025	,007	,171	3,609	,000

Odvisna spremenljivka: IZOBRAZBENA STRUKTURA RAZVOJNEGA ODDELKA

Iz tabele 6 lahko razberemo, da izobrazbena raznolikost razvojnega oddelka negativno vpliva na inovativnost organizacije ($\beta = 0,432$, $p < 0,05$), zato hipoteze 3 ne potrdimo.

Tabela 6: Rezultati regresijske analize o vplivu izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka na inovativnost

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		Sig.
	B	Standardni odklon	Beta	t	
Konstanta	-,186	,189		-,986	,325
STAROST	,001	,004	,015	,342	,733
ZAPOSLeni	,761	,077	,432	9,871	,000

Odvisna spremenljivka: INOVATIVNOST

Iz tabele 7 vidimo, da izobrazbena raznolikost razvojnega oddelka negativno vpliva na dobičkonosnost organizacije ($\beta = 0,247$, $p < 0,05$), zato hipoteze 4 ne potrdimo.

Tabela 7: Rezultati regresijske analize o vplivu izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka na dobičkonosnost organizacije

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti		Sig.
	B	Standardni odklon	Beta	t	
Konstanta	1,300	,585		2,222	,027
STAROST	,003	,013	,013	,271	,786
ZAPOSLeni	1,243	,239	,247	5,200	,000

Odvisna spremenljivka: DOBIČKONOSNOST

Analiza mediacije s tehniko "PROCESS" je pokazala, da je posreden vpliv števila zaposlenih na inovativnost organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka statistično neznačilen (posredni vpliv je 0,0001, spodnji interval zaupanja je -0,0004, zgornji pa 0,0000), zato hipoteze 5 ne potrdimo.

Posreden vpliv števila zaposlenih v razvojnem oddelku na inovativnost organizacije prek izobrazbene strukture razvojnega oddelka je statistično značilen, a negativen (posredni vpliv je 0,0179, spodnji interval zaupanja je 0,0076, zgornji pa 0,0587). Tako hipoteze 6 ne potrdimo, saj je, tako kot smo razložili pri interpretaciji hipoteze 1, treba vse interpretirati ravno v obratni smeri.

Posreden vpliv števila zaposlenih na delež čistega dobička organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka je statistično neznačilen (posredni vpliv je $-0,0002$, spodnji interval zaupanja je $-0,0007$, zgornji pa $0,0000$), zato hipoteze 7 ne potrdimo.

Posredni vpliv števila zaposlenih v razvojnem oddelku na delež čistega dobička organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka je prav tako statistično značilen in negativen (posredni vpliv je $0,0296$, spodnji interval zaupanja je $0,0128$, zgornji pa $0,0943$), zato hipoteze 8 ne potrdimo.

6 DISKUSIJA

V tem poglavju so najprej predstavljeni in komentirani rezultati raziskave. V nadaljevanju sledi izvirni znanstveni prispevek raziskave ter priporočila managementu, na koncu pa so predstavljene omejitve in priporočila za nadaljnja raziskovanja.

6.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Večina avtorjev zagovarja raznolikost v skupinah in organizacijah. Menijo, da je raznolikost dobrodošla in prinaša več inovativnosti in produktivnosti ter večjo uspešnost organizacij (Hoisl, Gruber & Conti, 2017; Mohammadi, Broström & Franzoni, 2017; Parrotta, Pozzoli & Pytlikova, 2014; Phillips 2014; Reagans & Zuckerman, 2001; Díaz-García, González-Moreno & Jose Sáez-Martínez, 2013; Niebuhr, 2010; Tang & Ye, 2015). Nekateri avtorji opozarjajo, da moramo biti pazljivi pri raznolikosti zaposlenih, saj ima prevelika raznolikost lahko negativen učinek (González-Moreno, Díaz-García, & Sáez-Martínez, 2018). Na drugi strani obstajajo avtorji, ki dokazujejo, da so nekatere raznolikosti dobrodošle, pri drugih pa ne najdejo vpliva na uspešnost (Østergaard, Timmermans & Kristinsson, 2011), a večina si je enotna, da je raznolikost na področju izkušenj in znanja dobrodošla (Vera Nemanich, Vélez-Castrillón & Werner, 2016; Hoisl, Gruber & Conti, 2017; Mohammadi, Broström & Franzoni, 2017; Bellini, Ottaviano, Pinelli & Prarolo, 2013; Niebuhr, 2010, Tang & Ye, 2015). Za področje, s katerim se ukvarja naš prispevek, nismo našli nobenega znanstvenega članka, zato smo postavili dane hipoteze, saj smo predvidevali, da je raznolikost v razvojnih oddelkih na področju izobrazbe zaposlenih zaželen in pozitivno povezana z uspešnostjo organizacije, vendar nobene od hipotez nismo potrdili.

V tabeli 8 so posamezne hipoteze in njihov status. Iz nje lahko razberemo, da nobena od hipotez ni potrjena. Vse tri hipoteze, ki vključujejo spremenljivko "*Velikost organizacije*", niso statistično značilne, vse ostale, ki te spremenljivke ne vključujejo, so statistično značilne.

Tabela 8: *Hipoteze in njihov status*

	Hipoteza	Statistično značilna	Potrdim/Ne potrdim
H1	Število zaposlenih v organizaciji je pozitivno povezano z različnostjo izobrazbene strukture razvojnega oddelka.	NE	Ne potrdim
H2	Število zaposlenih v razvojnem oddelku je pozitivno povezano z različnostjo izobrazbene strukture razvojnega oddelka.	DA	Ne potrdim
H3	Različnost izobrazbene strukture razvojnega oddelka je pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije.	DA	Ne potrdim
H4	Različnost izobrazbene strukture razvojnega oddelka je pozitivno povezana z deležem čistega dobička.	DA	Ne potrdim
H5	Število zaposlenih posredno vpliva na inovativnost organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka.	NE	Ne potrdim
H6	Število zaposlenih v razvojnem oddelku posredno vpliva na inovativnost organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka.	DA	Ne potrdim
H7	Število zaposlenih posredno vpliva na delež čistega dobička organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka.	NE	Ne potrdim
H8	Število zaposlenih v razvojnem oddelku posredno vpliva na delež čistega dobička organizacije prek izobrazbene raznolikosti razvojnega oddelka.	DA	Ne potrdim

Hipoteza 1 govori, da je število zaposlenih v organizaciji pozitivno povezano z različnostjo izobrazbene strukture razvojnega oddelka. Kot smo navedli pri opisu te hipoteze: *»Bistvo logike za to hipotezo sloni na tem, da je v organizacijah z večjim številom zaposlenih večja možnost, da imajo zaposleni v organizaciji in posledično na oddelkih različno izobrazbo«*. Te hipoteze na podlagi podatkov, pridobljenih v raziskavi, nismo potrdili, saj so podatki statistično neznačilni. Dobljeni rezultat lahko razlagamo tako, da večja kot je organizacija, bolj ima specializirane oddelke in ločene posameznike na podlagi znanja in seveda izobrazbe. Temu v prid govori več raziskovalcev (Arundel, Bordoy & Kanerva, 2007; Kleinknecht, 1989), ki pravijo, da se z velikostjo organizacij povečuje verjetnost samostojnih razvojnih oddelkov, v katerih so zaposleni samo specialisti, ki se ukvarjajo z razvojem. Tako v razvoj vključujejo samo zaposlene, ki se ukvarjajo strogo s tehničnimi problemi, ne vključujejo npr. produktnega managerja, ki je lahko kakšnega drugačnega izobrazbenega profila in ne naravoslovnega, ali drugih zaposlenih, ki pomenijo vez med trgom in razvojem, temveč te zaposlene vključujejo v druge oddelke ali kot specializirane posameznike. Kot navaja Kleinknecht (1989), imajo manjše inovativne organizacije manj virov in pogosto nedefinirane razvojne oddelke, če so ti definirani, pa po logičnem sklepanju niso sestavljeni iz samih specialistov, ki bi se strogo ukvarjali zgolj s tehničnim

razvojem (naravoslovna smer izobrazbe) določenega izdelka, temveč z zaposlenimi, ki so zadolženi tudi za druge naloge. S tem dobijo rezultati hipoteze 1 smisel.

Hipoteza 2 trdi, da se z večanjem razvojnega oddelka povečuje tudi izobrazbena raznolikost razvojnega oddelka. Analiza rezultatov tega ni mogla potrditi, rezultati so bili visoko statistično značilni ($p < 0,001$ in $\beta = 0,171$). Ti rezultati kažejo na to, da se z večanjem števila zaposlenih v razvojnem oddelku raznolikost v njem zmanjšuje. Komentiranje hipoteze 2 je močno povezano s komentiranjem hipoteze 1, saj je velikost organizacije pozitivno povezana z velikostjo razvojnega oddelka ($p < 0,001$, $\beta = 0,392$).

Sledi hipoteza 3, ki predvideva, da je različnost izobrazbene strukture razvojnega oddelka pozitivno povezana z inovativnostjo organizacije. Tega s testom nismo potrdili, analiza je bila visoko statistično značilna ($p < 0,001$, $\beta = 0,432$), vendar je dala rezultat, ki kaže v nasprotno smer od predvidevanja hipoteze. To si lahko razlagamo na več načinov. Eden od njih je ta, kot je opisano že pri razlagi rezultatov hipoteze 1, da obstaja verjetnost, da večje organizacije v razvoj strogo vključujejo samo zaposlene, ki se ukvarjajo s tehničnim reševanjem problemov in ne širše. Pri manjših organizacijah ta delitev ni tako stroga. Avtorji navajajo, da je velikost organizacije pozitivno povezana z inovativnostjo (Forés, & Camisón, 2016; Hansen, 1992; Hsu, Lien & Chen, 2015). S tem lahko osmislimo rezultate in jih povežemo s hipotezo 1, saj literatura pravi, da so večje organizacije inovativnejše, znotraj njih pa so razvojni oddelki bolj homogeni v smislu izobrazbene strukture.

Hipoteze 4, ki trdi, da je različnost izobrazbene strukture razvojnega oddelka pozitivno povezana z deležem čistega dobička, na podlagi pridobljenih podatkov nismo potrdili, analiza je bila visoko statistično značilna ($\beta = 0,247$, $p < 0,001$). Rezultati govorijo o obratnem učinku, kot predvideva hipoteza 4. Na podlagi takšnih rezultatov lahko trdimo, da heterogenost v izobrazbenem smislu zaposlenih v razvojnem oddelku negativno vpliva na dobičkonosnost organizacije. To je povezano s hipotezo 3, saj je velikost organizacije povezana z inovativnostjo, inovativnost pa z uspešnostjo in dobičkonosnostjo organizacije (Leal-Rodríguez, Eldridge, Roldán, Leal-Millán & Ortega-Gutiérrez, 2015; Laforet, 2013). Na podlagi statističnih podatkov (SURS, 2018) vidimo, da manjša podjetja ustvarijo manj prihodkov na zaposlenega kot večja, zato lahko iz tega sklepamo, da je tudi dobičkonosnost večjih večja. S tem lahko tudi hipotezo 4 povežemo s hipotezo 1.

Hipoteze 5 nismo potrdili zaradi statistične neznačilnosti. Hipoteze 6, 7 in 8 so statistično značilne, a govorijo v nasprotju s predvidevanjem hipotez in jih zaradi tega nismo potrdili. Za analizo teh hipotez smo uporabili "*Metodo posrednega vpliva*". Kot pove že samo ime, metoda meri posreden vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno prek posrednika (mediatorja). V primeru te raziskave je bil mediator izobrazbena raznolikost razvojnega oddelka. Zaradi dobljenih rezultatov hipotez 1–4 so tudi rezultati hipotez 5–8 logični in povezani z njimi. Razlog, da so rezultati takšni, in logiko v zvezi s tem smo razložili že zgoraj.

6.2 Teoretični prispevki

Narejena raziskava je plod želje po odkrivanju novih dimenzij v znanosti. Pri pregledu slovenske in tuje literature nismo našli avtorjev in raziskav, ki bi se ukvarjali z vprašanjem »Kako izobrazbena struktura razvojnega oddelka vpliva na uspešnost organizacije?«. Ker mnogo avtorjev (Hoisl, Gruber & Conti, 2017; Mohammadi, Broström, & Franzoni, 2017; Parrotta, Pozzoli & Pytlikova, 2014; Phillips 2014; Reagans & Zuckerman, 2001; Díaz-García, González-Moreno & Jose Sáez-Martínez, 2013; Niebuhr, 2010; Tang & Ye, 2015) zagovarja različne dimenzije raznolikosti in trdi, da ta pozitivno vpliva na inovativnost in uspešnost organizacij, smo zastavili dane hipoteze.

Rezultate naše empirične raziskave, ki vključuje analizo 433 organizacij od 51.422 povabljenih organizacij iz Slovenije, Avstrije, Italije in Hrvaške, si lahko razlagamo kot dvom o raznolikosti v vseh pomenih in njen pozitivni vpliv na organizacije. Morda pa rezultati odpirajo samo nov pogled na raznolikost v izobrazbenem smislu v razvojnem oddelku. Nikakor ne trdimo, da raznolikost zaposlenih v drugih pomenih ni dobrodošla, saj smo se v naši raziskavi zelo ozko omejili zgolj na izobrazbeno raznolikost razvojnega oddelka in njegov vpliv na uspešnost organizacije. Na podlagi empirične raziskave prispevka smo prišli do zaključka, da so v večjih organizacijah razvojni oddelki v izobrazbenem smislu bolj homogeni kot v manjših organizacijah. Ravno tako smo ugotovili, da homogenost razvojnih oddelkov v izobrazbenem smislu pomeni večjo inovativnost in dobičkonosnost organizacij. Tako ugotovljamo, da je dimenzija raznolikosti izobrazbe v razvojnem oddelku manj zaželeno kot druge raznolikosti, ki so jih raziskali drugi raziskovalci (Hoisl, Gruber & Conti, 2017; Sun, Teh, Ho & Lin, 2017; Niebuhr, 2010; Tang & Ye, 2015; Díaz-García, González-Moreno & Jose Sáez-Martínez, 2013; González-Moreno, Díaz-García & Sáez-Martínez, 2018; Reagans & Zuckerman, 2001). S tem ta raziskava odpira nov pogled na raznolikost v razvojnih oddelkih in kliče po nadaljnjem raziskovanju, saj bosta s tem omogočeni večja uspešnost organizacij in tudi večja blaginja na ravni države.

6.3 Priporočila organizacijam

Priporočilo organizacijam z razvojnim oddelkom je dokaj kompleksno in ni enoznačno. Na podlagi naše študije lahko trdimo, da so organizacije, ki imajo v razvojnem oddelku zaposlene samo ljudi z naravoslovno izobrazbo, inovativnejše in dobičkonosnejše. Ta homogenost v razvojnem oddelku pa je povezana tudi z velikostjo. Večje kot so, bolj je verjetno, da imajo v razvojnem oddelku zaposlene samo ljudi z naravoslovno izobrazbo. Pri tem moramo upoštevati, da manjše organizacije največkrat nimajo tako strogo ločenega razvoja in ljudi v njem, saj jim primanjkuje sredstev, zato se morajo tam zaposleni ukvarjati še z opravljanjem drugih nalog, ne samo z razvojem.

Organizacijam, ki imajo definiran razvojni oddelk in na voljo dovolj sredstev, bi na podlagi naše študije predlagali, da imajo v razvojnem oddelku zaposlene le ljudi z naravoslovno izobrazbo in jim ne nalagajo drugih delovnih nalog. Le tako bodo lahko namenili vso

svojo pozornost razvoju in inoviranju novih izdelkov in produktov. Inovativnost je tesno povezana z uspešnostjo, zato se bo tudi uspešnost organizacije povečala.

Nikakor pa to ne pomeni, da mora biti razvojni oddelek homogen v vseh pomenih, saj drugi raziskovalci (Hoisl, Gruber & Conti, 2017; Sun., Teh, Ho & Lin, 2017; Niebuhr, 2010; Tang & Ye, 2015; Díaz-García, González-Moreno & Jose Sáez-Martínez, 2013; González-Moreno, Díaz-García & Sáez-Martínez, 2018; Reagans & Zuckerman, 2001) navajajo, da je heterogenost v razvojnem oddelku v smislu spola, starosti, kulturnega ozadja in drugega dobrodošla in pozitivno povezana z uspešnostjo organizacije.

6.4 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Tako kot drugi raziskovalci smo se tudi sami pri svojem raziskovanju soočili z omejitvami v smislu dostopa do podatkov. Če bi imeli več podatkov, bi lahko našli in v raziskavo vključil še kakšno dodatno spremenljivko. Ravno tako je omejitev tudi kompleksnost zastavljenega problema, saj je področje še zelo neraziskano in ni opore v znanstveni literaturi. Ta kompleksnost pomeni časovno precej zahtevno raziskovanje.

Nadalje je ena ključnih omejitev ta, da so vsi podatki v raziskavi zbrani na podlagi izpolnjevanja anonimnih anket organizacij samih, kar je problematično predvsem za podatke, ki se dotikajo uspešnosti organizacij. Ni nujno, da so organizacije (naj bo to zaradi nezaupanja ali drugih dejavnikov) podale realne odgovore. S tem je lahko prišlo do izkrivljenih rezultatov raziskave.

Ravno tako obstaja omejitev v smislu pristranskosti, ki je vezana na pridobivanje podatkov zgolj iz enega vira. Zaradi tega ni možno z gotovostjo trditi o kavzalnosti testiranih razmerij – možen je tudi obraten vpliv. V zvezi s tem predlagamo uporabo longitudinalnih raziskovalnih načrtov in povezovanje primarnih podatkov s sekundarnimi podatki o uspešnosti organizacij iz dostopnih baz podatkov. Tako bi se lahko preverili realna dodana vrednost na zaposlenega, dobiček, prihodki in drugo.

Za nadaljnje raziskovanje bi v anketni vprašalnik priporočili vključitev naslednjega vprašanja: *»Ali imate v podjetju produktne managerje ali druge zaposlene, ki so neposredno povezani z razvojnim oddelkom in niso del njega? Če da, kakšno izobrazbo imajo: naravoslovno ali družboslovno/humanistično?«* Na podlagi tega vprašanja predvidevamo, da bi lahko pridobili dodatno spremenljivko, s katero bi lahko še podkrepili naše ugotovitve ali jih nadgradili v smislu izobrazbene raznolikosti zaposlenih, ki so v razvojnem oddelku ali neposredno povezani z njim in z uspešnostjo organizacije.

Ker je ta študija na neki način pionirska, si želimo, da bi bila v prihodnosti uporabljena in nadgrajena. Menimo, da daje dober temelj za nadaljevanje, vendar bi jo morali razširiti v smislu zajema in analiziranja izobrazbene strukture širšega kroga zaposlenih,

ki so povezani z delom v razvojnem oddelku, ne samo neposredno zaposlenih v samem razvojnem oddelku. S tem bi razširili znanje in vedenje o tem. Kot je znano, je razvoj temelj napredka in blaginje, zato menimo, da je nadaljnje raziskovanje tega področja pomembno, saj bodo organizacije s tem znanjem lahko učinkovitejše, inovativnejše in dobičkonosnejše.

Po drugi strani se moramo zavedati, da smo na začetku 4. industrijske revolucije, ki bo najverjetneje prinesla tehnološke in družbene spremembe. Napovedi teh sprememb so različne, med njimi je tudi ta, da bo vse več del, ki jih zdaj opravlja človek, v prihodnosti opravljal robot oz. umetna inteligenca. Tudi za področje razvoja novih produktov se napoveduje, da bo umetna inteligenca prevzela vlogo človeka. V primeru, da pride do take spremembe, bo treba postaviti nove temelje razvojnim oddelkom, saj se bodo ti najverjetneje spremenili. Tako bodo morale prihodnje raziskave upoštevati nove dejavnike in spremenljivke, ki vplivajo na uspešnost organizacije.

LITERATURA IN VIRI

Abdallah, W. M. & Alnamri, M. (2015). Non-financial performance measures and the BSC of multinational companies with multi-cultural environment: An empirical investigation. *Cross Cultural Management*, 22(4), 594–607.

Ahmad, K. & Zabri, S. M. (2016). The application of non-financial performance measurement in Malaysian manufacturing firms. *Procedia Economics and Finance*, 35, 476–484.

Arundel, A., Bordoy, C. & Kanerva, M. (2007). Neglected innovators: How do innovative firms that do not perform R&D innovate. *Results of an analysis of the Innobarometer*, 9.

Arvidsson, S. (2011). Disclosure of non-financial information in the annual report: A management-team perspective. *Journal of intellectual capital*, 12(2), 277–300.

Bellini, E., Ottaviano, G. I., Pinelli, D. & Prarolo, G. (2013). Cultural diversity and economic performance: evidence from European regions. In *Geography, institutions and regional economic performance* (pp. 121–141). Berlin, Heidelberg: Springer.

Bogilović, S., Černe, M. & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710–723.

Chapman, R. L., Murray, P. C. & Mellor, R. (1997). Strategic quality management and financial performance indicators. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(4), 432–448.

Chatterji, A. & Levine, D. (2006). Breaking down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement. *California Management Review*, 48(2), 29–51.

Cockburn, I. M., Henderson, R. & Stern, S. (2018). *The impact of artificial intelligence on innovation* (No. w24449). National Bureau of Economic Research.

Cohen, W. M. & Klepper, S. (1996). Firm size and the nature of innovation within industries: the case of process and product R&D. *The review of Economics and Statistics*, 232–243.

Coram, P. J., Mock, T. J. & Monroe, G. S. (2011). Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators. *The British Accounting Review*, 43(2), 87–101.

Cumby, J. & Conrod, J. (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 261–272.

Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375–402.

Damijan, J. P., Polanec, S. & Prašnikar, J. (2004). *Self-selection, export market heterogeneity and productivity improvements: Firm level evidence from Slovenia* (No. 148). LICOS Discussion paper.

Díaz-García, C., González-Moreno, A. & Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, 15(2), 149–160.

Domadenik, P., Prasnikar, J. & Svejnar, J. (2008). How to increase R&D in transition economies? Evidence from Slovenia. *Review of development economics*, 12(1), 193–208.

Dossi, A. & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43(4), 498–526.

EC. *What is an SME*. (2018a). Pridobljeno 2. avgusta 2018 iz: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en

EC. *Glossary:Enterprise size*. (2018b). Pridobljeno 2. avgusta 2018 iz: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise_size

Englander, A. S., Evenson, R. & Hanazaki, M. (1988). R&D, innovation and the total factor productivity slowdown. *growth*, 3, 1.

Enkel, E., Gassmann, O. & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311–316.

Eurostat. *Europe 2020 indicators – R & D and innovation*. Pridobljeno 22. februarja 2018 iz: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_2020_indicators_-_R%26D_and_innovation

Forés, B. & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. *Journal of Business Research*, 69(2), 831–848.

García-Quevedo, J., Pellegrino, G. & Vivarelli, M. (2014). R&D drivers and age: Are young firms different?. *Research Policy*, 43(9), 1544–1556.

Geroski, P., Machin, S. & Van Reenen, J. (1993). The profitability of innovating firms. *The RAND Journal of Economics*, 198–211.

González, X., Miles-Touya, D. & Pazó, C. (2016). R&D, worker training and innovation: Firm-level evidence. *Industry and Innovation*, 23(8), 694–712.

González-Moreno, Á., Díaz-García, C. & Sáez-Martínez, F. J. (2018). R & D team composition and product innovation: gender diversity makes a difference. *European Journal of International Management*, 12(4), 423–446.

Hall, L. A. & Bagchi-Sen, S. (2002). A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry. *Technovation*, 22(4), 231–244.

Hall, B. H. & Mairesse, J. (1995). Exploring the relationship between R&D and productivity in French manufacturing firms. *Journal of econometrics*, 65(1), 263–293.

Hansen, J. A. (1992). Innovation, firm size, and firm age. *Small Business Economics*, 4(1), 37–44.

Hayes, A. F. & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67, 451–470.

Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.

Hoisl, K., Gruber, M. & Conti, A. (2017). R&D team diversity and performance in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1455–1477.

Honoré, F., Munari, F. & de La Potterie, B. V. P. (2015). Corporate governance practices and companies' R&D intensity: Evidence from European countries. *Research policy*, 44(2), 533–543.

Hsu, C. W., Lien, Y. C. & Chen, H. (2015). R&D internationalization and innovation performance. *International Business Review*, 24(2), 187–195.

Jakobsen, M. (2017). Consequences of intensive use of non-financial performance measures in Danish family farm holdings. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 137–156.

Kleinknecht, A. (1989). Firm size and innovation. *Small Business Economics*, 1(3), 215–222.

Kucukaltan, B., Irani, Z. & Aktas, E. (2016). A decision support model for identification and prioritization of key performance indicators in the logistics industry. *Computers in Human Behavior*, 65, 346–358.

Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188–212.

Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World business*, 48(4), 490–502.

Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Roldán, J. L., Leal-Millán, A. G. & Ortega-Gutiérrez, J. (2015). Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*, 68(4), 803–809.

Li, B. H., Hou, B. C., Yu, W. T., Lu, X. B. & Yang, C. W. (2017). Applications of artificial intelligence in intelligent manufacturing: a review. *Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering*, 18(1), 86–96.

Low, J. & Siesfeld, T. (1998). Measures that matter: Non-financial performance. *Strategy & Leadership*, 26(2), 24–38.

Mak, K. K., Pichika, M. R. (2018). Artificial intelligence in drug development: present status and future prospects, *Drug Discovery today*. Pridobljeno 5. februarja 2019 iz: <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2018.11.014>.

Moen, Ø. (1999). The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. *International Small Business Journal*, 18(1), 53–72.

Mohammadi, A., Broström, A. & Franzoni, C. (2017). Workforce Composition and Innovation: How Diversity in Employees' Ethnic and Educational Backgrounds Facilitates Firm-Level Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 406–426.

Niebuhr, A. (2010). Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity?. *Papers in Regional Science*, 89(3), 563–585.

Østergaard, C. R., Timmermans, B. & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509.

Oztekin, A., Delen, D., Zaim, H., Turkyilmaz, A. & Zaim, S. (2015). The influence of knowledge management on financial and non-financial performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 14(02), 1550013.

Parrotta, P., Pozzoli, D. & Pytlikova, M. (2014). The nexus between labor diversity and firm's innovation. *Journal of Population Economics*, 27(2), 303–364.

Phillips, K. W. (2014). How diversity works. *Scientific American*, 311(4), 42–47.

Pink, G. H., Daniel, I., Hall, L. M. & McKILLOP, I. (2007). Selection of key financial indicators: A literature, panel and survey approach. *Law & Governance*, 11(3).

Prašnikar, J. & Gregoric, A. (2002). The influence of workers' participation on the power of management in transitional countries: The case of Slovenia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(2), 269–297.

Prašnikar, J. & Škerlj, T. (2006). New product development process and time-to-market in the generic pharmaceutical industry. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 690–702.

Rajapathirana, R. J. & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55.

- Rametsteiner, E., Weiss, G. & Kubeczko, K. (2005). *Innovation and entrepreneurship in forestry in central Europe* (Vol. 141). Leiden: Brill.
- Randøy, T., Thomsen, S. & Oxelheim, L. (2006). A Nordic perspective on corporate board diversity. *Age*, 390(0.5428).
- Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Reagans, R. & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization science*, 12(4), 502–517.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. New York: Currency.
- Sun, H., Teh, P. L., Ho, K. & Lin, B. (2017). Team diversity, learning, and innovation: a mediation model. *Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 22–30.
- SURS (2018). *Podjetja po velikosti glede na število oseb*. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
- Tang, C. & Ye, L. (2015). Diversified knowledge, R&D team centrality and radical creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 123–135.
- Ulku, H. (2007). R & D, innovation, and growth: evidence from four manufacturing sectors in OECD countries. *Oxford Economic Papers*, 59(3), 513–535.
- Vera, D., Nemanich, L., Vélez-Castrillón, S. & Werner, S. (2016). Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability. *Journal of Management*, 42(7), 1874–1903.
- Yip, G. S. (1989). Global strategy... in a world of nations?. *MIT Sloan Management Review*, 31(1), 29.

POSLEDICE SOCIALIZMA IN TRANZICIJE V SLOVENIJI ZA PREMOŽENJSKO STANJE OSEB V STAROSTI 50+

JOŽE SAMBT¹

TANJA ISTENIČ²

POVZETEK: V času socializma so bile oblike varčevanja omejene, hkrati so bile v določenih obdobjih nekatere oblike razvrednotene z visoko (ali hiper-) inflacijo. Za to obdobje je bila značilna manjša potreba po varčevanju, saj je za upokojene, bolne, brezposelne, onemogle itd. poskrbela država. Na osnovi podatkov ankete SHARE v članku primerjamo posebnosti glede obsega in oblike premoženja v Sloveniji. Med 14 analiziranimi državami sta Češka in Estonija kot drugi dve postsocialistični državi v spodnjem delu razvrstitve držav po premoženju, če ga izrazimo v številu povprečnih mesečnih neto plač, Slovenija pa je na visokem tretjem mestu, pri čemer je premoženje skoraj izključno v obliki nepremičnin.

Ključne besede: premoženjsko stanje, bivše socialistične države, anketa SHARE, starejši prebivalci, nepremičnine, Slovenija

JEL klasifikacija: D14, P24, P36

1 UVOD

Ljudje varčujemo in kopičimo premoženje iz različnih razlogov. Eden izmed njih je želja po relativno enakomernem trošenju skozi celoten življenjski cikel (Ando & Modigliani, 1963), medtem ko dohodki v življenjskem ciklu zelo nihajo. Premoženje lahko kopičimo tudi kot dediščino za svoje potomce ali pa zgolj iz želje po nekem imetju (Lee & Miller, 1994). Premoženje nam daje občutek varnosti in pripravljenosti na nepredvidene neugodne okoliščine, dogodke in nesreče, v katerih je premoženje vir financiranja. Potreba po premoženju je povezana tudi z ravno socialne zaščite in s sistemom transferjev v neki državi. Bolj ko je za upokojene, bolne, brezposelne, onemogle itd. poskrbljeno z javnofinančnim sistemom, manjša je potreba po kopičenju premoženja.

Slovenija je imela od konca druge svetovne vojne do začetka 90. let 20. stol. socialistično družbenoekonomsko ureditev. Starejše generacije so večino svojega aktivnega življenja preživele v sistemu, kjer so bile oblike varčevanja omejene, saj v socializmu trg vrednostnih papirjev praktično ni obstajal. Bančni sistem je deloval kot servis združenega dela, ki je bil zaprt v regionalne okvire, normalne mobilnosti kapitala ni bilo. Obstajala je možnost

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: joze.sambt@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tanja.istenic@ef.uni-lj.si

varčevanja v obliki vezanih vlog, vendar se je tudi to v 80. letih "kaznovalo" z negativnimi realnimi obrestnimi merami. Negativna realna obrestna mera je bila posledica visoke inflacije v tem obdobju, ki je v letu 1989 prešla v hiperinflacijo (Statistični urad Republike Slovenije, 1992). Tako je bilo smiselno trošiti in jemati kredite, ne pa varčevati v obliki vezanih vlog. Ljudje so tako ohranjali vrednost privarčevanih finančnih sredstev predvsem v obliki tuje valute, za kar so najpogosteje uporabljali nemške marke. Obstajal pa je še en trg, ki je zagotavljal relativno varno obliko varčevanja, to je bil trg nepremičnin.

Občutek varnosti je verjetno še danes ključni razlog za prevladujoče mnenje v Sloveniji, da moramo biti lastniki, ne pa najemniki stanovanj. Na drugi strani je visok delež lastniških stanovanj tudi posledica stanovanjskega zakona iz leta 1991, t. i. "Jazbinškovega zakona", ki je omogočal odkup najemniških stanovanj po izredno nizki ceni. Po podatkih Ministrstva za okolje in prostor (2010) je bilo v času privatizacijskega postopka v skladu s tem zakonom prodanih 139.087 stanovanj v družbeni lasti (povzeto po Finance, 2010). Tudi gradnje hiš in nakupi stanovanj na kredit so se v posameznih obdobjih izkazali kot zelo dobra naložba (Žižmond, 2003), saj so v primeru njihovega financiranja s krediti negativne obrestne mere močno znižale dejanske stroške pridobitve nepremičnine.

Kljub razvoju kapitalskih trgov po osamosvojitvi se potreba po visokem varčevanju za čas upokojitve ni pojavljala. Pokojninski sistem sprotne prispevnega kritja je namreč deloval v razmerah ugodnega razmerja med zaposlenimi in upokojevcem ter z relativno visokimi pokojninami zagotavljal varnost starejših. Država je v duhu socializma prevzemala številne funkcije in odgovornosti posameznikov – tudi za njihovo starost. Hkrati se je v Sloveniji lastništvo stanovanj močno spodbujalo tudi z davčno zakonodajo. Medtem ko imputirane najemnine (torej najemnine, ki si jih lastniki implicitno plačujejo sami sebi, ker živijo v lastnem stanovanju) niso bile obdavčene, je znašala davčna stopnja na najemnine kar 25 %.

V pričujočem besedilu nas zanima, ali se opisane zgodovinske okoliščine – predvsem socialistična družbenoekonomska ureditev, stanovanjski zakon iz časa tranzicije in davčno razlikovanje najemnin in imputiranih najemnin – odražajo v naložbeni strukturi in velikosti premoženja prebivalstva Slovenije, starega 50 let in več. Na to starostno skupino smo omejeni glede na razpoložljive podatke ankete SHARE, hkrati pa premoženjsko stanje te starostne skupine – po obliki in obsegu – primerjamo s premoženjem starejšega prebivalstva v drugih državah EU.

2 OPIS METODE ANALIZE IN UPORABLJENIH SPREMENLJIVK

V članku predstavljamo povprečne vrednosti posameznih vrst premoženja na prebivalca, ki jih je mogoče razbrati na podlagi podatkov ankete SHARE. Gre za podatkovno bazo, ki zajema vprašanja o zdravju, procesu staranja in upokojevanju v Evropi za prebivalce, stare 50 let in več, ob tem pa vsebuje tudi podatke o premoženjskem stanju prebivalcev. V analizi uporabimo podatke iz 5. vala ankete SHARE, kjer se podatki, objavljeni v letu 2015,

nanašajo na leto 2013. V anketo je bilo vključenih 14 evropskih držav (SHARE, 2015). V 5. valu ankete SHARE je vzorec obsegal 62.949 oseb (za vseh 14 držav skupaj), od tega imamo za Slovenijo podatke za 2.948 oseb. Poleg osebe, ki je bila izbrana v vzorec, je bil v anketo vključen tudi njen partner, če ga je oseba imela.

Neto premoženje gospodinjestev predstavlja razliko med premoženjem in obveznostmi (tj. dolgovi), pri čemer je celotno premoženje gospodinjstva vsota realnega in finančnega premoženja. Realno premoženje sestavljajo stalno bivališče v lasti gospodinjstva, druge nepremičnine, prevozna sredstva (večinoma avtomobili) in vrednost lastnega podjetja. Na drugi strani je finančno premoženje sestavljeno iz vlog v bankah, sredstev na tekočem računu, vložkov v obveznice, delnice in enote vzajemnih skladov ter dolgoročnega varčevanja. Dolgoročno varčevanje zajema predvsem sredstva na pokojninskih računih in v življenjskem zavarovanju. Obveznosti gospodinjstva so njihovi dolgovi, kjer so ključnega pomena hipotekarna posojila, ki jih morajo gospodinjstva še odplačati (Evropska centralna banka, 2013).

Povprečno neto premoženje prebivalcev določene države smo ocenili na podlagi zgoraj navedenih spremenljivk, vzeti iz ankete SHARE, pri čemer so pri znatnem deležu enot vrednosti imputirane (Malter & Börsh-Supan, 2015, str. 85–102) – npr. pri vrednosti osnovne nepremičnine med 4 % in 24 %, odvisno od države. Vrednost osnovne nepremičnine in vrednost lastnega podjetja so respondenti poročali na ravni gospodinjstva. Tako smo poročane vrednosti najprej množili s spremenljivko o deležu premoženja, ki ga ima v celotnem premoženju respondent skupaj s partnerjem. S tem se vse spremenljivke premoženja nanašajo na raven para oz. posameznika (če respondent nima partnerja), zato smo vse spremenljivke končno delili še s številom oseb v partnerski zvezi (kar je v veliki večini primerov dva) oz. smo znesek v celoti pripisali respondentu, če ta nima partnerja.

Vse vrednosti so izračunane v evrih, za boljšo primerjavo med državami smo jih prilagodili za pariteto kupne moči (angl. *Purchasing Power Parity*, PPP). S tem smo v državah, kjer so cene visoke (npr. v najrazvitejših državah), vrednost ustrezno popravili navzdol, saj ima znesek njihovega premoženja nižjo kupno moč, kot bi ga imel v npr. najmanj razvitih državah, kjer so cene nižje. Poleg neto premoženja, izraženega v evrih, prikazujemo tudi neto premoženje, izraženo glede na BDP na prebivalca, nadalje pa še glede na stanje zaposlenega dela prebivalstva – tako da premoženje izrazimo v številu povprečnih mesečnih plač. Tudi v tem primeru smo ustrezno izvedli prilagoditve za pariteto kupne moči. Premoženje, izraženo kot večkratnik BDP na prebivalca, nam kaže vrednost premoženja prebivalcev, starih 50 let in več (50+), glede na splošne razmere v gospodarstvu. Ni namreč vseeno, ali ima posameznik določeno kupno moč v manj razviti državi (čeprav je že upoštevana različna raven cen) ali pa v razvitejši državi. Prikaz premoženja v obliki večkratnika povprečne mesečne plače smo uporabili za prikaz ravni premoženja prebivalcev, starih 50+, v primerjavi z zaposlenimi oz. mlajšimi prebivalci. Hkrati nam tak prikaz pove, koliko plač bi moral v posamezni državi povprečni zaposleni privarčevati za povprečno premoženje v starosti 50+ (seveda v izjemno poenostavljeni obliki, če ob tem zanemarimo obrestovanje itd.).

V članku so povprečne vrednosti posameznih spremenljivk izračunane glede na celotno število anketirancev in ne zgolj na število tistih, ki so poročali pozitivno vrednost. Skupna povprečja za analizirane države predstavljamo v dveh različicah. Najprej predstavimo povprečja (aritmetične sredine), izračunana s pomočjo kalibrirane uteži na ravni posameznika (angl. *calibrated individual weight*). Gre torej za tehtana povprečja (označili smo ga kot "Tehtano povprečje"), kjer večje države dobijo večjo težo (sorazmerno glede na število prebivalcev v starosti 50+). Nato izračunamo še enostavno (netehtano) povprečje rezultatov posameznih držav, tako da dobijo pri izračunu skupnega povprečja vse države enako težo. V svoji analizi primerjanja rezultatov za Slovenijo z rezultati drugih držav uporabljamo netehtana povprečja, boljšo mednarodno primerljivost rezultatov pa dosežemo, kot je bilo že omenjeno, s pomočjo upoštevanja paritete kupne moči.

3 REZULTATI

V nadaljevanju predstavljamo rezultate analize premoženjskega stanja prebivalcev, starih 50 let in več, iz držav EU, ki so vključene v anketo SHARE. Tabela 1 kaže, da povprečna vrednost osnovne nepremičnine za vse države skupaj znaša 102 tisoč EUR (tehtano povprečje); z 299 tisoč EUR je najvišja v Luksemburgu, najnižja pa s 48 tisoč EUR na Češkem. V Sloveniji znaša povprečna vrednost osnovne nepremičnine 110 tisoč EUR, kar je ravno enako netehtanemu povprečju za vseh 14 držav, s čimer se Slovenija tudi uvršča na sredino razporeditve, to je na 7. mesto glede višine vrednosti osnovne nepremičnine. Izstopajočo visoko vrednost Luksemburga lahko pripišemo njegovi visoki razvitosti, funkciji finančnega in upravnega središča Evropske unije ter njegovi teritorialni majhnosti. Zaradi tega imajo po eni strani velik delež premožnih posameznikov, po drugi strani pa so cene nepremičnin zelo visoke. Z manj kot polovično vrednostjo sledita Španija (145 tisoč EUR), kjer je lastništvo družbena norma (Börsch-Supan et al., 2008, str. 101), in Švica (141 tisoč EUR). Na zadnjih dveh mestih sta postsocialistični državi, ki sta poleg Slovenije vključeni v anketo SHARE, to sta Češka (48 tisoč EUR) in Estonija (55 tisoč EUR).

Povprečna vrednost ostalih nepremičnin za vse države skupaj znaša 27 (tehtano povprečje) oziroma 33 tisoč EUR (netehtano povprečje), ob tem ponovno izstopa Luksemburg (108 tisoč EUR), sledi Švica (51 tisoč EUR). Na repu razvrstitve je ponovno Češka (13 tisoč EUR), vendar tokrat v družbi Nizozemske (9 tisoč EUR). Tudi Slovenija je s 23 tisoč EUR v spodnjem delu razvrstitve, tokrat je za Estonijo (27 tisoč EUR).

Vrednosti avtomobilov so mnogo nižje kot vrednosti nepremičnin, saj znaša vrednost te vrste premoženja na osebo v starosti 50+ v vseh državah zgolj med tisoč EUR (Češka in Estonija) in 9 tisoč EUR (Luksemburg). Bistveno pomembnejša in različna po državah je vrednost lastnega podjetja – med 41 tisoč EUR na Danskem in pod 5 tisoč EUR v Estoniji, Avstriji, Sloveniji, na Češkem in v Italiji.

Tabela 1: Povprečno neto premoženje in njegove komponente (v tisoč EUR); upoštevaje pariteto kupne moči v letu 2013

	Vrednost osnovne nepremičnine	Vrednost ostalih nepremičnin	Vrednost avtomobila	Vrednost lastnega podjetja	Vrednostni papirji	Sredstva na tekočem računu	Dolgoročno varčevanje	Dolg iz naslova finančnega premoženja	Neto premoženje skupaj
Avstrija	77	24	4	2	5	4	8	-3	121
Nemčija	70	22	4	8	8	7	20	-2	137
Švedska	79	39	5	17	19	14	21	-5	189
Nizozemska	86	9	4	9	12	18	63	-1	201
Španija	145	38	2	6	2	5	5	-1	202
Italija	113	23	2	4	6	3	1	-1	153
Francija	119	29	4	15	5	7	31	-2	210
Danska	67	26	5	41	14	12	41	-4	204
Švica	141	51	4	15	35	30	27	-2	301
Belgija	125	34	4	17	22	20	14	-2	234
Češka	48	13	1	4	1	3	8	-1	76
Luksemburg	299	108	9	32	33	24	18	-6	515
Slovenija	110	23	4	3	1	2	1	-1	144
Estonija	55	27	1	2	0	2	1	-1	88
Tehtano povprečje	102	27	3	9	8	8	18	-2	173
Netehtano povprečje	110	33	4	13	12	11	19	-2	198

Vir: SHARE (2015), ver. 1.0.0.

V nadaljevanju tabele 1 so predstavljeni rezultati finančnega premoženja. Največ premoženja v obliki vrednostnih papirjev imajo prebivalci 50+ v Švici (35 tisoč EUR) in Luksemburgu (33 tisoč EUR), medtem ko so zneski v vseh treh bivših socialističnih državah zelo nizki – tisoč EUR ali manj. Tudi glede sredstev na tekočem računu sta zaporedje držav in razpon zneskov podobna – od 30 tisoč EUR v Švici do 3 tisoč v bivših socialističnih državah. Glede dolgoročnega varčevanja imata najvišje zneske Nizozemska (63 tisoč EUR) in Danska (41 tisoč EUR). Najnižje premoženje v obliki dolgoročnega varčevanja imajo tudi tokrat v bivših socialističnih državah – v Estoniji in Sloveniji – z vrednostjo samo tisoč EUR, medtem ko znaša vrednost za Češko tokrat 8 tisoč EUR. Da dobimo končno vrednost neto premoženja, odštejemo še dolg iz naslova finančnega premoženja.

V tabeli 2 še enkrat zbirno prikazujemo vrednost premoženja ter ga poskušamo postaviti v kontekst razmer v posamezni državi – glede na BDP na prebivalca in povprečno plačo zaposlenih. Doslej smo premoženje v vseh državah izrazili v EUR, pri čemer je bila uporabljena pariteta kupne moči, s čimer smo izločili vpliv različne ravni cen. Na ta način smo dobili primerljive vrednosti premoženja z vidika kupne moči, lahko pa pri analizi upoštevamo tudi različno raven razvitosti posameznih držav. Npr. posamezniki v Luksemburgu bodo zaradi višje razvitosti imeli pričakovano višjo raven premoženja kot posamezniki v Španiji, saj imajo zaradi višje razvitosti na voljo več sredstev in s tem tudi več premoženja. Za razvitost države se običajno uporablja bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca. V tabeli 2 tako najprej prikazujemo celotno neto premoženje po posameznih državah kot mnogokratnik BDP na prebivalca v tej državi. Ugotovimo, da imajo v tem primeru najvišje premoženje posamezniki, stari 50+, v Španiji (8,3-kratnik), Belgiji in Luksemburgu (7,7-kratnik), v Franciji (7,6-kratnik) in Švici (7,4-kratnik), na šestem mestu sledi Slovenija (6,8-kratnik). Na drugi strani imajo najnižje vrednosti Češka (3,9-kratnik) in Estonija (4,7-kratnik) kot postsocialistični državi ter Avstrija (3,7-kratnik) in Nemčija (4,4-kratnik). Pojasnilo za nizke vrednosti v Avstriji in Nemčiji bi lahko bil nizek delež lastniških stanovanj in visoka raven socialne zaščite, zaradi katere se ljudje v starosti namesto na lastno premoženje lahko zanesejo na javnofinančni sistem.

Tabela 2: Primerjava skupnega neto premoženja z BDP na prebivalca in s povprečno mesečno neto plačo (pri vseh kategorijah je upoštevana pariteta kupne moči)

Država	Neto premoženje skupaj (v tisoč EUR)	BDP na prebivalca (v tisoč EUR)	Neto premoženje kot mnogokratnik BDP na prebivalca	Povprečna mesečna neto plača na zaposlenega (v EUR)	Neto premoženje kot mnogokratnik povprečne mesečne neto plače
Avstrija	121	33,2	3,6	2.058	59
Nemčija	137	31,9	4,3	2.162	63
Švedska	189	34,1	5,6	2.203	86
Nizozemska	201	32,6	6,1	2.521	80
Španija	202	24,5	8,2	1.838	110
Italija	153	25,3	6,0	1.703	90
Francija	210	27,8	7,5	1.953	107
Danska	204	32,1	6,3	1.976	103
Švica	301	40,7	7,4	3.294	91
Belgija	234	30,6	7,7	1.965	119
Češka	76	19,4	3,9	1.012	75
Luksemburg	515	67,9	7,6	2.559	201
Slovenija	144	21,2	6,8	1.223	118
Estonija	88	18,8	4,7	1.064	83
Tehtano povprečje	173	28,7	6,1	2.072	84
Netehtano povprečje	198	31,4	6,1	1.967	99

Vir: SHARE (2015), ver. 1.0.0.

Nadalje premoženje izrazimo kot mnogokratnik povprečne neto mesečne plače v posamezni državi. Na ta način izrazimo premoženjske razmere prebivalcev, starih 50+, glede na položaj zaposlenih. Vrednost tega kazalca je daleč najvišja v Luksemburgu (kar 201 plača). V Luksemburgu bi torej za sedanje povprečno premoženje prebivalcev v starosti 50+ morali privarčevati znesek v višini kar 201 povprečne neto plače. Sledita Belgija (119 plač) in Slovenija (118 plač). Če izrazimo premoženje prebivalcev, starih 50+, glede na povprečno neto plačo zaposlenih, je torej Slovenija na visokem tretjem mestu in kaže na veliko premoženje, ki ga imajo prebivalci, stari 50+, v primerjavi z neto plačami zaposlenih.

Čeprav se države glede povprečnih vrednosti premoženja med sabo razlikujejo, moramo upoštevati, da ne gre za dejanske populacijske vrednosti, temveč da rezultati temeljijo na podatkih iz vzorca. Dejanskih populacijskih vrednosti torej ne poznamo, z naraščanjem

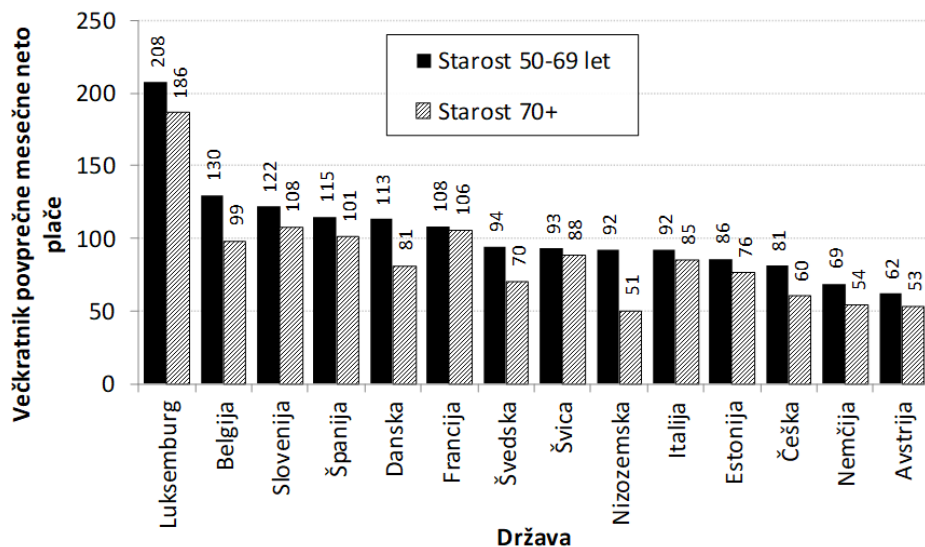
velikosti vzorca se jim samo približujemo. Statistično pa lahko napovemo, da dejanska vrednost za populacijo z določeno verjetnostjo (v statistiki je ustaljena verjetnost 95 %) leži v izračunanem razponu. Uporabili smo neparametrični Kruskal-Wallisov preizkus, s katerim smo potrdili, da so razlike med posameznimi državami statistično značilne, v okviru njegove posteriorne analize pa smo ugotavljali še statistično značilnost razlik med posameznimi pari držav. Za neparametrični Kruskal-Wallisov preizkus smo se odločili, ker smo ugotovili, da ni izpolnjena predpostavka o normalni porazdelitvi ostankov v okviru enofaktorske analize variance, hkrati pa tudi ni izpolnjena predpostavka o enakosti varianc.

V prilogi 1 najprej prikazujemo variabilnost premoženja po posameznih državah. Ugotavljamo, da so v vseh državah razlike v premoženju velike pri vseh oblikah premoženja, saj je koeficient variabilnosti povsod večji od 0,2. Ta rezultat je bil pričakovan, saj številni posamezniki posameznih oblik premoženja sploh nimajo, na drugi strani pa imajo nekateri posamezniki zelo veliko premoženje. Velika variabilnost še toliko bolj poudarja potrebo po posteriorni analizi, ki bo preverila, ali so kljub veliki variabilnosti ugotovljene razlike v višini premoženja med posameznimi državami statistično značilne. V prilogi 2a prikazujemo rezultate posteriorne analize za neto premoženje kot mnogokratnik BDP na prebivalca, v prilogi 2b pa še za neto premoženje kot mnogokratnik povprečne mesečne neto plače.

Kljub veliki variabilnosti premoženja je velika večina razlik med državami statistično značilnih, kar lahko pripišemo zelo velikemu vzorcu v anketi SHARE, ki znaša od 1.610 respondentov v Luksemburgu do 6.450 v Španiji. Glede premoženja kot mnogokratnika BDP na prebivalca vidimo, da ni statistično značilnih razlik med Slovenijo, Francijo, Belgijo in Luksemburgom. Pri premoženju, izraženem kot mnogokratnik povprečne mesečne neto plače, razlika ni statistično značilna med Slovenijo in Belgijo, vse ostale razlike med Slovenijo in posameznimi državami so statistično značilne. Značilnost oz. neznačilnost razlik med vsemi drugimi pari držav so prikazane v prilogah 2a in 2b.

Naposled smo preverili še, kakšne so razlike v višini premoženja med starostnima skupinama 50–69 let in 70+ let. Na Češkem, v Estoniji in v Slovenji so namreč starejše generacije veliko večino svojega aktivnega življenja (ko ljudje največ varčujejo) preživele v socialističnem sistemu – z manj razpoložljivimi oblikami varčevanja. Rezultati so aktualni tudi za druge države, saj so starejši teoretično lahko živeli v ekonomsko bolj ali manj ugodnih razmerah, kar se kopičenja premoženja tiče. Hkrati so starejši lahko del svojega premoženja že dezinvestirali, torej porabili za financiranje svoje potrošnje v času po upokojitvi, ko so se jim dohodki znižali. V sliki 1 predstavljamo rezultate, razčlenjene na starostni skupini 50–69 let in 70+. Pri tem prikazujemo povprečno neto premoženje posameznikov kot večkratnik povprečne mesečne neto plače v posamezni državi.

Slika 1: Neto premoženje kot večkratnik povprečne mesečne neto plače: razčlenitev na starostna razreda 50–69 let in 70+



Vir: SHARE (2015), ver. 1.0.0.

Posamezniki v starosti 70+ imajo v povprečju nižje vrednosti premoženja kot posamezniki v starosti 50–69 let. To velja za vse analizirane države. Glede razlike med obema starostnima skupinama izstopa predvsem Nizozemska – iz naslova vrednosti dolgoročnega varčevanja. Na Nizozemskem imajo sistem naložbenega financiranja pokojnin in v starosti 70+ posamezniki že precejšen del privarčevanih sredstev dobijo izplačanih v obliki pokojnin. Postsocialistične države ne izstopajo bistveno od drugih držav. V Sloveniji je povprečno premoženje v starosti 70+ samo za 11 % nižje kot v starostnem razredu 50–69 let (108 v primerjavi s 122 povprečnimi mesečnimi neto plačami), kar je manjša razlika, kot je to v povprečju v drugih državah; približno tolikšna je razlika tudi v Estoniji, medtem ko za Češko znaša 27 % (60 v primerjavi z 82).

Izmed primerjanih držav imata torej bivši socialistični državi Estonija in Češka nizko raven premoženja po vseh treh prikazanih kazalnikih, kjer smo neto premoženje izrazili 1) kot premoženje v EUR, pri čemer smo upoštevali pariteto kupne moči, 2) relativno glede na BDP na prebivalca in 3) relativno glede na povprečno mesečno neto plačo. To je v skladu z našo zastavljeno hipotezo, da imajo zaradi pretekle socialistične ureditve posamezniki nižje premoženje v sedanosti. Pričakovali smo namreč, da bi bila lahko za to dva razloga: 1) omejene oblike varčevanja, ki so bile na voljo, in 2) nižje potrebe po privarčevanih sredstvih, saj je za starejše velikodušno skrbel socialni sistem. Nižja privarčevana sredstva

bi lahko vodila do ranljivosti starejših v novem družbenoekonomskem sistemu. Rezultati za Estonijo in Češko torej kažejo, da bi dejansko lahko bilo tako.

To pa ne velja za Slovenijo. Če primerjamo višino premoženja v EUR na prebivalca (upoštevaje pariteto kupne moči), je Slovenija sicer šele na 10. mestu med 14 državami, vendar pa so ob tem vse države pred njo razvitejše. Če izločimo vpliv različne razvitosti tako, da izrazimo ugotovljeno neto premoženje kot mnogokratnik BDP na prebivalca, pristane Slovenija s 6,8-kratnikom na 6. mestu izmed analiziranih držav, kar je višje od povprečja za vse države (6,1-kratnik). Če pa izrazimo premoženje kot mnogokratnik povprečne mesečne neto plače in torej na neki način primerjamo višino premoženja prebivalcev, starih 50+, s položajem zaposlenih, pa zasede Slovenija visoko 3. mesto. Povprečno premoženje, ki ga imajo prebivalci, stari 50+, namreč znaša kar 118 povprečnih neto plač zaposlenih, medtem ko sta mnogokratnika za Češko in Estonijo zaporedoma 75 in 83 neto plač, netehtano povprečje za vse države skupaj pa znaša 99 povprečnih neto plač. Premoženje povprečnega prebivalca starostne skupine 50+ je tako v Sloveniji precej višje kot v drugih analiziranih postsocialističnih državah, vendar pa je to premoženje pretežno v obliki nepremičnin, ki imajo nižjo likvidnost.

Naši rezultati se ujemajo z mnenjem Lavrača (2016), da v Sloveniji (pre)velika stanovanjska potrošnja starejših omejuje zadovoljevanje njihovih drugih potreb in jih delovno obremenjuje. Ekonomska politika bi tako lahko pomagala starejšim pri pretvarjanju premoženja iz predimenzioniranih nepremičnin v nepremičnine ustrežnejše velikosti, energetske varčnosti in potrebnega obsega dela za vzdrževanje. Pri taki pretvorbi bi starejši iz razlike v ceni lahko pridobili tudi dodatna sredstva za financiranje sprotne potrošnje. Glede na to, da so posamezniki v Sloveniji zelo navezani na svojo nepremičnino, je možnost npr. "obratna hipoteka" (npr. Shan, 2011), kjer lastnik nepremičnine ostane v svoji nepremičnini, vsak mesec prejema sredstva za potrošnjo, po njegovi smrti pa se ustrezno zmanjša vrednost dedovalnega premoženja.

4 ZAKLJUČEK

V času socialistične družbenoekonomske ureditve do začetka 90. let 20. stol. je bil v Slovenji nabor možnih oblik varčevanja v primerjavi s tržnimi gospodarstvi omejen, saj npr. delnic, obveznic in drugih vrednostnih papirjev ni bilo na voljo. Varčevanje v obliki vezanih vlog je bilo sicer možno, vendar so bili varčevalci v posameznih obdobjih zaradi visoke inflacije in negativnih realnih obrestnih mer "kaznovani" z zmanjšanjem njihovega premoženja, kar je najverjetneje negativno vplivalo na varčevanje v tej obliki. Izmed finančnih oblik varčevanja so bile tako aktualne predvsem tuje valute, za kar so posamezniki najpogosteje uporabljali nemške marke. Nasploh tudi ni bilo potrebe po varčevanju, saj je država z močnim vmešavanjem v gospodarstvo prevzemala številne funkcije in odgovornosti posameznikov – tudi za njihovo starost.

V članku na osnovi 5. vala ankete SHARE analiziramo, ali se navedeno odraža v nižjem premoženjskem stanju oseb v starosti 50+ tako v Sloveniji kot tudi v drugih dveh postsocialističnih državah, vključenih v anketo. Izmed različnih načinov izražanja premoženja smo se odločili za primerjavo s povprečnimi plačami v posamezni državi. Ti rezultati nam kažejo premoženjsko stanje starejših glede na položaj delovno aktivnega prebivalstva. Hkrati s tem tudi vidimo, koliko svojih plač bi moral v posamezni državi povprečni zaposleni privarčevati, da bi dosegel trenutno povprečno premoženje oseb v starosti 50+ (če zanemarimo obrestovanje). Ugotovimo, da je po tem kriteriju Slovenija s premoženjem v višini 118 povprečnih mesečnih neto plač na visokem 3. mestu, takoj za Luksemburgom in Belgijo, drugi dve postsocialistični državi (Češka in Estonija) pa sta skupaj z Nemčijo in Avstrijo pri repu razvrstitve.

V primerjavi z drugimi državami torej socializem v Sloveniji ni pustil posledic v obliki nizkega premoženjskega stanja starejših, kar bi vodilo v ranljivost oz. tveganje revščine starejših v primerjavi z aktivnim prebivalstvom. To bi lahko kvečjemu rekli za drugi dve postsocialistični državi, Češko in Estonijo, ki sta pri repu razvrstitve. V Sloveniji so privarčevana sredstva starejših visoka, le da so v obliki nepremičnin, torej v neke vrste "četrtem stebru" pokojninskega sistema (Bradbury, 2010). Pri tem je lahko problematična likvidnost premoženja za financiranje potrošnje starejših, ko dohodki starejših niso dovolj, hkrati pa lahko nepremičnine povzročajo visoke stroške vzdrževanja. Ekonomska politika bi tako lahko pomagala starejšim pri pretvarjanju predimenzioniranih hiš in stanovanj v stanovanja primernejše velikosti in energetske učinkovitosti. Pri taki pretvorbi bi starejši iz razlike v ceni lahko pridobili tudi dodatna sredstva za financiranje svoje sprotne potrošnje. Glede na močno navezanost posameznikov na obstoječa bivališča je možnost tudi npr. "obratna hipoteka". V tem primeru lastnik nepremičnine ostane v svoji nepremičnini, vsak mesec prejema sredstva za potrošnjo, po njegovi smrti pa se glede na obseg potrošenih sredstev ustrezno zmanjša vrednost dedovalnega premoženja.

LITERATURA IN VIRI

Ando, A. & Modigliani, F. (1963). The "Life Cycle" Hypothesis of Saving: Aggregate Implications and Tests. *The American Economic Review*, 53(1), 55–84.

Börsch-Supan, A., Brügiavini, A., Jürges, H., Kapteyn, A., Mackenbach, J., Siegrist, J. et al. (2008). First results from the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (2004–2007). *Starting the longitudinal dimension*. Mannheim: MEA.

Bradbury, B. (2010). *The fourth retirement pillar in rich nations*. Paper presented at the conference Inequality and the Status of the Middle Class, Lessons from the Luxembourg Income Study.

Finance. (2010). Stanovanje na Miklošičevi za vsega 1.500 evrov. Najdeno 5. maja 2019 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/294575>

Evropska centralna banka. (2013). *The Eurosystem Household Finance and Consumption Survey. Results from the first wave*. Frankfurt: ECB.

Lavrač, I. (2016). Kako lahko starejši prilagodijo svojo stanovanjsko potrošnjo svojim padajočim dohodkom. V B. Majcen (Ur.), *Značilnosti starejšega prebivalstva v Sloveniji - prvi rezultati*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

Lee, R. & Miller, T. (1994). Population age structure, intergenerational transfer, and wealth: A new approach, with applications to the United States. *Journal of Human Resources*, 1027–1063.

Malter, F. & Börsch-Supan, A. (2015). SHARE Wave 5: Innovations & Methodology. <http://docplayer.net/21733897-Share-wave-5-innovations-methodology-edited-by-frederic-malter-axel-borsch-supan.html>

Shan, H. (2011). Reversing the Trend: The Recent Expansion of the Reverse Mortgage Market. *Real Estate Economics*, 39(4), 743–768.

SHARE. (2015). Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.share-project.org/>

Statistični urad Republike Slovenije (1992). Statistični letopis 1991. Najdeno 19. junija 2019 na spletnem naslovu https://www.stat.si/doc/letopis/1991/1991_25.pdf

Žižmond, E. (2003). *Ekonomika narodnega gospodarstva*. Ljubljana: DZS.

Priloga 1: Variabilnost vrednosti premoženja po posameznih državah (koeficienti variabilnosti)

	Vrednost osnovne nepremičnine	Vrednost ostalih nepremičnin	Vrednost avtomobila	Vrednost lastnega podjetja	Vrednostni papirji	Sredstva na tekočem računu	Dolgoročno varčevanje	Dolgi iz naslova finančnega premoženja	Neto premoženje skupaj	Neto premoženje kot mlogokratnik BDP na prebivalca	Neto premoženje kot mlogokratnik povprečne mesečne neto plače
Avstrija	1,5	3,9	1,2	8,8	5,2	1,9	2,3	5,0	1,5	1,5	1,5
Nemčija	1,5	4,5	1,2	10,2	4,2	1,9	2,4	4,5	1,8	1,8	1,8
Švedska	1,5	2,6	1,2	4,7	2,5	1,6	2,0	3,0	1,3	1,3	1,3
Nizozemska	1,3	5,2	1,2	8,2	6,5	1,8	3,0	7,9	1,5	1,5	1,5
Španija	4,4	6,0	1,5	6,3	6,6	2,0	4,9	5,9	3,4	3,4	3,4
Italija	1,0	3,1	1,2	11,1	3,5	1,7	7,2	5,3	1,1	1,1	1,1
Francija	1,0	2,5	1,1	14,7	6,8	2,0	5,1	4,5	1,6	1,6	1,6
Danska	1,3	2,6	1,2	6,8	3,0	1,5	2,0	3,2	1,8	1,8	1,8
Švica	2,4	3,3	1,4	8,0	3,3	1,5	2,1	9,9	1,6	1,6	1,6
Belgija	0,9	3,2	1,2	10,1	3,2	1,6	2,5	4,3	1,3	1,3	1,3
Češka	1,3	2,9	1,6	7,1	5,2	1,6	2,0	4,4	1,2	1,2	1,2
Luksemburg	1,0	2,5	1,1	25,7	6,5	2,0	3,0	3,5	1,9	1,9	1,9
Slovenija	1,0	2,9	1,3	13,7	8,3	2,5	4,8	3,6	1,0	1,0	1,0
Estonija	1,3	2,7	2,0	7,5	11,5	1,8	6,5	5,5	1,3	1,3	1,3

Vir: SHARE (2015), ver. 1.0.0.

Priloga 2a: *Posteriorna analiza za neto premoženje kot mnogokratnik BDP na prebivalca*

	Avstrija	Nemčija	Švedska	Nizo- zemski	Španija	Italija	Francija	Danska	Švica	Belgija	Češka	Luksem- burg	Slovenija
Nemčija	TRUE												
Švedska	TRUE	TRUE											
Nizozemska	TRUE	TRUE	FALSE										
Španija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE									
Italija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE								
Francija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE							
Danska	TRUE	TRUE	FALSE	FALSE	TRUE	TRUE							
Švica	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	FALSE					
Belgija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE				
Češka	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE			
Luksemburg	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE		
Slovenija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	FALSE	
Estonija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE

Opomba: "TRUE" označuje, da so razlike statistično značilne, "FALSE" pa, da razlike niso statistično značilne.

Vir: SHARE (2015), ver. 1.0.0.

Priloga 2b: *Posteriorna analiza za neto premoženje kot mnogokratnik povprečne mesečne neto plače*

	Avstrija	Nemčija	Švedska	Nizozemska	Italija	Francija	Danska	Švica	Belgija	Češka	Luksemburg	Slovenija
Nemčija	TRUE											
Švedska	TRUE	TRUE										
Nizozemska	TRUE	TRUE	TRUE									
Španija	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE								
Italija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE								
Francija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE							
Danska	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE						
Švica	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE					
Belgija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE				
Češka	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE			
Luksemburg	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE		
Slovenija	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	
Estonija	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE

Opomba: "TRUE" označuje, da so razlike statistično značilne, "FALSE" pa, da razlike niso statistično značilne.

Vir: SHARE (2015), ver. 1.0.0.

DINAMIČNI TURISTIČNI SEKTOR: PREGLED IN OBETI ZA PRIHODNOST

DAŠA FARČNIK¹
KIR KUŠČER²

POVZETEK: Vstop novih podjetij v panogo pomembno vpliva na ustvarjanje novih procesov, proizvodov in trgov ter neposredno na produktivnost podjetij. Prispevek se tako osredotoča na dinamiko vstopa in izstopa v turistični panogi v obdobju od leta 2006 do leta 2018 in posebej primerja stopnje vstopa in izstopa v posameznem podsektorju turistične panoge. V primerjavi z drugimi sektorji gospodarstva je bila panoga precej bolj dinamična tako glede stopenj vstopa kot tudi stopenj izstopa. V času epidemije covid-19 ter po njej, ko se je zmanjšalo povpraševanje po turističnih storitvah, lahko pričakujemo manjši vstop novih podjetij in povečan izstop, predvsem glede na to, da napovedi kažejo, da bo prav turistična dejavnost med najbolj prizadetimi panogami v času epidemije covid-19. Izmed podsektorjev je bila najbolj dinamična dejavnost gostinstvo, sledi pa ji nastanitvena dejavnost, predvsem v predkriznem letu 2007, po krizi pa je bila zelo dinamična tudi panoga športnih in drugih dejavnosti. Preproste napovedi za prihodnost tudi napovedujejo, da bo med najbolj dinamičnimi ostalo gostinstvo, kar pomeni, da bo število izstopov podjetij iz te panoge v času epidemije covid-19 in po njej razmeroma visoko.

Ključne besede: vstop in izstop podjetij, turizem, Slovenija

JEL klasifikacija: L16, L84

1 UVOD

V zadnjih petnajstih letih je turistični sektor pomembno pripomogel h generiranju delovnih mest in znatno prispeval k bruto domačemu proizvodu. V letu 2019 je bilo v sektorju zaposlenih 10,3 odstotka vseh zaposlenih v Sloveniji (kar je nekoliko pod povprečjem Evropske unije – to je znašalo v letu 2019 11,2 odstotka), podjetja v sektorju pa so v celoti ustvarila 9,9 odstotka celotnega BDP (kar je nekoliko nad povprečjem Evropske unije – to je znašalo 9,5 odstotka) (WTTC, 2020).

Sektor je pomemben tudi z vidika števila podjetij v panogi, kajti 8,3 odstotka vseh podjetij v Evropski uniji so podjetja, katerih primarna dejavnost so gostinske nastanitvene dejavnosti ali dejavnost strežbe jedi in pijač. Število podjetij v panogi pa se seveda spreminja, saj tudi v turistični panogi velja stilizirano dejstvo vrtljivih vrat (angl. revolving door, Dunne, Roberts & Samuelson, 1988). V tem članku nas zanima predvsem primerjava med vstopom

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: dasa.farcnik@ef.uni-lj.si

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: kir.kuscer@ef.uni-lj.si

novih podjetij v turistično panogo in vstopom v druge panoge. Vstop novih podjetij v panogo je tudi pomemben vir rasti produktivnosti (Foster in drugi, 2002), na katerega pa vplivata tudi raven BDP in stopnja brezposelnosti. Na podlagi preučevanja vstopa podjetij v panogo in izstopa iz nje je Tian (2018) namreč ugotovil, da vstop novih podjetij v panogo vpliva na prihodnjo raven BDP in stopnjo brezposelnosti. Nacionalni statistični uradi večinoma spremljajo število podjetij v panogi ter njihove prihodke, podatki so dostopni tudi na spletnih straneh Eurostata, vendar pa so prikazana absolutna števila podjetij v panogi, ki kažejo neto učinek vstopa podjetij v panogo in izstopa iz nje. Hkrati sta po Schumpeterjevi teoriji kreativne disrupcije (angl. creative disruption) vstop podjetij v panogo in izstop iz nje, skupaj z rastjo in zmanjšanjem velikosti podjetij, pomembna pri razvoju in ustvarjanju novih procesov, proizvodov in trgov ter neposredno vplivata na produktivnost (Bartelsman, Haltiwanger & Scarpetta, 2004).

Dolgoročne napovedi o vplivu epidemije covid-19 na turizem še ni mogoče podati (Romagosa, 2020), gotovo pa je, da bo kriza, ki je posledica širjenja tega virusa, imela največji vpliv na turizem od vseh kriz doslej, do petkrat večji učinek kot svetovna gospodarska kriza leta 2008 (WTTC, 2020). Turizem je tudi ena izmed panog, ki jih je kriza najbolj prizadela; kratkoročni učinki so že vidni, srednje- in dolgoročni učinki pa šele prihajajo. V treh scenarijih Svetovne turistične organizacije Združenih narodov (angl. United Nations World Tourism Organization (UNWTO)) je od aprila do decembra 2020 napovedan 58- do 78-odstotni padec prihodov turistov, pri čemer je ogroženih 100 do 120 milijonov neposrednih turističnih delovnih mest (UNWTO, 2020). Kriza, ki je posledica epidemije covid-19, ima nekaj podobnosti z gospodarskimi in terorističnimi krizami: ljudje potujejo manj in bližje domu, manj potrošijo, rezervirajo v zadnjem trenutku, potujejo zunaj sezone in jih je strah potovanja (Gallup Organization, 2009; UNWTO, 2009; Papatheodorou, Rosselló & Xiao, 2010; Korstanje, 2011; WTTC, 2011; Blanke & Chiesa, 2013). Družbeno življenje se bo spremenilo – spremenjajo se vzorci potrošnje, pristočnega in poklicnega življenja, mobilnosti in socializacije. Te družbeno-kulturne spremembe bodo vplivale na celotno turistično gospodarstvo (Romagosa, 2020; Wen, Kozak, Yang in Liu, 2020).

V tem prispevku se torej osredotočamo na frekvenco vstopov in izstopov iz turistične panoge. Izračunane so stopnje vstopa in izstopa, raziskava zajema podatke za leta od 2006 do 2018, ki jih definirajo obdobja rasti, upada in ponovne rasti (angl. boom-bust-boom periods). Zanima nas, kako se različne dejavnosti, predvsem pa turizem, odzivajo na spremembe gospodarske klime glede vstopa in izstopa podjetij. Še več, raziskujemo tudi, kako se posamezni podsektorji v turizmu odzivajo na poslabšanje in izboljšanje gospodarskih razmer, kateri so zmagovalci in kateri poraženci krize. Prispevek torej doprinaša k znanju in razumevanju dinamike v turistični panogi in kaže tudi na možne posledice trenutne epidemije covid-19.

Prispevek po uvodu predstavi metodologijo in podatke, sledita analitični del vstopa podjetij v panogo in poglavje izstopa podjetij iz nje, zaključek pa zajema diskusijo, omejitve

raziskave, priporočila za nadaljnja raziskovanja in strne misli glede primerjave vstopa in izstopa podjetij v analiziranih panogah v preučevanem obdobju.

2 METODOLOGIJA IN OPIS PODATKOV

Stopnja vstopa ali stopnja rojstva novih podjetij (angl. birth rate ali entry rate) ter stopnja izstopa oziroma smrti (angl. death rate ali exit rate) sta izračunani po vzoru metode, ki jo uporablja Tian (2018). Stopnja vstopa v času t je izračunana kot razmerje med številom novih podjetij v času od $t-1$ do t in številom podjetij v času $t-1$ in je prikazana v enačbi spodaj.

$$\text{stopnja vstopa}_t = \frac{\text{število novih podjetij}_{t-1 \text{ do } t}}{\text{število vseh podjetij}_{t-1}} \cdot 100$$

Stopnja izstopa je izračunana kot razmerje med številom podjetij, ki so izstopila iz trga v času od $t-1$ do t , in številom podjetij v času $t-1$ in je prikazana v enačbi spodaj.

$$\text{stopnja izstopa}_t = \frac{\text{število podjetij, ki so izstopila}_{t-1 \text{ do } t}}{\text{število vseh podjetij}_{t-1}} \cdot 100$$

Stopnje vstopa in izstopa so izračunane za vsakega izmed podsektorjev, razdeljenih na podlagi standardne klasifikacije dejavnosti (SKD-08) na dve mesti natančno, kajti vsak izmed sektorjev ima specifične karakteristike glede stopnje konkurence in drugih vstopnih ovir (McCloughan & Stone, 1998).

Za izračun stopenj vstopa in izstopa so uporabljeni podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) od leta 2006 do leta 2018 (AJPES, 2019). Posebej so na podlagi standardne klasifikacije dejavnosti (SKD-08) na dve mesti natančno opredeljeni podsektorji, in sicer:

- Gostinske nastanitvene dejavnosti (I55)
- Dejavnost strežbe jedi in pijač (I56)
- Dejavnost potovalnih agencij, organizatorjev potovanj in s potovanji povezanih dejavnosti (N79)
- Prirejanje iger na srečo (R92)
- Potniški promet, ki vključuje železniški potniški promet (H49.1), drug kopenski potniški promet (H49.3), pomorski potniški promet (H50.1), potniški promet po celinskih vodah (H50.3), potniški zračni promet (H51.1)
- Športne in druge dejavnosti za prosti čas (R93)

Stopnje vstopa in izstopa v posameznih turističnih podsektorjih se primerjajo s stopnjami vstopa in izstopa vseh gospodarskih družb in posebej z družbami v podsektorju

- predelovalne dejavnosti, rudarstvo in druga industrija (B, C, D, E)
- ter z vsemi ostalimi storitvenimi dejavnostmi, razen s prej opredeljenim turizmom.
- V nadaljevanju so opredeljene kot storitve brez turizma in vključujejo naslednje dejavnosti:
 - G in H – trgovina na debelo in drobno, promet in skladiščenje
 - J – informacijske in komunikacijske dejavnosti
 - K – finančne in zavarovalniške dejavnosti
 - L – poslovanje z nepremičninami
 - M in N – strokovne, znanstvene in tehnične ter druge raznovrstne poslovne dejavnosti
 - R, S, T in U – druge storitve

V tabeli 1 je prikazano število opazovanj po dejavnostih in letih. Število podjetij se je v opazovanem obdobju znatno povečalo. Leta 2006 je bilo v javnopravni evidenci zavedenih 43.500 gospodarskih družb, leta 2018 pa 66.748 gospodarskih družb. V enakem obdobju je vstopilo 51.108 podjetij in izstopilo 28.260 podjetij.

Tabela 1: Število opazovanj po dejavnostih, 2006–2018

Leto	Turizem ^a	Proizvodnja ^b	Druge storitvec	Ostalo	Skupaj
2006	2.632	6.495	28.458	5.915	43.500
2007	2.847	6.782	30.315	6.682	46.626
2008	3.094	7.037	32.387	7.635	50.153
2009	3.392	7.342	34.553	8.610	53.897
2010	3.307	7.401	34.821	8.046	53.575
2011	3.297	7.584	35.456	7.968	54.305
2012	3.317	7.793	36.327	8.085	55.522
2013	3.482	8.034	37.283	8.331	57.130
2014	3.754	8.348	39.094	8.884	60.080
2015	4.124	8.712	40.983	9.291	63.110
2016	4.386	8.965	42.614	9.653	65.618
2017	4.463	9.062	43.409	9.557	66.491
2018	4.525	9.063	43.648	9.512	66.748

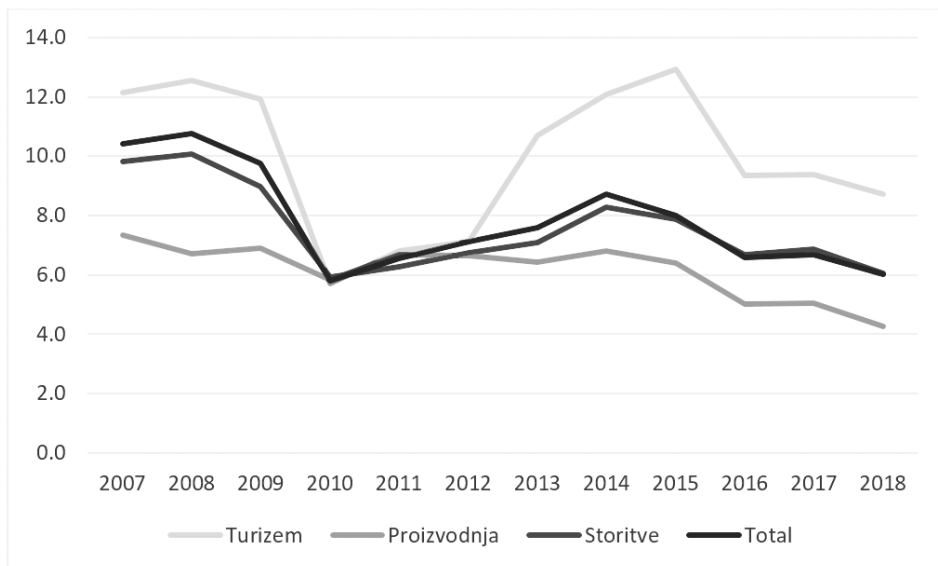
Opombe: a so vse dejavnosti, ki so navedene kot podsektorji turizma; b so vsa podjetja, ki so klasificirana v predelovalne dejavnosti, rudarstvo in drugo industrijo; c so vse storitve razen turizma in storitev javne uprave.

Vir: Ajpes (2019), lastni preračuni.

3 VSTOP PODJETIJ V PANOGO

V obdobju od leta 2006 do leta 2018 na podlagi podatkov agencije AJPES beležimo 51.508 vstopov podjetij na trg, kar pomeni, da so bila podjetja v tem opazovanem obdobju prvič vključena v javnopravno evidenco gospodarskih družb. Slika 1 prikazuje stopnje vstopa po posameznih dejavnostih v obdobju od 2007 do 2018. Z izjemo leta 2010 so bile stopnje vstopa v turistični dejavnosti pred letom 2010 v povprečju za dve, po krizi pa za tri odstotne točke višje od stopnje vstopa za vse dejavnosti skupaj in tudi v primerjavi z drugimi storitvenimi dejavnostmi (podatki so navedeni tudi v prilogi 1). Pričakovano so stopnje vstopa zaradi visokih vstopnih stroškov v proizvodnih dejavnostih nižje kot v storitvenih dejavnostih, med njimi tudi turistični. Tako so na primer povprečna dolgoročna sredstva proizvodnih podjetij, ki so v opazovanih letih vstopila v panogo, v povprečju 1,9-krat višja od dolgoročnih sredstev turističnih podjetij. Razlike v stopnjah vstopa podjetij v turistični dejavnosti primerjamo tudi s stopnjami vstopa podjetij v vseh dejavnostih skupaj. T-test, ki predvideva enaki varianci (prej preverjeni s F-testom, kjer je $p = 0,11$), znaša 2,43 in je statistično značilno večji od mejne vrednosti pri 0,05 odstotka. Razlike v stopnjah vstopa podjetij v turistični dejavnosti in drugimi storitvenimi dejavnostmi so enako statistično značilno različne (t-test, ki ne predvideva različnih varianc, znaša 2,90 in je statistično značilno večji od mejne vrednosti pri 0,01 odstotka).

Slika 1: Stopnje vstopa po posameznih dejavnostih, 2007-2018



Vir: Ajpes (2019), lastni izračuni.

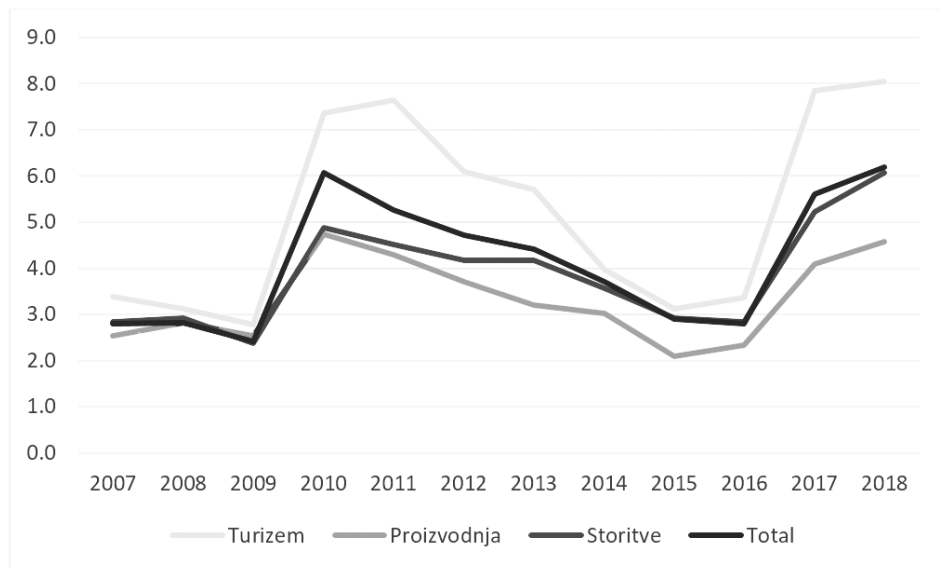
Natančneje v dejavnosti turizem so bile predvsem v letih 2007 in 2008 nadpovprečno visoke stopnje vstopa v gostinski in nastanitveni dejavnosti (13,9 v letu 2007 in 16 v letu 2008) (priloga 1). V času gospodarske krize so se stopnje vstopa novih podjetij po posameznih dejavnostih znatno zmanjšale, a so bile z izjemo igralniške dejavnosti nad povprečjem drugih storitvenih dejavnosti in proizvodnje. Po okrevanju, predvsem pa v letih 2013 in 2014, so gostinska podjetja (torej tista, ki se ukvarjajo z dejavnostjo strežbe jedi in pijač) nadpovprečno veliko vstopala v panogo in tako prispevala k nadpovprečni stopnji vstopa za celotno turistično dejavnost v teh letih. Na drugi strani je igralniška dejavnost (kot zelo regulirana dejavnost) visoko stopnjo vstopa v turistični dejavnosti nekoliko zniževala.

Pri vstopu podjetij je mogoče opaziti veljavnost stiliziranih dejstev. Podjetja, ki so vstopila na trg, so bila manjša kot obstoječa podjetja. Mediana števila zaposlenih na podlagi delovnih ur je bila enaka 0, medtem ko je bila mediana števila zaposlenih na podlagi delovnih ur obstoječih podjetij enaka 1. Podobno velja za čiste prihodke od prodaje, ki so bili v povprečju nižji za vstopajoča podjetja. Zaradi negotovosti namreč vstopajoče podjetje običajno vstopi z manjšo velikostjo, četudi je podjetje kasneje zelo uspešno (Bartelsman in drugi, 2004).

4 IZSTOP PODJETIJ IZ PANOGE

Po podatkih agencije AJ PES v obdobju od leta 2006 do leta 2018 beležimo 28.260 izstopov podjetij iz trga. Po posameznih dejavnostih so za obdobje od 2007 do 2018 v sliki 2 prikazane stopnje izstopa. V celotnem opazovanem obdobju so bile stopnje izstopa v turistični dejavnosti podobne stopnjam vstopa za vse dejavnosti skupaj (t-test ni statistično značilno večji od mejne vrednosti), ter tudi ne v primerjavi z drugimi storitvenimi dejavnostmi. So pa razlike med posameznimi leti. Stopnje izstopa v turistični dejavnosti so bile v letih med 2010 in 2013 v povprečju za okrog 1–3 odstotne točke višje kot stopnje izstopa za vse dejavnosti skupaj in tudi v primerjavi z drugimi storitvenimi dejavnostmi. V letih pred krizo so bile stopnje izstopa v turistični dejavnosti primerljive s tistimi v storitvenih dejavnostih in vseh dejavnostih skupaj. V letih od 2014 do 2016 pa so se stopnje izstopa ponovno uravnale. V letih 2017 in 2018 so bile stopnje izstopa v turistični dejavnosti ponovno precej višje (slika 2; priloga 2). Stopnje izstopa so v turistični in storitvenih dejavnostih zaradi nižjih stroškov zaprtja pričakovano višje od tistih v proizvodnih dejavnostih. Kot kaže, je iz turistične dejavnosti celo enostavneje izstopiti kot iz drugih storitvenih dejavnosti.

Slika 2: Stopnje izstopa po posameznih dejavnostih, 2007–2018



Vir: Ajpes (2019), lastni izračuni.

V sektorju turizma so bile v obdobju od 2006 do 2018 v povprečju najnižje stopnje izstopa v dejavnosti prirejanja iger na srečo, v športnih in drugih dejavnostih za prosti čas ter v gostinski nastanitveni dejavnosti, najvišje pa so bile v dejavnosti strežbe jedi in pijač (priloga 2). V času gospodarske krize so se stopnje izstopa podjetij znatno zvišale; turistične dejavnosti na splošno so imele višje stopnje izstopa kot druge storitvene dejavnosti in proizvodnja. Še posebej visoko stopnjo je imela dejavnost strežbe jedi in pijač, ki je ostala najvišja od vseh turističnih pod-dejavnosti tudi po okrevanju v letih 2013 in 2014. To je zanimivo, saj so podjetja strežbe jedi in pijač tudi nadpovprečno veliko vstopala v panogo; fluktuacija je bila torej zelo visoka. Igralniška dejavnost na drugi strani je imela nizko stopnjo vstopa in izstopa podjetij (prilogi 1 in 2).

Pri izstopu velja podobno kot pri vstopu podjetij; podjetja, ki so izstopila iz trga, so bila manjša kot obstoječa podjetja. Število zaposlenih in čisti prihodki od prodaje izstopajočih podjetij so nižji od povprečja dejavnosti, ker izstopa večje število mladih podjetij, ki so vstopala na trg z manjšo velikostjo (stopnja propada novih podjetij je višja od stopnje tistih, ki so dlje časa na trgu).

5 DISKUSIJA IN ZAKLJUČEK

Raziskava prikazuje primerjavo vstopov in izstopov podjetij v različnih dejavnostih v letih od 2006 do 2018. Stopnje vstopa v proizvodnih dejavnostih so bile v povprečju nižje kot v storitvenih in turistični dejavnosti. To velja tudi za izstop podjetij iz panoge, verjetno tudi zaradi nižjih stroškov zaprtja. V kriznih letih je bila stopnja vstopov podjetij v dejavnost turizma primerljiva z drugimi dejavnostmi, v letih pred krizo in po njej pa je bila višja. Pred krizo je bila stopnja izstopov dejavnosti podobna, med krizo pa se je v dejavnosti turizma zvišala nad druge dejavnosti. Rast izstopa se je nato začela umirjati, v letih 2017 in 2018 pa je ponovno narasla.

Dejavnost turizma je podrobneje razdelana tudi po podsektorjih. Najnižje stopnje vstopa so imele dejavnosti prirejanja iger na srečo (zaradi regulacije) in dejavnost potovalnih agencij, organizatorjev potovanja in s potovanji povezanih dejavnosti. Ostali podsektorji v turizmu so v preučevanem obdobju beležili v povprečju višje stopnje vstopa novih podjetij kot celoten turizem in kot druge storitvene dejavnosti in proizvodnja. V povprečju najnižje stopnje izstopa v preučevanem obdobju pa so bile v dejavnosti prirejanja iger na srečo, v športnih in drugih dejavnostih za prosti čas ter v gostinski nastanitveni dejavnosti. Najvišje stopnje izstopa so bile v dejavnosti streljanja, drugi podsektorji so bili nekje v povprečju celotne dejavnosti turizma.

Raziskave so omejene zaradi majhnosti analiziranega trga, torej težko posplošujemo na evropsko raven. Prav tako z raziskavo ne moremo določiti vzrokov za večji/manjši vstop ali izstop podjetij v posameznih dejavnostih, z izjemo kapitalske intenzivnosti proizvodnih dejavnosti, ki zmanjša stopnjo vstopa/izstopa, in reguliranosti dejavnosti iger na srečo, ki ima podoben učinek. Prihodnje raziskave bi tako lahko s poglobljenimi intervjuji preverile druge vzroke za višje oziroma nižje stopnje vstopa in izstopa podjetij, kar bi dalo poglobljeno sliko stanja dejavnosti in posameznih pod-sektorjev.

Prihodnje raziskave se tudi lahko osredotočijo na posledice trenutne epidemije covid-19, ki je že in tudi še bo pustila izjemno negativne posledice za vse gospodarske dejavnosti, še zlasti močno pa je in bo prizadela turizem (UNWTO, 2020; WTTC, 2020). Trenutno še ni na voljo dovolj podatkov, da bi lahko ugotavljali izstop podjetij v dejavnosti turizma zaradi epidemije covid-19 in krize, ki jo je povzročila.

Preprost izračun korelacijskih koeficientov³ med stopnjami izstopa v obdobju t in pa stopnjo gospodarske rasti v obdobju $t-1$ kaže negativno korelacijo. Koeficient korelacije med stopnjo gospodarske rasti v letu pred izračunano stopnjo izstopa je največji za gostinsko dejavnost (torej dejavnost streljanja jedi in pijač). Napoved realne rasti BDP za leto 2020 je -7,6 %, kar je za 0,1 odstotne točke manj kot v kriznem letu 2009 (UMAR, 2020). V letu

³ Majhno število opazovanj in vpliv drugih dejavnikov na izstop podjetij iz panoge je seveda glavna omejitev takšnega preprostega izračuna.

2010 se je na primer stopnja izstopa v gostinski dejavnosti povečala za 6,7 odstotne točke oziroma za 185 odstotkov, kar je največ med vsemi dejavnostmi. Če predpostavimo enako stopnjo izstopa podjetij, kot je bila v letu 2010, bi na podlagi števila podjetij v letu 2018 v letu 2020 izstopilo 333 podjetij v turistični panogi, od tega največ (233) gostinskih podjetij. Natančnejše raziskave glede preživetja podjetij pa kažejo, da na izstop vplivajo tudi drugi dejavniki, predvsem zmanjšana likvidnost podjetij (Farčnik, Kuščer in Marinšek, 2020).

Situacija je izjemno kritična in zahteva poglobljene raziskave o vplivu krize na turizem, o posledicah za podjetja in možnih rešitvah, ki bi podjetjem krizo pomagale prebroditi. Zanimivo bi bilo na primer raziskati, kakšen je vpliv turističnih bonov na preživetje podjetij. To bi bilo relativno preprosto raziskati, saj je pozitiven vpliv bonov usmerjen le na dejavnost nastanitvenih zmogljivosti, medtem ko drugi turistični podsektorji teh ugodnosti niso bili deležni neposredno.

LITERATURA IN VIRI

Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJ PES. (2019). Podatki o zaključnih računih gospodarskih družb.

Bartelsman, E., J. Haltiwanger & Scarpetta, S. (2004). Microeconomic Evidence of Creative Destruction in Industrial and Developing Countries. *World Bank Policy Research Working Paper 3464*. World Bank.

Blanke, J. & Chiesa, T. (2013). Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation; The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Pridobljeno iz: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

Dunne, T., Roberts, M. J., Samuelson, L. (1988). Patterns of firm entry and exit in the U.S. manufacturing industries. *RAND Journal of Economics*, 19, 495–515.

Farčnik, D., Kuščer, K. & Marinšek, D. (2020). How long can a firm survive under lockdown? The analysis of Slovenian tourism sector. Mimeo.

Foster, L., Haltiwanger, J. & Krizan, C. J. (2002). The Link Between Aggregate and Micro Productivity Growth: evidence from retail trade. *Center for Economic Studies: Working Papers, 02-18*. U.S. Census Bureau.

Gallup Organisation (2009), Eurobarometer: Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, The Gallup Organisation, Hungary.

Korstanje, M. E. (2011). The fear of traveling: a new perspective for tourism and hospitality. *Anatolia*, 22(2), 222–233.

McCloughan, P. & Stone, I. (1998). Life duration of foreign multinational subsidiaries: Evidence from UK northern manufacturing industry 1970–93. *International Journal of Industrial Organization*, 16(6), 719–747.

Papatheodorou, A., Rosselló, J. & Xiao, H. (2010). Global Economic Crisis and Tourism: Consequences and Perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), 39–45. <https://doi.org/10.1177/0047287509355327>

Romagosa, F. (2020). The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 690–694. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763447>

Tian, C. (2018). Firm-level entry and exit dynamics over the business cycles. *European Economic Review*, 102, 298–326.

UMAR (2020). Poletna napoved gospodarskih gibanj, junij 2020. Pridobljeno 1. 9. 2020 iz: https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/vmesna/poletna_2020/slovenska/Poletna_napoved_2020.pdf

United Nation World Tourism Organisation – UNWTO. (2020). UNWTO World Tourism Barometer, May 2020: Special focus on the Impact of COVID-19 (Summary). Spain: United Nation World Tourism Organization. Pridobljeno 11. 5. 2020 iz: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer%20-%20May%202020%20-%20Short.pdf>

UNWTO (2009), World tourism barometer, 7(1), United Nations World Tourism Organisation, Madrid.

Wen, J., Kozak, M., Yang, S. & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, ahead-of-print(ahead-of-print), 267. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>

World Travel and Tourism Council – WTTC. (2020a). Economic Impact Reports. Pridobljeno 11. 5. 2020 iz <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.

World Travel and Tourism Council – WTTC. (2020b). Travel & Tourism Economic Impact From COVID-19: Global Data. United Kingdom: World Travel & Tourism Council. Pridobljeno 11. 5. 2020 iz: <https://wtcc.org/en-gb/Research/Economic-Impact>

WTTC. (2011). Travel & Tourism 2011. Pridobljeno iz: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf

WTTC. (2020). Data Gateway. Pridobljeno iz: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/Data-Gateway>.

Priloga 1: Stopnje vstopa po posameznih dejavnostih, 2007–2018

Leto	Dejavnost potovalnih agencij, organizatorjev										Vse gospodarske družbe
	Turizem	Gostinske nastanitvene dejavnosti	Dejavnost strežbe jedi in pijač	Dejavnost s potovanji povezanih dejavnosti	Prirrejanje iger na srečo	Športne in druge dejavnosti za prosti čas	Potniški promet	Proizvodnja	Storitve	Ostalo	
2007	12.2	13.9	12.8	8.2	8.5	13.0	10.2	7.3	9.8	15.9	10.4
2008	12.5	16.0	12.6	11.2	16.3	9.8	11.0	6.7	10.1	17.2	10.8
2009	11.9	9.7	13.4	7.3	1.8	9.6	16.6	6.9	9.0	14.8	9.8
2010	5.7	6.7	5.5	4.0	0.0	10.0	5.5	5.8	5.9	5.3	5.8
2011	6.8	8.5	6.1	6.4	0.0	9.4	9.1	6.7	6.3	7.5	6.6
2012	7.1	7.2	7.3	5.8	0.0	7.0	9.5	6.6	6.7	9.2	7.1
2013	10.7	7.9	12.8	9.2	0.0	6.7	8.6	6.4	7.1	9.8	7.6
2014	12.1	8.6	14.3	8.8	2.2	8.8	11.1	6.8	8.3	11.2	8.7
2015	12.9	12.2	14.6	7.2	0.0	12.2	12.2	6.4	7.9	8.0	8.0
2016	9.4	9.0	9.8	5.6	2.3	12.8	8.4	5.0	6.7	6.6	6.6
2017	9.4	8.7	9.7	8.5	2.2	9.6	9.8	5.0	6.9	6.1	6.7
2018	8.7	13.5	7.8	7.5	0.0	11.2	7.6	4.2	6.0	6.4	6.0

Opomba: Dejavnosti so opredeljene v poglavju 1.

Vir: AJPES (2019), lastni izračuni.

Priloga 2: Stopnje izstopa po posameznih dejavnostih, 2007-2018

Leto	Turizem	Gostinske nastanitvene dejavnosti		Dejavnost s potovanji	Dejavnost s povezanih dejavnosti	Prirerjanje iger na srečo	Športne in druge dejavnosti za prosti čas	Potniški promet	Proizvodnja	Storitve	Ostalo	Vse gospodarske družbe
		Turizem	Dejavnost s potovanji									
2007	3.4	3.6	3.4	4.1	4.3	3.3	1.7	2.5	2.8	2.6	2.8	
2008	3.1	3.6	3.4	3.0	0.0	2.1	2.1	2.8	2.9	2.2	2.8	
2009	2.8	1.3	3.1	3.4	3.5	2.0	2.4	2.5	2.4	2.3	2.4	
2010	7.4	3.7	8.8	6.2	7.3	4.4	6.8	4.7	4.9	11.4	6.1	
2011	7.7	7.5	8.9	6.1	1.9	4.9	4.8	4.3	4.5	8.4	5.3	
2012	6.1	3.8	7.0	3.3	5.9	6.0	7.0	3.7	4.2	7.6	4.7	
2013	5.7	4.9	6.4	4.6	4.2	4.3	5.3	3.2	4.2	6.1	4.4	
2014	4.0	3.2	4.6	3.9	2.2	1.3	3.6	3.0	3.6	4.9	3.7	
2015	3.1	3.0	3.3	2.7	4.3	3.1	2.2	2.1	2.9	3.5	2.9	
2016	3.4	3.1	3.5	3.1	0.0	3.3	3.4	2.3	2.8	2.8	2.8	
2017	7.8	4.8	9.5	4.6	4.4	6.3	6.0	4.1	5.2	7.6	5.6	
2018	8.0	4.8	8.7	8.4	6.8	6.4	10.4	4.6	6.1	7.5	6.2	

Opomba: Dejavnosti so opredeljene v poglavju 1.

Vir: AJPES (2019), lastni izračuni.

COVID-19 – POSPEŠEVALNIK UVELJAVLJANJA NADZORA NAD NEPOSREDNIMI TUJIMI NALOŽBAMI

MIHA JUHART¹

POVZETEK: *Do pred kratkim za neposredne tuje naložbe niso bili predvideni posebni ukrepi nadzora. Prosto gibanje kapitala je bil eden stebrov gospodarske in pravne ureditve, epidemija covid-19 pa je pokazala, da je za države lahko zelo pomembno, da imajo možnost nadzora. Z njim lahko uresničujejo interes nacionalne varnosti in javnega reda. Tudi Republika Slovenija je v zakonu sprejela ukrepe za nadzor tujih neposrednih naložb. Zakon določa obveznost priglasitve tujih neposrednih naložb na kritičnih gospodarskih dejavnostih in kritični infrastrukturi. Priglasitev je treba opraviti pri ministrstvu za gospodarstvo. Ministrstvo za gospodarstvo je pooblaščen tudi za pregled in odločanje. Če tuja neposredna naložba ogroža varnost in javni red, se lahko z odločbo prepove. Ministrstvo vzpostavlja tudi kontaktno točko za izmenjavo informacij z drugimi državami članicami in Komisijo. Gre za izpolnjevanje obveznosti iz Uredbe 2019/452.*

Ključne besede: *neposredna tuja naložba, tuji vlagatelj, prosto gibanje kapitala, delež v podjetju (gospodarski družbi), nepremičnina, ničnost, ZIUOPE, Uredba 2019/452 EU*

JEL klasifikacija: F21

1 UVOD

Neposredne tuje naložbe so vrsta čezmejnih naložb, pri katerih investitor, ki je rezident enega gospodarstva (države), vzpostavi trajno povezavo s pomembno stopnjo vpliva v podjetju, ki ima svoj sedež v drugem gospodarstvu.² Na vprašanje, kdaj se šteje, da je takšna trajna povezava vzpostavljena, je več odgovorov. Najnižji prag se začne pri 10-odstotni kapitalski udeležbi ali odstotku glasovalnih pravic v ciljnem podjetju, nobenega dvoma pa ni, da je takšna povezava dosežena, ko postane investitor obvladujoča oseba ciljne družbe. Neposredne tuje naložbe so ključni element mednarodne gospodarske integracije, saj ustvarjajo stabilne in dolgotrajne povezave med gospodarstvi. So pomemben kanal za prenos tehnologije med državami, spodbujajo mednarodno trgovino z dostopom do tujih trgov in so lahko pomemben dejavnik gospodarskega razvoja.³

1 Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: miha.juhart@pf.uni-lj.si

2 Foreign direct investments, 2020.

3 Ibidem.

Konec 20. in še zlasti v začetku 21. stoletja se je že zdelo, da je svet stopil v čas svobodne trgovine, katere pomemben dejavnik je tudi prost pretok kapitala oz. možnost ustanavljanja in pridobivanja deleža v podjetjih. Kljub nekaterim manjšim zastojem se je število članov STO širilo, krepile so se meddržavne gospodarske integracije, naraščalo je število bilateralnih in multilateralnih sporazumov o varstvu tujih naložb.⁴ Omejitve koncentracij sicer niso bile v celoti odpravljene, vendar so se razvijale na izrazito nediskriminatorni podlagi, enako za domače in tuje investitorje.⁵ To velja tako za pravila preprečevanja omejevanja konkurence, v katero tradicionalno sodi tudi nadzor nad koncentracijami⁶, kot tudi na zmeraj bolj razvejano regulativo za narodno gospodarstvo pomembnih sektorjev (finance, zavarovalništvo, kapitalski trgi, mediji, telekomunikacije, energetika).⁷ Mnoge nacionalne pravne ureditve so sprejele posebna pravila regulacije teh sektorjev in jedro takšnih ureditev je ureditev posebnih pogojev za pridobivanje (kvalificirane) udeležbe v sektorskih podjetjih in učinkovit nadzor sektorskega regulatorja nad temi transakcijami. Ilustrativen primer takšne ureditve v slovenskem pravnem sistemu je ureditev pridobivanja kvalificirane udeležbe v bankah.⁸

Kljub zelo široki svobodi pretoka kapitala pa so se ohranile nekatere omejitve na gospodarskih področjih, povezanih z nacionalno varnostjo. Vzorčen primer je ameriška ureditev, ki od časa korejske vojne temelji na zakonu o obrambi.⁹ Ta daje na področju nacionalne varnosti široka pooblastila ameriškemu predsedniku, ki ima pooblastilo za pregled vseh transakcij, s katerimi bi lahko tuji investitor pridobil nadzor nad ameriškim podjetjem, in lahko začasno ustavi ali prepove vsako transakcijo, če grozi, da se bo poslabšala nacionalna varnost ZDA.¹⁰ Znotraj tega okvira se je razvila praksa, da se lahko o posamezni načrtovani ali izvedeni transakciji pridobi mnenje posebnega organa, odbora za tuje naložbe, ki je oblikovan znotraj predsednikove administracije.¹¹

Skoraj idilično okolje za neposredne tuje naložbe pa se je v zadnjem času začelo spreminjati. Na odru neposrednih tujih naložb so se pojavili nekateri novi igralci in ponovno so se pojavila stališča o nacionalnem interesu in zahteve, da se vsaj na nekaterih področjih nacionalnemu interesu zagotovi prednost pred interesom tujega investitorja.¹² Na svetovnih trgih so postali zelo agresivni kitajski investitorji in pri nekaterih njihovih naložbah so se oblikovala zelo odklonila stališča. Lep primer je Nemčija, kjer se je vprašanje izpostavilo v primeru proizvajalca robotske tehnologije Kuka AG leta 2016. Družba Kuka AG je kotirala

4 Glej podrobneje Herrmann, Müller-Ibold, 2018, stran 749.

5 Ali je nediskriminacija zgolj formalna ali pa je tudi dejanska, je seveda odprto vprašanje.

6 Glej podrobneje Gorše, 2017, stran 1399.

7 Glej podrobneje Kavčič, 2002, stran 1503.

8 ZBan-2, 60. do 74. člen.

9 Defense, 1950.

10 Glej podrobneje Mir, Laciak, Mommers 2020.

11 The Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS).

12 Catrain, Theodoropoulou, 2020.

na borzi in po začetni pridobitvi 10-odstotnega deleža v družbi se je kitajski investitor, proizvajalec klimatskih naprav in bele tehnike Midea, odločila za prevzemno ponudbo.¹³ Ob tem prevzemu se je razvila ostra diskusija, ali je sprejemljivo, da tuji investitor dobi nadzor nad tako pomembnim tehnološkim in razvojnim podjetjem.¹⁴ Prevzem je bil uspešno izpeljan in kitajski investitor danes obvladuje to podjetje.¹⁵ Nekoliko drugače se je zgodba odvila v dveh drugih odmevnih primerih. Leta 2017 je želelo kitajsko državno elektrodistribucijsko podjetje State Grid Corporation of China (SGCC) pridobiti 20-odstotni delež v nemškem elektrodistribucijskem podjetju 50Hertz. Vlada je vstop kitajskega investitorja preprečila tako, da se je povezala z belgijskim družbenikom tega podjetja in z njegovo pomočjo prek državne banke izkoristila predkupno pravico pri prodaji.¹⁶ Ob tem je morala v parlamentu odgovoriti na številna zelo natančna in strukturirana vprašanja o upravičenosti transakcijske cene, ki se je izenačila s kitajsko ponudbo.¹⁷ V primeru poskusa kitajskega investitorja Yantai Taihai Group, da bi prevzel Leifeld Metal Spinning AG, podjetje s področja strojegradnje, ki razvija tudi nekatere vitalne elemente za delovanje jedrskih naprav, pa je nemška vlada jasno napovedala, da bo izkoristila možnost, ki jo daje zakon, in bo prevzem prepovedala. Ob takšni napovedi je kitajski investitor svojo ponudbo umaknil,¹⁸ zato je nemška vlada predlagala nadaljnjo razširitev pooblastil v zvezi z neposrednimi tujimi naložbami, čemur je sledila sprememba zunanjetrgovinskih predpisov. Uvedla se je dolžnost priglasitve neposrednih tujih naložb na področju nekaterih gospodarskih sektorjev ključnih tehnologij ter na področju kritične infrastrukture. Zadnje zaostritve možnosti nadzora nad neposrednimi tujimi naložbami pa so bile sprejete kot odgovor na epidemijo covid-19 in se nanašajo tudi na dejavnosti s področja medicinskih in farmacevtskih produktov ter zaščitne opreme. Eden izmed razlogov za to razširitev so bile tudi nekatere izjave ameriškega predsednika Donalda Trumpa.¹⁹ Zelo odmevna je bila zlasti njegova izjava, da naj bi ZDA poskušale dobiti ekskluzivne pravice za cepivo proti novemu koronavirusu, ki ga razvija nemško podjetje CureVac iz Tübingena.²⁰ Nemška vlada pa ni dosegla samo sprememb nacionalne zakonodaje, ampak si je zelo prizadevala za uveljavitev širših pooblastil držav pri nadzoru nad neposrednimi tujimi naložbami v EU.

Namen tega prispevka je predstavitev in kritična analiza materialnopravnih in postopkovnih določb nadzora nad neposrednimi tujimi naložbami, kot ga je slovenski zakonodajalec uzakonil v sklopu ukrepov, sprejetih zaradi obvladovanja posledic pandemije covid-19. Gre za povsem nov pravni institut, ki ga ni mogoče primerjati z oblikami nadzora nad

13 Handelsblatt, 2020a.

14 Augsburgser-allgemeine, 2020.

15 Strategijo in potek transakcije na svoji spletni strani lepo opisuje eden izmed svetovalcev investitorja Freshfields, 2020.

16 Handelsblatt, 2020b.

17 Parlamentarno vprašanje in odgovor si lahko ogledamo na Bundestag, 2020.

18 Handelsblatt, 2020c.

19 Sahin, 2020, stran 192.

20 Rtv, 2020.

neposrednimi tujimi naložbami, kot so bile izoblikovane v času pred vzpostavitvijo tržne ekonomije. Ker gre za nov pravni institut, še ni natančneje obravnavan, razen prvih odzivov pri praktikih, ki svoje stranke obveščajo o morebitnih ovirah pri sklepanju transakcij.²¹ Tudi podobne analize primerljivih pravnih ureditev se zaenkrat zadovoljujejo z analizo nacionalnih zakonodaj in horizontalna primerjalnopravna analiza še ni izvedena.²²

2 PRAVNA UREDITEV NADZORA NAD NEPOSREDNIMI TUJIMI NALOŽBAMI V EU

2.1 Prost pretok kapitala

Ena izmed temeljnih pravic, na katerih je bila zasnovana evropska integracija, je prost pretok kapitala. V skladu s tem ureditev Evropske unije v svojem jedru dopušča neposredne tuje naložbe in jim priznava enak položaj, kot velja za naložbe med državami članicami. To izhaja iz člena 63 PDEU, ki prepoveduje vse omejitve prostega pretoka kapitala in plačil med državami članicami ali med državami članicami in tretjimi državami, vendar ta prepoved omejevanja ni vseobsežna in pomembna izjema je določena v členu 65 1 (b) PDEU. Ta državam članicam omogoča, da sprejmejo ukrepe, ki so upravičeni zaradi javnega reda ali javne varnosti, vendar sklicevanje na javni red in javno varnost ne sme biti sredstvo samovoljne diskriminacije ali prikrita omejitev prostega pretoka kapitala in plačil, kakor je opredeljeno v členu 63. Na tej podlagi lahko države članice sprejmejo zakone, v katerih določijo ukrepe za nadzor nad neposrednimi tujimi naložbami, kar vključuje tudi možnost ukrepov, kot so določanje posebnih pogojev oz. celo prepoved takšne naložbe. Nacionalni ukrepi morajo spoštovati meje, ki jih določa PDEU, in načelo sorazmernosti, saj morajo biti omejevalni ukrepi ustrezni za zagotovitev cilja, ki mu sledijo, in ne smejo presežati tistega, kar je potrebno za doseg.²³ Sodišče EU je tudi razsodilo, da je treba obseg izjeme za javno varnost razlagati strogo, države članice ga ne morejo enostransko določiti brez nadzora institucij EU in izjeme se ne smejo uporabljati izključno v gospodarske namene. Osebam, ki jih prizadenejo takšni omejevalni ukrepi, se mora zagotoviti dostop do pravnih sredstev.²⁴

2.2 Uredba 2019/452

Uredba 2019/452 o vzpostavitvi okvira za pregled neposrednih tujih naložb v Uniji je bila sprejeta marca 2019 in je začela veljati oktobra 2020. V nasprotju s tem, kar so sprva predlagale nekatere države članice, uredba vzpostavlja samo mehanizem preverjanja in medsebojnega sodelovanja, ne nalaga pa vzpostavitve presoje neposrednih tujih naložb in

21 Glej Klobučar, 2020 in Majzelj, Pipan, 2020.

22 Glej Sahin, 2020.

23 C-112/05, odstavek 72.

24 C-54/99, odstavek 18; C-400/08, odstavek 74.

možnosti zavrnitve zaradi javnega reda ali varnosti.²⁵ V razlogih za sprejem je navedeno, da na ravni Unije ni nobenega celovitega okvira za pregled neposrednih tujih naložb zaradi varnosti ali javnega reda, medtem ko so večji trgovinski partnerji Unije takšne okvire že razvili.²⁶ Takšen okvir je nujen za celovito obravnavo tveganj ter za prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam. Odločitev o tem, ali se na podlagi zbranih podatkov uvede možnost izrekanja posebnih ukrepov, pa ostaja v izključni pristojnosti držav članic. Pri ugotavljanju, ali neposredne tuje naložbe lahko vplivajo na varnost ali javni red, bi morale imeti države članice in Komisija možnost, da upoštevajo vse ustrezne dejavnike (vključno z učinki na kritično infrastrukturo, tehnologije, tudi ključne omogočitvene tehnologije) in vire, ki so bistveni za varnost ali ohranjanje javnega reda, katerih motnja, nedelovanje, izguba ali uničenje bi imeli pomemben učinek v državi članici ali v Uniji.²⁷ Zaradi učinkov skupnega trga obstaja še dodatna potreba po medsebojnem obveščanju in sodelovanju za doseganje navedenih ciljev.

Uredba na ravni EU določa mehanizem za usklajevanje pregledovanja tujih naložb, ki bi lahko vplivale na varnost in javni red držav članic. Ta mehanizem določa obveznost izmenjave informacij med državami članicami in Evropsko komisijo (Komisija) ter možnost, da Komisija in države članice v 15 mesecih po zaključku tuje naložbe sporočijo svoje pripombe in mnenja o izvedeni transakciji.²⁸ Odločitev o tem, ali naj bo določena naložba dovoljena, ostane v polju presoje države članice, v kateri se naložba izvaja. Uredba zagotavlja samo možnost drugih držav članic, da državi gostiteljici neposredne tuje naložbe sporočijo svoje pomisleke in skrb, če ima ta naložba svoje učinke v širšem prostoru. Namen uredbe je omogočiti ukrepanje za zaščito bistvenih interesov držav članic in Unije kot celote zaradi groženj vlagateljev, ki niso iz držav članic EU. Grožnje se pojavljajo zaradi naraščajočega števila pridobitev podjetij iz EU, med njimi tudi takšnih, ki delujejo v občutljivih in strateških sektorjih.

2.3 Smernice Komisije

Evropska komisija je kot odziv na epidemijo covid-19 26. marca 2020 objavila smernice za države članice, v katerih navaja občutljivost trenutka in poudarja pomen medsebojnega obveščanja in sodelovanja na področju neposrednih tujih naložb ter Uredbe 2019/425.²⁹ Evropska unija je odprta za neposredne tuje naložbe, saj so te bistvenega pomena za gospodarsko rast in konkurenčnost. Ob tem pa Komisija ugotavlja, da izredne razmere, povezane z izbruhom covid-19, korenito vplivajo na gospodarstvo Evropske unije. Med možnimi posledicami trenutnega gospodarskega šoka je povečano potencialno tveganje za strateške industrije, zlasti tiste, povezane z zdravstvenim varstvom. »Odpornost teh

25 Sahin, 2020, 192.

26 Uredba 2019/452, uvod, točka 5.

27 Uredba 2019/452, uvod, točka 13.

28 Uredba 2019/452, 6. do 8. člen.

29 Smernice, 2020.

industrij in njihova sposobnost, da se še naprej odzivajo na potrebe državljanov EU, bi morala biti v ospredju skupnih prizadevanj tako na ravni Evropske unije kot tudi na ravni držav članic, vendar je treba danes bolj kot kdaj koli prej odprtost EU za tuje naložbe uravnotežiti z ustreznimi orodji za pregled. V izrednih razmerah zaradi covida-19 bi se lahko povečalo tveganje za poskuse pridobitve zdravstvenih zmogljivosti (npr. za proizvodnjo medicinske ali zaščitne opreme) ali povezanih industrij, kot so raziskovalne ustanove (npr. za razvoj cepiv), prek neposrednih tujih naložb. Moramo biti oprezni in zagotoviti, da takšne neposredne tuje naložbe ne bodo škodljivo vplivale na zmogljivosti EU, da se odzove na zdravstvene potrebe svojih državljanov.«³⁰

Komisija v nadaljevanju poziva države članice, da naj ravnajo v okviru svojih pooblastil za obvladovanje navedenih tveganj ob upoštevanju skupnih ciljev, predvsem pa poziva tiste članice, ki v svojih zakonodajah še niso uredile sistema nadzora nad neposrednimi tujimi naložbami, da to čim prej storijo. Vzpostavijo naj celovit mehanizem pregleda in vse druge razpoložljive mehanizme za obravnavanje primerov, »v katerih bi prevzem določenega podjetja, infrastrukture ali tehnologije oz. nadzora nad njimi pomenil tveganje za varnost ali javni red v EU, vključno s tveganjem za kritične zdravstvene infrastrukture in dobavo kritičnih virov.«³¹

3 NADZOR NAD NEPOSREDNIMI TUJIMI NALOŽBAMI V SLOVENIJI

3.1 Ureditev v ZIUOOPE

Slovenija je bila ena izmed tistih držav članic EU, ki ob sprejemu Uredbe 2019/452 v svoji zakonodaji ni imela urejenega nobenega posebnega mehanizma za spremljanje in nadzor nad neposrednimi tujimi naložbami.³² To stanje se je spremenilo z uveljavitvijo Zakona o interventnih ukrepih za omilitev in odpravo posledic epidemije covida-19 (ZIUOOPE). Enajsto poglavje zakona (členi od 69 do 75) ima naslov: Pregled neposrednih tujih naložb. Zakaj se je Vlada RS kot predlagatelj zakona odločila, da ureditev nadzora nad neposrednimi tujimi naložbami umesti v interventni zakon, s katerim rešuje posledice epidemije, ni povsem jasno in tudi ne izhaja iz obrazložitve zakonskega predloga.³³ Utemeljeno pa lahko domnevamo, da je Vlada RS pri oblikovanju zakonskega predloga upoštevala smernice Evropske komisije in bližajoči se datum uveljavitve Uredbe 2019/452. ZIUOOPE je bil v državnem zboru Republike Slovenije sprejet 29. 5. 2020 in je začel veljati 31. 5. 2020. Namen in učinki tega zakona ne segajo samo na področje prilagajanja pravnega reda z zahtevami Uredbe 2019/452, ampak sprejeti ukrepi delujejo bistveno širše in se nanašajo na vse vrste neposrednih tujih naložb. Ne gre le za ukrepe pregledovanja,

30 Ibidem.

31 Ibidem.

32 Stanje zakonodaj držav članic EU na tem področju lahko spremljamo na List, 2020.

33 Tudi nekatere druge države članice so uvajale, dopolnjevale ali spreminjale zakonodajo, vendar večinoma v zunanjetrgovinskih predpisih. Podobno velja tudi za nekatere druge države, ki so zaostrile mehanizme nadzora nad neposrednimi tujimi naložbami, kot so Avstralija, Indija, Japonska, Kanada, Kitajska in ZDA.

spremljanja in evidentiranja, ampak daje zakon pravno podlago za izvrševanje državnega nadzora nad neposrednimi tujimi naložbami in kot skrajni ukrep tudi možnost, da se neposredna tuja naložba prepove oz. da se odpravijo njeni učinki.

Umestitev režima neposrednih tujih naložb v interventni zakon za odpravljanje posledic epidemije pa ima še eno zanimivo posledico. Veljavnost ukrepov spremljanja in nadzora neposrednih tujih naložb je časovno omejena. 75. člen zakona določa, da določbe veljajo do 30. 6. 2023. To pomeni, da bo do navedenega roka verjetno sprejet sistemski zakon, ki bo uredil to področje. Samo želimo si lahko, da si bo zakonodajalec vzel dovolj časa, da bo pripravil in sprejel bolj domišljen sistem ukrepov in da ne bo čakal do izteka navedenega roka in potem spet na hitro in brez posebne strokovne razprave podaljšal veljavnost sedanje ureditve.

3.2 Dolžnost priglasitve

Osnovni ukrep nadzora nad neposrednimi tujimi naložbami, ki ga uvaja zakon, je dolžnost priglasitve neposredne tuje naložbe Ministrstvu za gospodarstvo.³⁴ Namen te dolžnosti je dvojen. S tem Republika Slovenija izpolnjuje obveznost držav članic, da v skladu z Uredbo 2019/452 Komisijo in druge države članice uradno obvestijo o vseh neposrednih tujih naložbah na svojem ozemlju, ki so predmet urejanja po tej uredbi. Hkrati se pri pristojnem ministrstvu oblikuje baza podatkov, ki omogoča izvedbo pregleda neposrednih tujih naložb, preverjanje njihove skladnosti z interesi javnega reda in varnosti ter je podlaga za izrekanje predvidenih ukrepov za zagotavljanje teh interesov.

Dolžnost priglasitve je določena z dvema meriloma. Predmet priglasitve niso vse neposredne tuje naložbe, ampak samo tiste, ki se nanašajo na opravljanje kritičnih gospodarskih dejavnosti ter na kritično infrastrukturo. Oba elementa sta podrobneje določena v tretjem odstavku 72. člena ZIUOOPE. Besedilo zakonske določbe je praktično enako besedilu 4. člena Uredbe 2019/452. Drugo merilo se nanaša na obliko neposrednih tujih naložb. Posebnost slovenske zakonske ureditve je v tem, da za neposredno tujo naložbo ne šteje samo pridobitve udeležbe oz. trajnega vpliva prek glasovalnih pravic v gospodarski pravni osebi. Pri tem se za trajno zvezo šteje že 10-odstotna kapitalska udeležba oz. delež glasovalnih pravic. Za neposredno tujo naložbo se šteje tudi pridobitev pravice razpolaganja z zemljišči in nepremičninami, ki so bistvene za kritično infrastrukturo, ali za zemljišča in nepremičnine, ki se nahajajo v bližini takšne infrastrukture.

³⁴ ZIUOOPE, prvi do četrty odstavka 71. člena.

Zavezanca za prigrasitev sta tako tuji investitor kot domača ciljna družba,³⁵ opraviti pa jo je treba v roku 15 dni od sklenitve pogodbe, ki ima vsebino neposredne tuje naložbe. Prigrasitev je treba opraviti v slovenskem jeziku. Vsebina prigrasitve je določena s četrtem odstavkom 71. člena ZIUOOPE in se odda na predpisanem obrazcu, ki ga bo pripravilo ministrstvo.

3.3 Koordinacija

V petem do sedmem odstavku 71. člena ZIUOOPE so urejena pravna dejanja in postopki, ki jih od Slovenije kot države članice zahteva Uredba 2019/452. Gre predvsem za postopke in dejanja, ki omogočajo medsebojno sodelovanje med članicami, predvsem če bi imela načrtovana neposredna tuja naložba v slovensko pravno osebo lahko učinek na varnost ali javni red druge države članice oz. EU. V tem primeru ima možnost ukrepanja Komisija. Peti odstavek 71. člena ZIUOOPE daje podlago za uporabo vseh zbranih informacij iz prigrasitve oz. informacij, ki so bile posredovane na zahtevo v postopku, za namene iz zakona in uredbe. To velja tudi za zaupne informacije, za katere pa je treba zagotoviti vse mehanizme ustreznega varovanja. Šesti odstavek predvideva ustanovitev posebne kontaktne točke na ministrstvu, vendar podrobnosti niso določene. Sklepamo lahko, da gre za del dejavnosti ministrstva, v katerega sodi tudi sodelovanje z drugimi državami članicami, če bi neposredna naložba v pravno osebo iz druge države članice lahko ogrozila varnost in javni red Republike Slovenije.

3.4 Posebni ukrepi (pregled tuje naložbe)

Pregled neposredne tuje naložbe je postopek, v katerem ministrstvo za gospodarstvo odloča o tem, ali se neposredna tuja naložba na področju dejavnosti iz tretjega odstavka 72. člena (kritični gospodarski sektorji in kritična infrastruktura) odobri, določi pogoje za njeno izvedbo, prepove ali prekličiče.³⁶ V postopku pregleda sodeluje poseben organ (komisija), ki se oblikuje pri ministrstvu za gospodarstvo in tehnologijo.³⁷ Komisija ima od tri do deset članov, ki jih imenuje minister za gospodarstvo. Naloga komisije je, da pregleda prijavljeno tujo naložbo ter ministrstvu predlaga vsebino odločitve. Pri pripravi svojega predloga lahko komisija komunicira z investitorjem, ciljno družbo in drugimi zainteresiranimi subjekti.

35 Odvetniki utemeljeno opozarjajo, da so merila v zakonu zelo splošna in omogočajo različne razlage, zato preprosto svetujejo, da naj se v primeru dvoma prigrasitev opravi, saj se s tem stranka izogne grožnji prekrškovnih sankcij. Še dodatno nejasnost pa povzroča slabo oblikovanje zakonskih določb, ki na nekaterih mestih ne omenjajo najpogostejšega načina pridobitve udeležbe v gospodarski osebi, to je nakupa poslovnega deleža ali paketa delnic. Glej Klobučar, 2020 in Majzelj, Pipan, 2020.

36 Glede na nejasna in ne povsem določena merila za prigrasitev bi bilo zelo smiselno, če bi zakon predvidel tudi možnost izdaje odločbe, da naložba ne izpolnjuje pogojev za prigrasitev in pregled. Tuji investitorji praviloma želijo izključiti vsa tveganja, povezana s transakcijo, in takšna odločba bi jim lahko dala jasen znak, da so na varni strani (safe harbour).

37 Sestavo in položaj komisije ureja 73. člen ZIUOOPE.

Odločitev glede neposredne tuje naložbe sprejme ministrstvo za gospodarstvo, ki pri svoji odločitvi ni vezano na predlog komisije. Ministrstvo lahko z odločbo odobri neposredno tujo naložbo, če ta ne ogroža varnosti ali javnega reda Republike Slovenije. Če pa ministrstvo oceni, da tuja naložba ogroža varnost ali javni red, izda odločbo, s katero tujemu investitorju določi posebne pogoje oz. naložbo prepove ali prekliche.³⁸ Na ogrožanje varnosti in javnega reda lahko kažejo nekateri elementi, povezani s tujo naložbo, kot so lastniška in finančna struktura tujega investitorja, njegove dosedanje dejavnosti, povezava s kriminalnimi dejanji in podobno.³⁹ Zakon podrobneje ne določa pogojev, ki jih določi ministrstvo tujemu investitorju, zato lahko sklepamo, da ima pri oblikovanju teh pogojev ministrstvo proste roke.⁴⁰ Še večja pomanjkljivost zakona pa je, da ne določa nobenega postopka in sankcij nadzora nad izpolnjevanjem pogojev, kar bi lahko povzročilo težave v praksi. Najstrožja sankcija, ki jo lahko izreče ministrstvo, je prepoved tuje naložbe. Posledica takšne odločbe je ničnost pogodbe, s katero je ustvarjena tuja naložba, oz. ničnost sklepa o vpisu v sodni register ali ničnost prevzemne ponudbe.⁴¹

Ministrstvo mora izdati odločbo najpozneje v dveh mesecih od priglasitve tuje neposredne naložbe.⁴² Pravno sredstvo proti odločbi je pritožba na Vlado Republike Slovenije. Zoper takšno odločitev pa obstaja možnost upravnega spora po splošnih pravilih, saj se za postopek v zvezi s priglasitvijo in pregledom tuje naložbe smiselno uporabljajo določbe zakona, ki ureja splošni upravni postopek.

3.5 Sklep

V ZIUOOPE je Slovenija (končno) izkoristila možnost, da postavi nekatere omejitve za neposredne tuje naložbe, če te pomenijo grožnjo varnosti oz. javnemu redu. Ta možnost seveda ne pomeni, da se lahko zlorabi v primeru nasprotovanj tuji naložbi iz povsem gospodarskih razlogov, čeprav gre za nacionalno pomembna podjetja ali celo gospodarski ponos države. Uveljavljeni ureditvi se že na prvi pogled vidi, da je bila sprejeta na hitro, zato so v njej številne neskladnosti in nedoslednosti, ki bodo v praksi verjetno povzročale težave. Zelo široka opredelitev kritičnih gospodarskih dejavnosti in infrastrukture ter razmeroma nizek prag 10 % za obstoj obveznosti bosta verjetno povzročila večje število priglasitev, na kar že opozarjajo odvetniške pisarne v povezavi s transakcijami M & A⁴³ oz. državnimi organi.⁴⁴ Kako bodo potekali postopki pregleda, je ta trenutek nevhvaležno

38 Kakšna je razlika med prepovedjo in preklicem tuje naložbe, ni povsem jasno. Zelo težko si je predstavljati, kaj sploh pomeni preklic, in bi povsem zadoščalo, če bi zakon določil samo prepovedno odločbo.

39 ZIUOOPE, četrty odstavek 72. člena.

40 Morda se lahko pri tem zgleduje po zavezah, ki jih v postopku presoje koncentracij izreka Agencija za varstvo konkurence.

41 ZIUOOPE, prvi odstavek 74. člena.

42 ZIUOOPE, drugi do četrty odstavek 74. člena.

43 Klobučar, 2020 in Majzelj, Pipan, 2020.

44 ATVP, 2020.

napovedovati. Ker ima ZIUOOPE omejen čas veljavnosti, bi bilo zelo smiselno, če bi se ureditev prenesla v poseben zakon, ki bi posamezna vprašanja uredil bolj pregledno in dosledno. Predvsem bi se z novo zakonodajo morala obveznost prijave določiti tako, da glede obstoja te obveznosti ne bi bilo nobenega dvoma. Nejasnosti lahko zaviralno vplivajo na razvoj transakcij M & A, saj gre za nov pogoj, ki ga bodo v pogodbah opredelili kot pogoj za izvršitev transakcije, če je prijava obvezna in je z odločitvijo ministrstva mogoče naložbo omejiti ali celo prepovedati. Predvsem bi moral zakonodajalec razširiti obveznost prijave na pridobitve poslovnih deležev oz. paketov delnic, saj je takšen način pridobivanja udeležbe najbolj razširjen in je zato tudi najpomembnejši za doseganje cilja, ki ga ima nova ureditev nadzora nad neposrednimi tujimi naložbami. Prav tako bi moral zakonodajalec predvideti vsaj nekatere najbolj značilne zaveze, ki se lahko naložijo tujemu investitorju, da je naložba dopustna. V postopkovnem delu je bolj kot normativna ureditev lahko problematičen način odločanja pristojnega organa. V tem in nekaterih drugih primerih nadzora nad pridobivanjem udeležbe⁴⁵ je značilno široko pooblastilo organu odločanja, da utemelji svojo odločitev na splošni merilih. Praksa pri odločanju se lahko pokaže kot diskriminatorna in v nasprotju s ciljem, zaradi katerega je bil nadzor uveden, kar pa se bo pokazalo šele z uporabo tega mehanizma v konkretnih postopkih.

LITERATURA IN VIRI

Catrain L., Theodoropoulou E. (2020). EU Overview. V Goldman C., Koch M. (urednika), *The Foreign Investment Regulation Review*, Edition 7, <https://thelawreviews.co.uk/edition/1001414/the-foreign-investment-regulation-review-edition-7> (na dan 27. avgusta 2020).

Foreign direct investment (2020). https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en (na dan 27. avgusta 2020).

Gorše P. (2017). Obveznost priglasitve koncentracij. *Podjetje in delo*, št. 8, 2017, stran 1399.

Herrmann C., Müller-Ibold T. (2018). Die Entwicklung des europäischen Außenwirtschaftsrechts. *Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 2018, stran 749.

Kavčič M. (2002). Sektorski regulatorji. *Podjetje in delo*, št. 6-7, 2002, stran 1503.

Klobučar M. (2020). Varstvo slovenskega strateškega premoženja pred nezaželenimi tujimi vlagatelji, <https://www.fpir.si/si/publikacije/2020/06/510-Varstvo-slovenskega-strateskega-premozenja-pred-nezazelenimi-tujimi-vlagatelji> (na dan 27. avgusta 2020).

45 ZBan-2, 60. do 74. člen.

Majzelj J., Pipan Nahtigal N. (2020). Zaščita strateškega premoženja: Pregled neposrednih tujih investicij se začneja, <https://selih.si/covid-19/zascita-strateskega-premozenja-pregled-neposrednih-tujih-investicij-se-v-sloveniji-lahko-zacne-ze-junija/> (na dan 27. avgusta 2020).

Mir A. , Laciak C., Mommers M. (2020). USA. V Goldman C., Koch M. (urednika), *The Foreign Investment Regulation Review*, Edition 7, <https://thelawreviews.co.uk/edition/1001414/the-foreign-investment-regulation-review-edition-7> (na dan 27. avgusta 2020).

Sahin R. S. (2020), *Die Leitlinien der Europäischen Kommission zur Kontrolle ausländischer Direktinvestitionen in der COVID-19-Krise*, *COVID-19 und Recht* , 2020, stran 192.

Pravni viri

Defense (1950). *Defense Production Act of 1950*, USA (Public Law 81-774)

List (2020). *List of screening mechanisms notified by Member States*. https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2019/june/tradoc_157946.pdf (na dan 27. avgusta 2020).

Smernice (2020). *Smernice za države članice o neposrednih tujih naložbah in prostem pretoku kapitala iz tretjih držav ter zaščiti evropskih strateških sredstev pred začetkom uporabe Uredbe (EU) 2019/452 (uredba o pregledu neposrednih tujih naložb)*, Uradni list EU 2020/C 99 I/01.

Uredba 2019/452. *Uredba (EU) 2019/452 Evropskega parlamenta in ??Evropskega sveta z dne 19. marca 2019 o vzpostavitvi okvira za pregled neposrednih tujih naložb v Uniji*, Uradni list EU L 79 I/1.

ZBan-2. *Zakon o bančništvu*, Uradni list RS, št. 25/15, 44/16 – ZRPPB, 77/16 – ZCKR, 41/17, 77/18 – ZTFI-1, 22/19 – ZIUJSOL in 44/19 – odl. US.

ZIUOOPE. *Zakon o interventnih ukrepih za omilitev in odpravo posledic epidemije COVID-19*, Uradni list RS, št. 80/20.

Sodne odločbe

C-112/05. *Sodba z dne 23. oktobra 2007, Komisija v Nemčiji, C-112/05, ECLI:EU:C:2007:623.*

C-54/99. *Sodba z dne 14. marca 2000, Église de scientologie, C-54/99, ECLI:EU:C:2000:124.*

C-400/08. Sodba z dne 24. marca 2011, Komisija v Španiji, C-400/08, ECLI:EU:C:2011:172.

Spletni viri

ATVP (2020). <https://www.a-tvp.si/novica/prevzemna-ponudba-v-povezavi-z-obveznostjo-priglasanja-neposrednih-tujih-nalozb-po-ziuoope> (na dan 27. avgusta 2020).

Augsburger-allgemeine (2020). <https://www.augsburger-allgemeine.de/wirtschaft/Siemens-wollte-Kuka-kaufen-Woran-der-Deal-scheiterte-id52996426.html> (na dan 27. avgusta 2020).

Bundestag (2020). <https://www.bundestag.de/presse/hib/569524-569524> (na dan 27. avgusta 2020).

Freshfields (2020). <https://www.freshfields.com/en-gb/what-we-do/case-studies/midea-kuka-case-study/> (na dan 27. avgusta 2020).

Handelsblatt (2020a). <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/kuka-uebernahme-midea-gehoren-fast-95-prozent-am-roboterbauer/13983092.html> (na dan 27. avgusta 2020).

Handelsblatt (2020b). <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/sicherheitsbedenken-nach-50hertz-bundesregierung-wehrt-sich-gegen-weitere-uebernahme-aus-china/22858764.html> (na dan 27. avgusta 2020).

Handelsblatt (2020c). <https://www.handelsblatt.com/politik/international/maschinenbauer-leifeld-berlin-bremst-peking-aus-chinesische-investoren-scheitern-erneut-an-uebernahme-deutscher-firmen/22868708.html>

Rtv (2020). <https://www.rtvsllo.si/svet/evropa/zda-skusajo-nemciji-speljati-cepivo-proti-virusu/517285> (na dan 27. avgusta 2020).

DIGITALIZACIJA IN COVID-19: VEČJA UPORABA SISTEMA ZA UPRAVLJANJE UČENJA NA PRIMERU EKONOMSKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI

TOMAŽ TURK¹

POVZETEK: *Na osnovi podatkov o dostopih do sistema Canvas smo analizirali njegovo dnevno uporabo, kjer nas je zanimalo povečanje uporabe zaradi ukrepov proti covidu-19. Uporaba sistema tako pri študentih kot pri učiteljih se je v preteklih dveh študijskih letih povečevala zaradi uspešnega privzemanja, zato smo skušali razmejiti vpliv uspešnega privzemanja od vpliva ukrepov proti covidu-19. Uporaba modelov ARIMAX pokaže, da je razmejitev med obema vplivoma jasna za dnevno število vzpostavljenih sej ter za število študentov, ki so bili v dnevu aktivni. Število predmetov, do katerih so dostopali učitelji na dan, je v obdobju covid-19 precej naraslo, pri študentih pa se to povečuje z uspešnim privzemanjem, zato pandemija na to ni značilno vplivala. Podobno se pri študentih iz leta v leto povečuje število dostopov do kvizov in nalog, učitelji pa so v obdobju covid-19 na kvizih in nalogah delali bistveno intenzivneje. Pri študentih se je dolžina sej med ukrepi proti covidu-19 občutno podaljšala, pri pedagoških delavcih pa tega podaljšanja ni bilo opaziti.*

Ključne besede: *sistem za upravljanje učenja, privzemanje informacijske tehnologije, analiza časovnih serij, ARIMA, covid-19*

JEL klasifikacija: I23

1 MOTIVACIJA

Ob ukrepih, povezanih s pojavom bolezni covid-19 v letu 2020, se je digitalizacija izkazala za eno od ključnih zmožnosti organizacij, ki lahko pripomore k izvajanju njihovih dejavnosti in k neokrnjenemu izvajanju poslovnih procesov (več o značilnostih digitalizacije in njenem pomenu za poslovanje kot dejavniku agilnosti glej npr. Indihar Štemberger et al., 2019). Pri tem je zmožnost dela na daljavo odigrala eno ključnih vlog. Ne glede na zrelost organizacije z vidika digitalizacije lahko trdimo, da je večina organizacij ob dodatnih naporih svojih zaposlenih naredila hitre premisleke, operativne načrte ter ukrepala v smeri večje in učinkovitejše uporabe informacijske tehnologije. V tovrstnih razmerah se poraja veliko vprašanj, npr. ali so pri odločitvah, ki so morale biti razmeroma hitro sprejete in realizirane, organizacije dovolj informirano upoštevale tudi dolgoročneje, bolj strateške vidike svojega poslovanja (Papadopoulos, Baltas & Balta, 2020). Kot primer naj navedemo hipotetičen hiter izbor določene tehnologije (npr. videokonferenčni sistem), ki so ga za

¹ Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: tomaz.turk@ef.uni-lj.si

delo na daljavo začeli uporabljati sodelavci podjetja skupaj s poslovnimi partnerji, ki pa se lahko dolgoročno izkaže za strateško zgrešeno usmeritev. Po drugi strani bi bilo zanimivo ugotoviti, ali so strateške odločitve in projekti v preteklosti dano organizacijo dovolj dobro pripravili za ukrepanje v sili, npr. za ureditev podatkovne arhitekture, ki ji danes omogoča hitro in neproblematično uvedbo novih sistemov za delo od doma.

Izobraževalne institucije, med katere sodi tudi Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani (EF UL), ki smo jo v tem prispevku vzeli kot primer, niso izjema pri zgornjih razmišljanjih. Eden od sistemov, ki ga je fakulteta uvedla v produkcijo septembra 2018, je sistem za upravljanje učenja (angl. Learning Management System, LMS). Sistem omogoča administracijo, dokumentiranje, sledenje, poročanje, avtomatizacijo in izvajanje izobraževalnih tečajev, programov usposabljanja ali izobraževalnih programov (Ellis, 2009). Strateške dimenzije uvedbe takega sistema se izkažejo zlasti v spremenjenih in novih paradigmah, ki jih sistem prinese študentom in pedagoškemu kadru, ob tem pa je pomembna tudi povezanost tega informacijskega sistema z drugimi sistemi organizacije, kot so npr. študijska evidenca (angl. Student Information System, SIS), sistem za upravljanje predmetov in predmetnikov, kadrovski informacijski sistem ter ne nazadnje sistemi za preverjanje istovetnosti in dodeljevanje pooblastil.

EF UL je med različnimi sistemi za upravljanje učenja izbrala Canvas LMS (Instructure, brez datuma). Pred uvedbo sistema Canvas je fakulteta uporabljala posebej razvito spletno aplikacijo izvedb predmetov v okviru intraneta, ki pa je sčasoma zastarela, zlasti z uporabniškega vidika. Za preizkušanje so prvi uporabniki dostopali do sistema Canvas, ki je implementiran kot spletna aplikacija, od 18. marca 2018 dalje. V poletnih mesecih 2018 se je izvedla prva faza integracije sistema z drugimi sistemi. Na ravni fakultete je bila sprejeta politika, da se nosilci predmeta odločijo, ali bodo predmet v posameznem študijskem letu izvajali s Canvasom, nakar se kreira instanca izvedbe predmeta za to študijsko leto. Vzporeden prehod na nov sistem je fakulteta učiteljem in študentom olajšala tako, da je v sistemu narejen vzorčni predmet oz. šablona za vsak akreditiran predmet, v katerem sodelavci pri predmetu lahko vnaprej pripravljajo vsebinsko strukturo, module in vsebine ter interaktivne elemente predmeta, kot so sprotne naloge, kvizi, skupinsko delo in podobno. Taka šablona se uporablja le za vnaprejšnjo pripravo in preizkušanje vseh gradiv, ob kreiranju vsakokratne izvedbe predmeta pa se vnaprej pripravljena vsebina kopira iz šablone v konkretno izvedbo, v katero so vključeni tudi študenti, ki imajo predmet vpisan v predmetniku.

V študijskem letu 2018/19 je sistem uporabljalo 3.013 uporabnikov (študentov, učiteljev in sodelavcev službe za študijske zadeve), vključenih v 281 aktivnih predmetov, v letu 2019/20 pa 4.723 uporabnikov pri 453 aktivnih predmetih. Pri tem so upoštevani vsi predmeti, tako šablonski kot konkretne izvedbe predmetov v posameznem študijskem letu, upoštevani pa so le aktivni uporabniki, to je tisti, ki so vpogledovali ali interaktivno delali na predmetih, ter predmeti, ki so imeli aktivne uporabnike. Navedeni podatki o aktivnih uporabnikih in predmetih veljajo za obdobje od 1. oktobra 2018 do 15. avgusta 2020. Tudi vsi ostali podatki in rezultati analiz, navedeni v nadaljevanju, se nanašajo na to obdobje.

Porast števila aktivnih uporabnikov in predmetov v drugem študijskem letu po uvedbi Canvasa je tako posledica pričakovanega procesa privzemanja novega sistema, del tega povečanja pa je pripisati omejevalnim ukrepom zaradi bolezni covid-19 in nujnemu prehodu na delo na daljavo. V tem prispevku bomo o uporabi sistema na osnovi podatkov, ki jih beleži Canvas, predstavili analizo časovnih serij in skušali razmejiti oba vpliva, torej povečevanje uporabe sistema zaradi uspešnega privzemanja nove tehnologije ter zaradi ukrepov proti covidu-19. Pričakovati je sicer, da časovne serije na izobraževalnem področju izkazujejo sezonske komponente (npr. semestri, izpitna obdobja), zato bi bilo treba za zanesljivejše rezultate počakati na realizacijo nekaj dodatnih študijskih let, vendar nam tudi taka preliminarna analiza lahko nakaže osnovne zakonitosti in lahko koristi vsem, ki proučujejo in uvajajo tovrstne sisteme.

2 PRIPRAVA PODATKOV

Sistem Canvas beleži podatke o njegovi uporabi, to je o obiskih uporabnikov, ter podatke o posamičnih elementih oz. vsebinah, kot so npr. predmeti, moduli, naloge, datoteke, diskusije in konference. Podatki se beležijo redno ob uporabi, za analizo so pripravljene v 24 do 36 urah, razen podatkov o posameznih zahtevkih (klikih), ki so zaradi velikega obsega na voljo najkasneje v 48 urah. Podatki so urejeni v zvezdni shemi, ki je običajna za podatkovna skladišča. Skladišče vsebuje podatke o dimenzijah in pripadajočih realizacijah. Podatki so na voljo v obliki zgoščenih tekstovnih datotek (Instructure, 2020).

Za analizo uporabe, ki jo predstavljamo, smo uporabili podatke o obiskih uporabnikov (angl. Requests), ki so se izkazali za najboljše izhodišče za tako preliminarno analizo. Posamičnih zapisov, ki opisujejo uporabniške zahtevke, je več kot 110 milijonov od začetka obdobja preizkušanja. Za analizo nas ne zanimajo posamezni zahtevki, temveč vzpostavljene seje. Posamična seja uporabnika zajema prijavo v sistem, opravila, ki jih naredi uporabnik (priprava, opravljanje nalog, opravljanje kvizov ipd.), in odjavo, v kar se šteje tudi zapiranje okna brskalnika. Pri sejah nas poleg elementov predmeta, ki jih uporabnik obiše, zanima tudi pričetek seje (datum in čas pričetka seje) ter njeno trajanje. Na ta način pripravljene podatki zajemajo 800.538 sej od začetka uvajanja, za obdobje proučevanih dveh študijskih let pa 798.847 sej. Analizo uporabe smo vsebinsko razdelili na analizo uporabe sistema Canvas pri študentih (777.235 sej) ter analizo uporabe pri pedagoških delavcih (20.950 sej; razlika 662 sej je na račun drugih uporabnikov). Za vsako sejo imamo na voljo različne podatke, z zabeležko o začetku in trajanju seje pa lahko generiramo različne časovne serije. Z analitičnim orodjem Knime (KNIME, brez datuma) smo pripravili naslednje serije, ločene za študente in pedagoške delavce:

- število vseh vzpostavljenih sej na posamezen dan,
- povprečna dolžina sej, vzpostavljenih v posameznem dnevu, v minutah,

- število uporabnikov, ki so dostopali do Canvasa v posameznem dnevu (pri tem se posameznik šteje le enkrat, če je ustvaril več sej v istem dnevu),
- število predmetov, do katerih so dostopali uporabniki v posameznem dnevu (pri tem se predmet šteje le enkrat, četudi je bilo za dostop do predmeta uporabljenih več sej),
- število kvizov, do katerih so dostopali uporabniki v posameznem dnevu (pri tem se kviz šteje le enkrat, četudi je bilo za dostop do kviza uporabljenih več sej),
- število nalog, do katerih so dostopali uporabniki v posameznem dnevu (pri tem se naloga šteje le enkrat, četudi je bilo za dostop do naloge uporabljenih več sej).

Na ta način lahko poleg osnovnega dostopa oz. vzpostavljanja sej analiziramo tudi podatke o uporabi posamičnih elementov, kot so naloge in kvizi. Pričakovati je namreč, da so izvajalci predmetov zaradi ukrepov covid-19 obogatili tovrstne vsebine oz. jih prenesli iz klasičnega (realnega) okolja v Canvas tudi pri predmetih, ki so jih že prej izvajali s pomočjo Canvasa, vendar ne v polni meri – primer za to so kolokviji in izpiti, ki jih s Canvasom v času covid-19 lahko izvajamo online.

3 ANALITIKA IN REZULTATI

Na osnovi danih podatkov in raziskovalnega vprašanja, koliko je na večjo uporabo sistema Canvas vplival proces privzemanja Canvasa sam po sebi ter koliko so na to vplivali ukrepi zaradi covid-19, smo izbrali modeliranje ARIMA, točneje ARIMAX (angl. Autoregressive Integrated Moving Average with Explanatory Variables) (Tabachnick, Fidell, 2019). Na ta način generiranje vrednosti opazovane spremenljivke (npr. število vzpostavljenih sej na posamezen dan) razumemo kot naključen proces, ki generira posamične "šoke" oz. posamične vrednosti. Poleg naključnega procesa delujejo tudi nenaključni dejavniki, ki dodatno vplivajo na vrednosti opazovanega pojava. Splošni model ARIMA(p, d, q) vključuje naslednje elemente:

- odložen vpliv predhodnih vrednosti v časovni seriji (avtoregresija, AR; element p),
- vpliv linearnega oz. nelinearnega trenda, značilnega za pojav, ki ga opazujemo (I; element d),
- odložen vpliv predhodnih vrednosti v delu, generiranem z naključnim procesom (drseča sredina, MA; element q).

ARIMAX poleg tega vključuje še druge pojasnjevalne (neodvisne) spremenljivke. V našem primeru na ta način lahko zajamemo različne sezonske vplive in splošen trend, z uporabo

nepravih spremenljivk v modelu pa dodatno vključimo vpliv posameznega študijskega leta, semestrov, izpitnih obdobj, kar je relevantno za analizo uporabe kvizov, ter nastopa ukrepov zaradi covid-19. Vpliv pojasnjevalne spremenljivke lahko izrazimo z običajnim linearnim modelom kot

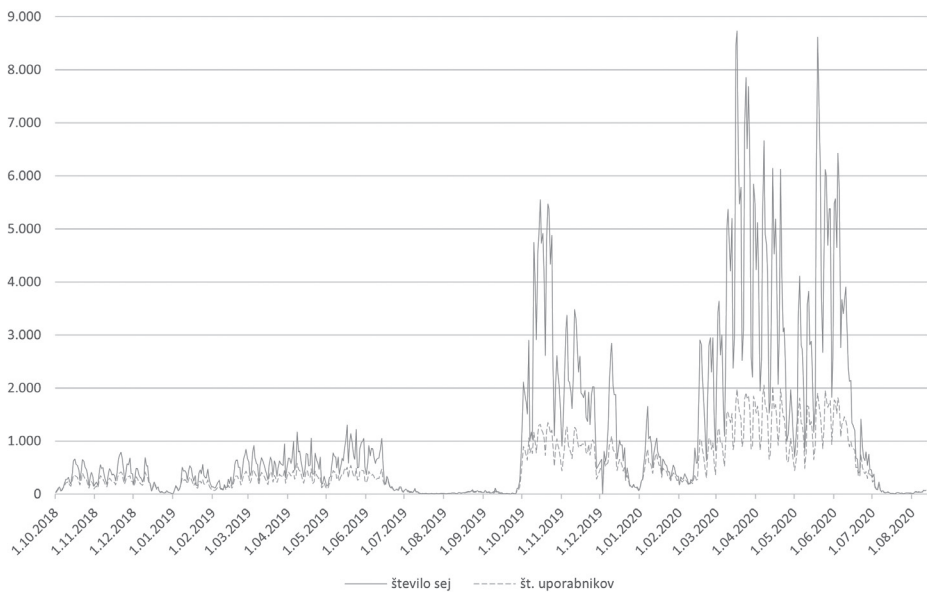
$$y_t = \beta_0 + \beta_1 x_t + \mu_t$$

kjer je y_t vrednost opazovane spremenljivke v času t , x_t vrednost pojasnjevalne spremenljivke v času t , β pa ustrezna koeficienta. ARIMA modelira ostanke μ , kar lahko za primer ARIMA(1, 0, 1) izrazimo v obliki

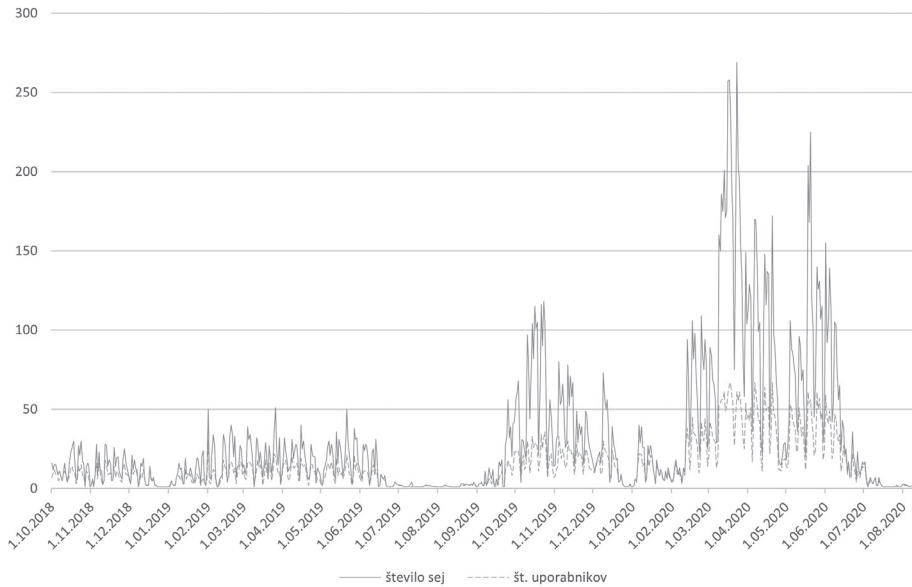
$$\mu_t = \rho\mu_{t-1} + \theta\varepsilon_{t-1} + \varepsilon_t$$

kjer je μ_{t-1} vrednost opazovane spremenljivke v času $t - 1$ brez vpliva pojasnjevalne spremenljivke x , s kontrolo ε_{t-1} pa izrazimo vpliv predhodnih ostankov ε . ρ in θ sta ustrezna koeficienta.

Slika 1: Prikaz opazovanih časovnih serij za študente



Slika 2: Prikaz opazovanih časovnih serij za pedagoške delavce



Pri identifikaciji modelov ARIMAX za našete spremenljivke smo ugotovili, da gre za stacionarne procese kljub razgibanemu videzu časovnih serij (sliki 1 in 2), zlasti ob nastopu covid-19. Opazovano obdobje dveh let je verjetno prekratko za zaznavo dolgoročnejših trendov, npr. tipične S-krivulje privzemanja (Robertson et. al., 2007), ki navadno obsega večletno obdobje. Poleg tega je opazna stopničastost pri uporabi sistema Canvas iz leta v leto oz. iz semestra v semester. Razlog za to gre iskati v tem, da se za uporabo Canvasa pri posamičnem predmetu odločijo nosilci predmeta pred začetkom študijskega leta oz. semestra in se uporaba iz semestra v semester nezvezno razširja na vedno več predmetov, pri tem pa študenti pri uporabi seveda sledijo odločitvam nosilcev premetov.

Tabela 1: *Koeficienti izbranih modelov in standardne napake (v oklepajih) za opazovane časovne serije za študente. Vse vrednosti so statistično značilne pri $p < 0,001$, razen pri a) ($p < 0,05$) in b) ($p < 0,01$). Z L1, L2 itd. so označene vrednosti, odložene za eno, dve ali več časovnih enot.*

	Število sej	Trajanje sej	Število uporabnikov	Število predmetov	Število kvizov	Število nalog
Pojasnjevalne spremenljivke:						
- ukrepi proti covidu-19	1018.836 (186.6424)	66.20694 (31.02086)	231.7724 (55.2591)	-	-	-
- prvo leto	-1020.761 (380.7842) b)	-	-483.2394 (80.55881)	-15.97281 (3.292036)	-515.0175 (76.35681)	-55.08069 (14.18527)
- β_0	1365.803 (334.1542)	221.786 (19.94641) a)	609.1131 (111.3696)	47.73442 (7.575112)	687.3628 (108.1602)	81.69857 (8.894207)
AR:						
- L7	.7673941 (.020454)	.6278179 (.0511538)	.8799975 (.0149058)	.9319927 (.0184541)	.8800126 (.0140924)	.6261031 (.0304152)
MA:						
- L1	.8061023 (.0204114)	.1720782 (.0256505)	.7248832 (.022729)	.6515335 (.0173126)	.7280539 (.0227574)	.7004408 (.0213987)
- L2	.4371724 (.0258933)	.0961888 (.0281812)	.5054093 (.0263864)	.5987539 (.022772)	.5113209 (.0263642)	.3804509 (.0251337)
- L3	.2471023 (.0213315)	.1053752 (.0254378)	.309849 (.0227552)	.3939937 (.0262335)	.3083864 (.0225962)	.2673477 (.0256276)
- L7	-.2119589 (.0229343)	-.400466 (.0585088)	-.3234075 (.0247942)	-.4426464 (.0285408)	-.3210985 (.0253696)	-.2918812 (.0270043)

Tabela 2: *Koeficienti izbranih modelov in standardne napake (v oklepajih) za opazovane časovne serije za pedagoške delavce. Vse vrednosti so statistično značilne pri $p < 0,001$, razen pri a) ($p < 0,05$) in b) ($p < 0,01$). Za c) glej besedilo. Z L1, L2 itd. so označene vrednosti, odložene za eno, dve ali več časovnih enot.*

	Število sej	Trajanje sej	Število uporabnikov	Število predmetov	Število kvizov	Število nalog	
Pojasnjevalne spremenljivke:							
- ukrepi proti covidu-19	74.05242 (9.098905)	-	19.11713 (3.469262)	18.53281 (2.728857)	19.11713 (3.469262)	2.595657 (.8172338)	
- prvo leto	-	-	-	-	-	-	
- semester	12.38471 (2.941174)						
$-\beta_0$	9.41956 (13.11657) c)	258.8558 (22.51373)	7.532061 (4.840194)	8.021896 (4.45730) a)	7.532061 (4.84019) a)	1.490671 (.6645995)	
AR:							
- L7	.8535525 (.018404)	.8253407 (.0183183)	.6285889 (.1740696)	.9007125 (.0168389)	.8952704 (.0185644)	.9007125 (.0168389)	.7474838 (.0389949)
MA:							
- L1	.6188693 (.0251629)	.6567672 (.024836)	-	.5528873 (.0268081)	.5412749 (.0265871)	.5528873 (.0268081)	.2996751 (.0262465)
- L2	.4267194 (.0244805)	.4640522 (.0237169)	-	.3507007 (.0327637)	.335697 (.0323876)	.3507007 (.0327637)	.1713729 (.0281719)
- L3	.2061464 (.0236979)	.2275509 (.0227929)	-	.1949601 (.0277397)	.1572085 (.0270752)	.1949601 (.0277397)	.1557896 (.0270885)
- L7	-.3765261 (.0272315)	-.3322573 (.0281807)	-.5136224 (.191797) a)	-.4552388 (.0282409)	-.4855447 (.0306849)	-.4552388 (.0282409)	-.4955449 (.0517238)

Pri identifikaciji smo si pomagali z izračuni funkcij avtokorelacije (ACF) in parcialne avtokorelacije (PACF). Glede na teste se je izkazalo, da kaže pri sezonskih komponentah upoštevati aditivno obliko ARIMA(p, d, q) in ne multiplikativno ARIMA(p, d, q)(P, D, Q)_s oz. SARIMA (Tabachnick, Fidell, 2019). Po izračunu parametrov in ustreznih testov je sledila analiza ostankov, kjer smo zasledovali zlasti ustreznost parametrov časovno najbližjih vrednosti, v skladu z načelom preprostosti (angl. Parsimony) oz. z izogibanjem prevelikega prileganja modelov s prekomernim številom parametrov.

Pri izračunavanju modelov smo upoštevali statistično značilnost dobljenih koeficientov, volatilitnost ter diagnostiko ostankov (Log Likelihood, Akaike in Bayes informacijski kriterij). V tabelah 1 in 2 so prikazani rezultati, to je koeficienti izbranih modelov in standardna napaka, po posameznih spremenljivkah.

Pri izračunih smo ukrepe proti covidu-19, razliko med prvim in drugim študijskim letom, semestri ter izpitnimi obdobji izrazili z nepravimi spremenljivkami. Izkaže se, da statistično značilne rezultate pri večini modelov izkazujejo razlike med študijskimi leti (npr. v letu

2018/19 so študenti v povprečju vzpostavili 1020,7 seje manj kot v letu 2019/20) ter ukrepi proti covidu-19 (npr. v obdobju ukrepov so študenti v povprečju vzpostavili 1018,8 seje več na dan), ne pa ostale nepravne spremenljivke, ki smo jih preizkusili (semestri, izpitna obdobja). Pri komponentah AR in MA je pri večini modelov izražena tedenska sezonska komponenta (L7), dočim pri MA vidimo tudi vpliv prejšnjih treh odloženih vrednosti.

Če je število vzpostavljenih sej študentov pojasnjeno z razlikami med študijskima letoma ter nastopom ukrepov proti covidu-19, pa slika ni tako transparentna pri pedagoških delavcih. Prvi model za število sej v tabeli 2 sicer izkazuje, da so učitelji v obdobju covid-19 vzpostavili v povprečju za 74,0 seje več na dan namesto običajnih 9,4 seje (kar nakazuje konstanta), vendar vrednost konstante ni statistično značilna. Kot alternativo lahko upoštevamo drugi najboljši model, ki izkazuje povečanje števila vzpostavljenih sej učiteljev na dan iz semestra v semester v povprečju za 12,4 seje, model pa je brez konstante. Mnenje si lahko ustvarimo tudi sami s pomočjo grafikona na sliki 2, kjer primerjamo vpliv nastopa poletnega semestra (17. februar 2020) in vpliv nastopa covid-19 v obdobju po 13. marcu 2020 glede na prejšnja gibanja, končno razsodbo pa bo pokazalo dolgoročnejše opazovanje.

4 UGOTOVITVE IN IZHODIŠČA ZA NAPREJ

Kot lahko ugotovimo na podlagi analize, je vpliv ukrepov proti covidu-19 na dnevno aktivnost uporabnikov sistema Canvas očiten že iz prikazov na slikah 1 in 2, podrobneje pa iz modelov ARIMAX. Ločitev med vplivom študijskih let 2018/19 in 2019/20 ter vplivom ukrepov proti covidu-19 je jasno podana pri številu vzpostavljenih sej ter pri številu posamičnih študentov, ki so bili v dnevu aktivni. Kot lahko vidimo pri študentih, se je dolžina njihovih sej med obdobjem covid-19 občutno podaljšala, v povprečju za dobro uro, pri pedagoških delavcih pa tega podaljšanja ni opaziti. Razlago za to kaže iskati v različni naravi dela, to je v osredotočenosti na študij pri študentih (med študijem ostane seja odprta), učitelji pa zaradi raznolikih delovnih obveznosti preklapljajo med različnimi programskimi rešitvami, zato so njihove seje krajše.

Nadalje nas je zanimalo število predmetov, do katerih so dostopali uporabniki v posameznem dnevu (pri tem se predmet šteje le enkrat, četudi je bilo za dostop do predmeta uporabljenih več sej). Število posamičnih predmetov, do katerih so dostopali učitelji na dan, je tako v obdobju covid-19 naraslo v povprečju za 18,5 predmeta, kar je razmeroma veliko v primerjavi s srednjo vrednostjo 8. Verjetno je to povezano z večjo pogostnostjo pregledovanja stanja in skrbi za normalno izvajanje predmetov, kar izkazuje tudi večje število sej, ki so jih učitelji ustvarili. Pri študentih je bilo število posamičnih predmetov, do katerih so v povprečju dostopali v dnevu, odvisno le od študijskega leta (v 2019/20 za 15,9 predmeta več) in ne od ukrepov proti covidu-19.

Pri študentih je opazna razlika v številu pristopov k reševanju kvizov in nalog na dan med študijskima letoma – v letu 2019/20 je število pristopov h kvizom naraslo za 515,0, k

nalogam pa za 55,0. Pri učiteljih je zanimivo, da razlik med študijskimi leti ni, so pa učitelji intenzivneje delali na kvizih in nalogah v obdobju covid-19, saj so v povprečju dostopali do 19,1 kviza več in 2,5 naloge več na dan.

Število posameznih študentov, ki so bili na dan aktivni v Canvasu, je v študijskem letu 2019/20 glede na prejšnje leto v povprečju naraslo za 483,2 študenta, zaradi covid-19 pa je to število naraslo še za dodatnih 231,7 študenta. Pri učiteljih ni bistvene razlike med študijskima letoma, ukrepi proti covidu-19 pa so povečali število posameznih učiteljev, ki so uporabljali Canvas, v povprečju za 19,1 učitelja na dan.

Kot vidimo, je v nekaterih primerih oz. pri posameznih modelih še prezgodaj, da bi jasno razmejili vpliv običajnega privzemanja novega sistema in izrednega dogodka, kot je covid-19, na aktivnost uporabnikov novega sistema, kljub temu pa so osnovni vzorci že nakazani. Posamična vsebinska pojasnila, ki smo jih podali, kaže v prihodnje osvetliti z dodatnimi analizami oz. triangulacijo.

Prikazan analitični pristop je pomemben za okolja, kjer organizacije digitalizirajo svoje poslovanje pod posebnimi pogoji, ne le za izobraževalna (Cantabella et al., 2019). Analiza nakazuje, kako se manifestira realizacija delovnega procesa v posebnih razmerah, predvsem pa spreminjanje obnašanja posameznikov in njihovo prilagajanje na nove okoliščine ob uporabi informacijske tehnologije. Nakazani vzorci spremenjene uporabe so eno od možnih izhodišč za podrobnejšo analizo razširjanja uporabe informacijske tehnologije v omrežju uporabnikov ter privzemanja sistemov za upravljanje učenja z didaktično-pedagoškega vidika.

LITERATURA IN VIRI

Cantabella, M., Martínez-España, R., Ayuso, B., Yáñez, J. A., Muñoz, A. (2019). Analysis of student behavior in learning management systems through a Big Data framework. *Future Generation Computer Systems*, (90), str. 262–272.

Ellis, R. K. (2009). Field Guide to Learning Management. *Learning Circuits*, American Society for Training & Development.

Instructure. (2020). Canvas Data Portal. Pridobljeno 1. maja iz https://seblu.instructure.com/accounts/1/external_tools/18

Instructure. (brez datuma). Pridobljeno 24. avgusta 2020 na naslovu <https://www.instructure.com/en-gb/>.

Indihar Štemberger, M., Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. (2019). Patterns of approaches to digital transformation: an institutional arrangements perspective. *Economic and business review*, 3(21), str. 467–492.

KNIME. (brez datuma). Pridobljeno 24. avgusta 2020 na naslovu <https://www.knime.com/>.

Papadopoulos, T., Baltas, K. N., Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, v tisku.

Robertson, A., Soopramanien, D., Fildes, R. (2007). Segmental new-product diffusion of residential broadband services. *Telecommunications Policy*, (31), str. 265–275.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7. izd). Northridge: Pearson.

SLOVENSKI KULTURNO-KREATIVNI DELAVEC V ČASU PANDEMIJE COVIDA-19

EVA MATJAŽ¹

POLONA ČERNIČ²

LEJLA PERVIZ³

IRENA OGRAJENŠEK⁴

POVZETEK: Položaj slovenskega kulturno-kreativnega delavca je bil že pred pandemijo vse prej kot rožnat, zaradi nje pa se je še dodatno poslabšal. To v pričujočem članku podrobneje osvetljujemo s pomočjo anketne metodologije.

Empirično raziskavo smo zasnovali v kreativnem centru Poligon v sodelovanju s Centrom za kreativnost pod okriljem Muzeja za arhitekturo in oblikovanje. V procesu razvoja anketnega vprašalnika smo v središče postavili vprašanje, kako se delavci v slovenskem kulturnem in kreativnem sektorju (v nadaljevanju KKS) spoprijemajo s pogoji dela, spremenjenimi zaradi pandemije covid-19. Pri tem se nismo osredotočili le na ekonomski vidik spremenjenega vsakdana. Zanimali sta nas širša sociološko-psihološka življenjska realnost slovenskih kulturno-kreativnih delavcev in njihova ocena nove normalnosti ter ustreznosti ukrepov vlade z vidika ohranjanja KKS na predpandemični stopnji razvitosti.

V članku prikazujemo nekatere ključne ugotovitve naše raziskave in nanizamo ter kritično ovrednotimo nabor preventivnih ukrepov, ki bi jih veljalo čim prej uresničiti.

Ključne besede: kulturni in kreativni sektor (KKS), covid-19, EU, Slovenija, analiza stanja, ukrepi

JEL klasifikacija: D24

1 UVOD

Omejevanje socialnih stikov ljudi, ki ga za obvladovanje pandemije covid-19 z različno intenzivnostjo in v različnih obdobjih od izbruha pandemije v pričetku leta 2020 izvajajo vlade po vsem svetu, je poleg turizma zelo prizadelo tudi kulturni in kreativni sektor (v nadaljevanju KKS). Sektor se namreč podobno kot turizem povezuje s številnimi gospodarskimi panogami in na njih pušča svoj odtis, zato ga je zaradi heterogene narave zelo težko sistematično analizirati.

1 eva@poligon.si

2 polona.cernic@gmail.com

3 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: lejla.perviz@ef.uni-lj.si

4 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: irena.ograjensek@ef.uni-lj.si

Slike ne zakrivajo le številni termini (kulturne industrije; kulturne in kreativne industrije; kulturni in kreativni sektor) in opredelitve, ki jih različni avtorji uporabljajo za razmejitev KKS od drugih gospodarskih panog, omeniti velja tudi dejstvo, da obstoječi sistem nacionalnih računov ni sposoben celovito zajeti multiplikativnih učinkov KKS.

Metodološke nedorečenosti odseva tudi nabor opredelitev in uradnih merskih instrumentov, razvitih v okviru evropskega statističnega sistema. V našem raziskovalnem procesu ta nabor razširimo še z razlikovanjem med tradicionalnim (kulturna in kreativna ponudba na fizičnem prizorišču) in modernim (kulturna in kreativna ponudba v virtualnem prostoru) KKS.

Naša analiza temelji tako na razpoložljivih pisnih virih (panožna poročila in statistični podatki) kot tudi na anketnih podatkih, ki smo jih od slovenskih kulturnih in kreativnih delavcev pridobili v dveh valovih (prvo anketno zbiranje podatkov je potekalo med 6. aprilom in 3. majem 2020, drugo pa med 29. septembrom in 25. oktobrom 2020).

V središču anketnega zbiranja podatkov je vprašanje, kako se delavci v slovenskem KKS spoprijemajo s pogoji dela, spremenjenimi zaradi pandemije covid-19. Pri tem se nismo osredotočili le na ekonomski vidik spremenjenega vsakdana. Zanimali sta nas širša sociološko-psihološka življenjska realnost slovenskih kulturno-kreativnih delavcev in njihova ocena nove normalnosti ter ustreznosti ukrepov vlade z vidika ohranjanja KKS na predpandemični stopnji razvitosti. Kreativno-inovativni potencial KKS se lahko namreč pomembno zmanjša, če so delujoči v njem primorani čas in energijo vlagati v dopolnilne oziroma alternativne preživetvene strategije.

2 ZNAČILNOSTI KULTURNEGA IN KREATIVNEGA SEKTORJA V EVROPSKI UNIJI

Eurostat (2020a) ocenjuje, da je bilo na območju EU-27 v letu 2019 7,4 milijona ljudi (3,7 % vseh zaposlenih oseb), ki so se ukvarjali s kulturno dejavnostjo ali so imeli poklic s področja kulture. V večini držav članic EU delež mladih zaposlenih (starih od 15 do 29 let) ni presegal 20 % celotne zaposlitve v KKS.

Delež žensk, zaposlenih v KKS v EU-27, je bil malo nižji kot delež moških (47,7 %). V letu 2019 naj bi 82 % moških, zaposlenih v KKS, delalo polni delovni čas, v primerjavi s povprečjem za celotno EU-27 gospodarstvo, ki je 91 %. Za primerjavo je delež žensk, zaposlenih v KKS za polni delovni čas, 68 % (v primerjavi s povprečjem 69 % za celotno gospodarstvo EU-27). To kaže na manjšo razliko med spoloma znotraj KKS v primerjavi s celotnim gospodarstvom.

V EU-27 je bilo leta 2019 32 % kulturnih in kreativnih delavcev samozaposlenih (povprečje za celotno gospodarstvo znaša 14 %). To pomeni, da je bila relativna vrednost

samozaposlitve na področju kulture več kot dvakrat višja od povprečja za celotno zaposlenost.

Evropski kulturni in kreativni delavci so bili na splošno dobro izobraženi (34 % jih je imelo višjo sekundarno ali posekundarno neterciarno izobrazbo in 59 % terciarno izobrazbo).

Poslovna statistika za KKS je na ravni EU-27 dostopna le za leto 2017 (Eurostat, 2020b). V panogi je bilo več kot 1,1 milijona podjetij, kar je približno 5 % vseh podjetij v nefinančnih sektorjih gospodarstva. Dodana vrednost v stroških faktorjev je znašala 145 milijard evrov, kar ustreza 2,3 % celotnega nefinančnega gospodarskega sektorja. Za ilustracijo navedimo še, da je bila dodana vrednost sektorja nekoliko višja od dodane vrednosti avtomobilske industrije (139 milijard evrov) in kemične industrije (130 milijard evrov). Skupna tržna vrednost prodaje blaga in storitev je znašala 375 milijard evrov, kar je bilo 1,5 % celotnega prometa, ustvarjenega v nefinančnem gospodarskem sektorju v EU-27.

3 ZNAČILNOSTI KULTURNEGA IN KREATIVNEGA SEKTORJA V SLOVENIJI

Relativna pomembnost KKS (izmerjena z njegovim deležem v nefinančnem sektorju gospodarstva na osnovi števila podjetij) je bila v Sloveniji v letu 2017 6,6 % (Eurostat, 2020b). V Sloveniji se je v letu 2019 4,9 % vseh zaposlenih oseb ukvarjalo s kulturno dejavnostjo ali so imeli poklic s področja kulture (Eurostat, 2020a). Delež mladih zaposlenih (starih od 15 do 29 let) je znašal 16,3 % celotne zaposlitve v KKS.

Delež žensk, zaposlenih v KKS v Sloveniji, je bil nekaj nižji kot delež moških (48,4 %). 86 % moških in 81 % žensk naj bi v panogi delalo polni delovni čas. Ta odstotek je mnogo višji od povprečja za EU-27, ki znaša 68 %. Delež samozaposlenih kulturnih in kreativnih delavcev v Sloveniji je 26 % (povprečje za celotno gospodarstvo je 12 %).

Skoraj 62 % slovenskih kulturnih in kreativnih delavcev je imelo terciarno izobrazbo, kar je za 2 odstotni točki več od deleža na ravni EU-27.

Zaradi drugačnega metodološkega pristopa se zgornji rezultati razlikujejo od obsežnega profila KKS v slovenskem gospodarstvu, ki so ga pripravili Murovec et al. (2020) za obdobje od leta 2008 do 2017. Po njihovih podatkih predstavlja KKS 10,5 % vseh registriranih poslovnih entot v Sloveniji. Med pravnoorganizacijskimi oblikami s 56 % močno prevladujejo samostojni podjetniki posamezniki. Ta delež je mnogo višji kot v drugih panogah slovenskega gospodarstva, kjer znaša 43 %. Delež družb z omejeno odgovornostjo v KKS je 23 %. V primerjavi z ostalim gospodarstvom (33 %) je ta delež nižji za kar 10 odstotnih točk.

Kar 65 % vseh organizacijskih entot v KKS je lociranih v kohezijski regiji Zahodna Slovenija. To je v skladu z globalno realnostjo glavnih mest, ki nesorazmerno uspešno privabljajo tako

finančna sredstva kot kreativce v svojo bližino, saj ponujajo sedeže narodnim gledališčem, državnim opernim hišam, filharmoničnim orkestrom, muzejem in galerijam, pa tudi festivalom in izobraževalnim ustanovam na sorodnih področjih.

V letu 2017 so prihodki od prodaje vseh registriranih poslovnih enot v slovenskem KKS znašali 2,964 milijarde evrov in so predstavljali 2,7 % prihodkov od prodaje, ustvarjene v celotnem gospodarstvu (podoben delež kot pri avtomobilski industriji).

V istem letu je slovenski KKS zaposloval skupno 27.777 ljudi (3,6 % zaposlenih v vseh gospodarskih panogah). Družbe z omejeno odgovornostjo so bile najpomembnejši delodajalec tako v KKS (55 % vseh zaposlenih) kot tudi v preostalem gospodarstvu, sledijo pa jim javne ustanove (32 % vseh zaposlenih v KKS).

Največ ljudi v KKS je bilo zaposlenih v sektorju *Izdajanje knjig, periodike in drugo založništvo* (25 %), ki mu sledi *Oblikovanje računalniških iger* (20 %). Sektor *Kulturne in razvedrilne dejavnosti*, ki je sicer največji po številu registriranih poslovnih enot, je zaposloval le 10 % vseh zaposlenih v slovenskem KKS. To kaže na (povprečno) zelo majhno število zaposlenih v teh poslovnih enotah.

Kot še navajajo Murovec et al. (2020), je slovenski KKS primerljiv z mnogimi drugimi gospodarskimi panogami v Sloveniji, na primer:

- glede na število registriranih organizacijskih enot z gradbeništvom;
- glede na število zaposlenih z dejavnostmi, kot sta *proizvodnja električnih naprav* ali *finančna in zavarovalniška dejavnost* (glede na ta kriterij je sektor KKS večji od *kemične in avtomobilске industrije*);
- glede na ustvarjene prihodke od prodaje s proizvodnjo električnih naprav in avtomobilsko industrijo.

Dobra desetina (12 %) registriranih slovenskih kulturnih in kreativnih delavcev je bila po podatkih Murovec et al. (2020) samozaposlenih. Vrednost tega kazalnika se verjetno najmočneje razlikuje od ocene Eurostata (26 % samozaposlenih v KKS).

V splošnem KKS ne glede na metodologijo, uporabljeno za njegovo profiliranje, v gospodarstvu kot celoti ni zanemarljiv, v obliki nesnovnega kapitala pa je njegov pomen ključen za obstoj in nadaljnji razvoj družbe kot celote

4 VSEBINSKI IN METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE

Teoretični okvir naše raziskave predstavljajo alternativne teorije blaginje (Ransome, 2010) ter tipologije inovativnosti v KKS (Hotho & Champion, 2011), praktičnega pa nova evropska agenda za področje kulture (European Commission, 2018) ter novi delovni načrt za področje kulture (Council of the European Union, 2018), ki KKS opredeljujeta kot temeljni steber skupne evropske identitete ter gonilo kreativnosti in inovativnosti v gospodarstvu in družbi.

Empirično raziskavo smo zasnovali v kreativnem centru Poligon v sodelovanju s Centrom za kreativnost, ki deluje pod okriljem Muzeja za arhitekturo in oblikovanje. V središče smo postavili vprašanje, kako se delavci v KKS spoprijemajo s pogoji življenja in dela, spremenjenimi zaradi pandemije covida-19.

Anketni vprašalnik sestavlja 41 vprašanj: 9 izbirnih, 6 kombiniranih, 5 odprtih, 10 temelječih na merski lestvici, 11 vprašanj pa je številskega tipa. Z njimi smo zajeli naslednje vsebinske sklope:

- **Delovanje v KKS:** pravna oblika delovanja, podpodročja kulturno-kreativnega delovanja.
- **Demografski podatki respondentov:** spol, starost, izobrazba, regija bivanja, velikost kraja dela, število oseb v gospodinjstvu z rednim dohodkom, neto mesečni dohodek respondenta in gospodinjstva, lastništvo/najem stanovanja/hiše.
- **Dogajanje z delavci v KKS med krizo:** koliko jih je obsedelo doma brez dela; odpoved poslov v marcu, aprilu in maju 2020; delež najemnikov poslovnih prostorov; dogovor o zmanjšanju najemnine v praksi.
- **Potek ustvarjalnega dela v obdobju zaprtja države oziroma v času samoizolacije:** koliko delavcev v KKS je v obdobju zaprtja države oziroma v času samoizolacije dejansko delalo in kakšna je bila njihova delovna učinkovitost; ali in kako so v obdobju zaprtja države oziroma v času samoizolacije prilagodili svoje delovne aktivnosti.
- **Videnje krize zaradi covida-19 in soočanje z njo:** kako delavci v KKS ocenjujejo vladne ukrepe; kako vidijo prihodnost KKS; kakšna bo po njihovem mnenju prihodnost družbe kot celote.
- **Odpornost KKS in preživetvene možnosti:** kakšni so povprečni neto mesečni prihodki delujočih v njem; koliko prihrankov imajo; kakšne so ocene spremenjenega prometa v letu 2020 v primerjavi z 2019; kakšna je struktura virov prihodkov.

Podatke smo zbirali v dveh valovih (prvi je potekal med 6. aprilom in 3. majem 2020, drugi pa med 29. septembrom in 25. oktobrom 2020). V prvem valu je sodelovalo skupno 1.521, v drugem pa 1.578 slovenskih kulturnih in kreativnih delavcev, kar je približno 4 % vseh aktivnih delavcev v slovenskem KKS (kot je bilo že poudarjeno, se zaradi različnih metodologij podatki o velikosti celotne populacije kulturnih in kreativnih delavcev v Sloveniji razlikujejo, zato manjkajo tudi pomembni sociodemografski podatki, npr. o spolni in starostni strukturi).

V raziskavo smo vključili slovenske kulturne in kreativne delavce ne glede na njihov pravni status: študente, delavce na avtorskih pogodbah, samozaposlene v kulturi, samostojne podjetnike, zaposlene v podjetjih in zasebnih zavodih, društvih in zadrugah, kot tudi zaposlene v javnih zavodih.

V primerjavi s prakso evropskega statističnega sistema so kreativne dejavnosti v našem vprašalniku razvrščene v mnogo širše pojme in vključujejo naslednje: arhitektura; krajinska arhitektura; film, avdio, video; fotografija; glasba; modno oblikovanje in oblikovanje tekstilij; grafično oblikovanje; produktno oblikovanje; storitveno oblikovanje; oglaševanje in marketing; razvoj programske opreme in računalniških iger; raziskave in razvoj; uprizoritvene umetnosti (gledališče, glasba, ples); vizualne umetnosti (ilustracija, kiparstvo, slikarstvo); intermedijske umetnosti; mediji (TV, radio, tiskani mediji, spletni mediji itd.); literarno ustvarjanje in založništvo; ustvarjalne obrti; kreativni turizem in drugo.

Večina respondentov v obeh valovih je ženskega spola (več kot 60 %). Njihova povprečna starost je 38,8 leta. Dobra polovica respondentov je vsaj univerzitetno izobraženih. Dobra petina (več kot 22%) jih ima status samostojnega podjetnika, dobra petina pa status samozaposlenega v kulturi. Najbolj množično delujejo na področjih filma, avdia in videa (11,3 %), uprizoritvenih umetnosti (10,7 %), grafičnega oblikovanja (10,6 %) in vizualnih umetnosti (8,2 %). Skoraj polovica respondentov je aktivnih na dveh podpodročjih KKS; dobra desetina celo na treh ali več. Med tistimi, ki so izbrali možnost odgovora "drugo", jih je večina odgovorila, da "delajo na črno".

Kar 64,4 % respondentov prebiva v osrednjeslovenski statistični regiji, v kateri jih večina tudi dela (60 %). V povprečju imajo dobrih 12 let delovnih izkušenj v KKS. Tretjina respondentov za bivanje plačuje tržno (22,1 %) ali netržno najemnino (10,1 %). Slaba petina respondentov pa odplačuje kredit za stanovanje/hišo, v katerem/kateri živijo (19,0 %).

Temeljne ugotovitve naše empirične raziskave povzemamo v naslednjih točkah:

- **Več kot ena tretjina respondentov je bila med zaprtjem države oziroma v času samoizolacije prisiljena ostati doma brez dela.** Med najbolj prizadetimi so filmski

ustvarjalci in avdio/video ustvarjalci ter tisti delavci, ki delujejo na področju uprizoritvenih umetnosti, glasbe, fotografije in kreativnega turizma.

- **Skoraj 80 % vseh respondentov je poročalo o odpovedi posla med zaprtjem države oziroma v času samoizolacije.** Povprečna vrednost izgubljenih poslov za marec je znašala 2.945 evrov. Za april in maj so respondenti napovedali izgubo v povprečni višini 5.983 evrov.
- **Več kot dve tretjini vseh respondentov, ki so med epidemijo delali, je poročalo o nižji ali veliko nižji delovni učinkovitosti.** Glavni razlogi za upad produktivnosti so bili stiska zaradi epidemije, počasnejši delovni procesi na spletu, skrb za varstvo otrok in njihovo izobraževanje, razna gospodinjska opravila ter zabrisane meje med delom in prostim časom.
- Respondenti so vprašalnik izpolnjevali pred sprejetjem prvega vladnega protikoronskega paketa pomoči, med njegovim sprejemanjem in po njem. **Skoraj dve tretjini respondentov je vladne ukrepe za KKS označilo kot nezadostne.** Predlagali so nekaj rešitev: manj birokracije v postopkih za pridobitev pomoči, univerzalni temeljni dohodek za vse, dajanje prednosti tistim, ki najbolj potrebujejo pomoč, pomoč tistim, ki jih bo kriza prizadela z zamikom, ter večje državne in EU-spodbude za celoten sektor.
- **Respondenti pričakujejo upad prometa v povprečju za 44 % na vseh podpodročjih KKS v primerjavi z letom 2019.** Ocenjujejo, da bodo učinki te krize daljnosežnejši in številnejši v primerjavi s finančno krizo pred desetletjem. Pričakujejo, da bo še težje kot prej najti naročnike, ti pa bodo za opravljeno delo plačevali manj in bodo pogosto zamujali s plačili.
- **Več kot tretjina respondentov je imela že pred krizo mesečni neto dohodek med 500 in 1.000 evrov. Zgolj ena petina respondentov je zaslužila več kot 1.500 evrov na mesec.** Tisti z najnižjimi dohodki delajo na področju vizualne umetnosti, krajinske arhitekture, uprizoritvenih umetnosti in ustvarjalnih obrti, medtem ko so prejemniki najvišjih dohodkov razvijalci programske opreme in računalniških iger. Respondenti so imeli v povprečju za slabo polovico leta prihrankov.
- Čeprav pogosto slišimo, da je KKS močno odvisen od javnega financiranja, samoocena virov prihodkov za leto 2019 kaže, da so delavci v KKS **v povprečju kar 62 % svojih prihodkov zaslužili na trgu**, tj. s prodajo blaga in storitev končnim potrošnikom. Javni razpisi (državni in lokalni ter evropska sredstva) so **v povprečju predstavljali zgolj 10 % samoocenjenih prihodkov** v letu 2019. Največ javnega financiranja je bilo na voljo na področju intermedijskih umetnosti, čeprav le v višini 25 %.

Rezultati analize kažejo, da so tisti, ki delujejo v slovenskem KKS, že pred krizo živeli skromno, večina iz rok v usta. To se ujema z ugotovitvami predhodnih raziskav slovenskih samozaposlenih v kulturi (Ograjenšek, 2018; Ograjenšek & Perviz, 2015; Ograjenšek et al., 2012), ki posebej analizirajo preživetvene strategije. Iz teh študij izhaja, da obstoječi (predpandemski) način državne podpore samozaposlenim v KKS ni ustrezen. Izboljšave so potrebne predvsem v smeri priznavanja večjih socialnih pravic, upoštevanja specifične poklica ter posebnih pogojev dela samozaposlenih v kulturi.

Če je bil torej že pred pandemijo položaj povprečnega slovenskega kulturno-kreativnega delavca vse prej kot rožnat, se je zaradi nje še dodatno poslabšal. Večmesečna zamrznitev tradicionalnega (kulturna in kreativna ponudba na fizičnem prizorišču) KKS, ki tudi v koledarskem letu 2021 očitno še ne bo dosegel običajne ravni delovanja, je izjemna grožnja mnogim kulturnim in kreativnim delavcem, ki se po lastnih navedbah že sedaj soočajo s hudo socialno stisko.

5 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

Glede na vpliv, ki ga ima na družbo in gospodarstvo, je pandemija covid-19 eden tistih edinstvenih zgodovinskih dogodkov, ki imajo malo ali nič skupnega s prejšnjimi kriznimi situacijami v naših življenjih. Center odličnosti (nemške) zvezne vlade za kulturne in kreativne industrije (Federal Government's Centre of Excellence for the Cultural and Creative Industries, 2020) poudarja, da glede na te značilnosti ne moremo preprosto prilagoditi in ponovno uporabiti običajnih ukrepov in podpornih programov iz prejšnjih kriz. Pandemije sarsa v letih 2002 in 2003 v Evropi skorajda nismo opazili, saj se države niso zapirale, ni bilo potrebe po samoizolaciji, vzorci mobilnosti se niso spremenili. Svetovna gospodarska in finančna kriza ob koncu prejšnjega desetletja je bila sicer huda in je bil zanjo značilen zlom povpraševanja po dobrinah in storitvah, vendar pa ni bilo ponudbenega šoka, kar je pomenilo, da so se vlade lahko oprle na programe gospodarskih spodbud za povečevanje povpraševanja.

V trenutni pandemiji covid-19 se KKS in mnogi drugi gospodarski sektorji soočajo tako s ponudbenim kot povpraševalnim šokom, zato je uporaba svežnjev gospodarskih spodbud in ukrepov glede potrošnje priporočljiva le v omejenem obsegu. Predvsem bi bilo treba izvesti ukrepe za spodbujanje dohodka in zaposlovanja. Težava je v tem, da ti ukrepi niso vedno dostopni ali pa niso prilagojeni novim in nestandardnim oblikam zaposlitve v KKS (samostojni podjetniki, občasno delo ali razne kombinacije, npr. kombiniranje zaposlitve za skrajšan delovni čas s samozaposlitvijo), ki so običajno bolj negotove (OECD, 2020). Ukrepe za financiranje malih in srednje velikih podjetij bi bilo treba bolje prilagoditi potrebam podjetij na osnovi njihovih neopredmetenih sredstev. Podobno bi bilo smiselno podpore za inovacije, ki so trenutno v veliki meri namenjene tehnološkim inovacijam, prilagoditi drugim oblikam inovacij, ki so pogostejše v KKS, kot npr. inovacije, povezane z obliko, vsebino, kombinacijo komunikacijskih kanalov (angl. *media mix*), pa tudi z novimi načini dela, novimi poslovnimi modeli in novimi oblikami koprodukcije.

Prav tako bi bilo smiselno, da bi vlade vključile KKS v oblikovanje infrastrukturnih naložb (KPMG, 2020) in s tem prispevale k razvoju veščin in kreativnosti tako v splošni populaciji kot v delovni sili. Povzeto po Britanskem svetu (British Council, 2020): dostop do umetnosti in kulture je [bil] med zaprtjem države oziroma v času samoizolacije za mnoge bistvenega pomena: prispevanje h kulturni povezanosti, spodbujanje ustvarjalnosti in podpiranje [duševnega] zdravja in dobrega počutja. Dejstvo je, da se učitelji v formalnih in neformalnih izobraževalnih procesih tudi zaradi pandemije vedno bolj osredotočajo na razvijanje kreativnih veščin in ponujanje kreativnih izkušenj svojim učencem. Odporna, kreativna in prilagodljiva delovna sila v vseh gospodarskih panogah bi torej morala biti na daljši rok ustrezno opremljena za spopadanje z novo normalnostjo.

OECD (2020) je še ena institucija, ki poudarja potencial množične digitalizacije, da z roko v roki z navidezno in razširjeno resničnostjo omogoča ustvarjanje kulturnih izkušenj v obdobju zaprtja države oziroma v času samoizolacije. Ugotavlja, koliko tradicionalnih javnih in zasebnih ponudnikov kulturnih in kreativnih dobrin in storitev je svoje vsebine že brezplačno preneslo na splet, da bi obdržali in po možnosti razširili svoje občinstvo (primeri iz tujine vključujejo Louvre, Dunajsko državno opero, Züriško operno hišo; v Sloveniji založbo Beletrina in Cankarjev dom). Čeprav zagotavljanje brezplačnih digitalno posredovanih kulturnih vsebin na dolgi rok ni vzdržno, je vendarle prvi korak k preoblikovanju poslovnega modela (ki ga v Sloveniji že uspešno udeležujejo ustvarjalci v okviru pobude Tretji oder). Za to je nujen predpogoj izboljššan digitalni dostop izven velikih urbanih območij (v mnogih podeželskih, zlasti še obmejnih krajih), kar kliče po velikih infrastrukturnih naložbah v smislu, kot jih omenja KPMG (2020), s čimer je krog sklenjen.

Kratkoročno mora KKS vendarle preživeti. Naša priporočila temeljijo na naših empiričnih ugotovitvah in se v veliki meri ujemajo ali vsaj prekrivajo s priporočili OECD (2020).

Na prvem mestu velja poudariti, da podjetja in delavci v KKS zaradi svojih netradicionalnih poslovnih modelov in pogodb o zaposlitvi ne bi smeli biti izključeni iz vladnih ukrepov za spodbujanje dohodka in zaposlovanja. To pomeni, da so potrebne čimprejšnje prilagoditve meril za upravičenost do spodbud oziroma pomoči, skupaj s stalnim pregledom in poenostavitvijo upravnih procesov in postopkov na vseh administrativnih ravneh, vključno z Evropsko unijo.

Preventivno delovanje slovenske vlade v KKS za ohranjanje sektorja na pandemični stopnji razvitosti in aktivnosti je po našem mnenju cenejše kot kurativa, zato je izjemno pomembno, da poskuša vlada s ciljnim ukrepi zagotoviti obstanek delovnih mest v KKS (tako tistih, ki jih zasedajo zaposleni, kot tistih, ki so jih ustvarili samozaposleni), saj bo sicer znatno več sredstev porabila za rehabilitacijo številnih brezposelnih kulturno-kreativnih delavcev. S tega vidika velja razmisliti o debirokratizaciji postopkov ter o podaljšanju veljavnosti ukrepov, ki se nanašajo na (1) povračila stroškov dela, plačilo prispevkov za zaposlene

in druge ukrepe za ohranjanje delovnih mest ter (2) na pomoč samozaposlenim (izredna pomoč, odpis prispevkov, plačilo nadomestila dohodka).

Dodatno bi se morale po našem mnenju namesto zmanjšanja državnih in lokalnih sredstev za KKS ciljne spodbude povečati, sploh zaradi dejstva, da so že pred pandemijo predstavljale izjemno majhen delež v strukturi virov financiranja sektorja. Že razpisane projekte bi bilo z vidika pogojev in dometa nujno prilagoditi novim razmeram. Za ciljno črpanje razpoložljivih sredstev EU pa bi kazalo vzpostaviti podporne službe, ki bi delujočim v KKS pomagale premagovati zdajšnje več kot očitno skoraj nepremostljive birokratske ovire.

Na kratek rok so torej potrebne državne in lokalne spodbude ter naročila javnih zavodov zunanjim izvajalcem, dolgoročno pa znatno obsežnejše izkoriščanje razpoložljivih evropskih sredstev.

Sočasno je treba izvajati sistematičen monitoring uspešnosti ukrepov. V njegovo izhodišče velja postaviti vprašanje, kako se posamezniki in podjetja v KKS odzivajo na krizne strategije, politike in ukrepe oblasti ter kaj te pomenijo z vidika njihovega kreativno-inovativnega potenciala (razpoložljivega in realiziranega).

Dodatno pa poudarjamo tudi potrebo po tem, da sam tradicionalni KKS deluje proaktivno in sprejme virtualno resničnost kot vsaj kratkoročno prilagoditev novi normalnosti. Po našem mnenju je namreč to priložnost, da ponudniki tradicionalnih kulturnih in kreativnih dobrin in storitev ne samo ocenijo svoje obstoječe kreativne prakse, temveč kritično ovrednotijo in prilagodijo tudi svoje poslovne modele, da bi preživel pandemijo, obdržali obstoječe in pridobili nove stranke.

LITERATURA

British Council (2020). *COVID-19: Impact and Innovation in the Americas Arts and Culture Sector*. URL: <https://www.britishcouncil.org/research-and-policy-insight/insight-articles/covid-19-impact-innovation-americas-arts>

Council of the European Union (2018). *New Work Plan for Culture 2019–2022*. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13948-2018-INIT/en/pdf>

European Commission (2018). *A New European Agenda for Culture*. URL: <https://ec.europa.eu/culture/document/new-european-agenda-culture-swd2018-267-final>

Eurostat (2020a). *Cultural Statistics – Cultural Employment*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_employment#Self-employment

Eurostat (2020b). *Cultural Statistics – Cultural Enterprises*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_enterprises#Defining_the_cultural_sector

Federal Government's Centre of Excellence for the Cultural and Creative Industries (2020). *COVID-19 Impact on the Cultural and Creative Industries in Germany. Economic Effects in a Scenario Analysis*. URL: https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2020/05/Short_paper_Impact_Report_COVID_191.pdf

Hotho S. & Champion K. (2011). *Small Businesses in the New Creative Industries: Innovation as a People Management Challenge*. *Management Decision*, Vol. 49, Iss. 1, pp. 29–54.

KPMG (2020). *COVID-19: Unleashing Creativity in Our New Reality. The Next Frontier for Creative Industries in Australia*. URL: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/09/covid-19-unleashing-creativity-in-new-reality.html>

Murovec N., Kavaš D., Bartolj T. (2020). *Statistična analiza stanja kulturnega in kreativnega sektorja v Sloveniji 2008–2017*. Inštitut za ekonomska raziskovanja.

OECD (2020). *Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors*. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors

Ograjenšek, I. (2018). Prekarizacija in kultura: preživetvene strategije slovenskih ustvarjalcev v 21. stoletju. V Poglajen, Č., Kostevc, Č. & Dernovšček Hafner, N. (ur.), *Prekarnost in družbena negotovost: interdisciplinarni pogledi na prekariat* (str. 106–118). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Založništvo.

Ograjenšek, I., Perviz, L. (2015). Socioekonomski položaj samozaposlenih v kulturi: oris stanja v Sloveniji. *Andragoška spoznanja*, 21(4), 53–67.

Ograjenšek, I., Perviz L. & Lavrač, I. (2012). Samozaposleni v kulturi: socioekonomski vidiki. V Delovno poročilo projekta z naslovom *Socialni položaj samozaposlenih v kulturi in predlogi za njegovo izboljšanje s poudarkom na temi 'preživetvene strategije na področju vizualnih umetnosti'* (str. 10–30). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ransome B. (2010). Sen and Aristotle on Wellbeing. *Australian Journal of Social Issues*, Vol. 45, Iss. 1, pp. 41–52.

E / B / R

**POVZETKI V
ANGLEŠKEM JEZIKU**

USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA PODJETNIKOV V SLOVENIJI: EMPIRIČNA PREVERBA

WORK-LIFE BALANCE OF ENTREPRENEURS: EMPIRICAL INVESTIGATION

Renata Adlešič, Anja Svetina Nabergoj, Miha Cimperman

Due to the nature of work-life balance, entrepreneurs cope greater challenges – the boundary between the two areas is heavily blurred in terms of time and responsibility. Understanding the mechanisms of balancing all entrepreneurial roles (at work and in the family) and the factors that influence the success of balancing is crucial for entrepreneurs and all those who think about the entrepreneurial path, as well as for those who form public policies to support and promote entrepreneurship.

The main aim of the paper is to investigate the impact of the variables identified in the theoretical verification on satisfaction with work-life balance of entrepreneurs. Variables self-efficacy and social support are emerging as the key factors. The main research question is how workplace social support and social support by family and the entrepreneur's self-efficacy affect satisfaction with work-life balance.

The results of our study show that there is a statistically significant and positive association between self-efficacy and satisfaction with work-life balance. This means that entrepreneurs with a higher level of perceived self-efficacy are more likely to feel a higher level of satisfaction if they put more effort into work-life balance. Furthermore, there is a positive link between social support by co-workers and satisfaction with work-life balance, a positive link between social support by partner and satisfaction with work-life balance, and a negative link between social support by family and satisfaction work-life balance. There is a negative link between social support by co-workers and self-efficacy, a positive link between social support by partner and self-efficacy, and a positive link between social support by family and self-efficacy.

Key words: *work-life balance, structural models, self-efficacy, social support, entrepreneurs*

POMEN NOTRANJE KOMUNIKACIJE ZA UČINKOVITOST DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA

THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION FOR WORKER CO-DETERMINATION EFFICIENCY

Valentina Franca, Ana Arzenšek

The article focuses on worker representative cooperation in management bodies and works councils in selected Slovenian companies, their mutual communication and degree of management inclusion activity in such processes. Using a qualitative research approach and semi-structured interviews in 19 selected companies with CEO or board members, worker representatives in the supervisory boards and works council members, we identified stakeholder internal communication best practice and found that well-considered, comprehensive, timely and accurate internal communication in line with company culture is not only essential for ensuring sufficient information but also for maintaining and improving constructive relationships for the efficient implementation of worker co-determination.

Key words: *worker representative, management bodies, works councils, internal communication, trust, information, consultation*

KAKO HIERARHIJE DELEŽNIKOV OBLIKUJEJO STRATEŠKE CILJE IN STRATEGIJE ŠPORTNIH KLUBOV?

HOW STAKEHOLDERS' HIERARCHIES SHAPE SPORT CLUBS' STRATEGIC GOALS AND STRATEGIES?

Igor Ivašković

The paper addresses the problem of identifying stakeholders' hierarchies in sport clubs and, on the case of basketball clubs, reveals how they reflect on the hierarchies of goals and on actual strategic decisions of observed organizations. The study is based on data obtained in 73 basketball clubs from four countries of South-Eastern Europe. The results show that private sponsors are the most influential stakeholders in top-quality clubs that pursue top-sports achievements and financial results more than the goals aimed at meeting the needs of local communities. In contrast, the low-quality clubs, where the greatest influence have volunteers, the local community and the state or municipal authorities, emphasize organizational growth and local community objectives at the expense of top-sports achievements and fast results.

Key words: *sport clubs, strategies, goals, stakeholders*

IDENTIFIKACIJA PORABNIKOV Z BLAGOVNO ZNAMKO: VLOGA PORABNIKOVE POTREBE PO EDINSTVENOSTI IN VLOGA PORABNIŠKIH STEREOTIPOV

CONSUMER–BRAND IDENTIFICATION: THE ROLE OF CONSUMERS' NEED FOR UNIQUENESS AND BRAND BUYER STEREOTYPES

Živa Kolbl, Selma Saračević

The relationship between consumers and brands is an important area of research in marketing. The realisation that consumers form interpersonal-like relationships with brands has changed the course of research in marketing, which has since also focused on the study of consumer–brand relationships. Based on consumers' need for uniqueness and the model of stereotypes from social psychology, our study examines how consumers' need for uniqueness and stereotypical beliefs about typical users of the brand influence their identification with the brand. The results of our study, which focuses on consumers' favourite brands, show that consumers' need for uniqueness and the brand buyer stereotype as reflected in competence are positively related to consumer–brand identification. We present guidelines for nurturing consumer–brand identification and identify future research directions.

Key words: *consumer–brand identification, consumers' need for uniqueness, brand buyer stereotypes*

VPLIV IZOBRAZBENE STRUKTURE RAZVOJNEGA ODDELKA NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

THE IMPACT OF EDUCATIONAL STRUCTURE OF RESEARCH DEVELOPMENT DEPARTMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Fabijan Leskovec, Matej Černe

The aim of this paper is to examine how the educational structure of the research and development department (R&D) is linked to organizational performance. The main purpose of the paper is to help companies to set up a successful R&D, which will have a positive impact on organizational performance. Based on the theoretical background, we developed hypotheses revolving around the main idea that the educational diversity of R&D is positively associated with organizational performance. For empirical research, we collected data from 433 organizations from Slovenia, Austria, Italia and Croatia. We then analyzed the collected data in SPSS with a series of linear regression and mediation analyses using the »PROCESS«. The results of the analyses could not support the conceptualized hypotheses. However, the results did not contradict the theory that claims that diversity in groups and R&D departments is positively linked to individual or group creativity, or company innovativeness, or, nevertheless, the company performance and profitability. In the study, we did not include all dimensions of employees' diversity, rather we were focused just on the educational diversity of employees in R&D. The results of our analysis open new perspectives about R&D, especially the educational structure of employees in R&D and their impact on organizational performance. The conducted analysis showed that the education of R&D employees is more homogeneous in larger companies than in smaller ones. Moreover, we concluded that higher educational homogeneity in R&D leads to higher innovativeness and profitability of an organization.

Key words: *organizational performance, research development department, educational structure, innovativeness*

POSLEDICE SOCIALIZMA IN TRANZICIJE V SLOVENIJI ZA PREMOŽENJSKO STANJE OSEB V STAROSTI 50+

IMPACT OF SOCIALISM AND TRANSITION IN SLOVENIA ON THE WEALTH OF PERSONS AGED 50+

Jože Sambt, Tanja Istenič

During socialism, savings forms were limited, while in certain periods some forms were devalued by high (or hyper) inflation. This period was characterized by a reduced need for savings as pensioners, the sick, the unemployed, the disabled, etc. were provided for by the state. Based on survey data from SHARE, the article compares the specifics regarding the size and form of wealth in Slovenia. Among the 14 countries analyzed, Czech Republic and Estonia, as the other two post-socialist countries, are at the bottom of the country ranking by wealth expressed in the number of average net monthly wages, while Slovenia is in the high third place, with wealth almost exclusively in the form of real estate.

Key words: *wealth, former socialist countries, SHARE survey, elderly, real estate, Slovenia*

DINAMIČNI TURISTIČNI SEKTOR: PREGLED IN OBETI ZA PRIHODNOST

DYNAMIC TOURSIM SECTOR: OVERVIEW AND FUTURE PROSPECTS

Daša Farčnik, Kir Kuščer

This article focuses on the dynamics of entries and exits in the tourism industry from 2006 to 2018. More specifically, it compares the entry and exit rates in each subsector of the tourism industry. Compared to other sectors of the economy, the tourism industry was much more dynamic in terms of both entry and exit rates. During and after the COVID-19 crisis, when the demand for tourism services decreased, we can expect lower entry rates of new firms and on the other hand increased exit rates. Among the sub-sectors, the most dynamic activity was observed for food and beverage service activities, followed by accommodation, especially in the pre-crisis year 2007. In the period after the post Great Recession period, more dynamism was observed in sports activities and amusement and recreation activities. Simple forecasts for the future also predict that the hospitality industry will remain among the most dynamic, which unfortunately in the COVID-19 crisis means that the number of businesses leaving this industry is predicted to be quite high.

Key words: *firms entries and exits dynamics, tourism, Slovenia*

COVID-19 – POSPEŠEVALNIK UVELJAVLJANJA NADZORA NAD NEPOSREDNIMI TUJIMI NALOŽBAMI

COVID 19 – FOREIGN DIRECT INVESTMENT CONTROL MEASURES ACCELERATOR

Miha Juhart

Until recently, no special measures were foreseen for the control of foreign direct investment. Free movement of capital is one of the pillars of economic systems and legal regulations, but it also allows some exemptions for the reason of public order and national security. However, the COVID 19 epidemic has shown that it can be very important that state is in position to execute efficient control on foreign direct investments to prevent some vital interests. The Republic of Slovenia also adopted some measures to control foreign direct investment in the Act Determining the Intervention Measures to Mitigate and Remedy the Consequences of the COVID-19 Epidemic. The Act stipulates the obligation to notify foreign direct investment in critical economic activities and critical infrastructure. The notification must be made to the Ministry of Economy. The Ministry of the Economy is also authorized to review and decide about the foreign direct investments. If foreign direct investment threatens national security or public order, the Ministry is empowered to issue the decision and prohibit the investment. The Ministry shall also establish a contact point for the exchange of information with other Member States and the European Commission in accordance with Regulation 2019/452.

Key words: *foreign direct investment, foreign investor, free movement of capital, company's share, real estate, nullity, Regulation 2019/452/EU, Act Determining the Intervention Measures to Mitigate and Remedy the Consequences of the COVID-19 Epidemic (Republic of Slovenia)*

DIGITALIZACIJA IN COVID-19: VEČJA UPORABA SISTEMA ZA UPRAVLJANJE UČENJA NA PRIMERU EKONOMSKE FAKULTETE UNIVERZE V LJUBLJANI

DIGITALIZATION AND COVID-19: HIGHER USAGE OF LEARNING MANAGEMENT SYSTEM AT SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS, UNIVERSITY OF LJUBLJANA

Tomaž Turk

We analyzed Canvas LMS daily usage at School of Economics and Business, University of Ljubljana, where our focus was on its increase due to COVID-19 lockdown. The use of the LMS by both students and teachers has increased in the past two academic years due to successful adoption, so we tried to differentiate the impact of successful adoption from the impact of measures against COVID-19. ARIMAX models show that the distinction between the two impacts is clear for the daily number of sessions and for the number of students who were active during the day. The number of individual courses accessed by teachers per day increased considerably during the COVID-19 period, however this is not true for students where the increase is steady throughout the adoption of the system. Similarly, the access to quizzes and assignments has a stable growth during the adoption period for students, but teachers developed quizzes and assignments very intensively after the introduction of measures against COVID-19. In COVID-19 situation, the duration of LMS user sessions is significantly longer for students, but not for teachers.

Key words: : learning management systems, IT adoption, time series analysis, ARIMA, Covid-19

SLOVENSKI KULTURNO-KREATIVNI DELAVEC V ČASU PANDEMIJE

SLOVENIAN CULTURAL AND CREATIVE WORKER DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Eva Matjaž, Polona Černič, Lejla Perviz, Irena Ograjšek

Even before the Covid-19 pandemic, the position of the Slovenian cultural and creative worker was anything but promising. During the pandemic, it has been further deteriorating as showcased in this paper on the basis of a questionnaire survey.

Poligon Creative Center in cooperation with the Center for Creativity under the auspices of the Museum of Architecture and Design in Ljubljana was instrumental in the process of empirical research design. When developing our questionnaire survey, we aimed to find out how Slovenian workers in the cultural and creative sector (hereinafter CCS) cope with the changed working conditions due to the Covid-19 pandemic. We were not interested merely in the economic aspect of the altered everyday routine. The broader socio-psychological reality of life faced by the Slovenian cultural and creative workers, along with their assessment of the new normality and the government measures' adequacy in terms of maintaining the CCS at the pre-pandemic stage of development, are also addressed.

Selected key findings of our research are presented and discussed in this paper. We also list and critically evaluate preventive measures we think should be put into effect as soon as possible.

Key words: : cultural and creative sector (CCS), Covid-19, EU, Slovenia, analysis, measures
