



ZNANJE ZA PRIHODNOST

Monografija DOBA Fakultete 2021

prof. dr. Rasto Ovin, mag. Nuša Lazar

Urednika



Maribor, 2021



Znanje za prihodnost

Monografija DOBA Fakultete 2021

Zbirka

Spoznanja iz ekonomskih in uporabnih poslovnih in družbenih študij

Urednika

prof. dr. Rasto Ovin, viš. pred. mag. Nuša Lazar

Recenzenta

prof. ddr. Timotej Jagrič, prof. dr. Darja Boršič

Lektorica slovenskih prispevkov

dr. Barbara Jarh Ciglar, prof. slov. in nem.

Izdajala in založila

DOBA FAKULTETA za uporabne poslovne in družbene študije Maribor
Prešernova ulica 1, Maribor

Datum javne objave

December, 2021

Brezplačen elektronski izvod dostopen na

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

Avtorske pravice

© Doba fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
[COBISS.SI](#)-ID [96780291](#)
ISBN 978-961-7061-11-6 (PDF)

Maribor, december 2021

Znanje za prihodnost

Monografija DOBA Fakultete 2021

Urednika
prof. dr. Rasto Ovin
viš. pred. mag. Nuša Lazar

Maribor, 2021

Kazalo vsebine

Rasto Ovin, Nuša Lazar Predgovor	1
1. Lea Bregar, Jasna Dominko Baloh Mikroučenje - strategija učenja zaposlenih za postkoronsko družbo: priložnosti in omejitve	2
2. Marina Letonja, Zineta Vilman Potrebna znanja in veščine za prenos družinskih podjetij med generacijami	17
3. Tomislav Bandov, Tanja Sedej Analiza utjecaja globalizacije na ekonomski rast Kine	43
4. Ekaterina Krasteleva, Vito Bobek, Tatjana Horvat, Rok Strašek Economic justification of a foreign direct investment by an Austrian company to Russia	70
5. Draško Veselinovič, Mihaela Belković Mjere za izlazak iz krize u Njemačkoj i Hrvatskoj- usporedna analiza učinkovitosti	94
6. Aleksandr Boldyrikhin, Vito Bobek, Tatjana Horvat, Borut Kodrič The influence of communication models on the performance risks in a company: a comparative study of Austrian and Russian companies	115
7. Janja Benkovič, Tanja Sedej Spodbujanje ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih v podjetju	144
8. Valentina Jović, Marko Divjak Predviđanje radne uspješnosti IT zaposlenika na temelju emocionalne inteligencije	164
9. Mihajlo Šprem, Živa Veingerl Čič Važnost kreativnosti kroz karijernu uspješnost u sektoru marketinga	177
10. Mirjana Škof, Tina Vukasović Pomen zaštite blagovne znamke v malem in srednje velikem podjetju	198
11. Aleksandra Babič, Tina Vukasović Analiza vplivnih dejavnikov na spremembe nakupnega vedenja potrošnikov v času pandemije covida-19	224
12. Kristina Ljubičić, Tina Vukasović Poticanja manipulacije potrošača putem oglašavanja	249
13. Dušan Jovanović, Urban Bratina Politika prejemkov v gospodarski družbi kot orodje za boljše korporativno upravljanje	271
Timotej Jagrič Recenzija	318

Predgovor

Letos je že šesto leto, kar učitelji, študenti in sodelavci DOBA Fakultete v skupni publikaciji Spoznanja iz ekonomskih in uporabnih poslovnih in družbenih študij izdajamo zbrana poročila o naših raziskavah.

Monografija »ZNANJE ZA PRIHODNOST« naj tako osvetli glavna področja raziskav, ki so potekale v letu 2021. S to publikacijo vzdržujemo doseženo rast znanstveno-raziskovalnega dela fakultete, kjer zainteresiranim omogočamo vpogled ne le v njeno vsebino temveč tudi v način sodelovanja in povezovanja na tem področju na fakulteti. Kot se vidi, objavljeni prispevki še zdaleč niso plod dela le naših učiteljev temveč v veliki meri tudi kolegov, s katerimi bodisi pedagoško bodisi raziskovalno sodelujemo. Verjameva, da so razmere odprte akademske javnosti najboljše okolje, v katerem se z izmenjavo znanja to povečuje za vse.

Prispevke v letošnji monografiji bi lahko grobo razdelili na več področij, ki si po našem mnenju tukaj tudi smiselno sledijo. Pričnemo z rezultati raziskave o sodobnih vidikih učenja in raziskave o pomenu učenja v družinskih podjetjih. Sodobni gospodarski izzivi so večinoma mednarodni in tako je tudi z znanjem. Tako temu vsebinskemu bloku sledijo raziskave s področja mednarodnega sodelovanja in transakcij ter seveda primerjave uspešnosti ekonomske politike. Sledi področje vodenja, kjer se raziskave nanašajo na prizadevanja za čim večjo ustvarjalnost zaposlenih. Na DOBA Fakulteti je zelo uveljavljeno področje marketinga in tako v letošnji monografiji najdemo zanimive raziskave s tega področja. Pomen te poslovne funkcije pa zaokroža še področje korporativnega upravljanja. Urednika nalašč nisva predpisovala tem za to knjigo, saj veva, da se profil, ki ga na področju znanstveno-raziskovalnega dela gradi DOBA Fakulteta, najbolje pokaže prav s težišči raziskav zaposlenih, zunanjih učiteljev in sodelavcev ter študentov oziroma diplomantov.

Izražava priznanje avtorjem za njihov trud prikazati rast te pomembne dejavnosti na fakulteti in še posebej kolegom, ki so k skupni objavi pritegnili tudi študente oziroma diplomante. Monografija, ki je pred vami je plod sodelovanja s knjižničarko DOBE Tatjano Gorjup Hlade in z oblikovalcem Janom Bilodjerićem, ki se jima zahvaljujema za njun prispevek. Izjemen pomen pripisujeva temu, da je povabilo za recenzijo sprejel eden najvidnejših slovenskih ekonomistov prof. ddr. Timotej Jagrič z Univerze v Mariboru, ki se mu za ta njegov prispevek še posebej zahvaljujema.

Urednika
prof. dr. Rasto Ovin
viš. pred mag. Nuša Lazar

Maribor, december 2021

dr. Lea Bregar
DOBA Fakulteta
lea.bregar@net.doba.si

Jasna Dominko Baloh, prof.
DOBA Fakulteta
jasna.dominko-baloh@doba.si

Mikroučenje – strategija učenja zaposlenih za postkoronsko družbo: priložnosti in omejitve

Povzetek

Mikroučenje postaja v zadnjih letih v svetu vse bolj popularna oblika učenja in usposabljanja, posebej v podjetjih. Izobraževalne potrebe, ki jih je porajalo delo od doma v času pandemije covida-19, so še spodbudile zanimanje in širjenje te oblike izobraževanja. Mikroučenje je teoretsko utemeljeno s konceptom kratkih učnih vsebin, ki ga je konec 19. stoletja s krivuljo pozabljanja utemeljil nemški psiholog Ebbinghaus in je usmerjeno k izboljšanju pomnjenja. Vendar je pomnjenje šele začetna stopnja na poti pridobivanja znanja in kompetenc ter je na Bloomovi lestvici uvrščeno najnižje.

Namen prispevka je preučiti koncept sodobnega mikroučenja in na tej osnovi oceniti njegove potenciale. Naše raziskovanje, ki temelji na pregledu literature in na lastnem raziskovalno-razvojnem delu ter pedagoških izkušnjah, kaže, da lahko sodobno mikroučenje ob ustreznem pedagoškem načrtovanju in smotrno izbrani tehnološki podpori bistveno presega izhodiščni domet učenja kratkih učnih vsebin zaradi boljšega pomnjenja. Mikroučenje omogoča na eni strani vsem segmentom izobraževanja izpeljavo učnega procesa skladno z zahtevami in načeli učenja v digitalni družbi. Na drugi strani pa je z mikroučenjem mogoče dosegati višje ravni Bloomove lestvice kognitivnih zmožnosti, kar prispeva k večji uspešnosti pri doseganju kompleksnejših učnih ciljev. To je posebej pomembno za usposabljanje zaposlenih za učinkovito reševanje urgentnih težav na delovnem mestu. V prispevku bomo opozorili tudi na omejitve, ki so imanentne mikroučenju.

Ključne besede: mikroučenje, Ebbinghausova krivulja, Bloomova taksonomija, usposabljanje zaposlenih

JEL klasifikacijska koda: I29

Microlearning – employees' learning strategy for a post-covid society: opportunities and limitations

Abstract

Microlearning is becoming an increasingly popular learning and teaching approach, especially for corporate training. The educational needs induced by remote work during the Covid-19 pandemic, have increased interest in microlearning and accelerated its spread. Microlearning is theoretically based on the concept of short pieces of learning content, developed by the German psychologist Ebbinghaus in late 19th century, with aim to improve remembering. However, remembering is only the initial stage on the way to acquiring knowledge and competences. It is the lowest level of Bloom's hierarchy of competences.

The purpose of the paper is to examine the concept of modern microlearning and assess its potentials. Based on the literature review and the authors' R&D and pedagogical experiences, the research indicates that microlearning potentials, under the condition of appropriate instructional design and adequate technological support, are extended considerably beyond improved competence of remembering. On the one hand, modern microlearning enables all educational segments to conduct teaching and learning process in accordance with the learning needs and principles relevant to a digital society. On the other hand, microlearning provides the opportunity to reach also higher levels of Bloom's competences scale, which allows achieving more complex learning goals. This is of particular importance for empowering employees with competences of efficient solving urgent problems at workplace. The paper also highlights the inherent limitations of microlearning.

Key words: microlearning, Ebbinghaus curve, Bloom taxonomy, employees training

JEL classification code: I29

Uvod

Mikroučenje postaja v zadnjih letih v svetu vse bolj popularna oblika učenja in usposabljanja, posebej v podjetjih. Izobraževalne potrebe, povezane z delom od doma, v času pandemije covida-19, so še spodbudile zanimanje in širjenje te oblike izobraževanja.

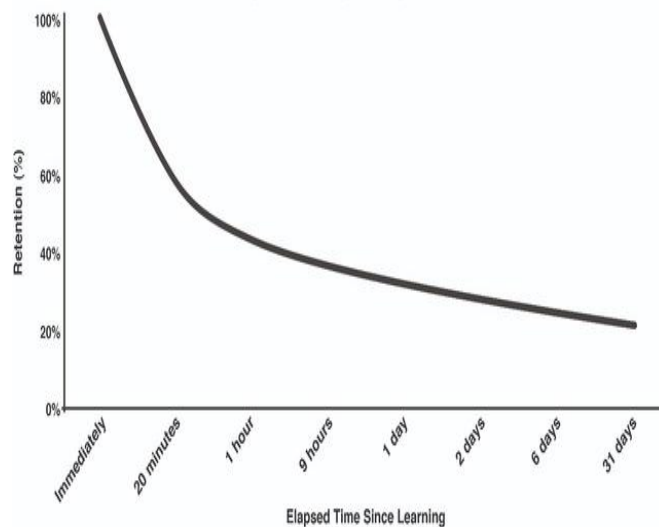
Mikroučenje je pri nas precej slabo poznano in uveljavljeno. Namen prispevka je preučiti koncept sodobnega mikroučenja in na tej osnovi oceniti njegove potenciale, predvsem z vidika izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih.

V praksi pogosto naletimo na primere, ko se kratke učne vsebine v obsegu približno petih minut enačijo z mikroučenjem. V prispevku bomo zato najprej predstavili, v čem se mikroučenje razlikuje od učenja na osnovi kratkih učnih vsebin in katere značilnosti ga določajo. Na teh osnovah bomo identificirali njegove potenciale za doseganje učnih ciljev. Mikroučenje omogoča ob ustreznem *pedagoškem načrtovanju* (angl. instructional design) in ob *smotrni tehnološki podpori* tudi doseganje kompleksnejših učnih ciljev višjih kognitivnih ravni, ne zgolj bolj učinkovitega pomnjenja. S koristjo ga je mogoče uporabiti na vseh ravneh in na vseh segmentih izobraževanja (formalno, neformalno, priložnostno). V prispevku se bomo osredotočili le na prikaz *uporabnosti mikroučenja pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih* z vidika zaposlenega ter z vidika organizacije, saj je mikroučenje glede na svoje značilnosti in potenciale še posebej primerno za to področje izobraževanja. Prispevek bomo zaključili s kratkim opisom, koliko je mikroučenje že prodrlo v izobraževalno prakso podjetij na globalni ravni in kakšne so perspektive prihodnjega razvoja mikroučenja.

Kratke učne vsebine, prvi korak k mikroučenju

Najbolj očitna značilnost mikroučenja je njegova dolžina, ki praviloma ne presega desetih minut. To pa omejuje tudi obseg učnih vsebin, posredovanih z mikroučenjem. Učenje kratkih učnih vsebin ni novost v pedagoški teoriji in praksi. Prednosti učenja z manjšimi vsebinskimi sklopi so v pedagoški teoriji znane že dalj časa. Temelje je postavil psiholog Hermann Ebbinghaus konec 19. stoletja. S tako imenovano krivuljo pozabljanja je empirično pokazal, da učeči se v povprečju pozabi okrog 50 % na novo naučenega že po dvajsetih minutah, v mesecu dni pa približno 80 %, ob pogoju, da ni nobenih intervencij, s katerimi bi skušali preprečiti proces pozabljanja in tudi nobenih okoliščin oziroma dogodkov, ki bi ta proces pospešili (Shail, 2019).

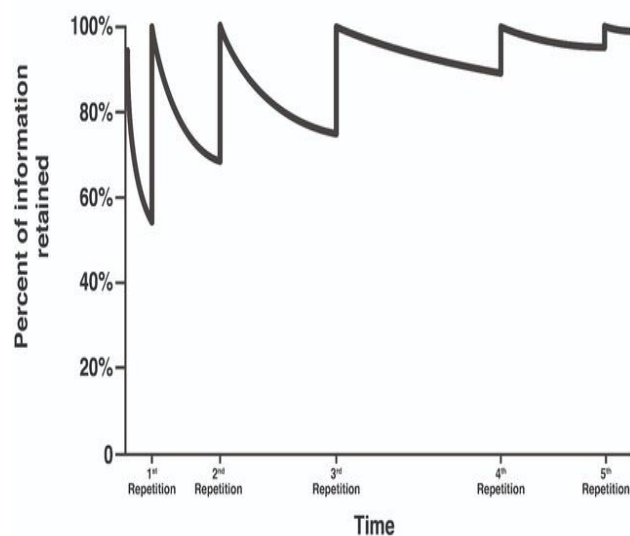
Slika 1: Ebbinghausova krivulja pozabljanja



Vir: Shail, 2019. str. 4

Ebbinghaus je z empiričnimi poskusi tudi pokazal, da lahko proces pozabljanja omilimo ali celo ustavimo tako, da učeči se v kratkih lekcijah oziroma kosih v rednih intervalih ponavlja učno snov.

Slika 2: Ebbinghausova krivulja pomnjenja



Vir: Shail, 2019. str. 5

Ebbinghausovo raziskovanje in številne kasnejše raziskave (Shail, 2019; Areh, 2004) potrjujejo z znanstvenim pristopom pravzaprav to, kar smo sami izkusili v tradicionalnem izobraževanju: če si želimo naučeno tudi zapomniti, je treba snov po malem ponavljati in utrjevati. Stari latinski rek »Repetitio est mater studiorum« (Ponavljanje je mati učenja) pač velja, a

pomnjenje je le prva stopnja na poti pridobivanja znanja in kompetenc ter je na Bloomovi lestvici kognitivnih zmožnosti uvrščeno najnižje.¹

Kot bomo predstavili v nadaljevanju, mikroučenje omogoča bistveno več, kot to velja za učenje kratkih učnih vsebin, usmerjeno k pomnjenju. Mikroučenje ob ustreznem *pedagoškem načrtovanju* (angl. instructional design) in ob *smotrni tehnološki podpori* nudi širok nabor izvedbenih možnosti za doseganje učnih ciljev višjih kognitivnih ravni.

Kaj je mikroučenje?

Podobno kot velja za nove pojave, ki so rezultat tehnološkega razvoja in se skladno z njim neprestano spreminjajo, tudi za mikroučenje ni enoznačne opredelitve. Avtorji praviloma omejujejo definicije mikroučenja na posamezne prvine, ki osvetlujejo določeno dimenzijo tega koncepta (Bregar et al., 2020, str. 267). Kot kaže raziskovanje teoretskih osnov mikroučenja in njegovih pojavnih oblik v praksi, pa tudi naše izkušnje pri vpeljavi mikroučenja na DOBA Fakulteti,² je to kompleksen fenomen, ki ga ni mogoče zadovoljivo opredeliti in tudi ne identificirati njegovih potencialov le z naštevanjem ali izpostavljanjem posameznih prvin.

Mikroučenje opredelimo kot *strategijo samostojnega učenja* kratkih, jasno opredeljenih vsebin z namenom pridobiti specifično znanje in kompetence glede na postavljeni učni cilj. Bistvena elementa, ki mikroučenje razlikujeta od učenja kratkih vsebin, sta:

- *osredotočenost* na jasno in ozko opredeljeno (specifično) učno vsebino ter z njo povezanim učnim ciljem, katerega uresničitev se običajno spremlja z učnim dosežkom učečega se;
- *smotrna uporaba tehnologije*, podrejena doseganju učnega cilja.

Mikroučenje (kot strategijo učenja) konkretiziramo z *mikroučno enoto*, ki zajema specifikacijo elementov (opredelitev učnega cilja, vsebina, učne aktivnosti, preverjanje naučenega, mediji in tehnologija), ki v medsebojnem prepletu omogočajo realizacijo postavljenega učnega cilja. Mikroučno enoto pa udejanjimo z *mikroučnim gradivom*, ki je praviloma v elektronski obliki in dostopno udeležencu na mobilni elektronski napravi (prenosni računalnik, mobilni telefon, tablica) prek interneta ali pa shranjeno v napravi.

Udejanjanje mikroučenja se kaže z naslednjimi značilnostmi.

¹ Bloomova revidirana taksonomija kognitivnih učnih ciljev zajema šest ravni kognitivnih zmožnosti, razvrščenih od najnižjih do najvišjih: pomnjenje, razumevanje, uporaba, analiza, vrednotenje, ustvarjanje (Anderson in Krathwohl, 2001, v Bregar et al., 2020, str. 131).

² Več o uporabi mikroučenja na DOBA Fakulteti v raziskovalnem poročilu »Evalvacija pilotne vpeljave video posnetkov, OER in mikroučenja na DOBA Fakulteti«. DOBA Fakulteta: Maribor, 2021.

Osredotočenost. Mikroučenje je kar se da *kratko in vsebinsko osredotočeno*. Dolžina mikroučne enote ni predpisana, načeloma pa naj bo čim krajša in čim bolj zgoščena, tako da je zadoščeno kriteriju, da glede na učni cilj ni mogoče ničesar odvzeti ter tudi ni treba ničesar dodati. Dolžine mikroučnih enot so najpogostejše v razponu od pet do sedem minut, deset minut je že skrajna zgornja meja, dve minuti pa spodnja meja.

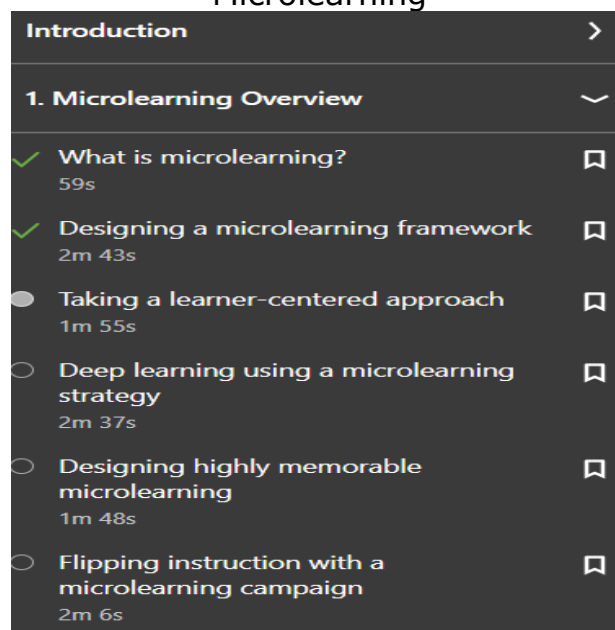
Fleksibilnost. Mikroučno gradivo je ob pogoju *uporabe lastne mobilne naprave* učečemu se na voljo vsak trenutek, na zahtevo (angl. on demand), neodvisno od prostorske lokacije in časa. *Na ta način se mikroučenje naravno povezuje z mobilnim učenjem.* Fleksibilnost učenja v času in prostoru je ena od pomembnih predpostavk za samostojno ter samousmerjeno učenje (angl. *self-regulated learning*).

Avtentičnost. Z mikroučenjem pogosto obravnavamo posamična pragmatična vprašanja, povezana s stvarnimi problemi, kot na primer, kako čim hitreje osvojiti nov postopek v proizvodnji ali pri nudenju storitev, kako v kratkem času priti do prave in natančne informacije, ki jo potrebujemo pri delu ali raziskovanju, kako se ažurno seznanjati s posamičnimi strokovnimi novostmi, povezanimi z opravljanjem dela ali študija (npr. s področja zakonodaje, tehnične in družbene inovacije itn.). Avtentičnost učenja spodbuja motiviranost in zanimanje za učenje ter tudi prispeva k boljši pripravljenosti za reševanje problemov na delovnem mestu in v drugih življenjskih situacijah.

Merljivost. Uporaba mikroučenja v digitaliziranem okolju generira v realnem času raznovrstne digitalne podatke, ki omogočajo z metodami učne analitike v realnem času takojšnje spremljanje in merjenje napredka ter dosežkov učečega se. K možnosti merjenja, kako uspešno je mikroučenje, prispeva tudi povezanost učnega cilja s pričakovanimi učnimi dosežki.

Mikroučne enote so lahko *samostojne učne enote* (predvsem pri obravnavi praktičnih vprašanj) ali pa *del učnih vsebin obsežnejših učnih programov*. V Sliki 3 prikazujemo primer za mikroučne enote, ki sestavljajo online učni program *Creating and Deploying Microlearning*, ki ga ponuja strokovno omrežje LinkedIn Learning.

Slika 3: Mikroučne enote v programu Creating and Deploying Microlearning



(izsek)³

Vir: Mattia, C. (LinkedIn Learning)

Kakšni so potenciali mikroučenja za učinkovitejše in uspešnejše učenje ter usposabljanje zaposlenih?

Glede na doseganje učnih ciljev lahko potenciale mikroučenja razdelimo v dve skupini:

Prvič, *mikroučenje v povezavi z mobilnim učenjem* omogoča, da je doseganje primarnega cilja, ki velja za kratke učne vsebine, to je pomnjenje naučenega, učinkovitejše in uspešnejše kot s tradicionalnim pristopom ponavljanja vsebin. Učni proces mikroučenja z *uporabo mobilnih naprav* poteka bolj prilagojeno in po meri posameznika, saj se le-ta lahko v miru loti ponavljanja in utrjevanja učne snovi kadar koli in kjer koli ter kolikokrat želi. Zagotavljanje tehnološke podpore mikroučenja večini ne predstavlja problema, saj so mobilne naprave, predvsem pa pametni telefoni postali nepogrešljivo orodje našega vsakdanjika. Po podatkih Eurostata je leta 2019 kar 73 % prebivalstva v starosti od 16 do 74 let v EU in v Sloveniji 76 % uporabljalo mobilne naprave za dostop do interneta zunaj doma ali delovnega mesta, v mlajših starostnih skupinah pa je ta delež še večji (Eurostat, 2021).

Drugič, *orodja in aplikacije, ki so vgrajene, naložene ali dodane v (pametne) mobilne naprave*, pa bistveno širijo potenciale mikroučenja prek doseganja primarnega cilja pomnjenja in omogočajo *učinkovito ter uspešno realizacijo učnih ciljev, ki so na Bloomovi lestvici višje uvrščeni*. To so predvsem cilji,

³ Dostop do vira mogoč z registracijo.

ki se povezujejo z uporabo naučenega, evalvacijo različnih možnih rešitev in tudi spodbujanjem ustvarjalnosti na delovnem mestu.⁴

Bogastvo tehnoloških možnosti, ki je razpoložljivo ali pa dosegljivo na mobilnih napravah, omogoča široko paleto formatov mikroučenja.

V spodnji tabeli prikazujemo primer, katere tehnološko podprte učne pristope (*formate*) mikroučenja je mogoče uporabiti glede na posamezne faze v procesu usposabljanja zaposlenih, glede na učne stile in glede na področja usposabljanja.

Tabela 1: Uporabnost formatov mikroučenja

Format mikroučenja	Faze v procesu usposabljanja			Učni stili			Področje usposabljanja		
	pr ip ra ve	uspo sabljanje	aktiv nosti po uspo sabljanju	kinest etični	avd io	vizu alni	pro ces i	var nost	novo zapo sleni
Videoposnetki	✓	✓				✓		✓	✓
Interaktivni videoposnetki		✓		✓		✓	✓		
Infografika			✓						
Interaktivni PDF		✓		✓		✓			
Animacije z elektron. tablo						✓			
Kinetične animacije s tekstom						✓			
Mobilne aplikacije		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gamifikacije		✓	✓	✓					✓
Kvizi	✓		✓	✓			✓	✓	✓
Obrnjeno učenje	✓								

⁴ Na spletnih straneh ponudnikov tehnološko podprtega usposabljanja in strokovnih združenj, npr. [Learning Guild](#) in [CommLab India](#), najdemo uporabne napotke ter številne primere dobre prakse mikroučenja.

Format mikroučēnja	Faze v procesu usposabljanja			Učni stili			Področje usposabljanja		
	pr ip ra ve	uspo sabl janje	aktiv nosti po uspo sabl janju	kinest etični	avd io	vizu alni	pro ces i	varn ost	novo zapo sleni
Prikazi (demonstracije)		✓		✓		✓	✓		
Orodja za pridobivanje učnih virov		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Vir: CommLab India, str. 18

Zgornja preglednica dobro ilustrira širok razpon formatov, ki so na voljo za mikroučenje. V njej niso zajeti vsi formati, ki so primerni za mikroučenje in ki jih današnja tehnologija omogoča. V to preglednico bi na primer lahko vključili še nadgrajeno in virtualno resničnost, simulacije, podkaste, digitalno pripovedovanje zgodb ter tudi kombinirano uporabo formatov mikroučenja. Prav tako bi bilo mogoče razširiti uporabo določenega formata (obrnjeno učenje lahko npr. uporabimo tudi pri samem usposabljanju in ne samo za priprave nanj, pa tudi za vsa navedena področja usposabljanja).

Izbira formata mikroučenja je v prvi vrsti odvisna od učnega cilja, pri zasnovi mikroučne enote in pripravi mikroučnega gradiva pa je treba upoštevati poleg tega temeljnega smernika še značilnosti ciljne skupine ali posameznika, naravo učne vsebine, razpoložljive vire, tehnološke omejitve ter druge specifične okoliščine.

Značilnosti mikroučenja (osredotočenost, fleksibilnost, relevantnost, avtentičnost, merljivost) skupaj s *pestrostjo formatov generirajo vrsto potencialnih prednosti* in pripomorejo, da je mikroučenje uporabno pravzaprav za vse segmente in ravni izobraževanja ter usposabljanja. A prednosti mikroučenja so najbolj pisane na kožo osebam, ki se usposabljaajo na delovnem mestu oziroma se izobražujejo ob delu.

Prednosti mikroučenja za zaposlene

V enaindvajsetem stoletju, ki ga z vsakim dnem bolj intenzivno označujejo nestanovitnost, negotovost, kompleksnost in nedorečenost okoliščin,⁵ v katerih deluje družba ali posameznik, si težko predstavljamo, da bo zaposleni pridobival znanje in kompetence, ki jih zahteva njegovo delovno

⁵ Za navedene značilnosti se je uveljavila kratica VUCA (angl. volatile, uncertain, complex and ambiguous).

mesto ter profesionalni razvoj tako, da se bo prebija skozi učbenik ali priročnik na 400 straneh, objavljen pred desetimi leti ali pa popoldneve predsedel v predavalnici. Zaposleni potrebujejo danes stalno posodabljanje znanja in kompetenc; usposabljanje mora biti na voljo v vsakem trenutku ne glede na lokacijo; ponujati mora ravno prave informacije, ne preveč in ne premalo (prilagojeno, personalizirano), a tudi na tak način, da je mogoča izmenjava, dopolnjevanje in pridobivanje povratnih informacij s kolegi ali mentorji. Dobro oblikovano mikroučenje v povezavi z mobilnim učenjem ponuja takšne priložnosti.

Prednosti mikroučenja za učenje in usposabljanje zaposlenih so naslednje:

- Relevantne učne vsebine so z mikroučenjem posredovane ob pravem času in na pravem mestu.
- Mikroučenje omogoča zaposlenemu fleksibilnost v izbiri časa in lokacije učenja (samousmerjeno učenje).
- Z aktivno uporabo orodij in aplikacij spodbuja mikroučenje razvoj digitalnih kompetenc.
- Omogoča sodelovanje znotraj učnih skupin in njihovo povezovanje.
- Omogoča izkustveno učenje in usposabljanje.
- Zaradi prilagodljivosti mikroučenja individualnim izobraževalnim potrebam brez nepotrebnega vključevanja odvečnih vsebin se zmanjšuje kognitivna obremenitev; rezultati usposabljanja se hitreje pokažejo v dosežkih zaposlenega, vse to pa izboljšuje motiviranost za učenje in usposabljanje.

Prednosti mikroučenja za organizacijo

Mikroučenje je dobra izbira tudi za organizacijo, ki na ta način usposablja in izobražuje zaposlene, saj ima mikroučenje v primerjavi s tradicionalnimi oblikami (kot so npr. delavnice, seminarji, učenje iz tiskanih gradiv) opazne prednosti.

- Skrajšuje čas, porabljen za učenje in usposabljanje.
- Omogoča hitrejše doseganje ciljev organizacije, saj so zaradi nenehnih sprememb potrebne hitre prilagoditve, vključno s prilagajanjem usposabljanja.
- S sprotno identifikacijo vrzeli v znanju in kompetencah, kar omogoča merljivost mikroučenja, je mogoče učinkovito prilagajati, nadgrajevati, dopolnjevati in posodabljati učne vsebine.
- Skrajšuje čas priprave in zmanjšuje stroške razvoja ter izpeljave izobraževanja in usposabljanja. Zmanjšuje čas sodelovanja drugih deležnikov (npr. zunanjih strokovnjakov) in s tem tudi stroške.
- Skrajšuje čas odsotnosti z dela in s tem povezane oportunitetne stroške ter organizacijske težave. Zaradi učenja in usposabljanja je delovni proces bistveno manj moten.
- Prispeva k dvigu digitalnih kompetenc zaposlenih in s tem izboljšuje pogoje za digitalno transformacijo podjetja.

Omejitve mikroučenja

Navedene priložnosti, ki sta jih posameznik ali organizacija deležna z mikroučenjem, se seveda ne realizirajo v polnem obsegu pri vsakem primeru mikroučenja. To je odvisno od formata mikroučenja, njegove umestitve v učni proces, učne vsebine, značilnosti učečega se in organizacije ter drugih dejavnikov. Predpogoj za realizacijo prednosti je kakovost mikroučenja.

Mikroučenje je v praksi pogosto deležno napačnega razumevanja in predstav o nezahtevnosti njegove priprave. Morda je to tudi posledica poimenovanja tega pristopa, saj predpona »mikro« implicira preprostost, enostavnost. Mikroučenje se tako pogosto zaznava kot zelo privlačna oblika izobraževanja zaradi nizkih stroškov, ki ji je kos vsakdo, ki zna razdrobiti učno vsebino in te drobce (koščke) spraviti v elektronski format, ki je dostopen z mobilnimi napravami. V resnici je razvoj in izdelava kakovostnih mikroučnih učnih gradiv strokovno delo, ki zahteva specifično znanje in kompetence. Za kakovostno zasnovo mikroučne enote in izdelavo mikroučnih gradiv je potrebno vsaj temeljno poznavanje problematike načrtovanja ter razvoja programov e-izobraževanja in osnovno obvladovanje orodij za kreiranje digitalnih mikroučnih gradiv. Mikroučna enota je pač program e-izobraževanja v malem.⁶

Mikroučna enota tudi ni univerzalno uporabna strategija učenja. Z mikroučenjem imajo lahko težave posamezniki, ki niso navajeni samostojnega učenja, posebej še, če je mikroučno gradivo zasnovano tako, da ne vsebuje nobene oblike interakcije.

Precejšnje zagate prinaša uporaba mikroučenja, kadar je del vsebine iztrgan iz celote in obstaja nevarnost, da učeči se ne prepozna medsebojne povezanosti in soodvisnosti posameznih delov učne vsebine. Če je tema, obravnavana v mikroučni enoti del širše problematike, potem je treba poskrbeti, da bo imel učeči se dostop do drugih, z obravnavano tematiko povezanih učnih vsebin. To lahko dosežemo tako, da razvijemo mikroučna gradiva za vse obravnavane vsebine. Kot zgleden primer lahko navedemo primer online programov, objavljenih na platformi LinkedIn Learning, ki so sestavljeni iz pregledno strukturiranega niza mikroučnih enot (Slika 3). Lahko pa za učne vsebine uporabimo različne vrste učnih virov z jasno opredelitvijo, na katere učne vsebine se posamezni vir, vključno mikroučno gradivo, nanaša.⁷

Vsekakor pa mikroučenje ni primerno za kompleksne in bolj komplicirane učne vsebine, ki jih ni mogoče kakovostno predstaviti v nekaj minutah. Mikroučenje tudi ni dobra strategija učenja za obravnavo novih vprašanj in

⁶ Več o tem v Bregar et al., 2020, 3. poglavje in 4. poglavje.

⁷ Tak pristop smo uporabili pri vpeljavi mikroučenja kot učnega vira pri predmetu Trendi v inovativnem izobraževanju na DOBA Fakulteti. Več o uporabi mikroučenja na DOBA Fakulteti v raziskovalnem poročilu »Evalvacija pilotne vpeljave video posnetkov, OER in mikroučenja na DOBA Fakulteti«. DOBA Fakulteta: Maribor, 2021.

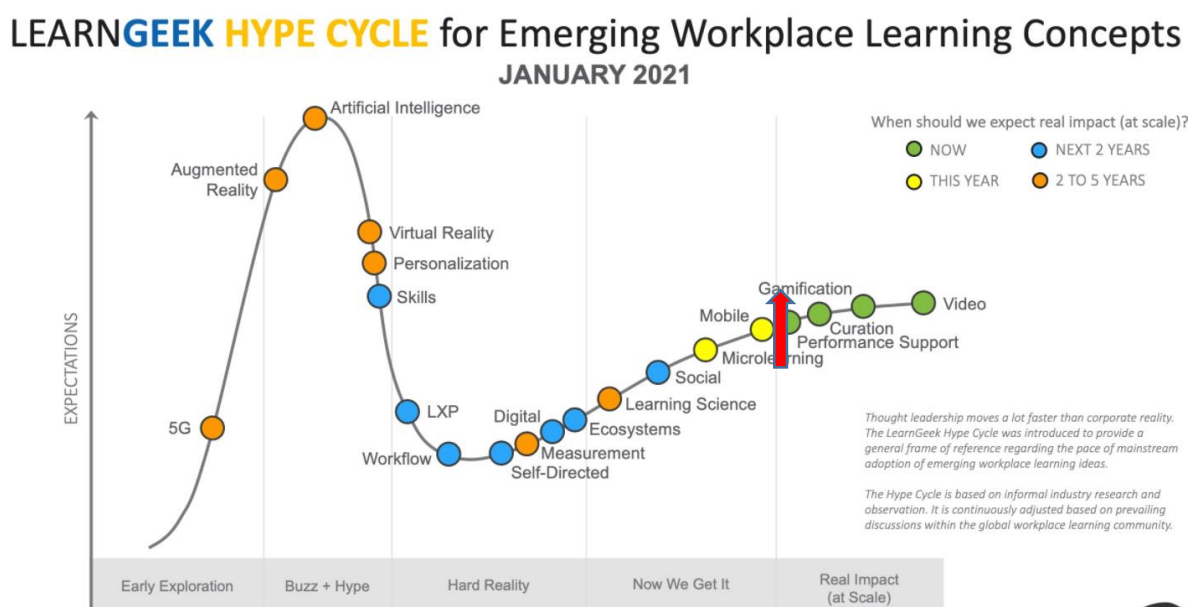
tematik, pri katerih je veliko odprtih vprašanj ter nejasnosti in pri katerih se pojavljajo novi koncepti, ki zahtevajo več razlage ter celovito osvetlitev z različnih vidikov.

Stanje mikroučenja

Mikroučenje je danes v razvitem svetu eden vodilnih trendov na področju neformalnega usposabljanja (Pandey, 2021).

Neformalno strokovno združenje LearnGeek Hype Cycle je za leto 2021 na prilagojeno Gartnerjevo krivuljo uvajanja tehnoloških inovacij⁸ za področje usposabljanja na delovnem mestu uvrstilo mikroučenje kot koncept, za katerega so v tem letu dozoreli pogoji za uvajanje v širšem obsegu in realizacijo njegovih potencialnih prednosti.

Slika 4: Gartnerjeva krivulja inoviranja za področje usposabljanja na delovnem mestu, 2021



Vir: LearnGeek Hype Cycle, 2021

K vse večji razširjenosti in popularnosti mikroučenja v zadnjem času je prispeval tudi nenaden porast dela na daljavo kot eden od ukrepov za omejevanje pandemije covid-19. Pričakovati je, da bo delo na daljavo ostalo ena od možnih oblik načina dela, predvsem v storitvenih dejavnostih.

Po ocenah McKinsey Global Institute bo v prihodnje okrog 20 % delovne sile stalno delalo na daljavo, in to predvsem visoko kvalificirani profili v dejavnostih, kot so finance, zavarovalništvo, informacijska tehnologija (Sneider in Singhal, 2021). Učinkovita organizacija dela na daljavo pa

⁸ Skupina Gartner že od leta 2000 uporablja grafični prikaz stopenj v uvajanju tehnoloških inovacij, uporaben na različnih področjih diseminacije inovacij. Popularno se ta prikaz imenuje Gartnerjeva krivulja navdušenja ali Gartnerjev krog navdušenja (Gartner's Hype Cycle) <https://www.gartner.com/en/documents/3887767>.

zahteva, da imajo zaposleni v katerem koli trenutku na voljo vse tiste informacije, ki so jim dosegljive na delovnem mestu, torej tudi informacije, povezane z usposabljanjem in izobraževanjem. Glede na to lahko pričakujemo, da bo *delo na daljavo* spodbujalo in pospešilo uvajanje izobraževanja ter usposabljanja na daljavo. Mikroučenje v povezavi z mobilnim učenjem je tudi s tega vidika odlična priložnost za organizacije, saj omogoča, kot smo že zapisali, hitro in učinkovito pokrivanje izobraževalnih potreb zaposlenih, ne glede na lokacijo udeležencev učnega procesa ter ima vse tiste lastnosti, ki jih od učenja in usposabljanja pričakujejo odrasli (samousmerjeno, utemeljeno s konkretnimi potrebami, praktično, z možnostjo sodelovanja in uporabe izkušenj) (CommLab India, str. 9).

Podjetniški sektor je uporabnost mikroučenja kot učinkovite in uspešne strategije za usposabljanje zaposlenih že dobro prepoznal, kar se kaže na različne načine. Mikroučenje je ena ključnih tem na področju razvoja kadrov. Združenje ATD (Association for Talent Development) je mikroučenje uvrstilo za leto 2021 med pet vodilnih trendov na področju razvoja kadrov (Lee, 2021). Storitve mikroučenja postajajo odlična poslovna priložnost. Raziskava Report Linker napoveduje, da bo globalni trg mikroučenja že leta 2027 dosegel 3,8 milijarde dolarjev, kar pomeni več kot podvojeno vrednost v primerjavi z letom 2020 (1,7 milijarde USD v letu). Najhitrejšo rast napovedujejo ZDA, Kitajski, Kanadi in Japonski (okrog 12 % povprečne letne stopnje rasti), medtem ko za Evropo napovedujejo nekoliko nižjo rast, na primer v Nemčiji okrog 9 % (Report Linker, 2021).

Zaključek

Prodor tehnologije z vse bolj zmogljivimi, funkcionalnimi in dostopnimi mobilnimi napravami in internetom ter raznovrstnimi aplikacijami in orodji je omogočil razvoj mikroučenja, ki sega prek prvotnega koncepta učenja kratkih vsebin zaradi boljšega pomnjenja. Potenciali mikroučenja se danes kažejo na dveh ravneh: prvič, omogočajo fokusirano, fleksibilno, relevantno in avtentično učno izkušnjo, kar je blizu izobraževalnim izzivom ter načinu reševanja problemov v današnji poslovni praksi, pa tudi blizu načinu pridobivanja in uporabe informacij v digitalni družbi. Drugič, z ustreznim pedagoškim pristopom in smiselno izrabo tehnoloških možnosti lahko z mikroučenjem pridobivamo tudi bolj kompleksne kompetence, ki so usmerjene v učinkovito uporabo naučenega, kritično presojo in evalvacijo različnih poti reševanja problemov ter k spodbujanju ustvarjalnosti na delovnem mestu.

Kljub potencialnim priložnostim pa mikroučenje ni rešitev za sleherno izobraževalno potrebo in ni univerzalna strategija učenja. Mikroučenje ne bo izpodrinilo drugih oblik učenja in usposabljanja zaposlenih. Pričakovati je, da se bosta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih razvijala v kombinirani obliki, v kateri bodo našle svoje mesto tako učne strategije, ki

temeljijo na online modelu (kot npr. mobilno mikroučenje) kot tiste, ki potekajo v živo. Nesporno pa bo pri vseh v večji ali manjši meri prisotna uporaba tehnologije.

V kakšni smeri se bo mikroučenje v prihodnje razvijalo, je težko napovedati. Pričakujemo, da bosta prodor umetne inteligence in možnost vključevanja virtualnih inteligentnih tutorskih sistemov nadgradila dosednji koncept mikroučenja, ki predpostavlja samostojno in samousmerjeno učenje ter usposabljanje brez pedagoške podpore. Zelo verjetno bo k širjenju mikroučenja v naslednjih letih poleg dela na daljavo prispevalo tudi to, da bo na trg dela vstopila generacija milenijcev, ki so že od malega navajeni sprejemati informacije iz svojega »mobilca« po koščkih, nenehno, pogosto površinsko. Mlade generacije, tudi v Sloveniji, pričakujejo, da se bodo na tak način učili in usposabljali tudi v šoli ter na delovnem mestu. A to ne bo mogoče brez dviga njihovih digitalnih kompetenc (zlasti digitalne pismenosti) na višjo raven in tudi ne brez ozaveščenosti, poznavanja in razumevanja novih trendov v izobraževanju ter pripravljenosti na spremembe tradicionalne pedagoške prakse pri nosilcih izobraževanja na vseh segmentih izobraževanja.

Literatura in viri

1. Areh, I. (2004). Kratek pregled raziskav spomina. Psihološka obzorja, 13 (3), 2004.
2. Bregar, L., Zgajmajster M., Radovan M. (2020). E-izobraževanje za digitalno družbo. Andragoški center Slovenije. Dostopno prek: <https://www.acs.si/digitalna-bralnica/e-izobrazevanje-za-digitalno-druzbo/> [1. 9. 2021]
3. CommLab India (b.d). Microlearning a beginner's guide to powerful corporate training. Dostopno prek: <https://elearningindustry.com/free-ebooks/microlearning-a-beginners-guide-to-powerful-corporate-training> [20. 4. 2021]
4. Eurostat (2020) Digital economy and society statistics - households and individuals. Dostopno prek: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital economy and society statistics - households and individuals#Internet usage](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals#Internet_usage) [16. 10. 2021]
5. LearnGeek Hype Cycle (2021). LearnGeek Hype Cycle for Emerging Workplace Learning Concepts. January 2021. Dostopno prek: <https://www.learngeek.co/ld-hype-cycle> [15. 8. 2021]
6. Lee, R. (2021.) The Future of L&D: 5 Learning Trends for 2021. Blog. ATD. 9 March 2021. Dostopno prek: <https://www.td.org/atd-blog/the-future-of-l-d-5-learning-trends-for-2021> [10. 11. 2021]
7. Mattia, C. (2021). Creating and Deploying Microlearning. LinkedIn Learning. Dostopno prek: <https://www.linkedin.com/learning/creating-and-deploying-microlearning/next-steps?autoAdvance=true&autoSkip=false&autoplay=true&resume=true> [15. 3. 2021 z registracijo]
8. Pandey, A. (2021). Elearning trends 2021. A strategic Guide to Help You Create a Long-term Blueprint for Your Corporate Training programs in the New Normal. EI Design. Dostopno prek: <https://www.eidesign.net/elearning-trends-in-2021-strategic-guide-to-help-you-create-a-long-term-blueprint-for-your-corporate-training-programs-in-the-new-normal> [15. 11. 2021]
9. Report Linker (2021). Global-Microlearning-Industry. Dostopno prek: <https://www.reportlinker.com/p06032208/Global-Microlearning-Industry.html> Global Microlearning Industry. Market Research. April 2021 [8. 11. 2021]
10. Shail, M S. (2019). A Review of Literature. Cureus 11(8): e5307. Dostopno prek: <https://www.cureus.com/articles/21612-using-micro-learning-on-mobile-applications-to-increase-knowledge-retention-and-work-performance-a-review-of-literature> [15. 6. 2019]
11. Sneider, K. and Singhal, S. (2021). The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond: Mc Kinsey & Company, January 2021. Dostopno prek: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond> [1. 9. 2019]

doc. dr. Marina Letonja

DOBA Fakulteta

marina.letonja@dobas.si

viš. pred. mag. Zineta Vilman

DOBA Fakulteta

zineta.vilman@net.doba.si

Potrebna znanja in veščine za prenos družinskih podjetij med generacijami

Povzetek

Nasledstvo družinskega podjetja je ena najpomembnejših tem v raziskavah družinskega podjetništva in z uspešnimi prenosi družinskih podjetij med generacijami je povezano veliko dejavnikov, kot so na primer: raven pripravljenosti naslednikov, odnosi med družinskimi in poslovnimi člani, planiranje prenosa, uporaba družinskih poslovnih svetovalcev, ustanovitev družinskega sveta. Družine/družinska podjetja po vsem svetu iščejo načine in splet ustreznega nabora znanja in veščin, s katerimi bi lahko dobro pripravile svoje naslednje generacije kot potencialne naslednike za operativne ali vodstvene vloge v družinskih podjetjih ter s tem poskrbele za dolgoročno preživetje podjetja. Cilj raziskave je bil opredeliti tista znanja in veščine, ki jih v slovenskih družinskih podjetjih ocenjujejo kot najpomembnejša za uspešen prenos med generacijami ter njihov dolgoročni obstoj. Raziskava je potekala s kombinacijo kvantitativne in kvalitativne raziskovalne strategije ob uporabi anketnega vprašalnika z zaprtim tipom vprašanj ter s polstrukturiranimi intervjuji. Najpomembnejša znanja za prenos družinskih podjetij med generacijami so: leadership, podjetništvo, pomen razvoja dolgoročne vizije za dolgoročni obstoj družinskega podjetja, inovativnost, osebni razvoj. Izobraževanje naslednje generacije je ena ključnih sestavin za krepitev vezi med družino in podjetjem.

Ključne besede: družinska podjetja, nasledstvo, prenos znanj in veščin, Slovenija

JEL klasifikacijska koda: M14, M19

Knowledge and skills needed for the transfer of family businesses between generations

Abstract

Family business succession is one of the most important topics in family business research and many factors are associated with successful family business transfers between generations, such as: level of readiness of successors, relationships between family and business members, planning of transition, use of family business consultants, family council. Families / family businesses around the world are looking for ways and combinations of appropriate knowledge and skills to prepare their next generations as potential successors for operational or managerial roles in family businesses, thus ensuring their long-term survival. The goal of the research was to define those knowledge and skills that are assessed in Slovenian family businesses as the most important for successful transmission between generations and their long-term existence. The research was conducted with a combination of quantitative and qualitative research strategy using a questionnaire with a closed type of questions and semi-structured interviews. The most important skills for passing on family businesses between generations are: leadership, entrepreneurship, the importance of developing a long-term vision for long-term sustainability, innovation, personal development. Next-generation education is one of the key ingredients for strengthening the bond between family and business.

Key words: family businesses, succession, transfer of knowledge and skills, Slovenia

JEL: M14, M19

1 Uvod in pregled literature

Enotne definicije družinskega podjetja ni, pogosto pa se uporablja definicija, da je to podjetje, ki ga lastnik ali oseba opredeli kot družinsko (Vadnjal, 2005; Letonja, 2016). Duh, Tominc in Rebernik (2007) ugotavljajo, da je uspeh družinskih podjetij odvisen tudi od uspešnega prenosa upravljanja in vodenja ter lastništva na naslednika. Neuspešni prenosi družinskih podjetij na naslednje generacije predstavljajo resen problem za družinska podjetja, njihove zaposlene in za napredek gospodarstva. Na drugi strani pa je uspešen prenos poslovanja v različnih fazah življenjskega cikla družinskega podjetja ključnega pomena za ohranjanje delovnih mest, vrednosti sredstev in zagotavljanja kontinuitete proizvodnih procesov ter poslovnih odnosov (OECD, 2018). Prenos poslovanja lahko predstavlja priložnost za ponovni premislek o strateški viziji in poslovnem modelu podjetja, o inovacijah in izkoriščanju novih poslovnih priložnosti ter za vstop novih podjetnikov na trg (Letonja, 2016).

Med pomembnejše dejavnike uspešnega prenosa nasledstva družinskega podjetja štejemo močne in trdne družinske vezi ter jasno razmejitve med družinskim in poslovnim življenjem (Filser, Karus in Märk, 2013). Če in ko se pojavijo konflikti, bodisi v zasebni ali v podjetniški sferi, je odprta komunikacija ter skupno oblikovanje rešitev bistveno za njihovo premagovanje in zagotavljanje nadaljnjega uspeha (Filser, Karus in Märk, 2013). Zato je ključno povečevati odpornost družin in s tem posledično družinskih podjetij tako, da pri vsakem družinskem članu pravočasno prepoznavamo stresorje, ki povzročajo konflikte v medgeneracijskih odnosih ter jih z obstoječimi ali novimi viri in razvojem celovitih strategij normaliziramo (Zehrer in Leiss, 2019). Oblikovanje jasnih pravil in zagotavljanje odprte komunikacije je še posebej pomemben dejavnik v vseh fazah nasledstvenega procesa (Bigliardi in Dormio, 2009).

V življenjskem ciklu družinskega podjetja je ključno medgeneracijsko nasledstvo. Nasledstvo družinskega podjetja je ena najpomembnejših tem v raziskavah družinskega podjetništva (Bracci in Vagnoni, 2011). V podjetniškem raziskovanju prenos podjetniškega učenja med družinskimi člani in revitalizacija podjetniškega duha skozi prenos lastništva ter upravljanja in vodenja omogočata bogata spoznanja. Prenos nasledstva za družinska podjetja predstavlja najdaljši strateški proces (Barach in Ganitsky, 1995), ki zahteva pravočasno planiranje. Planiranje nasledstva se nanaša na premišljen in formalni proces, praviloma v obliki dodelanega in natančnega poslovnega ter nasledstvenega načrta v pisni obliki (Mihaylov in Zurbrugg, 2021), ki lajša prenos lastniške in managerske kontrole. Po izkušnjah ekspertov na tem področju traja pripravljalno obdobje od pet do deset let. Če pa priprave in planiranje vključujejo tudi usposabljanje naslednika, je lahko to obdobje še daljše (Transfer of SMEs, 2002, str. 21). Žal priprave pogosto stečejo prepozno ali pa so neustrezne. Zato je zelo pomembno, da se k razvoju nasledstva v družinskem podjetju pristopi celostno in zelo zgodaj oziroma v zgodnjem otroštvu naslednika ter je le-ta

znotraj in zunaj družinskega podjetja izpostavljen procesom ustvarjanja znanja (Duh, 2014). Pri tem se je treba zavedati, da so značilnosti naslednika določene z: (a) motivacijo za uvajanje, (b) intenzivnostjo odnosa predhodnik–naslednik, (c) osebnostnimi lastnostmi in (d) skupno vizijo, ki pri generaciji x ter milenijci vključuje duhovnost in samouresničitev (Hidayati, Hermawan Soehadi in Hartoyo, 2021).

OECD (2018) v svoji študiji ugotavlja, da je samo v Italiji okoli 9 % podjetnikov starejših od 70 let, v Avstriji naj bi bilo v obdobju od 2014 do 2023 prenesenih na naslednike 27 % vseh MSP v industrijskem gospodarstvu, ki predstavljajo 30 % delovnih mest (Ziniel et al., 2014, v OECD, 2018). V Švici je od leta 2013 22 % prvotnih lastnikov v malih in srednje velikih podjetjih nameravalo prenesti lastništvo v naslednjih petih letih, 25 % pa jih je želelo predati vodilni položaj (Christen et al., 2013, v OECD, 2018). Poleg tega se v nekdanjih socialističnih gospodarstvih v srednji in vzhodni Evropi prva generacija podjetnikov bliža upokojitvi ali se je celo že upokojila, zaradi česar bo treba v prihodnjih letih prenesti znaten delež poslovanja na naslednike (OECD, 2018).

Raziskava izhaja iz naslednjih predpostavk:

- a) V Sloveniji je večina podjetij (83 %) družinskih in predvsem majhnih (do 50 zaposlenih), delujejo že več kot 20 let, ustvarjeni prihodki teh podjetij dosegajo do 4 mio EUR. Večinoma zaposlujejo družinske člane (85 %). Glede prenosa nasledstva 34 % ustanoviteljev (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015) načrtuje prenos nasledstva v bližnji prihodnosti, cca od 43 % do 49 % družinskih podjetij pa se že aktivno ukvarja z načrtovanjem prenosa – le okrog 7 do 8 % ustanoviteljev je preneslo nasledstvo.
- b) V Sloveniji vodi 58 % družinskih podjetij prva generacija, 39 % družinskih podjetij vodijo menedžerji, starejši od 50 let, med njimi pa je 68 % večinskih lastnikov podjetij – torej je čas, da začnejo načrtovati prenos podjetja na naslednjo generacijo (Antončič, Auer Antončič in Juričič, 2015).

Prenos podjetja pomeni prenos lastništva, prenos menedžmenta, lahko pa obojega hkrati, čeprav v večini družinskih podjetij oba procesa potekata z »roko v roki« (Sharma idr., 2003). V Sloveniji nimamo tradicije uspešnega prenosa družinskih podjetij med generacijami (Letonja, 2016), zato je pomembno, da proučimo, katera znanja in veščine so še posebej pomembna, da družinska podjetja v Sloveniji ne bi že pri prvem prenosu med generacijami dosegla žalostne statistike propada družinskih podjetij. Prvi prenos namreč preživi le tretjina družinskih podjetij, prehod na tretjo generacijo pa le še 15 % družinskih podjetij (Craknell, 2019).

Z učinkovitimi prehodi družinskih podjetij med generacijami so povezani naslednji dejavniki (Morris et al. 1996): (a) raven pripravljenosti naslednikov, (b) odnosi med družinskimi in poslovnimi člani ter (c) dejavnosti načrtovanja in nadzora. Bigliardi in Dormio (2009) ugotavljata,

da je za preživetje podjetja po generacijskem prehodu pomembno, da predhodno opredelimo smernice za upravljanje vsake faze prehoda ter vnaprej predvidimo morebitne težave in konflikte, ki se lahko pojavijo med različnimi fazami. Raven pripravljenosti naslednikov se meri skozi formalno izobrazbo, usposabljanje, delovne izkušnje izven podjetja, vstopno raven, število let zaposlitve v podjetju in/ali panogi, motivacijo, da se pridružijo podjetju, samooceno pripravljenosti. Odnose med družinskimi in poslovnimi člani zaznamujejo komunikacija, zaupanje, predanost, zvestoba, družinski pretresi, sorodstveno rivalstvo, ljubosumje/zamere, konflikt, skupne vrednote in tradicije. Dejavniki načrtovanja in nadzora pa so načrtovanje nasledstva, davčno načrtovanje, uporaba zunanjega nadzornega sveta, uporaba družinskih poslovnih svetovalcev, ustanovitve družinskega sveta (Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015).

Družine/družinska podjetja po vsem svetu iščejo načine (recepte), s katerimi bi lahko dobro pripravile svoje naslednje generacije kot potencialne naslednike za operativne ali vodstvene vloge v družinskih podjetjih. Izobraževanje in usposabljanje naslednje generacije o zadevah družinskega podjetja je zapleteno tako za predhodne generacije kot tudi za družinske člane naslednje generacije. Seznam dejavnosti, ki pomagajo oblikovati in pripraviti naslednjo generacijo, je zelo dolg (Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015). Ista avtorja (Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015) ugotavljata, da je izobraževanje lahko mešanica obveznih dejavnosti in takih, za katere se odločijo nasledniki sami. Da bi zagotovili uspešne prenose med generacijami, bi morali v družinska podjetja vključiti naslednjo generacijo in se pred načrtovanjem izobraževalnih programov ter dejavnosti seznaniti z njihovimi potrebami.

Raziskava na IMD (The next generation program, 2015, v Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015) je pokazala, da nasledniki družinskih podjetij nedvomno ocenjujejo kot najpomembnejša znanja upravljanje družine. Tem znanjem tesno sledijo znanja podjetništva, vodenja/leadership in znanja o nasledstvu. Na koncu pa sledijo še znanja na področju osebnega razvoja, povezovanja članov naslednje generacije, komunikacije, družinski svet in ustava, inovativnost, načrtovanje kariere, filantropije in investicij z vplivom, družinske pisarne in govora v medijih ter javnosti (IMD, 2015, v Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015).

Ob generacijskem prehodu iz prve na drugo generacijo družinska podjetja nimajo izkušenj s temi prehodi in najti morajo načine, kako svoje bogato znanje in dediščino prenesti na naslednjo generacijo, hkrati pa jo motivirati za učenje o poslovnih zadevah. Izobraževanje naslednje generacije o zadevah družinskega podjetja je ena ključnih sestavin za krepitev vezi med družino in podjetjem (Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015). To pomaga graditi trajnostno dolgoročno vizijo za prihodnje generacije in ustvarja platformo za izmenjavo izkušenj v družini. Močna izobrazba v družinskih podjetjih pomaga posamezniku oblikovati in razviti osebno vizijo in identiteto prihodnjega lastnika družinskega podjetja.

Družinska podjetja so omejena v izbiri svojih potencialnih naslednikov, njihovi kandidati nimajo potrebnih znanj, sposobnosti in izkušenj. Ta jim je treba pomagati pridobiti, razviti in bolje je, da se ta proces začne čim hitreje. Z odprtim komuniciranjem in načrtom nasledstva, v katerega spada tudi pridobitev potrebnih znanj in sposobnosti (Duh, 2014), se kreira skupna vizija dveh generacij, ki prispeva k uspešnosti prenosa družinskega podjetja.

Skladno z ugotovitvami Kenyon-Rouvinez in Glemser (2015) je treba pri pripravi in razvoju izobraževalnih programov imeti v mislih tri pomembne dimenzije z vidika potreb naslednje generacije:

1. Povezava z zgodovino, dediščino in vrednotami družinskega podjetja, z glavnimi poslovnimi aktivnostmi družine, uspešnostjo poslovanja, ključnimi področji, kot so marketing, finance, inovacije in družbena odgovornost.
2. Razumevanje pasti, prisotnih v družinskih podjetjih skozi poslovno dinamiko, za kar je pomembno poznati možne pristope k procesom upravljanja nasledstva in komuniciranj.
3. Priprava, da naslednik kot bodoči lastnik, vodja, družinski član zna kreirati dodano vrednost. To omogočajo različna orodja in izkušnje, ki jih spoznavajo skozi procese usposabljanja in izobraževanja, tudi vključevanja zunanjih svetovalcev na področju usposabljanja za vodenje.

Družinska podjetja se v procesu nasledstva soočajo s šestimi temeljnimi izzivi (mnenje avtoric), prikazanimi v Tabeli 1.

Tabela 1: Temeljni izzivi družinskih podjetij v procesu nasledstva

Zp. št.	Temeljni izziv v procesu nasledstva
1.	Nasledstvo v menedžmentu
2.	Nasledstvo v lastništvu
3.	Pravočasnost priprave na nasledstvo – medgeneracijski prenos
4.	Komunikacije v družini za uspešen prenos nasledstva in dolgoročni obstoj
5.	Oblikovanje skupne vizije in doseganje soglasja glede dolgoročne strateške usmerjenosti družinskega podjetja
6.	Skupne vrednote

Vir: Lastna raziskava

Za uspešno upravljanje navedenih izzivov mora naslednja generacija v družinskem podjetju razviti/pridobiti ustrezna znanja in veščine.

Cilj raziskave je bil opredeliti tista znanja in veščine, ki jih v slovenskih družinskih podjetjih ocenjujejo kot najpomembnejša za uspešen prenos med generacijami ter njihov dolgoročni obstoj.

Skladno z opredeljenim ciljem je bilo oblikovano naslednje raziskovalno vprašanje:

RV: »Katera znanja in veščine so pomembna za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami?«

2 Metodologija

Opis raziskovalnega instrumenta

Kvantitativna empirična raziskava o potrebnih znanjih za uspešen prenos nasledstva med generacijami je bila izvedena prek spletne povezave 1KA.si. Podatki so bili zbrani z uporabo vprašalnika, ki je vključeval pet demografskih vprašanj: (1) ali je podjetje družinsko, (2) velikost podjetja, (3) regija sedeža podjetja, (4) dejavnost podjetja in (5) položaj respondenta v podjetju ter tri sklope vprašanj, od katerih sta bila dva sklopa zaprtega tipa vprašanj in en sklop z odprtim vprašanjem.

Prvi sklop vprašanj o pomembnosti znanj in veščin na področju upravljanja izzivov nasledstva v menedžmentu in lastništvu družinskega podjetja za uspešen prenos med generacijami smo povzeli iz raziskave IMD (2015) ter dodali vprašanja na podlagi lastnega raziskovanja na področju prenosa znanja v družinskih podjetjih (Letonja, 2016). Vključili smo 10 od 14 znanj in veščin iz raziskave IMD (2015, v Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015): (1) upravljanje družine, (2) upravljanje upravnega odbora, (3) vodenje/leadership, (4) nasledstvo, (5) osebni razvoj, (6) kako razviti medgeneracijski odnos zaupanja in povezovati naslednjo generacijo, (7) načrtovanje kariere, (8) inovativnost, (9) podjetništvo in (10) družinsko pisarno ter dodali še deset vprašanj, ki se nanašajo na naslednja znanja in veščine: (1) kako se pripraviti na nasledstvo v izogib oviram pri načrtovanju nasledstva, (2) ovire uspešnega prenosa nasledstva, (3) pomen razvoja skupne vizije za dolgoročni obstoj družinskega podjetja, (4) kako spodbuditi pripadnost in sodelovanje družinskih članov, (5) kako izbrati in uvesti (vzgojiti) naslednika, (6) prednosti in slabosti vključitve zunanjih (nedružinskih) članov v menedžment, (7) vloga priženjenih/primoženih članov, (8) pomen strateških partnerstev, (9) finančni vidiki prenosa nasledstva ter (10) prodaja podjetja. Skupaj prvi sklop vprašanj obsega 20 vprašanj o znanjih in veščinah, ki smo jih prikazali v Tabeli 2 od ZV1 do ZV20. Anketiranci so ocenili pomembnost znanj in veščin za uspešen prenos nasledstva med generacijami z oceno 1 (najmanj pomembno znanje ali veščina) ali 7 (najbolj pomembno znanje ali veščina), ostalim znanjem in veščinam so dodelili vmesne ocene od 2 do 6.

Tabela 2: Raziskovalni instrument – Znanja in veščine za uspešen prenos nasledstva med generacijami

Koda	Znanja in veščine	Merilo
Znanja in veščine na področju upravljanja izzivov nasledstva v menedžmentu ter lastništvu družinskega podjetja		
ZV1	Kako se pripraviti na nasledstvo v izogib oviram pri načrtovanju nasledstva	Ocena 1 (najmanj pomembna) do 7 (najbolj pomembna)
ZV2	Upravljanje družine	
ZV3	Upravljanje upravnega odbora	
ZV4	Vodenje (leadership)	
ZV5	Nasledstvo	
ZV6	Ovire uspešnega prenosa nasledstva	
ZV7	Osebni razvoj	
ZV8	Kako razviti medgeneracijski odnos zaupanja in povezovati naslednjo generacijo	
ZV9	Pomen razvoja skupne vizije za dolgoročni obstoj družinskega podjetja	
ZV10	Kako spodbuditi pripadnost in sodelovanje družinskih članov	
ZV11	Načrtovanje kariere	
ZV12	Kako izbrati in uvesti (vzgojiti) naslednika	
ZV13	Prednosti in slabosti vključitve zunanjih (nedružinskih) članov v menedžment	
ZV14	Vloga priženjenih/primoženih članov	
ZV15	Inovativnost	
ZV16	Podjetništvo	
ZV17	Pomen strateških partnerstev	
ZV18	Družinska pisarna	
ZV19	Finančni vidiki prenosa lastništva	
ZV20	Prodaja podjetja	

Vir: Lastna raziskava

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na oceno ključnih znanj za uspešno izvedbo strateškega planiranja za dolgoročni obstoj in združenost generacij v družinskem podjetju, kot so (1) razumevanje pomena planiranja za dobro poslovanje podjetja na dolgi rok, (2) razumevanje potrebe po pripravi pisnega dokumenta o načrtih za prihodnost, (3) razumevanje, da načrtovanje strategije za prihodnost ni le pogovor o nasledstvu, (4) razumevanje pomena določitve skupne vizije, poslanstva, ciljev podjetja in časovnice prenosa nasledstva, kontinuitete, primerne strukture podjetja, (5) razumevanje, da je za prenos nasledstva potrebna ocena vrednosti podjetja, ne glede na način prenosa podjetja, (6) vloga filantropije in investicij z vplivom, (7) vloga družinskega sveta in družinske ustave. Skupaj smo v drugem sklopu vprašanj opredelili sedem ključnih področij znanja, ki smo jih prikazali v prvem delu Tabele 3 in jih označili s KZ1 do KZ 7. Ključna

znanja so anketiranci razvrstili po pomembnosti z ocenami od 1 do 5, pri čemer so najpomembnejšim znanjem pripisali oceno 5 in najmanj pomembnim, oceno 1, preostalem so pripisali vmesne ocene od 2 do 4.

V tretjem sklopu vprašanj je bilo postavljeno eno vprašanje odprtega tipa, ki je omogočalo, da so anketiranci navedli še druga znanja, za katera ocenjujejo, da so potrebna za uspešno upravljanje izzivov nasledstva družinskega podjetja. V drugem delu Tabele 3 je tretji segment vprašanj označen z DZ.

Tabela 3: Raziskovalni instrument – Ključna in druga znanja za uspešen prenos nasledstva med generacijami

Ključna znanja za uspešno izvedbo strateškega planiranja za dolgoročni obstoj in združenost generacij v družinskem podjetju		
KZ1	Razumevanje pomena planiranja za dobro poslovanje podjetja na dolgi rok	Ocena 1 (najmanj pomembna) do 5 (najbolj pomembna)
KZ2	Razumevanje potrebe po pripravi pisnega dokumenta o načrtih za prihodnost	
KZ3	Razumevanje, da načrtovanje strategije za prihodnost ni le pogovor o nasledstvu	
KZ4	Razumevanje pomena določitve skupne vizije, poslanstva, ciljev podjetja, časovnice prenosa nasledstva, kontinuitete, primerne strukture podjetja	
KZ5	Razumevanje, da je za prenos nasledstva potrebna ocena vrednosti podjetja, ne glede na način prenosa podjetja	
KZ6	Vloga filantropije in investicij z vplivom	
KZ7	Vloga družinskega sveta in družinske ustave	
Druga znanja, potrebna za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami		
DZ		

Vir: Lastna raziskava

V okviru kvalitativne empirične raziskave o potrebnih znanjih za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami je bilo postavljeno eno vprašanje, in sicer:

»Katera so po vaši presoji najpomembnejša znanja za uspešen prevzem in vodenje družinskega podjetja in za njihov razvoj potrebujete dodatno usposabljanje/izobraževanje?«

Vsa postavljena vprašanja so nam pomagala priti do odgovorov o potrebnih znanjih za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami v Sloveniji.

Opis vzorca

Ciljna skupina naše raziskave so družinska podjetja v Sloveniji. Družinsko podjetje smo opredelili kot podjetje, ki ga lastnik ali oseba, ki je odgovarjala na vprašalnik, opredeli kot družinsko. S prvim vprašanjem anketiranim, ali smatrajo svoje podjetje kot družinsko, smo zagotovili, da je vzorec podjetij, vključenih v raziskavo, ustrezen (Lambrecht in Lievens, 2008, v Letonja, 2016).

Študenti, ki so bili vključeni v kvantitativno raziskavo, so imeli nalogo, da sestavijo seznam naključno izbranih družinskih podjetij, po možnosti podjetij, v katerih imajo kontakt, in da povabijo k sodelovanju v raziskavi deset družinskih podjetij. Zbrali smo 763 odgovorov družinskih podjetij (100 %). Na prvi sklop vprašanj je odgovorilo 697 družinskih podjetij (91,3 %) in na drugi sklop vprašanj 677 družinskih podjetij (88,7 %). 305 anketiranih (40 %) je odgovorilo na vprašanje v tretjem sklopu vprašalnika.

Tabela 4: Demografija vzorca družinskih podjetij v kvantitativni raziskavi

Variabla	Značilnost (#)	Odstotek (%)
Podjetje je družinsko	763	100
Velikost podjetja		
1. Mikro (0– 9 zaposlenih)	412	54
2. Majhno podjetje (10–49 zaposlenih)	235	31
3. Srednje veliko podjetje (50–249 zaposlenih)	92	12
4. Veliko podjetje (250 in več zaposlenih)	24	3
Regija (sedež podjetja)		
5. Osrednjeslovenska	182	24
6. Gorenjska	98	13
7. Goriška	48	6
8. Jugovzhodna Slovenija	58	8
9. Koroška	24	3
10. Obalno-kraška	58	8
11. Podravska	99	13
12. Posavska	10	1
13. Pomurska	53	7
14. Primorsko-notranjska	33	4
15. Savinjska	73	10
16. Zasavska	27	3
Dejavnost podjetja		

17.Proizvodna	296	39
18.Storitvena	407	53
19.Druga	60	8
Položaj v podjetju		
20.Ustanovitelj/lastnik	327	43
21.Potencialni naslednik	166	22
22.Obstoječi naslednik	171	22
23.Solastnik podjetja	99	13

Vir: Lastna raziskava

V vzorcu kvantitativne raziskave prevladujejo mikro in majhna podjetja (647; 85 %). Vzorec pokriva vseh 12 slovenskih regij, v vzorcu pa prevladujejo podjetja iz Osrednjeslovenske, Gorenjske in Podravske regije (379; 50 %). Kar 407 (53 %) podjetij se ukvarja s storitveno dejavnostjo. V strukturi vzorca so največ odgovorov zagotovili ustanovitelji/lastniki (327; 43 %).

Kvalitativna raziskava je vključila 13 predstavnikov družinskih podjetij iz različnih regij vseh velikosti in iz različnih dejavnosti. V vzorcu kvalitativne raziskave prevladujejo srednje velika družinska podjetja (8; 61 %) pred majhnimi podjetji (3; 23 %) ter mikro in velikimi podjetji (1; 8 %). V vzorec so vključena družinska podjetja iz petih slovenskih statističnih regij, med njimi prevladujejo podjetja iz Osrednjeslovenske regije (4; 31 %) pred podjetji iz Podravske in Gorenjske regije (3; 15 %), Pomurja (2; 15 %) in Posavske regije (1; 8 %).

Opis poteka raziskave in obdelave podatkov

Raziskava temelji na kombinaciji kvantitativne in kvalitativne raziskovalne strategije. V kvantitativnem delu raziskave je sodelovalo 120 študentov dodiplomskega študija na DOBA Fakulteti pri predmetu Družinsko podjetništvo; stopili so v stik s podjetji, jih nagovorili k sodelovanju in jim poslali povezavo do anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je bil dosegljiv na spletni povezavi 1KA.si v času od 22. marca do 4. aprila 2021.

Izvedli smo tudi intervjuje s pomočjo polstrukturiranih vprašanj s predstavniki 13 družinskih podjetij. Povprečni čas intervjujev, ki so potekali prek platforme Microsoft Teams, je bil sedem minut. Intervjuje smo posneli in uredili transkripcijo takoj po opravljenih intervjujih. Obe raziskavi sta bili opravljeni uspešno. Sodelovanje ustanoviteljev/lastnikov, potencialnih naslednikov, obstoječih naslednikov ali solastnikov družinskega podjetja je bilo prostovoljno in zagotovljena je bila anonimnost.

Kvantitativne podatke smo analizirali s pomočjo preprostih statističnih metod in rezultate prikazali ob uporabi ustrezne infografike. Osnovna frekvenčna analiza je bila izvedena na spletnem mestu, ker le-to omogoča tako zbiranje podatkov in nudi osnovne analize. Uporabili smo splošno

opisno statistiko in frekvenčno porazdelitev odgovorov, ki smo jih slikovno prikazali v pripadajočih tabelah in grafih. Za preučevanje postavljenega raziskovalnega vprašanja smo prav tako uporabili frekvenčno analizo, ki je podala deleže odgovorov na postavljena vprašanja. Naredili smo tudi primerjavo z rezultati raziskave, v kateri so sodelovali udeleženci programa The next generation v Family Business centru na IMD, Lausanne, Švica (2015). Kvalitativne podatke smo organizirali in opravili vsebinsko analizo s pomočjo kodiranja. So vsebinska dopolnitev podatkov kvantitativne raziskave o potrebnih znanjih za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami.

3 Rezultati

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave po posameznih sklopih vprašanj, distribucija ocen po kategorijah v obravnavanem sklopu vprašanj in povprečne vrednosti ocen po kategorijah.

3.1 Prvi sklop vprašanj – Znanja in veščine za uspešen prenos nasledstva med generacijami

Analiza rezultatov raziskave o potrebnih znanjih in veščinah za uspešen prenos nasledstva v družinskih podjetjih med generacijami v Sloveniji je pokazala, da anketirani največjo težo pripisujejo znanju in veščinam vodenja/leadership (ZV4), ki so mu prisodili povprečno oceno 6,2 s standardnim odklonom 1,2. Kar 54 % vseh anketirancev (374 od 697 podjetij) je znanju in veščinam vodenja/leadership prisodilo najvišjo oceno 7 in le 2 % ali 13 anketirancev meni, da tovrstno znanje ni tako zelo pomembno in mu je prisodilo oceno 1. Na drugem mestu so znanje in veščine podjetništva (ZV16) s povprečno oceno 6,1 in standardnim odklonom 1,2. Od 697 anketiranih podjetij jih je 346 ali 50 % podjetniškemu znanju in veščinam namenilo najvišjo oceno 7 in le 1 % ali 9 anketirancev oceno 1. Tretje mesto si delita pomen razvoja skupne vizije za dolgoročni obstoj družinskega podjetja (ZV9) in inovativnost (ZV15), ki sta oba prejela povprečno oceno 6, s to razliko, da je pri inovativnosti standardni odklon nekoliko večji (1,33) kot pri kategoriji ZV9, kjer je standardni odklon 1,28. Pomenu razvoja skupne vizije za dolgoročni obstoj družinskega podjetja pripisuje veliko težo 325 ali 47 % vseh anketiranih podjetij, ki je tej kategoriji znanja in veščin prisodilo najvišjo oceno 7. Le nekaj manj oziroma 46 % ali 324 anketiranih podjetij je oceno 7 prisodilo inovativnosti. Minimalen pomen, ki se je odrazil v oceni 1, pa obema kategorijama pripisuje le 1 % anketiranih podjetij (9–10 podjetij). Povprečno oceno 5,9 in s standardnim odklonom 1,28 so anketiranci prisodili osebnemu razvoju (ZV7). Da je osebni razvoj zelo pomemben, meni 43 % ali 301 anketiranec, 1 % ali 8 anketirancev pa osebnemu razvoju ne pripisuje posebne teže in mu je prisodilo oceno 1. Povprečno oceno 5,9 s standardnim odklonom 1,35 so anketiranci prisodili znanju in veščinam, povezanim z razvojem medgeneracijskega odnosa ter povezovanja z naslednjo generacijo (ZV8). Da je zelo pomembno, kako razviti

medgeneracijski odnos zaupanja in povezovati naslednjo generacijo, meni 43 % ali 297 podjetij, ki so tej kategoriji znanja in veščin prisodili najvišjo oceno 7. Da je tovrstno znanje manj pomembno, meni 1 % anketiranih podjetij (9), ki je tej kategoriji prisodilo oceno 1. Znanje in veščine, povezane s spodbujanjem pripadnosti in sodelovanja družinskih članov (ZV10), so anketiranci ocenili s povprečno oceno 5,8 s standardnim odklonom 1,37. Tej kategoriji znanja in veščin pripisuje veliko težo in oceno 7 kar 42 % vseh anketiranih oziroma 294 podjetij, 2 % ali 12 podjetij pa meni, da je to manj pomembno, kar je izrazilo z oceno 1. Kako izbrati, vzgojiti in uvesti naslednika (ZV12), je kategorija znanja in veščin, ki je prejela povprečno oceno 5,8 s standardnim odklonom 1,41, pri čemer je najvišjo oceno 7 tej kategoriji prisodilo 297 podjetij (43 %), najnižjo oceno 1 pa je tej kategoriji pripisalo 2 % oziroma 13 anketiranih podjetij. Štiri kategorije znanja in veščin so prejele povprečno ocen 5,6. To so: ZV1 – Priprava na nasledstvo v izogib oviram pri načrtovanju nasledstva (standardni odklon 1,52); ZV2 – Upravljanje družine (standardni odklon 1,53); ZV5 – Nasledstvo (standardni odklon 1,53); ZV17 – Strateško partnerstvo (standardni odklon 1,47). Da je upravljanje družine in nasledstvo tako zelo pomembno, da si zasluži najvišjo oceno 7, meni 38 % vseh anketiranih podjetij (262 oziroma 268 podjetij). 37 % oziroma 256 podjetij oceno 7 pripisuje pripravam na nasledstvo v izogib oviram pri načrtovanju nasledstva, 36 % ali 248 podjetij pa takšno oceno pripisuje strateškemu partnerstvu. Finančni vidik prenosa lastništva (ZV19) ocenjujejo anketiranci s povprečno oceno 5,5 s standardnim odklonom 1,54, pri čemer je najvišjo oceno tej kategoriji prisodilo 33 % ali 227 anketiranih podjetij, najnižjo oceno pa 2 % ali 16 anketiranih podjetij. Povprečno ceno 5,5 so anketiranci prisodili tudi načrtovanju kariere (ZV11), pri čemer je najvišjo oceno tej kategoriji prisodilo 29 % ali 203 anketirana podjetja, najnižjo oceno pa 1 % ali 160 anketiranih podjetij. Prednosti in slabosti vključitve zunanjih (nedružinskih) članov v menedžment (ZV13) ocenjujejo anketiranci s povprečno oceno 5,2 s standardnim odklonom 1,41, pri čemer je najvišjo oceno 7 tej kategoriji prisodilo 22 % ali 150 anketiranih podjetij, najnižjo oceno pa 3 % ali 22 anketiranih podjetij. Zanimivo je, da je oceno 6 tej kategoriji prisodilo 25 % oziroma 177 anketiranih podjetij, prav tako je 25 % oziroma 176 anketiranih podjetij pomembnosti tega vprašanja namenilo oceno 5. To pomeni, da kar 47 % podjetij prednosti in slabosti vključitve zunanjih (nedružinskih) članov v menedžment povprečno ocenjuje s 5,5, kar 72 % anketiranih podjetij pa je prejelo pri tej kategoriji oceno, ki je enaka ali višja od 5. Ovire uspešnega prenosa nasledstva (ZV6) so anketiranci ocenili s povprečno oceno 5,2 s standardnim odklonom 1,56. 25 % ali 174 podjetij je tej kategoriji prisodilo oceno 7, 2 % ali 13 podjetij pa oceno 1. Kategorijo ZV18 – Družinska pisarna so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,9 in standardnim odklonom 1,76, 25 % ali 166 pa je tej kategoriji prisodilo najvišjo oceno 7, 5 % ali 38 podjetij pa oceno 1. Povprečno oceno 4,8 s standardnim odklonom 1,72 so anketiranci pripisali znanju in veščinam o vlogi priženjenih oziroma primoženih članov, od tega je 151 anketirancev oziroma 22 % tej kategoriji znanj in veščin dodelilo oceno 5, 20 % ali 149 podjetij pa oceno 7. Nekoliko

višji je tudi odstotek anketirancev, ki to večino ocenjuje z 1. Upravljanje upravnega odbora (ZV3) je ocenjeno s povprečno oceno 4,6 s standardnim odklonom 1,21. Največ, 21 % oziroma 145 anketiranih podjetij je tovrstni kategoriji pripisalo oceno 5, 19 % ali 132 podjetij oceno 7 in 11 % ali 75 podjetij oceno 1. Najnižjo povprečno oceno 4,5 s standardnim odklonom 2,01 so anketiranci pripisali kategoriji ZV20 – Prodaja podjetja, pri čemer je največji odstotek podjetij t. j. 22 %, znanju o prodaji podjetja prisodilo oceno 7, enak odstotek pa znanju s področja akvizicij vrednoti z oceno 1 (13 %) in 2 (9 %). Pri tem velja opozoriti, da je standardni odklon prav pri kategoriji z najnižjo povprečno oceno tudi najvišji, t. j. 2,1.

Tabela 5: Deskriptivna statistika znanj in veščin za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami

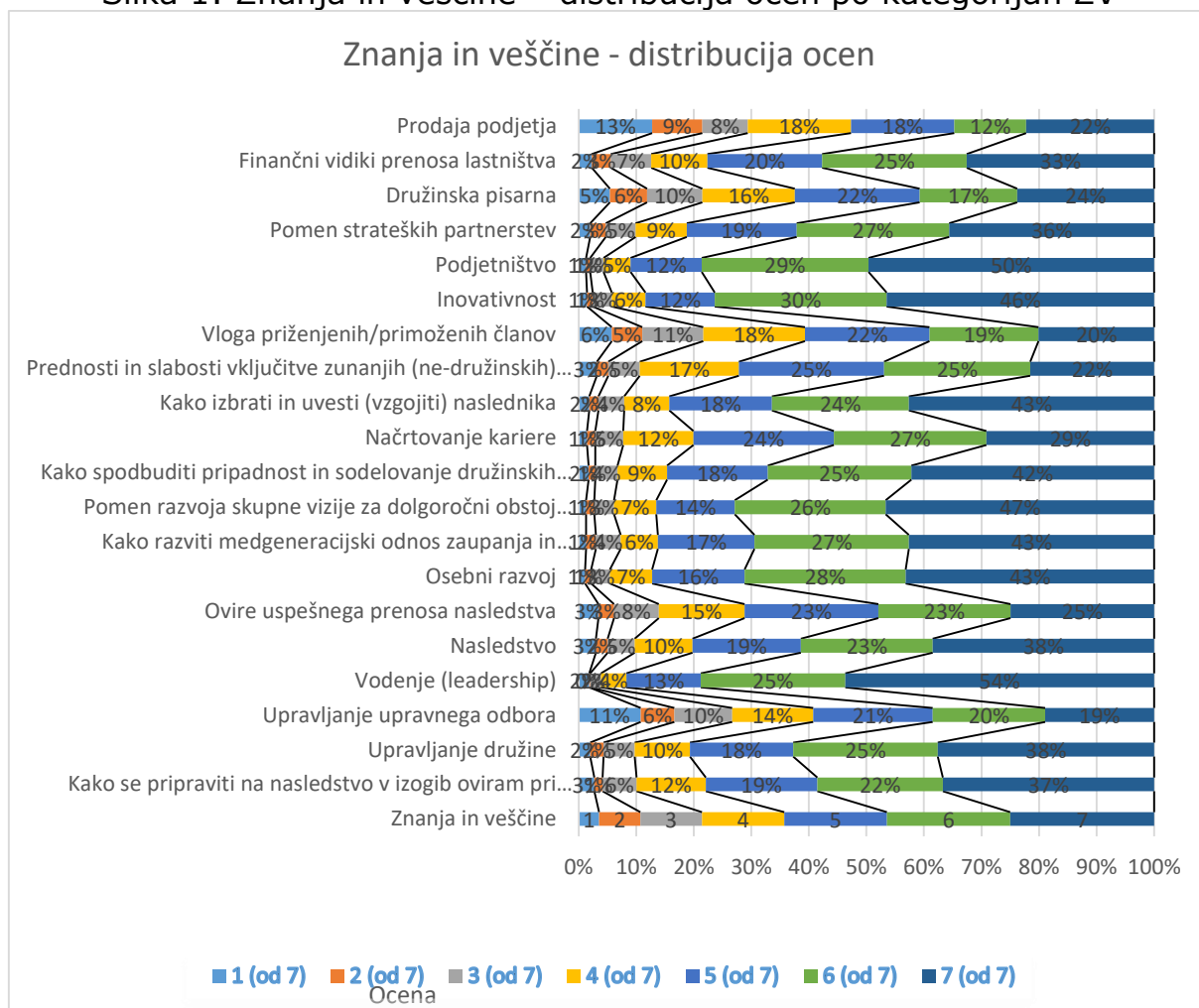
Znanja in veščine	Odgovori (#, %)								Povprečje	Std. odklon
	1	2	3	4	5	6	7	Skupaj		
ZV1	19 3 %	10 1 %	41 6 %	84 12 %	135 19 %	152 22 %	256 37 %	697 100 %	5,6	1,52
ZV2	14 2 %	16 2 %	38 5 %	67 10 %	125 18 %	175 25 %	262 38 %	697 100 %	5,6	1,48
ZV3	75 11 %	41 6 %	70 10 %	98 14 %	145 21 %	136 20 %	132 19 %	697 100 %	4,6	1,9
ZV4	13 2 %	1 0 %	13 2 %	31 4 %	90 13 %	175 25 %	374 54 %	697 100 %	6,2	1,21
ZV5	21 3 %	14 2 %	33 5 %	70 10 %	131 19 %	160 23 %	268 38 %	697 100 %	5,6	1,53
ZV6	24 3 %	19 3 %	54 8 %	104 15 %	162 23 %	160 23 %	174 25 %	697 100 %	5,2	1,56
ZV7	8 1 %	7 1 %	23 3 %	51 7 %	112 16 %	195 28 %	301 43 %	697 100 %	5,9	1,28
ZV8	9 1 %	12 2 %	30 4 %	45 6 %	117 17 %	187 27 %	297 43 %	697 100 %	5,9	1,35
ZV9	9 1 %	10 1 %	24 3 %	51 7 %	95 14 %	183 26 %	325 47 %	697 100 %	6	1,33
ZV10	12 2 %	8 1 %	27 4 %	60 9 %	122 18 %	174 25 %	294 42 %	697 100 %	5,8	1,37

ZV11	10 1 %	10 1 %	34 5 %	85 12 %	170 24 %	185 27 %	203 29 %	697 100 %	5,5	1,35
ZV12	13 2 %	11 2 %	31 4 %	55 8 %	124 18 %	166 24 %	297 43 %	697 100 %	5,8	1,41
ZV13	22 3 %	14 2 %	38 5 %	120 17 %	176 25 %	177 25 %	150 22 %	697 100 %	5,2	1,47
ZV14	40 6 %	37 5 %	74 11 %	123 18 %	151 22 %	132 19 %	140 20 %	697 100 %	4,8	1,72
ZV15	10 1 %	7 1 %	23 3 %	41 6 %	84 12 %	208 30 %	324 46 %	697 100 %	6	1,28
ZV16	9 1 %	5 1 %	16 2 %	33 5 %	86 12 %	202 29 %	346 50 %	697 100 %	6,1	1,2
ZV17	14 2 %	19 3 %	36 5 %	62 9 %	133 19 %	185 27 %	248 36 %	697 100 %	5,6	1,47
ZV18	38 5 %	45 6 %	67 10 %	112 16 %	151 22 %	118 17 %	166 24 %	697 100 %	4,9	1,76
ZV19	16 2 %	23 3 %	49 7 %	68 10 %	139 20 %	175 25 %	227 33 %	697 100 %	5,5	1,54
ZV20	89 13 %	61 9 %	55 8 %	125 18 %	125 18 %	87 12 %	155 22 %	697 100 %	4,5	2,01

Vir: Lastna raziskava

Razen v kategorijah znanja in veščin, ki se nanašajo na ZV3 – Upravljanje upravnega odbora, ZV13 – Prednosti in slabosti vključitve nedružinskih članov v menedžment in ZV14 - Vloga priženjenih oziroma primoženih članov, je vsem ostalim kategorijam znanja in veščin, pomembnih za uspešen prenos družinskih podjetij na naslednike, največji delež anketirancev v posamezni kategoriji pripisal najvišjo oceno 7.

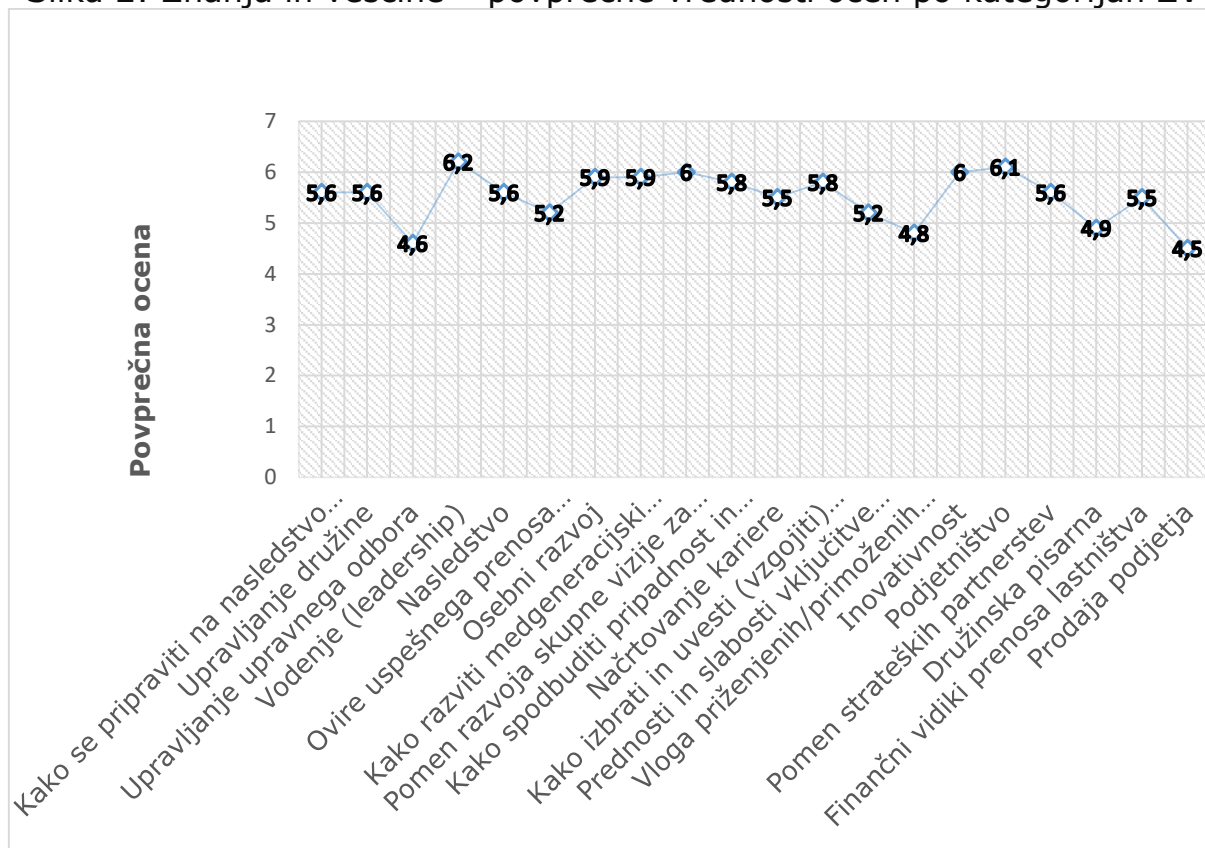
Slika 1: Znanja in veščine – distribucija ocen po kategorijah ZV



Vir: Lastna raziskava

Razporeditev povprečnih ocen po posameznih kategorijah znanja in veščin, pomembnih za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami, smo prikazali v Sliki 1, iz katere je razvidno odstopanje navzgor pri kategorijah, kot je vodenje/leadership (povprečna ocena 6,2) in podjetništvo (povprečna ocena 6,1) kot tudi odstopanje navzdol pri upravljanju upravnega odbora (povprečna ocena 4,6) in prodaji podjetij (povprečna ocena 4,5).

Slika 2: Znanja in veščine – povprečne vrednosti ocen po kategorijah ZV



Vir: Lastna raziskava

3.2 Drugi sklop vprašanj – ključna znanja za uspešno izvedbo strateškega planiranja za dolgoročni obstoj in združenost generacij v družinskem podjetju

Analiza rezultatov odgovorov na drugi sklop vprašanj v raziskavi o ključnih znanjih za uspešno izvedbo strateškega planiranja za dolgoročni obstoj in združenost generacij v družinskih podjetjih je prikazana v Tabeli 6. Rezultati analize kažejo, da anketiranci štejejo za ključna znanja tista, ki se nanašajo na: (a) razumevanje, da je za prenos nasledstva potrebna ocena vrednosti podjetja, ne glede na način prenosa podjetja (KZ5), (b) vlogo filantropije in investicij z vplivom (KZ6) in (c) vlogo družinskega sveta in družinske ustave (KZ7). Vse tri kategorije vprašanj so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3, pri čemer ima sklop vprašanj KZ6 najmanjši standardni odklon, t. j. 1,21 in tudi najvišji odstotek, t. j. 32 % oziroma 215 podjetij, ki je filantropiji in investicijam z vplivom prisodila oceno 3. Vendar je na drugi strani le sorazmerno nizek delež podjetij temu sklopu vprašanj prisodil najvišjo oceno 5 – le 13 % oziroma 85 podjetij. Oceno 3 je 26 % oziroma 176 družinskih podjetij prisodilo razumevanju, da je za prenos nasledstva potrebna ocena vrednosti podjetja, ne glede na način prenosa podjetja (KZ5), medtem ko je 25 % ali 166 podjetij oceno 3 prisodilo vlogi družinskega sveta in družinske ustave (KZ7). Delež podjetij, ki družinski ustavi ne pripisujejo velike pozornosti in so temu sklopu vprašanj prisodili najnižjo oceno, t. j. 1, je 18 % oziroma 129 podjetij.

Nekoliko manjši pomen – povprečna ocena 2,9 – pripisujejo anketiranci naslednjim ključnim znanjem: (a) razumevanje potrebe po pripravi pisnega dokumenta o načrtih za prihodnost (KZ2), (b) razumevanje, da načrtovanje strategije za prihodnost ni le pogovor o nasledstvu (KZ3) in (c) razumevanje pomena določitve skupne vizije, poslanstva, ciljev podjetja, časovnice prenosa nasledstva, kontinuitete, primerne strukture podjetja (KZ4). Zanimivo je, da je le razumevanje potrebe po pripravi pisnega dokumenta o načrtih za prihodnost (KZ2) prejelo oceno 3 s strani 23 % anketirancev oziroma 159 podjetij. Pri tem sklopu vprašanj je tudi standardni odklon najnižji – 1,32. Kar 29 % anketirancev oziroma 198 družinskih podjetij šteje za najmanj pomembno (ocena 1) razumevanje pomena določitve skupne vizije, poslanstva, ciljev podjetja, časovnice prenosa nasledstva, kontinuitete, primerne strukture podjetja, medtem ko je 22 % anketiranih družinskih podjetij oziroma 152 podjetij oceno 1 prisodilo razumevanju, da načrtovanje strategije za prihodnost ni le pogovor o nasledstvu.

Glede na najnižjo povprečno oceno 2,8, ki so jo anketiranci prisodili razumevanju pomena planiranja za dobro poslovanje podjetja na dolgi rok, je razumeti, da temu pripisujejo najmanj pomena, saj je kar 250 podjetij oziroma 37 % vseh anketiranih družinskih podjetij temu vprašanju namenilo najnižjo oceno 1.

Tabela 6: Deskriptivna statistika ključnih znanj za uspešno izvedbo strateškega planiranja za dolgoročni obstoj in združenost generacij v družinskem podjetju

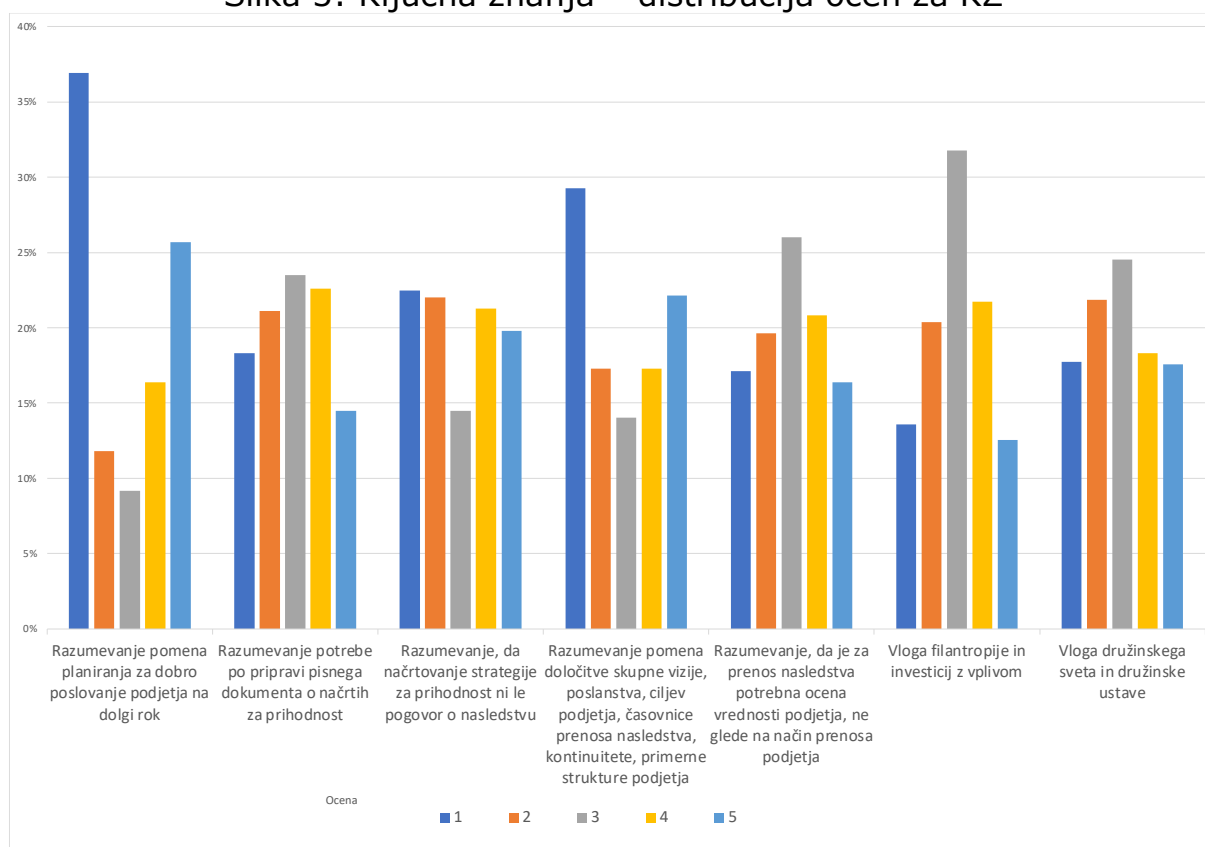
Ključna znanja	Odgovori (#, %)						Povprečje	Std. Odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
KZ1	250 37 %	80 12 %	62 9 %	111 16 %	174 26 %	677 100 %	2,8	1,66
KZ2	124 18 %	143 21 %	159 23 %	153 23 %	98 14 %	677 100 %	2,9	1,32
KZ3	152 22 %	149 22 %	98 14 %	144 21 %	134 20 %	677 100 %	2,9	1,46
KZ4	198 29 %	117 17 %	95 14 %	117 17 %	150 22 %	677 100 %	2,9	1,54
KZ5	116 17 %	133 20 %	176 26 %	141 21 %	111 16 %	677 100 %	3	1,32
KZ6	92	138	215	147	85	677	3	1,21

	14 %	20 %	32 %	22 %	13 %	100 %		
KZ7	120 18 %	148 22 %	166 25 %	124 18 %	119 18 %	677 100 %	3	1,35

Vir: Lastna raziskava

Slika 3 prikazuje distribucijo ocen po posameznih kategorijah ključnih znanj.

Slika 3: Ključna znanja – distribucija ocen za KZ



Vir: Lastna raziskava

3.3 Tretji sklop vprašanj – Druga znanja, potrebna za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami

Anketirancem smo postavili vprašanje odprtega tipa: »**Katera druga znanja so po vašem mnenju še potrebna za uspešen prenos družinskih podjetij na naslednike? Prosimo, navedite jih!**« Prejeli smo odgovore 805 podjetij in med njimi 305 ali 38 % veljavnih odgovorov.

Med drugimi znanji, potrebnimi za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami, so anketiranci kot pomembne navedli: (1) poznavanje poslovnih procesov podjetja, (2) socialna in čustvena inteligenca, (3) razumevanje posla, (4) razvijanje talentov potencialnih naslednikov, (5)

komunikacijske veščine, (6) motivacijske tehnike, kar smo prikazali v Tabeli 7.

Tabela 7: Druga znanja, potrebna za uspešen prenos družinskih podjetij

Zp. št.	Druga znanja	#	%
1.	Poznavanje poslovnih procesov podjetja	48	16
2.	Socialna in čustvena inteligenca	45	15
3.	Razumevanje posla	38	13
4.	Razvijanje talentov potencialnih naslednikov	30	10
5.	Komunikacijske veščine	29	10
6.	Motivacijske tehnike	21	7

Vir: Lastna raziskava

Pri kvalitativni analizi smo izhajali iz vprašanja: **»Katera so po vaši presoji najpomembnejša znanja za uspešen prevzem in vodenje družinskega podjetja in za njihov razvoj potrebujete dodatno usposabljanje/izobraževanje?«**

Kvalitativna raziskava je pokazala, da so po mnenju anketirancev za uspešen prevzem, prenos, vodenje in razvoj družinskega podjetja najpomembnejša in najpotrebnejša znanja, prikazana v Tabeli 8. Anketiranci menijo, da za našeta znanja in veščine potrebujejo dodatno usposabljanje/izobraževanje.

Tabela 8: Najpomembnejša znanja za uspešen prevzem, vodenje in razvoj družinskega podjetja, kjer je potrebno dodatno usposabljanje – rezultati kvalitativne analize

	Opis potrebnega znanja in usposabljanja	#	%
1.	Poznavanje panoge/posla	13	100
2.	Strateški razvoj in strateško vodenje	12	92
3.	Sposobnost sprejemanja odločitev	10	77
4.	Sposobnost reševanja problemov	10	77
5.	Poznavanje procesov	10	77
6.	Razumevanje operativnih zadev	7	54
7.	Komuniciranje	13	100
8.	Delegiranje	9	69
9.	Vodenje/leadership	13	100
10.	Finančna znanja	5	38
11.	Vodenje zaposlenih, motivacija, razvoj kadrov	13	100
12.	Značilnosti vodenja mlade generacije	2	15
13.	Organizacijska znanja	7	54
14.	Upravljanje časa	13	100
15.	Upravljanje podjetij v rasti, profesionalizacija	10	77
16.	Digitalni marketing	5	38

17.	Analitična znanja	10	77
18.	Task management	8	62
19.	Obvladovanje stresa	13	100
20.	Tuji jeziki	3	23

Vir: Lastna raziskava

4 Razprava

Rezultati kvalitativne analize kažejo, da se vodenju/leadership kot tudi vodenju zaposlenih, njihovi motivaciji in razvoju kadrov pripisuje velik pomen ter izkazuje potreba po izobraževanju in usposabljanju – vse z namenom uspešnega prevzema, vodenja in razvoja družinskega podjetja. V sklop ravnanja z zaposlenimi bi lahko vključili tudi kategorije, kot so: upravljanje časa, sposobnost delegiranja, obvladovanje stresa, task management, značilnosti vodenja mlade generacije. Delno se rezultati kvalitativne analize skladajo z izsledki kvantitativne analize, ki je vodenje/leadership uvrstila visoko na vrh potrebnih znanj in veščin za uspešen prenos nasledstva v družinskih podjetjih. Ta kategorija je poleg podjetništva in inovativnosti prejela najvišjo povprečno oceno, 6,2. Opazno pa je, da kvantitativna analiza ne izkazuje zavedanja o pomembnosti ravnanja in razvoja zaposlenih, temveč se večinoma osredotoča na odnose v družini in med družinskimi člani, ki jih ima za ključne pri uspešnem prenosu družinskega podjetja.

Iz kvalitativne analize izhaja, da družinska podjetja želijo za uspešen prenos nasledstva na naslednjo generacijo poskrbeti predvsem zato, da se nadgradijo bolj praktična in operativna znanja in veščine, kamor sodijo: poznavanje panoge/posla, poznavanje procesov, sposobnost sprejemanja odločitev, sposobnost reševanja problemov, razumevanje operativnih zadev, finančna in analitična znanja, tuji jeziki, digitalni marketing. Kvantitativna analiza sicer pripisuje velik pomen finančnemu prenosu lastništva, vendar je opazno, da velik delež anketiranih ne razmišlja o žetvi skozi prodajo podjetja, pri kateri je nujno vrednotenje podjetja. Večji pomen kot prodaji podjetja anketiranci pripisujejo strateškim partnerstvom.

Razlika med izsledki kvantitativne in kvalitativne analize se kaže v tem, da podjetništvo in inovativnost, ki jima družinska podjetja pripisujejo velik pomen za uspešen medgeneracijski prenos nasledstva in njegov dolgoročni razvoj, v kvalitativni analizi nista uvrščena na seznam pomembnih znanj, ki bi jih bilo treba dodatno nadgraditi.

Razvoj socialne in čustvene inteligence, obvladovanje stresa, komunikacijske in motivacijske veščine lahko uvrstimo tudi na področje osebnega razvoja, kjer se rezultati kvalitativne in kvantitativne analize skladajo in se družinskim podjetjem ta znanja zdijo pomembna do te mere, da jih želijo usvojiti. Rezultati se skladajo tudi z izsledki tretjega sklopa vprašanj kvantitativne analize (Tabela 7), kjer so t. i. mehke kategorije v

procesu upravljanja in vodenja, kot so socialna in čustvena inteligenca, razvijanje talentov potencialnih naslednikov, komuniciranje, motivacijske tehnike, čustvena inteligenca, večinsko zastopane.

Izsledki kvalitativne analize kažejo, da družinska podjetja pripisujejo velik pomen tudi digitalnemu marketingu in analitičnim znanjem, česar iz izsledkov kvantitativne analize ni zaznati.

Na področju strateškega razmišljanja, strateškega planiranja in dolgoročnega razvoja družinskih podjetij razlik med izsledki kvantitativne in kvalitativne analize skorajda ni. Izsledki kvalitativne analize kažejo, da si anketiranci želijo nadgrajevati znanje o strateškem razvoju in strateškem vodenju družinskega podjetja, pri čemer pojem strateškega vodenja ni posebej opredeljen, kot tudi ni jasno, ali si pod strateškim razvojem predstavljajo tudi strateško, tj. dolgoročno planiranje. Tudi izsledki kvantitativne analize kažejo, da anketiranci sicer pripisujejo pomen določanju skupne vizije, poslanstva in dolgoročnih ciljev podjetja, vendar je velik delež anketirancev (29 %), ki temu sploh ne pripisujejo pomena (ocena 1) kot tudi ne dolgoročnemu planiranju. Res je, da je delež tistih, ki določanju skupne vizije in strateškemu načrtovanju pripisujejo največji pomen (ocena 5) 22 %, vendar še vedno za 7 % nižji od tistih, ki se jim to sploh ne zdi pomembno.

Analiza rezultatov raziskave je omogočila določitev in primerjavo najpomembnejših znanj in veščin, ki so potrebna za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami v Sloveniji ter znanji, ki so jih opredelili udeleženci programa The next generation v Family Business centru na IMD, Lausanne, Švica (2015).

Najpomembnejša znanja za uspešen prenos družinskih podjetij med generacijami v Sloveniji so: (1) leadership, (2) podjetništvo, (3) razvoj skupne vizije, (4) inovativnost in (5) osebni razvoj. Raziskava na IMD (Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015) je dala na prvo mesto znanja o: (1) upravljanju družine, tem pa sledijo (2) znanja o podjetništvu, (3) vodenju ter (5) znanja o nasledstvu. Primerjava hierarhične razporeditve najpomembnejših znanj in veščin za uspešen prenos nasledstva v družinskem podjetju med Slovenijo in rezultati raziskave IMD je predstavljena v Tabeli 9.

Tabela 9: Primerjava hierarhije znanj in veščin za uspešen prenos nasledstva v družinskih podjetjih

Znanje in veščina	Slovenija	IMD Švica	Prisotno
Vodenje/leadership	1.	3.	Slovenija, IMD
Podjetništvo	2.	2.	Slovenija, IMD
Razvoj skupne vizije	3.	/	Slovenija
Inovativnost	4.	/	Slovenija
Osebni razvoj	5.	/	Slovenija

Upravljanje družine	/	1.	IMD
Nasledstvo	/	4.	IMD

Vir: Lastna raziskava

Rezultati raziskave se skladajo le v dveh kategorijah znanj, ki se ocenjujeta kot najpomembnejši za uspešen prenos nasledstva v družinskih podjetjih. To sta vodenje/leadership, ki ga slovenska družinska podjetja uvrščajo na visoko prvo mesto, raziskava IMD pa na tretje mesto. Na drugem mestu je tako v Sloveniji kot po raziskavi IMD podjetništvo. Razlog je iskati v dejstvu, da so 25-letne raziskave IMD pokazale, da je izobraževanje naslednje generacije o zadevah družinskega podjetja ključno za krepitev vezi med družino in podjetjem. Tako se postopoma gradi trajnostno dolgoročno vizijo prihodnje generacije, pomaga pri izmenjavi izkušenj med generacijami in pomaga nasledniku oblikovati osebno vizijo ter identiteto bodočega lastnika (IMD, 2015 v Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015). Ker proces poteka postopoma, se temu pripisuje manjši pomen kot v Sloveniji, kjer iz raziskave sodeč družinska podjetja hlepijo po znanjih in veščinah vodenja – od vodenja samega sebe do vodenja zaposlenih, mladih. Enako lahko trdimo za podjetništvo. Koncepti vodenja se hitro spreminjajo. Koncept avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2013) se je nadgradil z duhovnimi, etičnimi in moralnimi vrlinami v napredno vodenje kot del naprednega managementa v napredni organizaciji. Po drugi strani se daje velik poudarek tudi podjetništvu, ki povzema značilnosti transformacijskega vodenja, ki vključuje delovanje podjetnikov na način, da prispevajo k sreči pri delu (Foncubietra -Rodriguez, 2021). Vse navedeno zanimanje za vodenje in podjetništvo povečuje, še toliko bolj, ker vsebuje tudi elemente osebne rasti in inovativnosti, ki sta na »slovenski« lestvici iz Tabele 9 uvrščeni na četrto in peto mesto.

Prav pomanjkanje sistematičnega načrtovanja procesa prenosa in izvedbe nasledstva v Sloveniji je razvoj skupne vizije postavil na tretje mesto, medtem ko je po raziskavi IMD (2015, v Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015) vprašanje nasledstva in upravljanje družine iz predhodno naštetih razlogov na prvem oziroma četrtem mestu, pri slovenskih podjetjih pa ta kategorija po mnenju anketirancev nima bistvenega pomena za uspešen prenos nasledstva.

5 Zaključek

Ob generacijskem prehodu družinska podjetja nimajo izkušenj, zato je zelo pomembno, da najdejo ustrezen način za vodenje in organizacijo posla, vzdrževanje dobrih družinskih odnosov, prenos znanja, motivacijo za učenje o poslovnih zadevah. Izobraževanje naslednje generacije je ena ključnih sestavin za krepitev vezi med družino in podjetjem. Močna izobrazba pomaga posamezniku oblikovati in razviti osebno vizijo in identiteto naslednika družinskega podjetja (Kenyon-Rouvinez in Glemser, 2015). Prihodnost je v oblikovanju praktičnih, interaktivnih možnosti učenja v

resničnem svetu, ki bodo spodbudile zanimanje mlajših generacij v družinskih podjetjih. In za to so potrebni odprt um, radovednost ter zavzetost. Poglobljeno razumevanje poslovnih vprašanj mlajšim generacijam omogoča zavedanje o dinamiki družinskega podjetja in pritiskih, ki jim je družina izpostavljena v daljšem časovnem obdobju. V ozaveščanju o morebitnih pasteh in številnih raznolikih pristopih k nasledstvu sta upravljanje in komunikacija način za vzpostavljanje ustrezne razprave v družini ter za sprejem pravih odločitev.

Bodoči vodje družinskih podjetij imajo prav tako kot drugi vodje koristi od osebnega razvoja in izobraževanja. Pomembno jih je spodbuditi k prepoznavanju številnih možnosti za uresničitev svojih sanj in želja znotraj družinskega podjetja.

Vsaka družina mora sama določiti in oblikovati svoj izobraževalni profil in nasledniki morajo stopiti iz svoje cone udobja ter pridobiti praktične izkušnje, se udeležiti kratkih in učinkovitih učnih programov, ki so dobra pot za njihovo vključevanje v vodenje družinskih podjetij. Naslednja generacija mora biti pripravljena, da uporabi to znanje.

V ozaveščanju družinskih podjetij o morebitnih pasteh, številnih raznolikih pristopih k nasledstvu v menedžmentu in lastništvu ter o temeljnem naboru znanj in veščin za uspešno nasledstvo leži ključ za preživetje ter dolgoročno uspešnost družinskih podjetij.

Raziskava prispeva k teoriji in praksi uspešnega prenosa družinskih podjetij na naslednjo generacijo. Pomaga družinskim podjetjem pri prepoznavanju ključnih in potrebnih znanj ter veščin, ki takšen prenos omogočajo in podporni infrastrukturi (svetovalci, coachi za prenos družinskih podjetij, izobraževalne institucije), razvoju ustreznih programov usposabljanja za naslednjo generacijo vodij v družinskih podjetjih.

Literatura in viri

1. Antončič, B., Auer Antončič, J., & Juričič, D. (2015). Družinsko podjetništvo. Značilnosti v Sloveniji. EY.
2. Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (3), 131-155.
3. Bigliardi, B., & Ivo Dormio, A. (2009), "Successful generational change in family business", *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 No. 2, pp. 44-50.
4. Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding small family business succession in a knowledge management prospective. *IUP Journal of Knowledge management*, 9 (1): 7-36.
5. Craknell, C. (2019). Key issues for family run businesses in Thailand. Dostopno prek: <https://www.granthornton.co.th/insights/articles/key-issues-for-family-run-business-es-in-thailand/>.
6. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Duh, M. (2014), "Family business succession as knowledge creation process", *Kybernetes*, Vol. 43 No. 5, pp. 699-714.
8. Duh, M., Belak, J., Tominc, P., & Rebernik, M. (2007). Some Aspects of Business Ethics in Family Enterprises in Slovenia. *Organizacija*, 40 (5), 199-206.
9. Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological Aspects of Succession in Family Business Management. *Management Research Review*. 36. 256-277.
10. Foncubierta-Rodríguez, M.J. (2021). Influence of the entrepreneur's personal values in business governance style and their relationship with happiness at work. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. Ahead-of-print. 10.1108/CG-05-2021-0197.
11. Hidayati, A., Hermawan, A., Soehadi, A.W., & Hartoyo (2021), "Intra-family succession insights: the presence of millennial cohort successors", *Journal of Family Business Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 107-135.
12. Kenyon-Rouvinez, D., & Glemser, A.C. (2015). Preparing to be at the wheel – why family business education matters! *IMD real world real learning. Tomorrow's challenges*. Dostopno prek: <https://www.imd.org/contentassets/e704a9171b3845c198e12b68c9039988/tc055-15-family-business-pdf.pdf> (24.02.2021).
13. Letonja, M. (2016). Inovativnost generacije naslednikov v manjših družinskih podjetjih v tranzicijskem gospodarstvu. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
14. Mihaylov, G., & Zurbruegg, R. (2021), "The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses", *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 17 No. 3, pp. 438-454.
15. Morris, M.H., Williams, R.W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2 (3): 68-81.

16. OECD (2018). Business transfer as an engine for SME growth: Parallel Session. SME Ministerial Conference. Mexico City: OECD Publishing.
17. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003a). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-14.
18. Transfer of SMEs. (2002). Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/transfers/>. (25.1.2016).
19. Udomkit, N., Kittidusadee, P., & Schreier, C. (2021). Disharmony within harmony: Contrasting views between incumbents and successors on the selection criterion adopted for family business successions. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
20. Vadnjal, J. (2005). Razvojna usmerjenost družinskih podjetij v Sloveniji. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
21. Zehrer, A., & Leiß, G. (2019), "Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach", *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Tomislav Bandov
bandovt@gmail.com

doc. dr. Tanja Sedej
tanja.sedej@net.doba.si
DOBA Fakulteta

Analiza utjecaja globalizacije na ekonomski rast Kine

Analiza vpliva globalizacije na gospodarsko rast Kitajske

Povzetek

Od leta 1979 izvaja Kitajska politiko razširjenega sodelovanja v svetovni politični ekonomiji. Kar potrjuje tudi vstop Kitajske v STO, odkar beleži enormno gospodarsko rast. Njena vključenost v globalizacijske procese je močno vplivala na razvoj kitajskega gospodarstva, po drugi strani pa je hiter in močan razvoj Kitajske in njen vstop v svetovno gospodarstvo vplival na samo globalizacijo. Močan gospodarski razvoj Kitajske ne bi bil mogoč brez uporabe "kitajskega modela rasti", imenovanega "pekinški sporazum".

Ključne besede: Kitajska, globalizacija, mednarodno gospodarstvo, razvoj, model rasti, vpliv Kitajske, globalne sile

JEL klasifikacija: 3 K, 2 S

An analysis of the impact of globalization on China's economic growth

Abstract

Since 1979, China has pursued a policy of expanded participation in the world political economy. Which is confirmed by China's accession to the WTO. Since then, it has recorded enormous growth and has become the second largest exporter in the world after the United States, and it is predicted to take the first places quickly. Its involvement in globalization processes, has strongly influenced the development of the Chinese economy, while on the other hand the rapid and strong development of China and its accession to the world economy has affected globalization itself. China's strong economic development would not have been possible without the application of the "Chinese Growth Model" called the "Beijing Consensus". Keywords: China, globalization, international economy, development, growth model, China's influence, global powers

JEL classification: 3 K, 2 S

1. UVOD

Stoljeće u kojemu živimo naziva se "stoljećem Kine", dakle i više je nego razvidno da Kina preuzima primat u svjetskoj ekonomiji i kao izgledna buduća vodeća ekonomska, a možda i politička, ideološka i vojna sila svijeta posebno je zanimljiva za promatranje – u kontekstu pozitivnog utjecaja globalizacije na nju, jer uspjeh kojeg je Kina ostvarila unazad 20-30 godina je izuzetan.

U najnovije doba Kina je poznata po otvaranju svijetu s reformama ekonomije koje su dovele do nezapamćenih stopa rasta. Svojim rastom utjecala je i na ekonomiju, ali i na ekologiju svijeta.

Druga spektakularna činjenica - tempo rasta prosječnog dohotka u Kini, jednoj od najsiriromašnijih zemalja u dvadesetom stoljeću: 1952. sa samo 445 kineskih juana godišnje, je 2016. iznosio 67.569 kineskih juana godišnje, povećavajući se gotovo 152 puta.

Kina se od 1979. do danas uzdigla do drugog najvećeg svjetskog gospodarstva i to je napravila oprezno i po svojem modelu koji je poznat i kao kineski model rasta ili "Beijing konsenzus". Kina je svoje gospodarstvo promijenila iz temelja, iako i dalje ostaje zatvorena.

1.1 Definiranje područja

Područje istraživanja ovog završnog rada jest pozitivni utjecaj globalizacije na ekonomiju Kine. U tom kontekstu ću se osvrnuti na posljedice po taj razvoj nakon „otvaranja“ Kine svijetu u smislu prihvaćanja globalnih trendova u svjetskoj ekonomiji.

S razvojem tehnologija, globalizacija je postupno u svijetu poprimala svoje jasne obrise kroz duži vremenski period, a na primjeru Kine taj „duži vremenski period“ odvio se u jako kratkom vremenu i zato je po meni Kina možda najbolji primjer promatranja učinaka globalizacije na ekonomiju.

1.2 Ciljevi rada

Glavni cilj rada jest na primjeru Kine dokazati, a prije toga prepoznati čimbenike koji utječu na ekonomski razvoj. Kao što sam i ranije naveo, smatram da je Kina najbolji primjer za to, jer osim što nošena čimbenicima globalizacije postaje vodeća ekonomska sila svijeta, kod Kine su učinci pozitivnog utjecaja globalizacije najočitiiji.

1.3 Namjena rada

Namjena ovog rada jest ostvaranjem ciljeva ovog rada doprinijeti teoriji da globalizacija pozitivno utječe na ekonomije država svijeta.

1.4 Hipoteze

Prva i glavna hipoteza rada jest da je otvaranje Kine svijetu 70-tih godina snažno utjecalo na razvoj kineskog gospodarstva. Druga hipoteza jest da je s druge strane brzi i snažni razvoj Kine i njeno priključenje svjetskoj ekonomiji utjecalo na samu globalizaciju. Treća, pomoćna hipoteza jest da snažni gospodarski razvoj Kine ne bi bio moguć bez primjene "Kineskog modela rasta " pod nazivom "Beijing konsenzus".

1.5 Granice istraživanja

Rad temeljim na dostupnim mjerljivim egzaktnim podacima iz brojnih elektronskih izvora, stručnih članaka, publikacija relevantnih ekonomskih institucija i sl.. Cilj istraživanja je prethodno navedenim metodama analizirati ključne točke u procesu razvoja Kine, od kineskih reformi do „Pekinškog konsenzusa“ i to na temelju egzaktnih brojki glavnih makroekonomskih pokazatelja. U istraživanju tih podataka koristiti ću relevantne i recentne javno dostupne podatke. Također, rad će sadržavati i empirijski dio u kojemu će se hipoteze ispitati pomoću statističkih metoda, na temelju kojih će se one potvrditi ili opovrgnuti.

1.6 Metodologija

Znanstvene metode koje ću koristiti u ovom radu za dokazivanje prethodno iznesenih hipoteza kroz teorijski dio jesu: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda dokazivanja, metoda deskripcije, metoda, kompilacije i komparativna metoda.

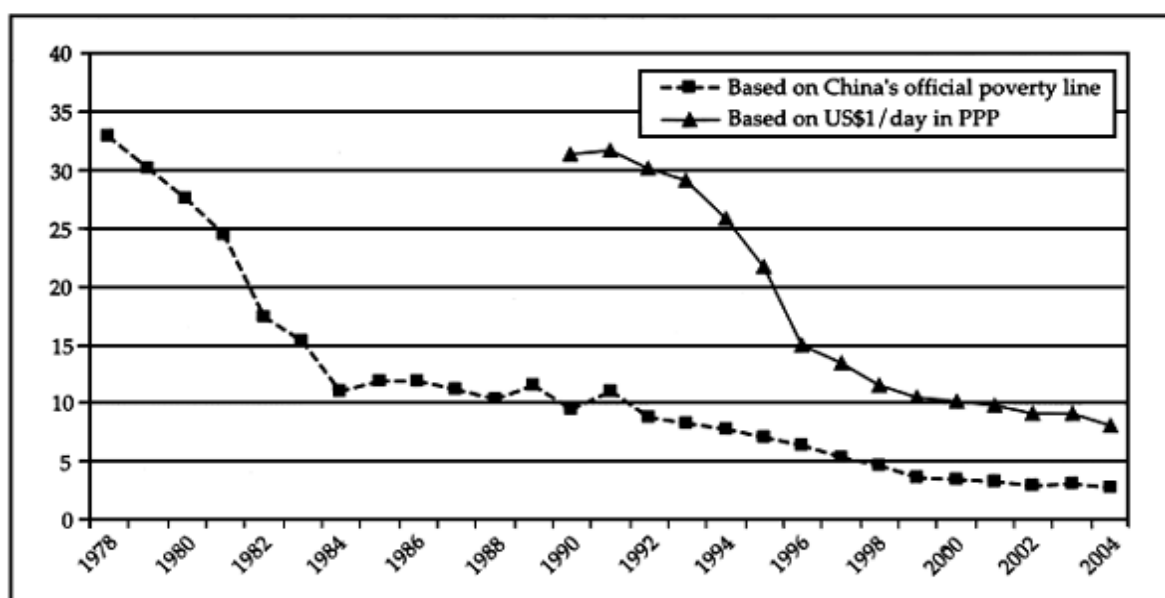
2. GLOBALIZACIJA I KINA

2.1 Kineska reforma – „otvaranje Kine“

Prije sedamdeset godina, kada je osnovana Narodna Republika Kina, prosječni Kinez živio je od prihoda jedva iznad 1/5 svjetskog prosjeka; danas je ista osoba uživa u životnom standardu prosječnog građanina svijeta. Više od 230 milijuna kineskih ruralnih stanovnika izbjeglo je siromaštvo, a apsolutna razina siromaštva pala je sa 260 milijuna 1978. na manje od 30 milijuna 2003. (NSBC, 2004.). Učestalost ruralnog siromaštva jednako je brzo pala, pavši sa 32,9 posto 1978. na manje od 3 posto 2003. godine.

Graf 1 prikazuje povezanost rasta Kine sa smanjenjem siromaštva.

Graf 1. Stopa siromaštva u ruralnoj Kini 1978–2004



Izvor: Huang i Yang, 2006.

Od 1979. Kina je pokrenula nekoliko ekonomskih reformi. Središnja vlada pokrenula je poticaje za prodajne cijene i vlasništvo poljoprivrednika. Osim toga, vlada je uspostavila četiri posebne gospodarske zone duž obale u svrhu privlačenja stranih ulaganja, poticanja izvoza i uvoza proizvoda visoke tehnologije u Kinu (Huang i Yang, 2006.).

Slika 1 prikazuje kartuposebni gospodarskih zonaShenzen, Zhuhai, Shantou i Xiamen.

Slika 1. Prve posebne gospodarske zone u Kini



Izvor: History 12, b.d.

Ekonomska politika za posebne gospodarske zone uključivala je:

- Posebne porezne poticaje za strana ulaganja u posebne gospodarske zone
- Veću neovisnost od središnje vlade u međunarodnim trgovinskim aktivnostima.
- Ekonomske karakteristike predstavljene su kao "4 načela":
- Gradnja se prvenstveno oslanja na privlačenje i korištenje stranog kapitala
- Primarni gospodarski oblici su kinesko-inozemna zajednička ulaganja i partnerstva, kao i poduzeća u potpunosti u stranom vlasništvu
- Proizvodi su prvenstveno izvozno orijentirani
- Gospodarske aktivnosti prvenstveno pokreću tržišne sile (Huang i Yang, 2006.)

Dodatne reforme nastojale su decentralizirati kreiranje gospodarske politike osobito u trgovini. Građani su bili potaknuti da pokrenu vlastiti posao. Dodatne obalne regije i gradovi označeni su kao razvojne zone, što im je omogućilo da eksperimentiraju s reformama slobodnog tržišta te da ponude porezne i trgovinske poticaje za privlačenje stranih ulaganja.

Liberalizacija trgovine također je bila glavni ključ gospodarskog uspjeha Kine. Uklanjanje trgovinskih prepreka potaknulo je veću konkurenciju i privuklo priljev izravnih stranih ulaganja. (Brandt, Rawski, T i Lin, 2008.). 1978. Deng Xiaoping proveo je prve korake svoje politike „reforme i otvaranja“. (Colins, 2020.).

Bilo je mnogo područja gospodarstva koje je trebalo reformirati u skladu s novom politikom režima: porezni sustav, bankovni sustav, donošenje odluka o ulaganjima. Stvaranje poreznog sustava bilo je najvažnije. (Aglietta i Bai, 2013., str 2).

Do danas je porezni sustav u Kini i dalje iznimno centraliziran, igrajući veliku ulogu u problemima s kojima se lokalne vlasti suočavaju u pronalaženju dovoljnih sredstava. 1978. godine najdinamičniji dio nastajućeg privatnog

gospodarstva bio je ruralni sektor. Tijekom šest godina, od 1978. do 1984., prosječno godišnje povećanje nacionalnog prinosa žita bilo je 4,9%, što je najveća stopa od 1949. godine (Li i sur., 2013.). Korupcija i loše upravljanje doveli su do naglog povećanja inflacije, koja je 1988. dosegla vrhunac od 30% (Aglietta i Bai, 2013., str 34).

Jedna od prvih velikih reformi dogodila se krajem 1979. godine, kada se Narodna banka Kine odvojila od Ministarstva financija i postala zasebna cjelina. (Aglietta i Bai, 2013., str. 6). Hiperinflacija i kriza platne bilance zahvatili su naciju u kasnim osamdesetim godinama i pridonijeli društvenim previranjima i političkoj krizi između 1989. i 1992.

Politička kriza 1989. godine i pogoršanje fiskalne ravnoteže doprinijelo je ozbiljnim društvenim preokretima; Komunistička partija je privatizirala veliki broj javnih poduzeća prema planu "shvati velike i pusti male".

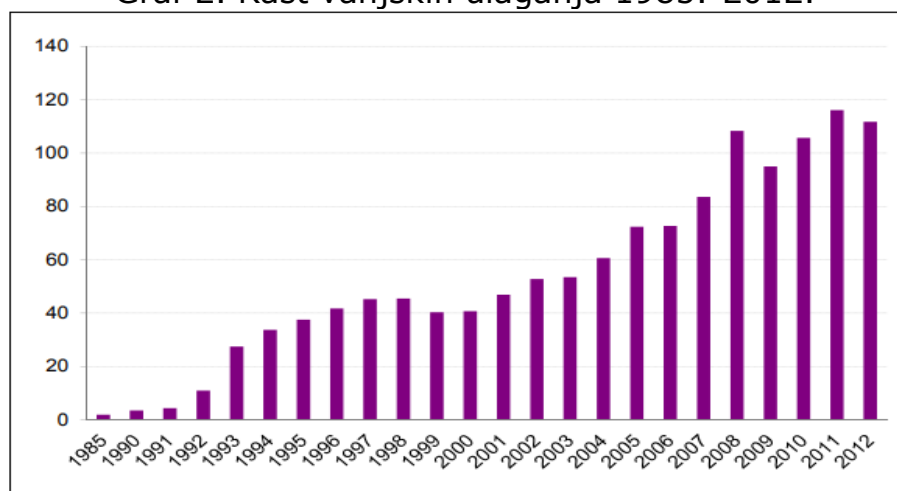
Do 1992. godine značajan broj javnih poduzeća već je obustavio svoje proizvodne aktivnosti (Aglietta i Bai, 2012.). Kako bi se omogućilo „otpuštanje“ ovih javnih poduzeća i smanjenje broja drugih, ozakonjeno je nekoliko odluka uprave: privatizacija, proglašenje stečaja i otpuštanje radnika. (Aglietta i Bai, 2012.).

Godine 1994. država je ozbiljno devalvirala juan i provela niz reformi koje su ubrzale pad ruralnog gospodarstva, pridonoseći egzodusu dvjesto pedeset milijuna ilegalnih radnika migranata, "mingonga" (Yang, 2019.).

Kina je bila privlačna zbog jeftine radne snage i stabilnih, represivnih zakona o radu. S godinama su se velike količine stranih ulaganja slile u zajednička ulaganja s državnim poduzećima i privatnim sektorom u nastajanju (Deng, 2000).

Graf 2. prikazuje rast vanjskih ulaganja od 1985.-2012.

Graf 2. Rast vanjskih ulaganja 1985.-2012.



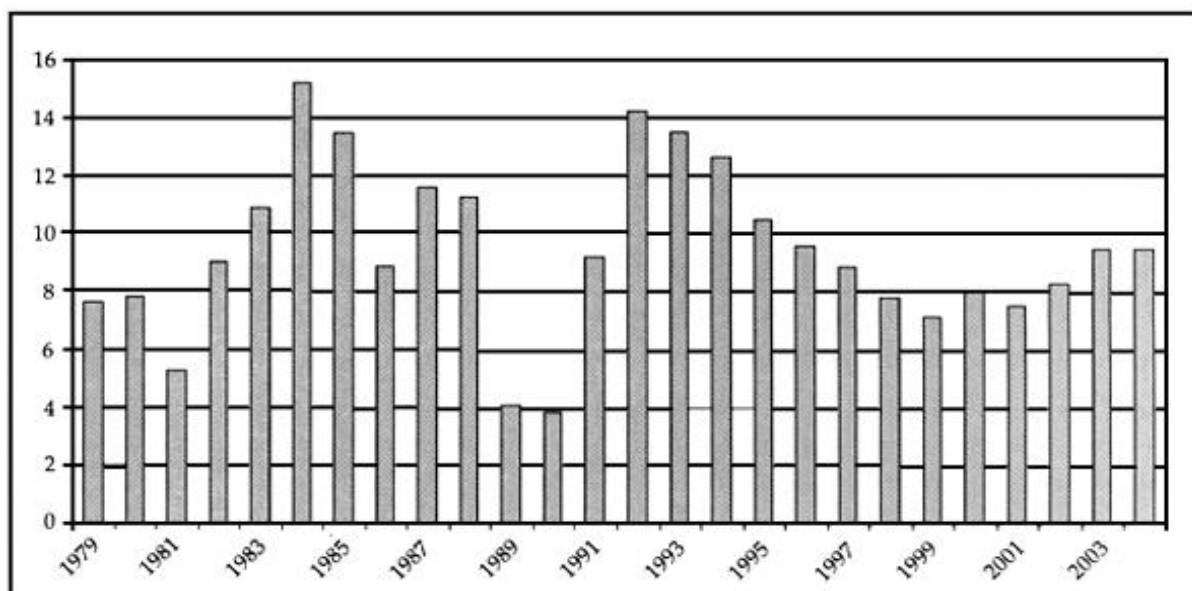
Izvor: (Yang, 2019.)

Rast je ostao stabilan tijekom 1990-ih i 2000-ih, u prosjeku prema Svjetskoj banci zapanjujućih 10% BDP-a, iako je to osporilo nekoliko ekonomista. Devizne rezerve porasle su prema dugu, osiguravajući da, ako je potrebno novo spašavanje, središnja vlada ima dovoljno za financiranje krize (Naughton, 2008.).

2.2 Ekonomski razvoj Kine

Iako postoji ciklički obrazac u kineskim stopama rasta, kinesko je gospodarstvo ima jednu od najbržih stopa rasta u svijetu od 1980. godine (Svjetska banka, 2002.). Graf 3 prikazuje rast GDP-a od 1979.-2003.

Graf 3. Rast GDP-a 1979.-2003.



Izvor: Huang i Yang, 2006.

U ranom razdoblju reformi, godišnje stope rasta BDP-a znatno su porasle sa 4,9 posto od 1970. do 1978. na 8,8 posto od 1979. do 1984 (tablica 1).

Tablica 1: Rast BDP-a prema sektorima

	Prije reformi	1979–1984	1985–1995	1996–2000	2001–2004
BDP	4.9	8.8	9.7	8.2	8.7
Agrikultura	2.7	7.1	4.0	3.4	3.4
Industrija	6.8	8.2	12.8	9.6	10.6
Usluge	Na	11.6	9.7	8.3	8.3
Međunarodna trgovina	20.5	14.3	15.2	9.8	25.8
Uvoz	-	12.7	13.4	9.5	26.7
Izvoz	-	15.9	17.2	10.1	25.0

Populacija	1.80	1.40	1.37	0.91	0.63
BDP po osobi	3.1	7.4	8.3	7.2	8.1

Izvor: Huang i Yang, 2006.

Institucionalna reforma koja je kolektivnu poljoprivrednu proizvodnju prenijela na proizvodnju individualnog kućanstva bila je glavni izvor poljoprivrednog rasta u ranom razdoblju reformi (Huang, Rozelle i Chang 1994.). Rast poljoprivrede dao je temelj za uspješnu transformaciju kineskog gospodarstva (Perkins, 1994.).

U međuvremenu je povećanje prihoda u prvim godinama reforme potaknulo domaću potražnju, a visoka stopa štednje također je na odgovarajući način prenesena u fizička kapitalna ulaganja u nepoljoprivredne sektore u ruralnim i urbanim područjima, što je dovelo do godišnjih stopa rasta od 8,2 posto u industrijskom BDP -u i 11,6 posto u uslugama (Tablica 1).

Godišnja stopa rasta BDP-a po stanovniku više se nego udvostručila između razdoblja prije reforme, 1970.-1978. (3,1 posto) i 1979.-1984. (7,4 posto). Nakon što je 1984. dosegao svoj vrhunski rast (15 posto), obrazac brzog gospodarskog rasta nastavio se do kasnih 1980-ih jer se gospodarska reforma postupno proširila iz poljoprivrednih u nepoljoprivredne sektore. Formulacija kapitala kao postotak BDP-a povećala se s oko 32 posto od 1981. do 1982. na više od 38 posto od 1985. do 1986. (NSBC, 2005.).

Udio zaposlenosti u industrijskom sektoru udvostručio se od 1970. do 1985. godine i nakon toga ostao je na oko 20 do 23 posto (red 5, Tablica 2). Udio zaposlenosti u uslužnom sektoru porastao je još brže sa 9 posto 1970. na 19 posto 1990. i 31 posto 2004. godine. Poljoprivreda je 1970. zapošljavala više od 80 posto ukupne radne snage u zemlji, koja je značajno opala na 60 posto 1990. godine i manje od 50 posto (uključujući rad s nepunim radnim vremenom u poljoprivredi) nakon 2000. godine (redak 4, tablica 2 (vidi iduću stranu)).

U ruralnim područjima, više od 40% radne snage bilo je zaposleno u nepoljoprivrednom sektoru krajem 1990-ih (deBrauw i drugi, 2002.). Proširenje nepoljoprivrednog zapošljavanja značajno je pridonijelo rastu prihoda poljoprivrednih domaćinstava od kasnih 1980-ih (Rozelle 1996.). Prihod kućanstva nepoljoprivrednih gospodarstava prvi je put premašio poljoprivredni prihod, a udio je 2004. porastao na 52,4 posto (NSBC, 2005.).

Brzi gospodarski rast, urbanizacija liberalizacija tržišta (Rozelle, 1996.) i kineska politika otvorenih vrata (Branstetter i Lardy, 2005.), između mnogih drugih, imaju značajan utjecaj na potrošnju i potražnju (i unutarnju i vanjsku). To, zajedno s brzim razvojem tržišta faktora i izlaza, uvelike objašnjavaju promjene u kineskoj gospodarskoj strukturi u posljednja dva do tri desetljeća (Brandt, Ravski i Lin, 2005.).

Tablica 2. Strukturalne promjene u ekonomiji Kine (%) 1970–2004

	1970	1980	1985	1990	1995	2000	2004
Udio BDP							
Poljoprivreda	40	30	28	27	20	16	15
Industrija	46	49	43	42	49	50	53
Usluge	13	21	29	31	31	33	32
Udio zaposlenosti							
Poljoprivreda	81	69	62	60	52	50	47
Industrija	10	18	21	21	23	22	22
Usluge	9	13	17	19	25	28	31
Odnos trgovine prema BDP							
Izvoz/GDP	Na	6	9	16	21	23	36
Uvoz/GDP	Na	6	14	14	19	21	34
Udio u izvozu							
Primarni proizvodi	Na	50	51	26	14	10	7
Hrana	Na	17	14	11	7	5	3
Udio u uvozu							
Primarni proizvodi	Na	35	13	19	18	21	21
Hrana	Na	15	4	6	5	2	2
Udio ruralne populacije	83	81	76	74	71	64	58

Izvor: Huan i Yang, 2006.

Godišnja stopa rasta BDP-a od 1989. do 1990. iznosila je samo oko 4 posto. Vlada je odmah reagirala i provela niz mjera politike za povećanje domaćih privatnih i javnih ulaganja, kao i izravnih stranih ulaganja. Politike za ponovnu stimulaciju gospodarstva uključivale su osiguravanje boljeg tržišnog okruženja za razvoj privatnog sektora, fiskalnu i financijsku ekspanziju, devalvaciju tečaja, liberalizaciju trgovine i proširenje posebnih gospodarskih zona i veće poljoprivredne cijene (World Bank, 1997.). Gospodarstvo se brzo oporavilo, a godišnja stopa rasta BDP-a ubrzala se na 14 posto 1992. godine, a sredinom 1990-ih zadržala je stope od 10 do 13 posto (1993.-1996.).

Budući da je gospodarstvo brzo raslo, sredinom 1990-ih inflacija je bila visoka. Kako bi se izbjeglo ponavljanje ekonomskog usporavanja koje se dogodilo krajem 1980-ih, kineski čelnici proveli su niz mjera usmjerenih na postizanje „nježnog“ slijetanja (Zhu i Brandt, 2001.). Kao i do tada, pooštrene su financijske i kreditne politike. Također su provedene administrativne kontrole nad novim ulaganjima. Kako gospodarstvo ne bi previše stagniralo, čelnici su povećali gradske plaće, uvelike su uložili u ruralnu i gradsku infrastrukturu u pokušaju uravnotežavanja kontrakcijskih mjera. Rast se postupno usporavao, ali se za razliku od kasnih 1980-ih

samo neznatno usporio. Tijekom kasnih 1990 -ih, gospodarski rast ostao je visok, više od 8 posto godišnje (tablica 1 i graf 7).

Vrijedi napomenuti da je unatoč azijskoj financijskoj krizi prosječna godišnja stopa rasta od 8,2 posto od 1996. do 2000. godine i dalje bila izvanredna (tablica 1). Kina je uspjela spriječiti širenje krize u svoje granice, dijelom i zbog izoliranije prirode svog financijskog sektora. Osim toga, budući da je veličina njezinog domaćeg tržišta kapitala bila tako velika, Kina je mogla bolje izdržati međunarodnu financijsku krizu. Tijekom tog vremena, njegove stope rasta bile su među najvećima u svijetu (Huang i Yang, 2006.).

Štoviše, za razliku od stagnacije rasta u ostatku svijeta, kineski je gospodarski rast ubrzan od početka dvadeset prvog stoljeća. Godišnji rast BDP -a porastao je sa 7,3 posto u 2001. na 9,5 posto u 2003. i 2004. godini, s prosječnom stopom rasta od 8,7 posto u razdoblju od 2001. do 2005. godine (tablica 1).

2.2.1 Godišnji rast kineske ekonomije od 1979-2004

Godišnje stope rasta vanjske trgovine Kine dosegle su gotovo 15 % i u 1980-im i u ranim 1990 -im (Tablica 1). Stopa rasta kineske vanjske trgovine i dalje je rasla na gotovo 10 posto godišnje između 1996. i 2000. godine. Nakon pristupanja Kine WTO-u prosječna godišnja stopa rasta trgovine dosegla je oko 26 posto od 2001. do 2004. (Tablica 1). Omjer kineskog izvoza i BDP-a povećan je s manje od 6 posto 1980. na 21 posto 2001. i dalje na 36 posto 2004. (red 8, Tablica 1). U istom razdoblju, omjer uvoza u BDP-u također se povećao sa 6 posto na 21 posto i 34 posto. Kina je postala najveći svjetski primatelj izravnih stranih ulaganja 2004. godine. Kineska izravna ulaganja u druge zemlje značajno su se povećala od kasnih 1990-ih. Kina je 2003. zabilježila 2,85 milijardi USD ulaganja u ostatak svijeta, što se gotovo udvostručilo na 5,5 milijardi USD 2004. Godine (Huang i Yang, 2006.).

Prije ekonomske reforme, Kina je usvojila visoko centraliziran i planiran vanjskotrgovinski režim (Lardy, 2001.). Ministarstvo vanjske trgovine odobrilo je vanjskotrgovinska prava za samo 12 društvenih poduzeća ili korporacija sa strogo državnim vanjskotrgovinskim planovima. Broj trgovačkih tvrtki popeo se na više od 2200 u početnom razdoblju reformi (Huang i Chen, 1999.). Do 2001. vlada je dodijelila trgovačka prava za 35 000 tvrtki, od kojih su većina bile privatne trgovačke korporacije ili proizvodna poduzeća (Branstetter i Lardy, 2005.).

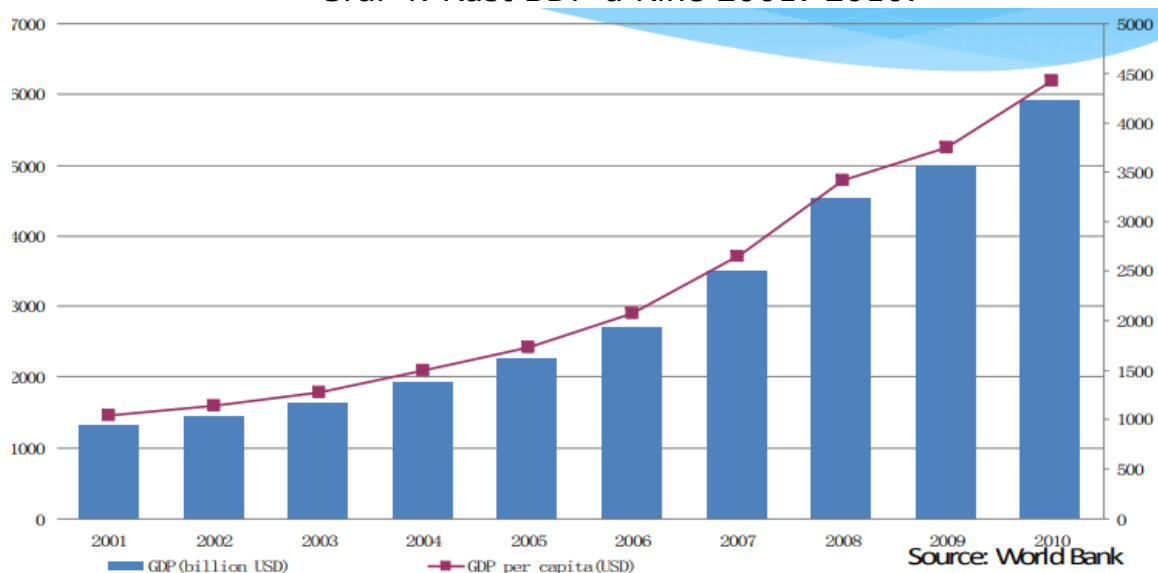
Do 1991. sve su izvozne subvencije bile ukinute. (Huang i drugi, 2004) Prosječna kineska carina bila je čak 56 posto početkom 1980-ih, koja se postupno smanjivala na 47 posto 1991., 23 posto 1996. i oko 15 posto uoči pristupanja WTO-u 2001. Jednostavna prosječna carina na uvoz

poljoprivrede pala je sa 42,2 posto 1992. na 23,6 posto 1998. na 21 posto 2001. (MOFTEC, 2002.).

2.2.2 Kina u novije doba

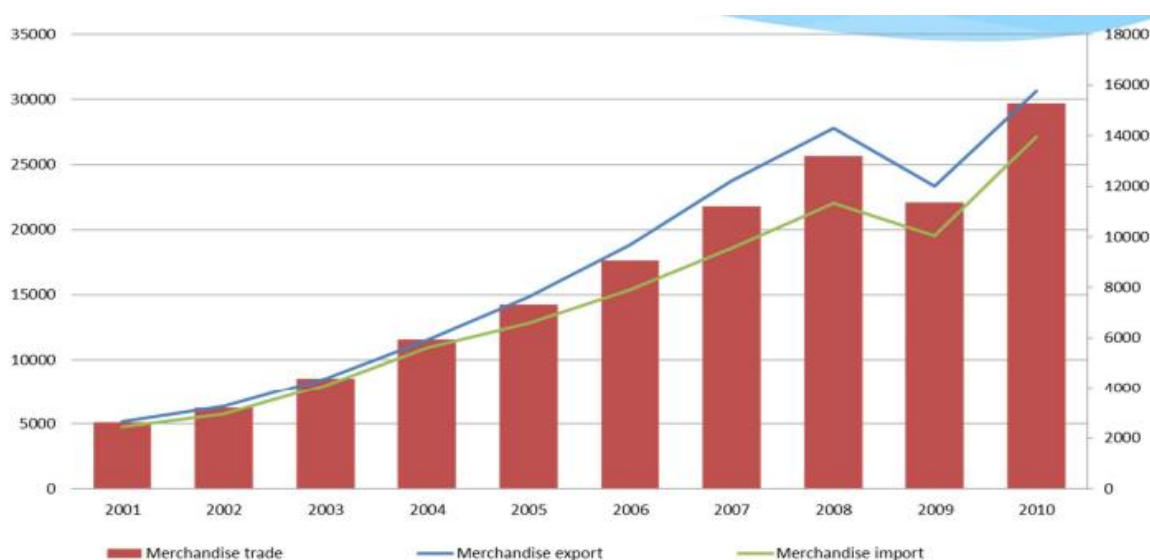
Nakon pristupanja WTO-u Kina bilježi brzi rast što se može iščitati iz sljedećih grafikona u razdoblju od 2001- 2010.

Graf 4. Rast BDP-a Kine 2001.-2010.



Izvor: WTO, b.d.

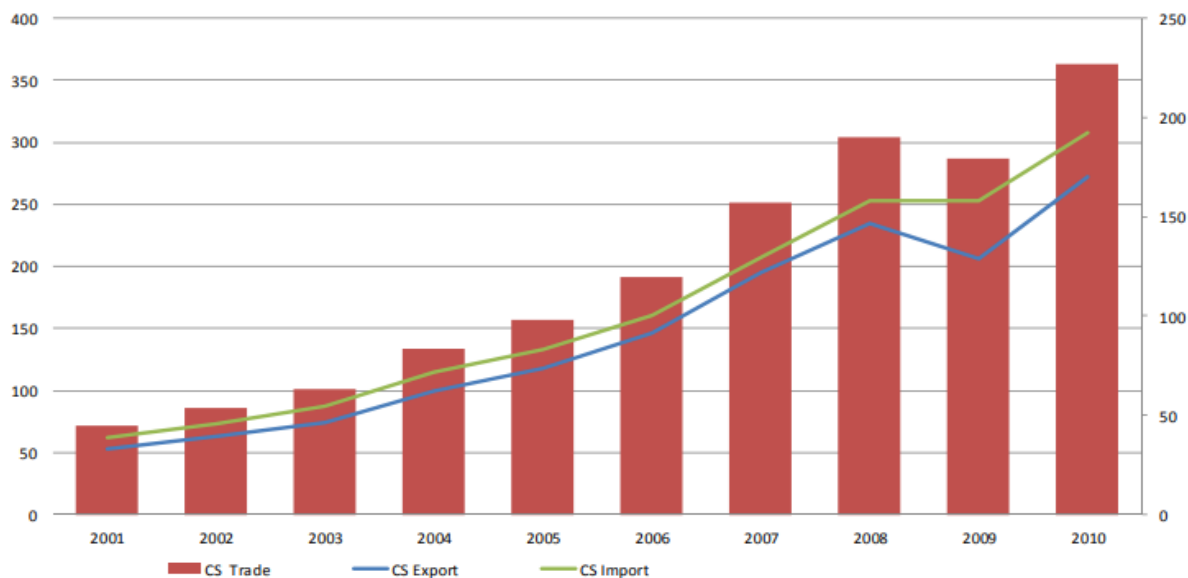
Graf 5. Rast komercijalnih usluga Kine 2001.-2010.



Izvor: WTO, b.d

Graf 6 prikazuje uvoz i izvoz:

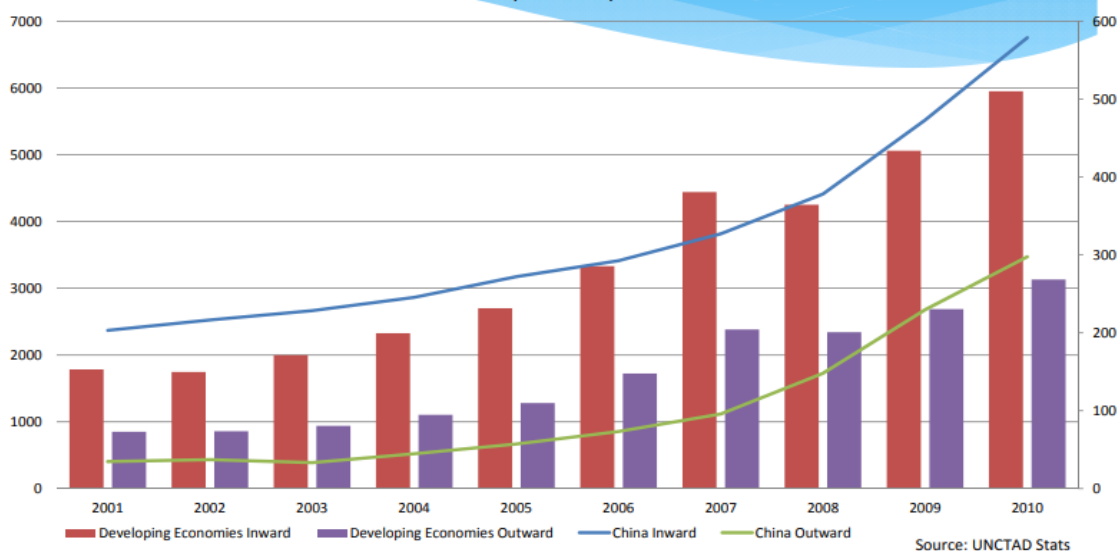
Graf 6. Uvoz i izvoz Kine 2001.-2010.



Izvor: WTO, b.d

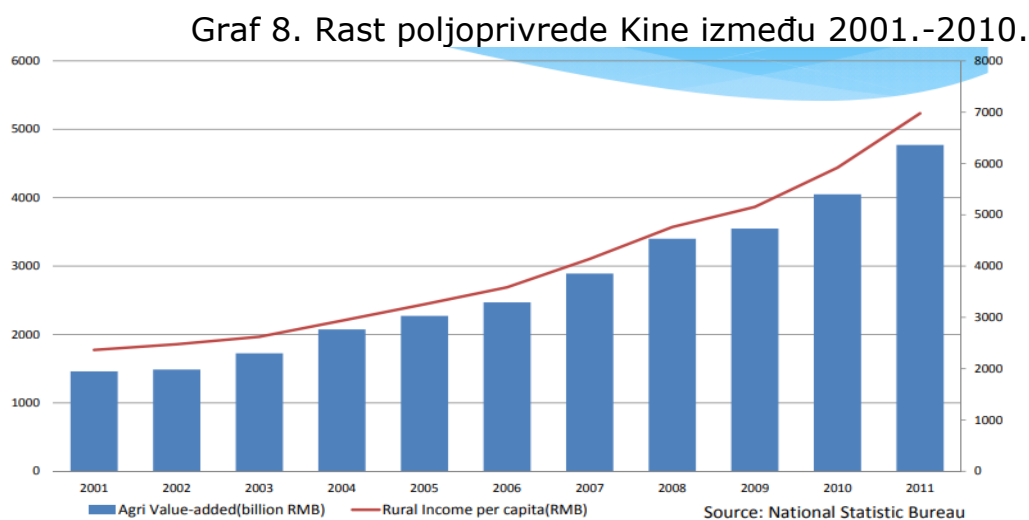
Graf 7 prikazuje vanjska i unutarnja ulaganja u dionice:

Graf 7. Vanjska i unutarnja ulaganja u dionice Kine 2001.-2010.



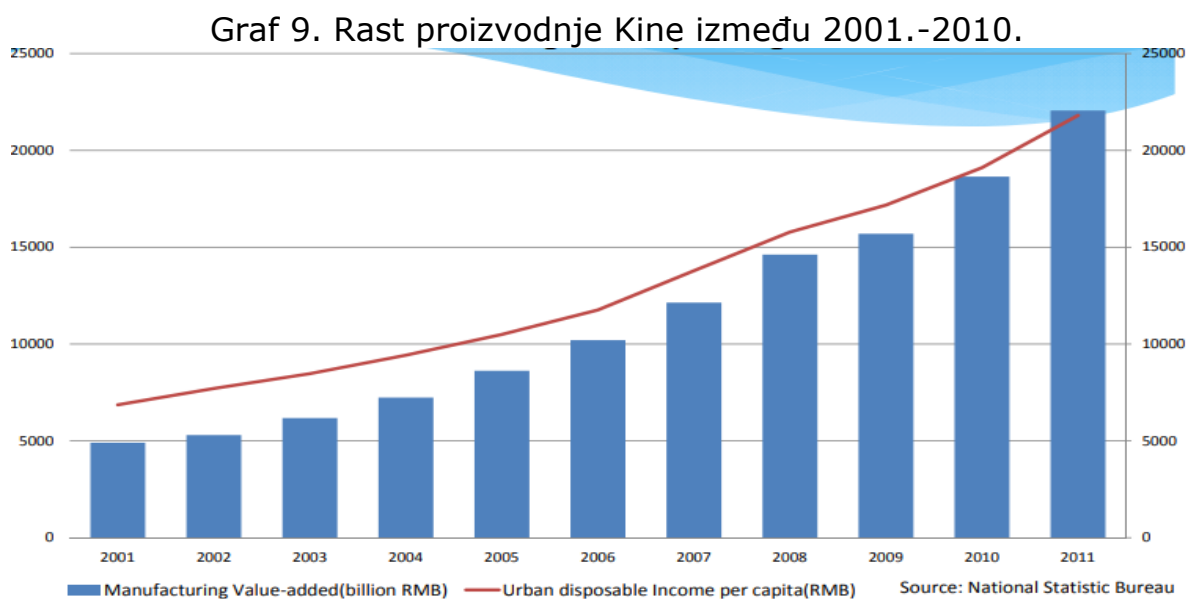
Izvor: WTO, b.d

Graf 8 prikazuje rast poljoprivrede između 2001.-2010.



Izvor: WTO, b.d

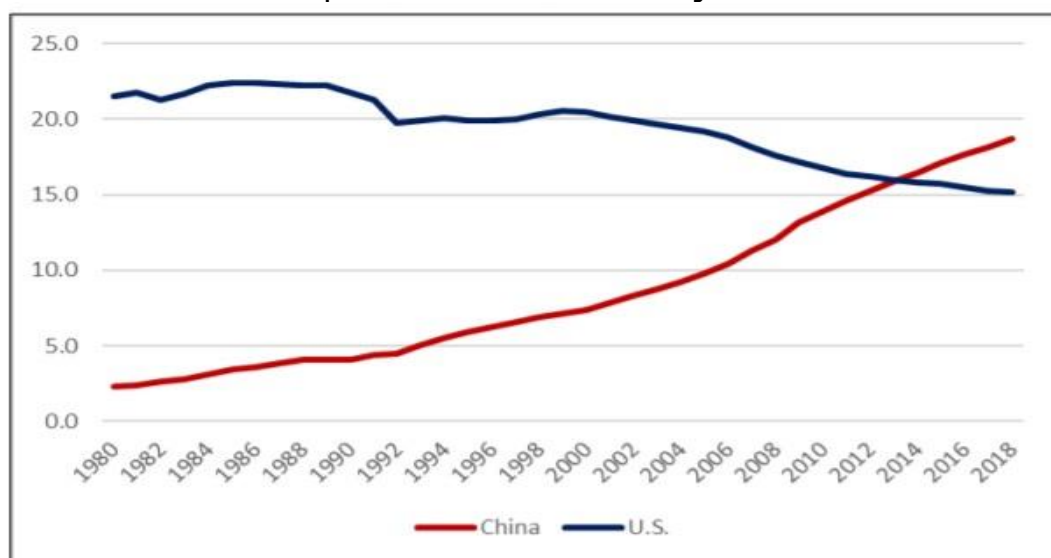
Graf 9 prikazuje rast proizvodnje između 2001.-2010.



Izvor: Izvor: WTO, b.d

Kina je 2014. postala najveće svjetsko gospodarstvo po paritetu kupovne moći. Graf 10 prikazuje ubrzani rast kineske ekonomije od 2002.-2019. napram ekonomije SAD-a. Vidljivo je kako 2014. Kina pretječe SAD.

Graf 10. Usporedba rasta ekonomije Kine i SAD-a



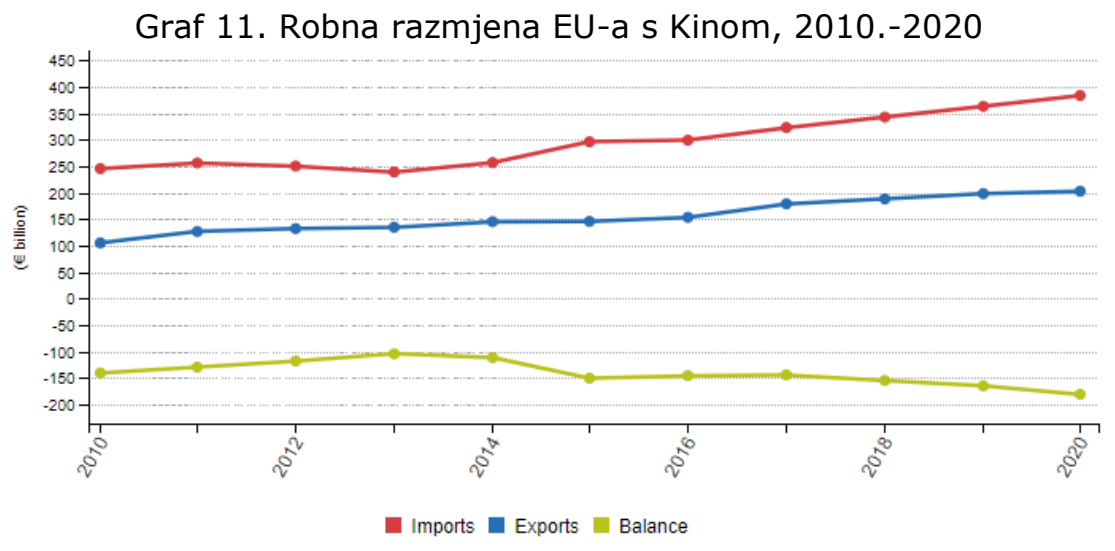
Izvor: IMF, World Economic Outlook, 2019.

Na Indeksu povezanosti MGI (Maastricht Globalisation Index) koji rangira sudjelovanje prema protoku roba, usluga, financija, ljudi i podataka, Kina je 2017. bila deveta zemlja s najvećim povezivanjem u svijetu. U 2018. Kina je činila 16 posto svjetskog BDP -a. (Woetzel i drugi, 2020., str. 1).

Kina je postala najveći svjetski izvoznik robe u 2009., a najveći trgovački narod u 2013.. Udio Kine u globalnoj robnoj razmjeni povećan je s 1,9 posto u 2000. na 11,4 posto u 2017. Kina je najveće izvozno odredište za 33 zemlje i najveći izvor uvoza za 65.

Kina je postala peti najveći svjetski izvoznik usluga s 227 milijardi dolara izvoza u 2017.. Kina je također uvezla 468 milijardi dolara usluga 2017. godine, čime je postala drugi najveći uvoznik usluga u svijetu (Woetzel i drugi, 2020., str. 2). Važno je spomenuti da se tijekom pandemije COVID-19 Kina je također postala najveći trgovinski partner EU zamjenivši SAD 2020, a cjelokupni izvoz Kine je također je i dalje rastao (Oxford Analytica, 2020.).

Graf 11 prikazuje trgovinu dobara između EU i Kine:



Tablica 3 prikazuje najvažnija izvozna dobra Kine 2020.

Tablica 3. Ljestvica 10 najvažnijih izvoznih dobara Kine 2020.

Izvozno dobro	Vrijednost
1. Električni strojevi i oprema:	710,1 milijardi USD (27,4% ukupnog izvoza)
2. Strojevi, uključujući računala:	440,3 milijarde USD (17%)
3. Namještaj, posteljina, rasvjeta, natpisi, montažne zgrade:	109,4 milijarde USD (4,2%)
4. Plastika, proizvodi od plastike:	96,4 milijarde dolara (3,7%)
5. Optički, tehnički, medicinski aparati:	80,2 milijarde dolara (3,1%)
6. Vozila:	76,3 milijardi USD (2,9%)
7. Razni tekstil, pohabana odjeća:	75,6 milijardi USD (2,9%)
8. Igračke, igre:	71,5 milijardi dolara (2,8%)
9. Proizvodi od željeza ili čelika:	71,1 milijardi USD (2,7%)
10. Odjeća, pribor (nije pleteno ili heklano):	62,3 milijarde USD (2,4%)

Izvor: Workman, 2021.

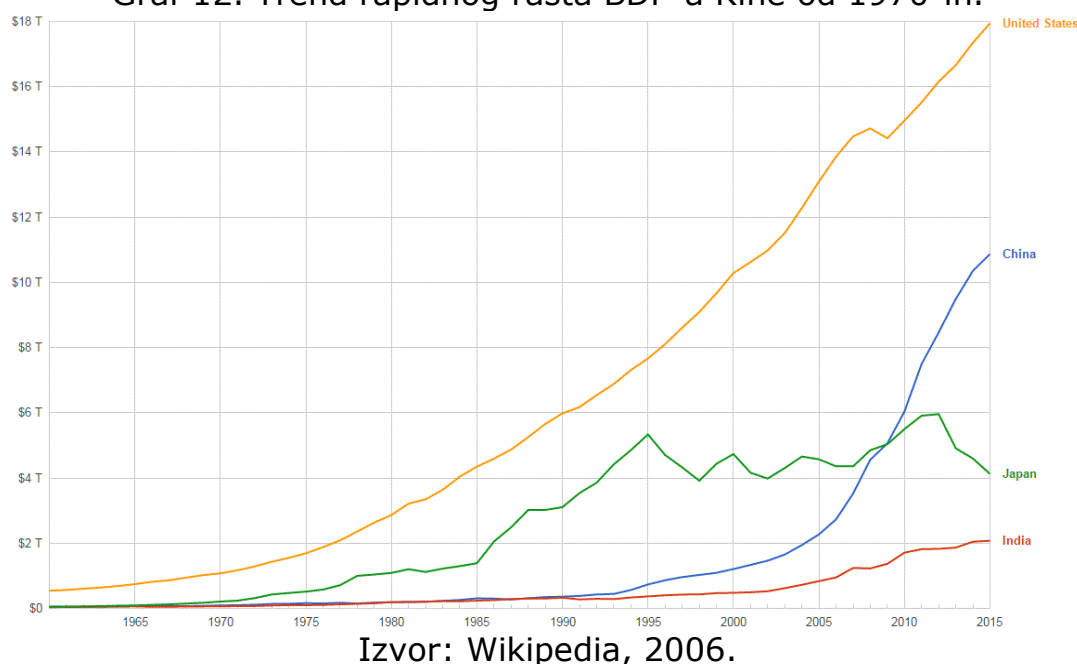
2.2.3 Beijing konsenzus

Ramo (2004.) objavljuje utjecajan dokument o stavu pod nazivom "Pekinški konsenzus". Pekinški konsenzus ideološki je neutralan i fleksibilan, za razliku od doktrinarne rigidnosti Washingtonskog konsenzusa. Posvećen je eksperimentiranju i inovacijama na temelju postojećih uvjeta.

Ramo (2004.) piše: „Ono što se trenutno događa u Kini nije samo model za Kinu, već je počelo preoblikovati cijeli krajolik međunarodnog razvoja, ekonomije, društva i, u konačnici, politike.“

Prema kineskom modelu, vlada u Pekingu zadržava visok stupanj kontrole nad gospodarstvom uz hibridni oblik kapitalizma u kojem vlada kontrolira strateške industrije, bira korporativne pobjednike, određuje ulaganja iz državnih fondova i tjera bankarski sektor da podrži nacionalnog prvaka poduzeća - središnja vlada još uvijek kontrolira otprilike 120 tvrtki. Među njima su najveće i najmoćnije korporacije u Kini: od 42 najveće tvrtke u Kini, samo 3 su u privatnom vlasništvu (Peters, 2020.). Graf 12. prikazuje rapidni rast BDP-a od provođenja konzensusa u Kini 1970-ih.

Graf 12. Trend rapidnog rasta BDP-a Kine od 1970-ih.



2.3 Pozitivni ekonomski utjecaj globalizacije na razvoj Kine

Inozemna ulaganja osigurala su Kini fizički i financijski kapital, tehnologiju i vještine upravljanja te praksu. Međutim, strana ulaganja nisu temeljni ekonomski čimbenik u brzom rastu Kine, već samo sredstvo koje potiče taj rast. Tri temeljna faktora su : (I) obilje visokokvalitetnog ljudskog kapitala; (II) dovoljno dobro funkcionirajuće tržišne institucije; i (III) poziciju koja može usvojiti modernu tehnologiju iz razvijenijih zemalja.

Uzmimo u obzir da je u 2018. godini na globalnom Fortune 500 bilo 110 tvrtki iz kontinentalne Kine i Hong Konga, a američki broj iznosio je 126. 2018. MGI je otkrio da je Kina činila 10 posto globalnih tvrtki u prvih 1 percentila ekonomske dobit u 2014. do 2016., s manje od 1 posto u 1995. do 1997. Međutim, iako se povećao udio prihoda ovih tvrtki zarađenih izvan

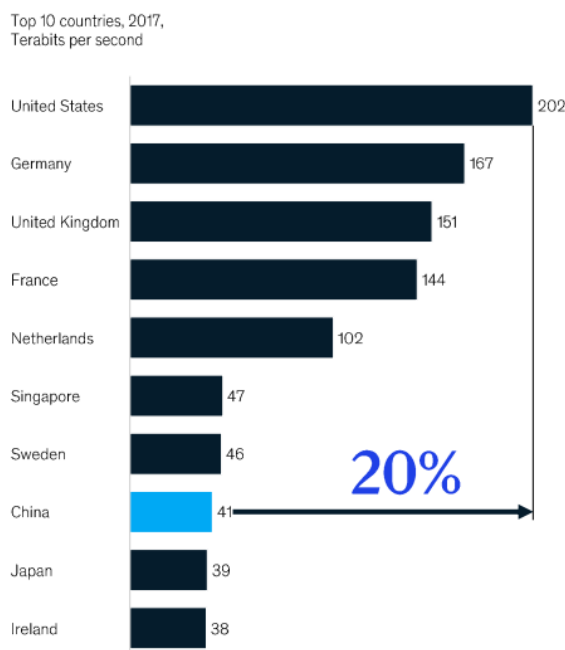
Kine, manje od 20 posto prihoda ostvaruju u inozemstvu čak i ove globalne tvrtke. Nadalje, samo je jedna kineska tvrtka u 100 najvrjednijih svjetskih marki (Woetzel i drugi, 2020., str. 8).

Kina je također bila drugi najveći izvor izlaznih izravnih stranih ulaganja u svijetu i drugi najveći primatelj ulaznih izravnih stranih ulaganja od 2015. do 2017. Strano vlasništvo činilo je samo oko 2 posto kineskog bankarskog sustava, 2 posto kineskog tržišta obveznica i oko 6 posto kineskog tržišta dionica u 2018. Nadalje, u 2017. godini njegovi su dolazni i odlazni tokovi kapitala (uključujući izravna strana ulaganja, kredite, dug, kapital i pričuvna imovina) bili su samo oko 30 posto u Sjedinjenim Državama (Woetzel i drugi, 2020., str. 3).

Kineska ljestvica u rashodima za istraživanje i razvoj porasla je-potrošnja za domaće istraživanje i razvoj porasla je s oko 9 milijardi dolara u 2000. na 293 milijarde u 2018. što je drugo po veličini u svijetu ulaganje u istraživanje i razvoj, čime se smanjuje jaz sa Sjedinjenim Državama.

Kina je dom najveće svjetske populacije internetskih korisnika, s više od 800 milijuna ljudi povezanih na internet. Međutim, unatoč nedavnom rastu, njeni prekogranični protoci podataka i dalje su ograničeni. Kina je među osam najvećih svjetskih protoka podataka u pogledu propusnosti, ali ti su tokovi još uvijek mali u usporedbi s ogromnom veličinom njenog digitalnog gospodarstva na samo 20 posto američkih protoka podataka (Woetzel i drugi, 2020., str. 39) (graf 13.).

Graf 13. Najveći svjetski protoci podataka u pogledu propusnosti

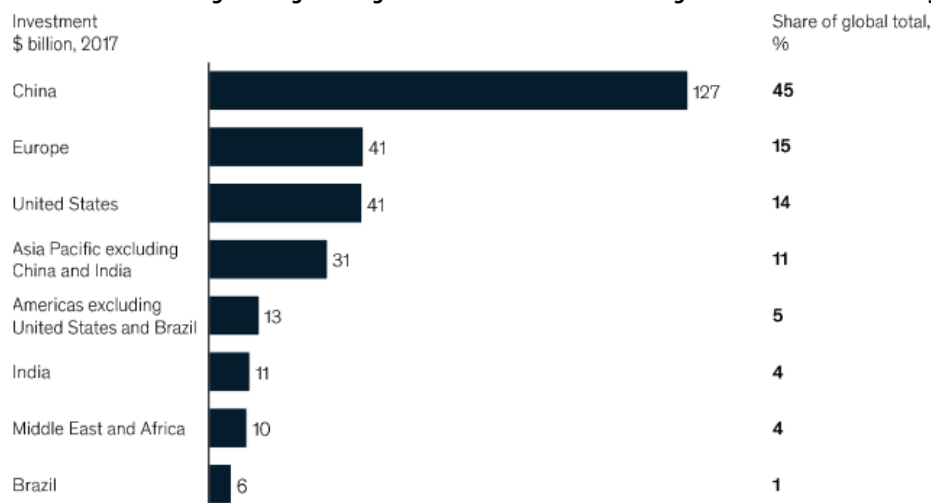


Izvor: Woetzel i drugi, 2020., str. 39

Kina je najveći svjetski izvor emisije ugljika od 2006. godine, a danas čini 28 posto ukupne globalne emisije. Ima najveća ulaganja na svijetu u

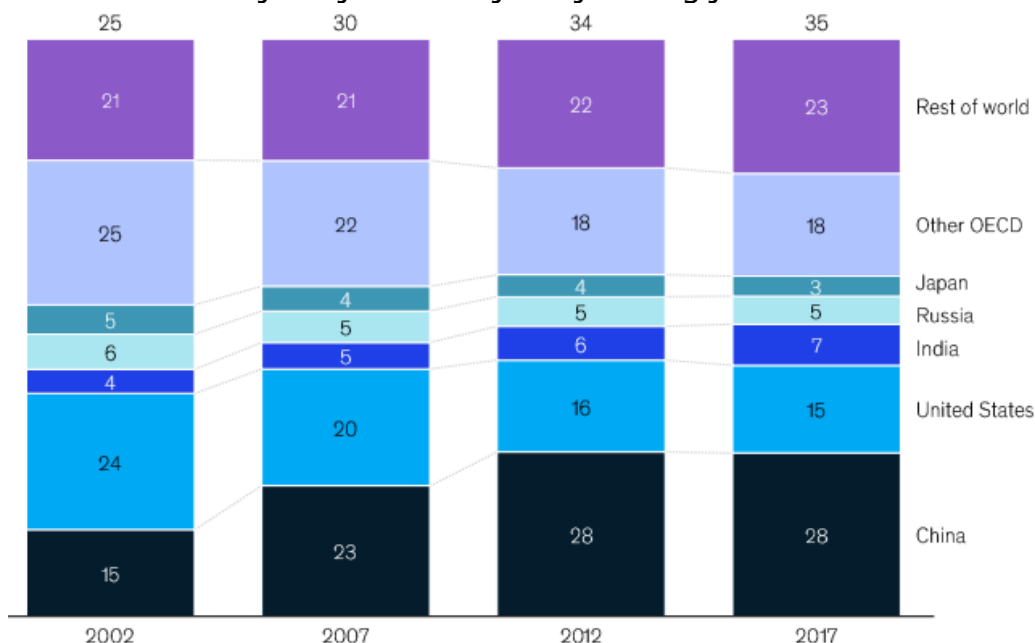
obnovljive izvore energije (graf 14). U 2017. uložila je oko 127 milijardi dolara, 45 posto ukupne globalne vrijednosti. Osim što je motivirana svojom opredijeljenošću kao potpisnice *Pariškog sporazuma* da smanji intenzitet ugljika za 40 do 45 posto od 2005. do 2020. Kina nastoji smanjiti intenzitet ugljika zbog domaćih problema, uključujući zagađenje (Woetzel i drugi, 2020., str. 4) (graf 15).

Graf 14. Zemlje koje najviše ulažu u obnovljive izvore energije



Izvor: Woetzel i drugi, 2020., str. 41

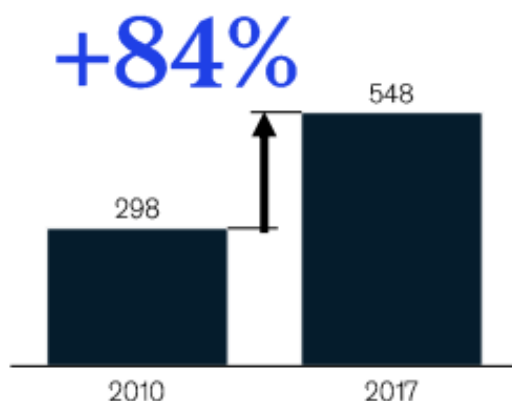
Graf 15. Zemlje koje emitiraju najviše ugljika od 2002.-2017.



Izvor: Woetzel i drugi, 2020., str. 4

Kina je uložila velika sredstva u izgradnju globalne kulturne prisutnosti. Treba uzeti u obzir da se broj Konfucijevih instituta u svijetu povećao sa 298 u 2010. na 548 u 2017. (graf 16)

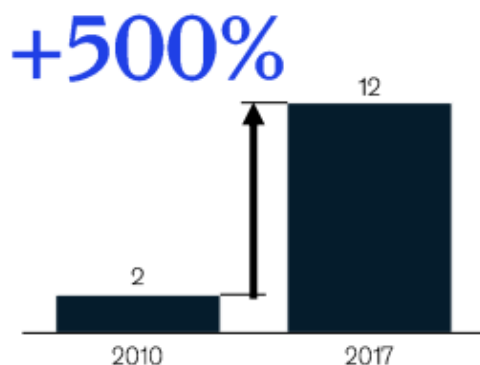
Graf 16. Rast broja Konfucijevih instituta od 2010.-2017.



Izvor: Izvor: Woetzel i drugi, 2020., str. 42

Nadalje, financiranje globalne industrije zabave dovelo je do toga da se u Kini snima više filmova: 12 posto od 50 najboljih svjetskih filmova snimljeno je barem djelomično u Kini 2017., s 2 posto u 2010 (graf 17).

Graf 17. Rast filmske industrije 2010.-2017.



Izvor: Izvor: Woetzel i drugi, 2020., str. 42

Međutim, čini se da su značajna ulaganja tek trebala postići globalnu kulturnu važnost ((Woetzel i drugi, 2020., str. 4).

2.4 Utjecaj globalizacije na unutrašnje uređenje Kine – razmišljanja

Kina je naučila mnoge lekcije i stekla bogato iskustvo u suočavanju s globalizacijom iz svoje prakse reformi i otvaranja (Wang, 2019.).

One se mogu sažeti na sljedeći način:

U posljednjih 20-ak godina Kina je održavala godišnju stopu rasta od prosječno preko 9,3%. Više od 200 milijuna ljudi izvučeno je iz siromaštva. Prosječni očekivani životni vijek dosegao je 71,8 godina 2002. godine.

Razlog zašto Kina može postići toliko mnogo u tako kratkom roku i u stalno promjenjivom međunarodnom okruženju je taj što je Kina pronašla vlastiti razvojni put, primjeren njenim nacionalnim uvjetima, naime izgradnju socijalizma s kineskim obilježjima. (Wang i Miao, 2017.).

Kina je u potpunosti iskoristila svoje prednosti niske cijene rada kako bi privukla strana ulaganja i tehnologiju kako bi potaknula gospodarski razvoj te bolju učinkovitost i kvalitetu gospodarskog rasta. U posljednjih 40 godina, politika reformi i otvaranja pokazala je da se Kina sve dublje angažirala sa ostatkom svijeta u trgovini i razmjeni, stvarajući značajne mogućnosti za svoje građane i za druge nacije i ljude širom svijeta (Wang, Weaver i Xue, 2019). Kroz ovaj proces otvaranja, Kina je privukla više od 2 bilijuna USD izravnih stranih ulaganja (FDI), postavši drugo najveće odredište globalnih ulaganja (UNCTAD, 2018.) od ključne važnosti za stvaranje globalnih lanaca opskrbe i razdoblje bez presedana produbljivanja globalizacije i rastuće međunarodne trgovine.

2.5 Kina u budućnosti

U prvom redu, sljedećih trideset godina Kina će se vjerojatno suočiti s pogoršanjem demografske situacije, te geopolitičkim tenzijama baziranim na prevlast u svjetskoj ekonomiji, ali i vojnoj i političkoj. Pogoršanje demografske situacije učinit će akumulaciju kapitala manje privlačnim pokretačem održivog rasta; umjesto toga, inovacije će se morati pomaknuti u središte pozornosti, a prema tome će se morati promijeniti i domaća politika. (Woetzel i drugi, 2020.).

Prema OECD (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)) (2021.) Kina će vjerojatno ostati vodeći svjetski izvoznik u bliskoj budućnosti. Međutim, njena dominacija izvoza u globalnom gospodarstvu možda se približava svom vrhuncu. Za to postoji niz razloga.

Prvo, kinesko gospodarstvo sazrijeva kako bi se više oslanjalo na domaću, a ne na inozemnu potražnju. Za globalnu trgovinu to implicira da će se kineski uvoz vjerojatno povećati brže od izvoza. Drugo, sve veći troškovi rada u Kini narušavaju njezinu globalnu konkurentnost. To će na kraju rezultirati preseljenjem globalne proizvodnje u zemlje s nižim troškovima.

U posljednja četiri desetljeća kinesko je gospodarstvo imalo ogromnu korist integrirajući se dublje u globalno gospodarstvo. Izgrađena na tim temeljima rasta i razvoja, Kina je sada u idealnom položaju da se oslanja na svoje

razmjere i da ima ključnu ulogu u ažuriranju međunarodnog sustava potrebnog za suočavanje s izazovima globalizacije 4.0. Kina ima jedinstvenu poziciju da djeluje kao most između zemalja u razvoju i razvijenih zemalja s obzirom na njezin status najvećeg svjetskog gospodarstva u razvoju i ukupno drugog po veličini BDP-a.

Očekuje se da će kineski doprinos rastu globalnog BDP-a doseći vrhunac od preko 27% do 2030. prema OECD-ovom ekonomskom pregledu Kine (OECD, 2021.). Doprinos Kine će se razvijati zajedno s njezinim ponovnim uravnoteženjem. Tijekom globalizacije 3.0, kineski izvoz potaknuo je rast globalne trgovine jer su strane investicije pomogle modernizaciji domaćeg gospodarstva. U globalizaciji 4.0, kineski će uvoz imati sve veću ulogu, dok će kineske tvrtke ulagati diljem svijeta (Wang i Miao, 2017.).

Očekuje se da će rast potrošnje u Kini premašiti rast u SAD-u i Zapadnoj Europi zajedno do 2030. godine. Kineski uvoz dodatno će se povećati novim digitalnim kanalima i stalnim otvaranjem usluga u kojima Kina ima trgovinski deficit. Istodobno, kineska odlazna ulaganja donijet će prijeko potreban kapital i tehnologije na tržišta u razvoju, a McKinsey institut ističe pet izbora za Kinu i svijet koji bi mogli dovesti do manje-više angažmana, te simulira potencijalnu ekonomsku vrijednost koja bi se mogla stvoriti ili izgubiti ovisno o tim izborima. Pet područja u kojima bi Kina mogla biti više (i obrnuto manje) angažirana: (1) rast kao odredište uvoza; (2) liberalizacija usluga; (3) globalizacija financijskih tržišta; (4) suradnja na globalnim javnim dobrima; i (5) tokovi tehnologije i inovacija. Rezultati simulacije, koja koristi McKinseyjev model globalnog rasta i usklađuje svoje nalaze s vanjskim istraživanjima, ukazuju na to da bi manje ili više angažman Kine i svijeta u ovih pet područja potencijalno mogao potaknuti ekonomsku vrijednost svijeta od 22 do 37 bilijuna dolara 2040. - ekvivalentno 15 do 26 posto BDP -a (Woetzel i drugi, 2020.).

2.6 Utjecaj Kine na globalizaciju

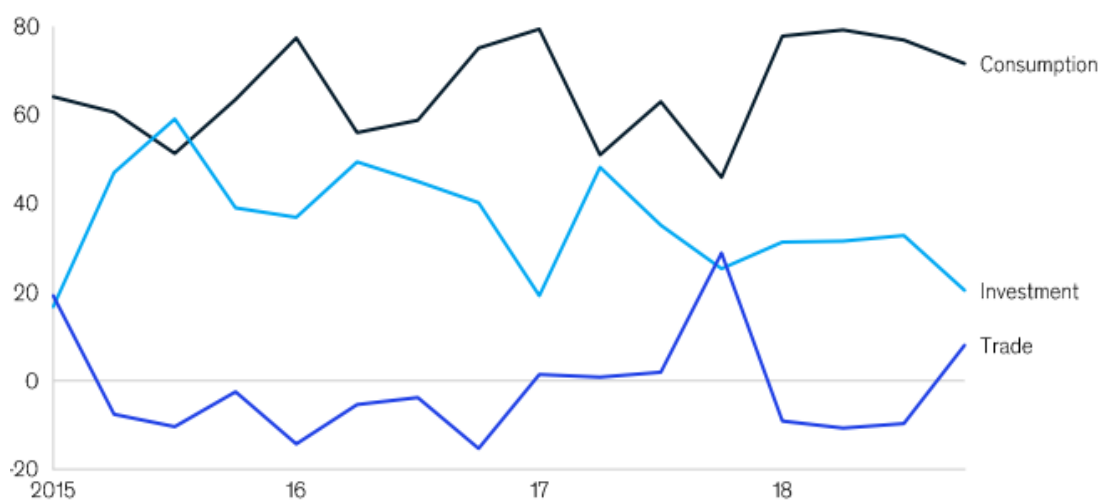
Trenutni status jedne od najpovezanijih zemalja svijeta izvanredan je s obzirom na to da je prije samo četiri desetljeća bila zatvoreno gospodarstvo. Njeno razdoblje dvoznamenkastog rasta BDP-a sredinom 2000-ih potaknuto je još bržim rastom protoka roba u i iz Kine. Izvoz je porastao sa samo 257 milijardi dolara u 2000. na 2,4 bilijuna u 2016., što ga čini najvećim svjetskim izvoznikom, što čini 12 posto globalnog ukupnog izvoza.

Kina je također postala drugi najveći uvoznik na svijetu, uzevši u 2016. robu u vrijednosti od oko 2,0 bilijuna dolara (10 posto globalne ukupne vrijednosti). Prema državnim statistikama, broj poduzeća koja se financiraju iz inozemstva u Kini se više nego udvostručio s 230.000 u 2000. na 481.000 u 2015., a na te tvrtke otpada otprilike polovica ukupnog izvoza, 30 posto proizvodnje i 10 posto zaposlenosti.

Izravna strana ulaganja su se više nego utrostručila od 2000. godine. inozemno ulaganje sada premašuje japansko i drugo je odmah iza Sjedinjenih Država. Privatna potrošnja porasla je za više od 1 bilijun dolara od 2010. do 2015. godine, čineći jednu četvrtinu rasta globalne potrošnje. (Woetzel i drugi, 2020).

Graf 18 prikazuje kako potrošnja čini 60 % BDP-a Kine.

Graf 18. Udio potrošnje u BDP-u Kine

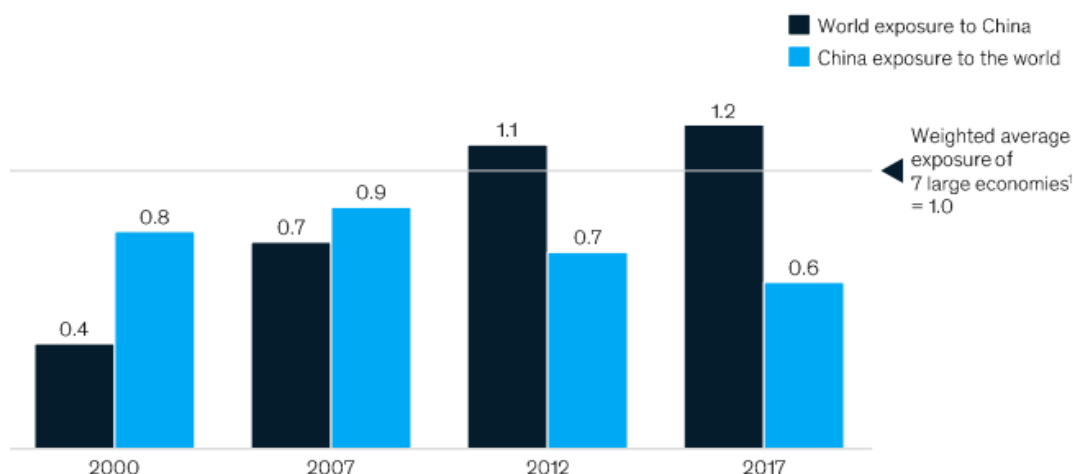


Izvor: Woetzel i drugi, 2020., str 49

Grafikon prikazuje kako je Kina je smanjivala svoju relativnu izloženost svijetu (plavo označeno), dok je svijet povećavao svoju izloženost Kini. Obujam kineske trgovine (uključujući i uvoz i izvoz) povećan je sa 470 milijardi USD u 2000. na 4,3 bilijuna USD u 2017. Kineski izlazni izravni inozemni izvori porasli su sa 915 milijuna USD na 120 milijardi USD u istom razdoblju, dok su se dotoci stranih izravnih stranih ulaganja povećali sa 41 milijarde USD na 136 milijardi USD.

Uvoz kineske tehnologije narastao je s 1,8 milijardi dolara na 48 milijardi dolara. Međutim, u relativnom smislu, od 2000. do 2017. svjetska je izloženost Kini porasla u sve tri dimenzije, dok je izloženost Kine pala. Ostatak svjetskog agregatnog indeksa porastao je s 0,4 u 2000. na 1,2 u 2017. godini, dok je kineska izloženost svijetu dosegla vrhunac od 0,9 u 2007. godini i pala na 0,6 do 2017. Godine (Woetzel i drugi, 2020., str. 46) (graf 19).

Graf 19. Izloženost Kine svijetu 2000.-2017.



⁹Kina, Francuska, Njemačka, Japan, Ujedinjeno Kraljevstvo, SAD
Grafikon

Izvor: Woetzel i drugi, 2020., str. 46

4. ZAKLJUČAK

Otvaranjem Kine svijetu od siromaštva je spašeno 30 milijuna Kineza. Usmjeravanjem ruralnog stanovništva na rad u tvornicama, radnim zakonima, jeftinom radnog snagom privukla je kapital iz čitavog svijeta i postala središte proizvodnje mnogih zemalja. Kina se potpuno integrirala u globalni proizvodni lanac i sredinom osamdesetih zauzela posebno mjesto u kapitalističkoj globalizaciji.

Visok rast u sektorima agrikulture, industrije, usluga, međunarodne trgovine, uvoza i izvoza udvostručio je kineski BDP u razdoblju od 1979. do 2004. Nakon priključenja WTO-u ekonomija Kine je uzastopno rasla, i krizu iz 2008 prošla je lako zbog svoje daljnje zatvorenosti u unutarnjem uređenju zemlje. Omjer kineskog izvoza i BDP-a povećan je s manje od 6 posto 1980. na 21 posto 2001. i dalje je na 36 posto 2004.. Pristupanje WTO-u dovelo je kroz 13 godina od 2001.-2014 Kinu na mjesto najvećeg svjetskog gospodarstva po paritetu kupovne moći. Kroz 13 godina došlo je do trostrukog porasta BDP-a, izvoza robe, uvoza komercijalnih usluga, unutarnjih ulaganja, te poljoprivrede.

Na Indeksu povezanosti MGI (Maastricht Globalisation Index) koji rangira sudjelovanje prema protoku roba, usluga, financija, ljudi i podataka, Kina je 2017. bila deveta zemlja s najvećim povezivanjem u svijetu. U 2018. Kina je činila 16 posto svjetskog BDP-a. Kina je bez sumnje postala glavni globalni igrač u trgovini kao dobavljač i kao tržište, čime se potvrđuje prva hipoteza da je uključanje Kine u globalizacijske procese, snažno utjecalo na razvoj kineskog gospodarstva, ali i druga hipoteza da je brzi i snažni razvoj

Kine i njeno priključenje svjetskoj ekonomiji utjecalo na samu globalizaciju. Rast Kine je utjecao ne samo na globalizaciju, jer zbog svoje proizvodnje Kina čini gotovo trideset posto globalne emisije plinova, no također je najviše uložila u obnovljive izvore.

Prema državnim statistikama, broj poduzeća koja se financiraju iz inozemstva u Kini se više nego udvostručio s 230.000 u 2000. na 481.000 u 2015.-a na te tvrtke otpada otprilike polovica ukupnog izvoza, 30 posto proizvodnje. Strana ulaganja su se utrostručila.

Sav taj rast svih ovih godina ne bi bio moguć bez primjene "Kineskog modela rasta" pod nazivom "Beijing konsenzus". Kina je pronašla vlastiti razvojni put, primjeren njenim nacionalnim uvjetima izgradnje socijalizma s kineskim obilježjima, kojim pokazuje da demokracija nije nužna za ekonomski rast, jer vidjet ćemo što kineski ekonomski hibrid kapitalizma i socijalizma dugoročno nosi u budućnosti.

Kao što je svima poznato, kineska industrijska transformacija koju je vodila država tijekom proteklih nekoliko desetljeća bila je iznimna i nesumnjivo je dala pretežno benigno lice „Beijing konsenzusu“. Realnost je da je uspon Kine dramatično proširio razvojni prostor za mnoge zemlje globalnog juga i pridonio širenju globalnog upravljanja, čime se učinkovito osporava dominacija institucija na zapadu i sjeveru, poput MMF-a, Svjetske banke i WTO-u.

Međutim, postoji i tamna strana povezana s nastajućim 'Pekinškim konsenzusom'. Kineski uspjeh ilustrira činjenicu da se uspješna kapitalistička transformacija može postići u vrlo autoritarnom okruženju. Ako je režim u stanju provesti reforme kako bi zadržao zamah ekonomskih reformi (od čega će naravno veliki segmenti društva imati apsolutnu korist), vjerojatno će moći održati svoju legitimnost i spriječiti pritiske za značajno političko otvaranje koje dovodi do gubitka kontrole u središtu to može biti referentna točka za mnoge zemlje u razvoju.

5. LITERATURA I IZVORI

1. Aglietta, M. i Bai, G. (2013). *China's development : capitalism and empire*. Abingdon, Oxon; New York: Routledge.
2. Brandt, L., Rawski, T.G. i Lin, G. (2005). *China's economy: retrospect and prospect*. Asian Program Special Report No. 129. Washington, DC, Woodrow Wilson International Center for Scholars.
3. Branstetter, L. i Lardy, N. (2005). China's embrace of globalization. In L. Brandt, T.G. Rawski i G. Lin, eds. *China's economy: retrospect and prospect*. Asian Program Special Report No. 129, Washington, DC, Woodrow Wilson International Center for Scholars.
4. Deng, K. G. (2000). A critical survey of recent research in Chinese economic history. *The Economic History Review*, 53(1), 1–28.
<https://doi.org/10.1111/1468-0289.00150>
5. Huang, J. i Chen, C. 1999. *Effects of trade liberalization on agriculture in China: institutional and structural aspects*. Bogor, Indonesia, United Nations ESCAP CGPRT Centre.
6. Huang, J. i Yang, J. (2006). China's rapid economic growth and its implications for agriculture and food security in China and the rest of world. *Management World*. 67–76.
7. Huang, J., Rozelle, S. i Chang, M. 2004. Tracking distortions in agriculture: China and its accession to the World Trade Organization. *World Bank Economic Review*, 18(1): 59–84.
8. MOFTEC (Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation). (2002). *Foreign trade and economic yearbook of China*. China Statistical Press.
9. Naughton, B. (2008). A Political Economy of China's Economic Transition. *China's Great Economic Transformation*, 91–135.
<https://doi.org/10.1017/cbo9780511754234.005>
10. Naughton, B. (1995). China's macroeconomy in transition. *The China Quarterly*, 144: 1083–1104.
11. NSBC (Rural Survey Department, National Statistical Bureau of China). *China rural household survey yearbook*. Various issues from 1982 to 2004. Beijing, State Statistical Press.
12. OECD (2011). *International capital flows: Structural reforms and experience with the OECD Code of Liberalisation of Capital Movements*. OECD.
13. Oxford Analytica (2020), "China's export growth may follow import growth lower", *Expert Briefings*. <https://doi.org/10.1108/OXAN-ES257428>
14. Perkins, D.H. (1994). Completing China's move to the market. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2): 23–46.
15. Peters, M. A. (2020). Žižek on China and COVID-19: Wuhan, authoritarian capitalism, and empathetic socialism in NZ. *Educational Philosophy and Theory*, 1–5.
<https://doi.org/10.1080/00131857.2020.1801122>

16. Ramo, J. C., i Foreign Policy Centre (London, England). (2004). *The Beijing consensus*. London: Foreign Policy Centre.
17. Rozelle, S. (1996). Stagnation without equity: changing patterns of income and inequality in China's post-reform rural economy. *The China Journal*, 35: 63–96.
18. UNCTAD. (2018). "World Investment Report.". Dostupno 20. rujna 2021. putem: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2018_en.pdf
19. Wang, H. (2019). China and globalization: 40 years of Reform and Opening-up and globalization 4.0. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 17(3), 215–220.
<https://doi.org/10.1080/14765284.2019.1667099>
20. Wang, H. (2020). China's rise, Globalisation 4.0 and Innovative Global Governance. *EAI Series on East Asia*, 303–317.
https://doi.org/10.1142/9789811210792_0015
21. Wang, H., and L. Miao. (2017). *International Migration of China: Status, Policy and Social Responses to the Globalization Migration*. Singapore: Springer.
22. Wang, X., N. Weaver, and N. Xue. (2019). "Challenges for the Chinese Economy in the New Era of Development." *Journal of Chinese Economic and Business Studies* 17 (1): 1–7.
<https://doi.org/10.1080/14765284.2019.1582225>
23. Woetzel, J., Seong, J., Leung, N., Ngai, J., Manyika, J., Madgavkar, A., Lund, S. (2019). *China and the world Inside the dynamics of a changing relationship*. Sidney, McKinsey Global Institute.
24. World Bank. (1997). *China 2020: development challenges in the new century*. Washington, DC, World Bank.
25. Yang, Y. (2019). *China's Economic Growth in Retrospect*. Dostupno 20. rujna 2021. putem: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/08/9780815738053_ch1.pdf

Ekaterina Krasteleva, M.A.

University of Applied Sciences FH Joanneum
ekaterina.krasteleva@edu.fh-joaanneum.at

prof. Vito Bobek

University of Applied Sciences FH Joanneum
vito.bobek@fh-joaanneum.at

prof. Tatjana Horvat

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

prof. Rok Strašek

University of Primorska
borut.kodric@fm-kp.si

Economic justification of a foreign direct investment by an Austrian company to Russia

Abstract

The international movement of capital is the main component of international economic relations and contributes to regions and countries' technological and socio-economic development. Attracting foreign capital is undoubtedly one of the most critical issues for the sustainable development of the Russian economy. The Voronezh Region is no exception, trying its best to attract foreign capital for the rapid development and establishment of business relations with international companies. Regression analysis of the dependence of GDP on the size of FDI in the Russian economy from 1994-2020 revealed that FDI was mainly carried out into large commodity companies by multinational corporations using technologies focused on the theory of consumption. The resulting S-shaped curve confirmed the hypothesis that the investment strategy used had reached its limit of development. In this regard, FDI should invest in small-scale production and services with a "compact infrastructure," which confirms the effect of the dialectical law of transition to low-operational processes. As an object of empirical research of the conditions and opportunities of Austrian FDI in the organization's activities to increase the competitiveness of the Voronezh region, the brewing sector, which showed stability during the pandemic, was chosen. The analysis of the FDI market of beer producers in the Voronezh region was carried out with a particular focus on "Brewery Kanzler." Based on the results of the external and internal environment analysis of the "Brewery Kanzler," the Austrian investment project "New

Brewery Der Hopfen" has been developed, which represents an innovative, social, and environmental feasibility for the economy of the Voronezh region. The ecological effect of the project implementation is proved, which consists in reducing the number of resources consumed, carbon dioxide emissions into the environment, and glass debris.

Keywords: beer industry, compact infrastructure, foreign direct investment, investment in fixed assets, production capacity, resource efficiency, sustainable development.

JEL: D92, F21, G31, L66.

1. Introduction

The international movement of capital is the main component of international economic relations and contributes to regions and countries' technological and socio-economic development. For the modernization of the economy of the Russian Federation, one of the most critical problems at the moment is undoubtedly the attraction of foreign capital.

Foreign direct investment plays a huge role in the development of any industry and state. Foreign direct investment (referred to as FDI) is understood as an investment of funds when a foreign investor owns 10% or more in the capital of the investment object. At the same time, the direct investment includes acquiring a share in the capital of the invested enterprise and all subsequent financial and economic relations between the investor and the object. In 2020 due to the COVID-19 pandemic, the total volume of new foreign direct investment in Russian non-financial companies had decreased by more than 20 times compared to 2019 and showed the level of 1998, which indicates the crisis of the investment market.

Using various investment instruments, the Voronezh Region is doing its best to attract foreign capital to develop and establish economic relations with international companies. Studies show that due to the transition to the sixth technological order and the threshold of the fourth industrial revolution, the role of classical investment tools based on a variety of rents and the role of intermediaries in creating a value chain will decrease. In this regard, the nature of FDI should focus on rationality and sharing of limited resources and their renewal, which is the central postulate of sustainable development. This approach contributes to the transparency of FDI into the economy of economic entities of various hierarchical levels, technological and socio-economic development of markets.

Using the best Austrian experience in organizing the process of interaction of economic entities with foreign investors at all levels of government, including public-private partnership mechanisms, will allow to increase the competitiveness of the economy of the Voronezh region and reduce adverse investment decisions by reducing the sensitivity of medium and small businesses to negative market impacts and competition for FDI from neighboring regions.

This research aims to evaluate the Austrian corporation's direct foreign investments in the Voronezh region's economy (on the example of Brewery Kanzler).

To achieve this research goal, it is necessary to solve a number of the following tasks:

- To analyze the ongoing FDI in the Russian beer sector;

- To evaluate the market of beer producers in the Voronezh region in order To choose an object for investment;
- To develop investment directions for the Austrian company in the expansion of the activities of Brewery Kanzler;
- To analyze the external and internal environment of Brewery Kanzler;
- To assess the possibility of investing in its activities;
- To determine the preliminary cost of foreign direct investment in the project "New Brewery Der Hopfen" and assess their effectiveness.

2. Literature Review

2.1 Competitiveness of a region

The competitiveness of a region is defined as the ability of a region to produce goods and services that compete in foreign and domestic markets and can maintain a high standard of living of the population and support the potential. This category directly depends on the competitiveness of firms that are located in this territory. (Khusnullin, 2009)

Porter (2007) defines "... the competitiveness of a region as the productivity of using such regional resources as labor and capital, compared with the same indicators of other regions, which is effectively expressed not only in the level of gross regional product per capita and in the dynamics of this indicator." Currently, with an ever-increasing level of consumption, there is a significant decrease in the capacity of the resource potential, which generally affects the region's competitiveness. If the resources available in the region are used inefficiently, this leads to their depletion. In this case, the region's ability to compete for decreases and affects its sustainable development.

Regional development goals and strategies play an essential role in the competitiveness of the region. For the growth of activity in all spheres of life of the population, they should be aimed at achieving advantages in increasing the region's attractiveness to develop both small and large businesses and the production of specific products. After having analyzed the practice of developed countries, it can be noted that the primary goal of the region's development is "... improving the quality of its territory as a place for life and business ..." (Roizman 2001). The region's potential is realized due to the functioning of the regional market, which involves all the resources available in the region in the reproduction process and uses them effectively.

A team of experts led by Andrey Yefremov, Research Director of the Leontief Center – AV Group, has prepared an annual study – the AVRCI-2020 Index of Competitiveness of Russian Regions. As in previous years, Moscow took first place in the Competitiveness Index. The TOP-8 regions of Russia also included St. Petersburg, the Moscow Region, the Republic of Tatarstan, and the Krasnodar Territory. The Voronezh Region took 21st place (AvGroup, 2015).

2.2 Competitiveness of an enterprise

A competitive enterprise is defined as capable of efficient production of competitive products, have demand, are attractive to buyers, have both price and non-price characteristics, and can adapt to changing competitive conditions. However, scientists are divided into two approaches: the first believes that an enterprise's competitiveness should be understood as an ability, and the other is an opportunity. (Makhovikova, 2018)

Thus, under an enterprise's ability, scientists distinguish the production and sale of competitive products and the confrontation of competition with other enterprises on a long-term basis. Also, in their opinion, not a little important ability is the satisfaction of investors, customers, staff and effective influence on the socio-economic sphere of the enterprise (Hymer, 1976).

The authors distinguish the effective use of competitive advantages and a complex of financial, industrial, scientific, technical, and labor potential in economic activities to ensure profitability by the capabilities of a competitive enterprise.

2.3 Product competitiveness

Many economists combine the concepts of "enterprise competitiveness" and "the ability of an enterprise to produce a competitive product." The product's competitiveness determines the conduct of competition by an enterprise in a particular market and, as a result, the enterprise's activities in the field of development of social, organizational, and economic factors. Similarly, the competitiveness of the product is directly affected by the ability of the enterprise to develop a new product, which is based on the service, marketing, and commercial policy of support in the fight for competition and directly by the enterprise's competitiveness.

Russian economists Fashiev H. A., Garaev I. M., represent the competitiveness of a product as the predominance of the company's goods and services over similar ones in certain market segments in a specific period and according to the totality of potentials: development, production, and sales in the future, without prejudice to the company's condition (Fashiev, 2014).

It is worth noting that competitiveness is the ability to fight between producers of goods and services and a mechanism for regulating the

proportions of production. Attracting foreign capital in the form of foreign direct investment not only provides access to new modern technologies, helps to achieve stable economic growth, improve the technological process and the most efficient use of resources, but also is a factor that determines the company's competitive position both on the national and global market.

There are several ways for foreign owners to make long-term investments of capital and intellectual property in various sectors of the economy. Regarding the competition factor, the most common is reduced to purchasing financial assets in a foreign company.

We will highlight the factors that contribute to increasing profits by attracting FDI to the company (Kulikova N. V., 2007):

- minimizing taxes by placing production in countries with minimal taxes;
- the expansion of production leads to savings that are associated with economies of scale.;
- the opportunity to sell their products on the domestic market of the host country;
- access to the extraction, processing, and export of minerals;
- the use of modern organizational and management technologies, etc.

The response to COVID-19 has a significant component of investment policy. More than 70 countries have taken measures either to mitigate the negative impact on FDI or, conversely, to protect domestic industry from foreign acquisitions. In the context of the crisis, new policy measures were adopted to simplify, retain and encourage investment. Several countries have taken steps to ease the administrative burden on firms and reduce bureaucratic obstacles to accelerate the production or delivery of goods during the pandemic. The crisis and, as a result, the disruption of the regular provision of public services also accelerated the introduction of network tools and electronic platforms of public services that ensure the continuity of the provision of essential services to enterprises and investors.

The April 2020 "API Bulletin" of UNCTAD presents materials on the efforts of investment promotion agencies (IPAs) worldwide to respond to an emergency. Several countries have included measures to stimulate the development of medicines and vaccines in their public assistance programs. Other incentive schemes involve the expansion or conversion of production lines to increase the supply of medical products. To help domestic air carriers, several governments have decided to purchase shares or nationalize companies or are considering such an opportunity. Finally, most government assistance programs provide tax incentives or financial assistance to SMEs to help preserve supply chains.

The 2020 UNCTAD report notes: "... the COVID-19 pandemic is slowing down the pace of negotiations on international investment agreements (IIAs). Several rounds of negotiations on the conclusion of bits and contracts with investment provisions (DIPS), scheduled for 2020, were

canceled or postponed. Some policy measures to respond to the health crisis and its economic consequences can be challenged by foreign investors through arbitration proceedings under the IIA. This once again points to the need to protect sufficient regulatory space in the IIA to protect public health and minimize the risk of investor-state dispute settlement proceedings. The pandemic may have a lasting impact on investment policy. It can strengthen the current trend of increasing restrictions in allowing foreign investment in industries considered critical for host countries. At the same time, the pandemic may lead to increased competition for investment, as countries seek to recover from the crisis ..." (UNCTAD, 2020). The four trajectories of the decade of Transformation Trends in technology, policy, and sustainability have a multifaceted impact on international production. They sometimes strengthen each other, then develop in opposite directions, and manifest themselves differently depending on the industry and geography. Depending on the starting point of individual industries — their archetypal configurations of international production — they will usually contribute to forming one of four trajectories.

- 1) Resourcing will lead to a reduction and consolidation of value chains and increased geographical concentration of added value. First of all, this will affect the high-tech industries, which are based on GCS. This trajectory, in particular, will cause an increase in investment withdrawals and a reduction in efficiency-oriented FDI resources (Muravyeva, 2015). For some countries, this implies the need for reindustrialization, and for others-to counteract premature deindustrialization. Integration into the GCS and mastering the production of higher and higher conversion rates is becoming a more difficult task for developing countries.
- 2) Diversification will lead to the emergence of new types of economic activity. First of all, this will affect the service sector and the manufacturing industry, where the share of GCS is large. This trajectory will expand the possibilities of connecting new participants (countries and firms) to the GCS; however, since it depends on the digitalization of supply chains, management in this GCS will be more flexible, platforms will become the basis and the capital intensity of production will decrease, and cost retention in the host countries will become more complicated. Participation in the GCC will require a high-quality hard and soft digital infrastructure.
- 3) Regionalization will reduce the physical length but not the fragmentation of supply chains. The geographical concentration of added-value will decrease. This trajectory will affect regional manufacturing industries, some industries with a wide presence of GCS, and even the extractive sector. It will mean a transition from global investments focused on improving efficiency to regional investments focused on market development and from investments in vertical segments of GCS to investments in clusters and a broader industrial base. Regional economic cooperation, industrial policy, and investment promotion will become indispensable for building regional value chains.
- 4) Copying will lead to a reduction in value chains and the restoration of

multi-profile industries. It will lead to an expansion of the geography of production, but with an increased concentration of added value. This will be especially important for processing industries with a centralized and regional structure. This trajectory implies a transition from investment in sizeable industrial production to distributed production, which relies on a compact physical infrastructure and high-quality digital infrastructure. The availability of local production services and a production base becomes necessary for attracting the final production of GCS, but this does not guarantee the retention of cost and the spread of technologies.

All four trajectories have different implications for the investment policy of development. The increase in rescheduling will shock countries that depend on export-based growth and participation in the GCC. Diversification and digitalization will entail the problem of retaining GCS value and creating new opportunities for participation in them. In the context of regionalization, cooperation with neighbors in industrial development, trade, and investment becomes essential. Moreover, copying will change the model of investment promotion, focused exclusively on large industrial production.

2.4 Brewing Company "Kanzler"

Kanzler Brewing Company is one of the three leaders of the draft (draft) drinks market in the Central Chernozem region. The company produces more than 40 varieties of live beer, including an exclusive series of craft varieties, a specialized line of beer for a glass jar, as well as non-alcoholic and beer drinks (Ratebeer.com):

- more than 300 franchised stores in 18 regions of Russia;
- more than 200 branded stores in the European part of Russia;
- The wholesale and retail network for the sale of products successfully operates on the territory from Stavropol to St. Petersburg.

In 2010, modern equipment from the Czech Republic and Germany and selected raw materials were delivered to the production. In 2011-2012, a large-scale modernization of the enterprise was carried out, and new production facilities were launched. In 2013, own production and technical laboratory were created, equipped with the latest equipment, and launched a franchise. The increase in the production base and production capacities occurred in 2014 In 2015-2018. Production has developed and released new varieties of beer and soft drinks, the number of retail outlets of the network has been increased by a third. In 2019, the first stage of construction of a new plant in Novovoronezh was launched, the number of franchise outlets

increased, and a deep rebranding of the lines of mass varieties and beer drinks was carried out.

The company cooperates with individual distributors and large network organizations, provides full advertising support for the company. In addition to direct products for sale, it provides posters and banners, price tags with a corporate logo, and other products that promote promotion. For the same purpose, promotions and various events aimed at popularizing the supplied beverages are regularly held. There is also an opportunity to work on a franchise. Draft drinks are delivered in returnable metal containers with a volume of 50, 30, or 20 liters and a disposable PET keg. The shipment is carried out directly from the conveyor.

2.5. Choosing an enterprise of the Voronezh region for FDI of an Austrian corporation

In 2020, the volume of the regional gross product in the Voronezh Region for the first time exceeded 1 trillion rubles, which allowed the city to enter the top 20 largest economies of the constituent entities of the Russian Federation. The dynamics of the gross domestic product have been positive over the past ten years. This trend is observed only in 15 regions of the country. The long-term positive dynamics became possible thanks to the systematic and practical work on forming a favorable environment for business development in the region. The growth of the gross regional product in the region amounted to 101.8%. In the Russian Federation, this indicator was 101.3% (ceicdata.com).

In general, the volume of investments in fixed assets increased by 4.5%, which is more than two times higher than the Russian average of 1.7% and amounted to 298 billion rubles. The ratio of the investments' volume to the gross regional product is already about 30%. According to the presidential decree, the target value should be reached in 2024, 25% (ceicdata.com).

A three-level system of investment platforms has been created in the region-109 residents have been placed in industrial parks and unique development territories, more than 5 thousand jobs have been created. In the special economic zone "Center," the first four residents have announced an investment of 7.5 billion rubles in their projects and the creation of more than 1 thousand high-performance jobs (ceicdata.com).

The leading economic activities that provide more than 60 % of the GRP produced in the region are industrial production, agriculture, construction, transport, communications, and trade. The most significant increase is provided by agricultural production. The volume of agricultural production

in 2019 is estimated at 241.4 billion rubles. In 2018, this figure was 219.2 billion rubles, or a 10 % increase (ceicdata.com)).

From the above, it follows that a favorable investment climate has developed on the territory of the Voronezh Region. We will conduct a review of Voronezh enterprises of the brewing industry and further analysis to select the most attractive beer production for Austrian FDI.

Voronezh is considered the cradle of not only the Russian fleet but also Russian beer. The first crops of malting barley in the Voronezh province were made in the XVII century by the decree of Peter the Great, who himself was a fan of the amber drink.

Based on the conclusions made about the preferences of residents of the Voronezh region, the market of beer producers in the Voronezh region is being studied. Prominent producers and craft breweries are represented on the market. Let us consider the activities of the most significant market players.

The GAP analysis results are based on the survey of beer producers of the Voronezh region as follows.

Table 1: The results of the GAP analysis based on the survey of beer producers of the Voronezh region

Research area	Present	Future (Task)	Gap	Initiative (actions)
Price segment	Average price	Premium Production	Lack of technology and equipment	Using the best foreign experience To increase sales
Consumer class, sales channels, and points of sale	The middle class of the consumer, shops, own points of sale	Maximum coverage of consumer groups, sales channels, and points of sale	Insufficiently developed consumer culture, pressure from large chain stores	Expansion of traditional and non-traditional sales channels with the formation of consumer culture - access to restaurants, significant events of local producers, increased sales, reduced costs

Production of beer components	Purchase from suppliers of raw materials	Own production Reducing the cost of beer by reducing transaction and sales costs.	Dependence on suppliers of raw materials	Introduction of modern technological solutions in order to create a closed production cycle and reduce costs and waste
Production of containers	Purchase from packaging manufacturers or intermediaries	Opening of the production of ecological containers	Dependence on suppliers, an increase in environmental taxes, and costs associated with garbage collection and recycling of containers	Introduction of modern technological solutions in order to create a closed production cycle and reduce costs and waste
State support and participation in investment decision programs	Absent	Participation in various programs	Lack of information in the regions about support and sources of financing, high costs of loans and borrowings	The need to create an electronic information center-a platform for accessible sources of financing

Source: Own construction of the authors

3. Methodology

3.1 SWOT Analysis

The assessment of the external and internal environment involves a qualitative and quantitative analysis of data. The most convenient tool is the SWOT analysis.

Table 2: SWOT analysis of the company "Brewery" Kanzler"

Strengths	Opportunities
• Own retail chain (Hop mile) • Developed logistics system • Recognizable brand • Large assortment • Leading position in the market • High-quality raw materials • Affordable prices • Good reputation among customers and partners • Highly informative website • Exclusive beers recognized at Russian brewers' competitions • The market share of the Voronezh region is almost 30%	• Entering new markets and neighboring countries • Complete transition to automated equipment • Expansion of the production line (new varieties, new tastes) • Introduction of modern technologies • Own production of raw materials • Unique Austrian recipe • Development of retail stores • Improving quality • Deterioration of competitors' positions
Weaknesses	Threats
• Deterioration of quality due to sales of products under the franchise • Sales strategy in the lower price segment • Negligence on the part of the staff (washing stage) • High transport costs	• Competition from TNCs • State ban on advertising alcoholic beverages • The annual increase in the value of excise taxes • Monopolization of the market • A hard-to-get license to sell alcohol • Lack of consumer culture in the country

Source: Own construction of the authors

One of its advantages is its developed retail network for selling alcoholic beverages "Hop Mile," which has more than 80 points, including the Voronezh and nearby regions and the Crimea. The company sells more than 40 varieties of beer, including such well-known brands as the eponymous "Chancellor," "Local," "Borovskoye," "Gas Station," etc., widely known and in-demand among customers in more than 30 regions. The company's share in the Voronezh Region market is 30%. This is because consumers no longer perceive the products of prominent manufacturers, for example, "Baltika" as before, due to deterioration in quality. Thus, the demand for large brands decreases and is redistributed to other, smaller and regional enterprises (Ratebeer.com).

"Brewery "Kanzler" produces not only a large number of beers but also other refreshing drinks, both alcoholic and non-alcoholic, which are also popular and in great demand among customers.

The manufacturer guarantees high quality of the product, compliance with the requirements of the State Standard, uses modern technologies, high-quality raw materials, and foreign equipment. Instead of expanding the production, the expansion of the trade began: under the "Hop Mile" brand, the company has 89 own stores and 200 franchised ones. The minimum

price of the franchise is 300 thousand rubles, which, as promised by the "Kanzler," will pay off in 6-12 months. The successful choice of the segment explains such popularity of the plant's products at the start: "Kanzler" is one of the first large enterprises in the region that began to produce so-called live beer on an industrial scale.

Based on the conducted SWOT analysis and having determined the company's capabilities, it is possible to identify the main directions that LLC "Brewery "Kanzler" should consider and implement shortly. Attracting FDI from an Austrian corporation is the most profitable and promising solution for the development of production. This will simultaneously increase production volumes, expand the production line, improve product quality and enter new markets. It is essential to create a new, unique product for the region, which will increase competitiveness and help to take a stable position in the market. The basis for creating a new and unique product should be determined by the criteria that are considered primarily by a foreign investor:

1. Environmental packaging. In Europe, close attention is paid to the strategy of sustainable development, which consists in adopting a policy on the use of plastic. According to the adopted law of the European Parliament, in 2019, disposable plastic products will be banned from production and use from July 2021. Beer producers were the first to adopt this provision and are trying to re-modernize containers made of environmentally friendly materials (cardboard from plant waste and recycled glass).
2. Raw materials. In Europe, the growing of barley and other products on their lands using advanced technologies (vertical greenhouses, growing crops with minimal water consumption for irrigation, using organic fertilizers from agricultural waste) is becoming increasingly popular.
3. Equipment. Companies create flexible automated systems adapted to new unique recipes (using traditional and non-traditional raw materials) and eliminate errors related to the human factor.

Project "New Brewery Der Hopfen" implements the three designated positions. The successful implementation of FDI in the project under consideration is fraught with threats arising from an unstable external environment and the organization's weaknesses.

Let us take a more detailed look at the company's weaknesses:

1. The strategy of working in the lower price segment has risks. For example, national alcohol discounter chains, such as "Red & White," also sell cheap draft beer, and it is supplied to them by the most prominent companies, with which regionals cannot compete on price. Today, the strategy of "Kanzler" is quite a brutal dumping in its retail network, " says a top manager of one of the large Voronezh beer sales chains.— Throughout 2018, it has been

reducing prices compared to market prices, attracting a new, low-price-oriented audience to its points of sale. Its retail price has equaled the wholesale price, which is why we are forced to suspend work with Kanzler.

2. According to some market players, the plant's products are now being sold on the verge of profitability, and there is nowhere to reduce prices. One liter of dark unfiltered beer in the "Hop mile" costs 68 rubles, "Draught Paradise" sells the same variety for 73 rubles, "Khmilnik" — for 85 (ratebeer.com).
3. Theoretically, the price of a liter of beer can start from 47 rubles per liter — it is difficult to make it lower: 21 rubles in it is only an excise tax, the cost of raw materials, production costs (salaries, electricity, depreciation of equipment), packaging, taxes are added to it.
4. There is an interest in craft beer, but the qualifying offer is not enough. Beer can be spoiled at any stage. Poorly washed the barrel — the product immediately becomes infected and turns sour - adds the head of the brewery. Therefore, there are expensive lines at the plant, where washing takes place around the clock." Brewing is a process in which everything is washed 70% of the time, and 30% is brewed. However, it is much more challenging to control franchised stores, as well as wholesale partners.

Let us consider the main threats to the company:

1. Monopolization of the Russian beer market is one of the main threats to regional producers. Since the end of the 90s, large beer TNCs began to pursue an aggressive policy and absorb small domestic producers. So, in the process of monopolization from the market of regional brands. About 70% of the market is controlled by major players such as Heineken, Carlsberg, SUN InBev, Efes.
2. At the same time, there are problems in the industry directly related to legislation and support for regional producers. Thus, from 2020 to 2023, excise taxes on 1 liter of alcohol are expected to increase by 3 rubles from 23 rubles in 2020 to 25 rubles per liter in 2023, which will directly affect the financial situation and pricing policy of Kanzler (ratebeer.com).
3. Another equally important disadvantage is the lack of a culture of alcohol consumption in the country, which negatively affects the formation of an attitude towards beer and alcohol producers in general among a part of the population and leads to the formation and implementation of new anti-alcohol actions and legislative initiatives aimed at adopting state regulation concerning the industry as a whole. It can be concluded that the company should pay special attention to developing a social strategy to form an ethical culture of beer and beer drinks consumption.

3.2 Evaluation of the effectiveness of FDI from the implementation of the project "New Brewery Der Hopfen" based on "Brewery "Kanzler."

To assess the effectiveness of FDI in the project "New Brewery Der Hopfen," we will determine the cost of the project itself. The project itself consists of five business processes. Let us consider the formation of the cost of investments by business processes and highlight the technological process features that will form the uniqueness of this project for FDI.

The first business process is the cultivation of barley for the production of malt. We will determine the costs of buying land and seed material, calculate the required land based on the average calculations for one ton of raw materials. When drawing up the consumption rates of raw materials per unit of production, three indicators are taken into account: the net (useful) consumption of raw materials that are part of the finished product; technological losses in the production process; production waste.

Table 3: Land calculation

1 liter of beer	250 g of malt
1 ton of malt	1.24 tons of barley
1 ton of malt	5,880 liters of beer
3,443 tons of malt	2,000,000 dal of beer (per year)
3,443 tons of malt	4,269 tons of barley
1 ha of land	3.5 tons of barley

Source: Own construction of the authors

Thus, to grow the required amount of tons of barley, it is necessary:
 $4,269 \text{ tons} / 3.5 \text{ tons} = 1220 \text{ ha}$

The average cost of land in the Voronezh region:

- One acre of land – 33,000 rubles.
- 1 ha – 3,300,000 rubles.
- $1,220 \text{ ha} * 3,300,000 \text{ rubles} = 4 \text{ billion rubles}.$

At the current euro exchange rate of 88 rubles / 1 euro, the land cost for barley will amount to 45.5 million euros.

According to the Ministry of Agriculture of the Russian Federation, average prices for barley in the European part of the Russian Federation, as of November 26, 2020, amounted to 13,710 rubles/ton. Thus, the cost of barley for the production of 2,000,000 dal of beer per year is 58,527,000 rubles, which is 665,000 euros.

The following benefits accompany the secondary use of glass:

- Reduction of greenhouse gas emissions, i.e., CO₂. For example, in the production of glass containers, greenhouse gas emissions in the atmosphere are reduced by 5% if 10% of glass chips are used as raw materials.
- Reducing energy consumption. The production of 1 ton of glass from sand, soda, and other materials requires three times more energy than from used glass.
- The most resource-saving packaging material, since there is a large amount of ready-to-use raw material for the production of glass and no fossil fuel is required for cleaning the material.
- There are several technologies for processing glass waste. They have slight differences depending on the desired product quality and the planned costs of its production, but in general, they consist of the same processes:
 - Preparation of raw materials for work — sorting, garbage removal, washing, drying.
 - Crushing.
 - Adding special fillers to the glass chips that improve the quality of the finished product.
 - Loading of raw materials into molds.
 - Feeding of the completed forms to the glass-melting furnace.
 - Blowing new bottles and annealing them.
 - Cooling of glass containers.
 - Inspection of finished products and packaging.
- According to statistics, there is a constant increase in interest in various beverages sold in glass containers, which means glass waste is also growing. Every year, more than 100 thousand tons of potentially useful raw materials are sent to landfills, collected, and reused for production purposes. Adopting the best practices of leading countries, the collection of glass raw materials can be organized as follows:
 - installation of stationary containers for collecting glass;
 - organization of a mobile assembly point;
 - agreements on the transfer of glass waste with enterprises engaged in the production of glass products.

Another method, from among the unattractive but practical – the collection of raw materials at the landfill.

Opening a business to produce glass containers from recycled materials requires solving several priority tasks. Let us analyze them sequentially.

To install a production line for bottles and cans made of glass, one will need a suitable room. The most suitable option is a building located away from the residential area that meets the following requirements:

- availability of sufficient energy capacities;
- connection to the water supply system;
- availability of a good access road;

- The area that allows to place all the necessary technological passes of the machine with the maintenance and organize areas for receiving raw materials and storing the received products.

The production line must be equipped with the following types of equipment:

- glass supply line;
- raw material shredder;
- glass-forming machine;
- glass-melting furnace;
- cooler.

It is good if the production processes are automated as much as possible — work will be done with high-temperature material, and reducing the risk of injury to production will positively impact the health of the personnel servicing the mechanisms and result in income tax benefits.

Expenses for equipment, use of premises, payment of energy resources, wages for workers, taxes are 11,500,000 million rubles, corresponding to 130,680 euro.

The modern process of beer preparation consists of four stages: mashing of malt, cooking of the main wort, fermentation, beer maturation. To determine the approximate cost of the equipment, we chose the Austrian company Flex Brauhaus Technik, which installs automatic and semi-automatic breweries worldwide and provides installation, training, and branded Austrian beer recipes.

Table 4: Calculation of the cost of equipment for a brewery

Name	Cost in euro
Brewhouse, automatic control	2,350,000
Fermentation shop, automatic control	1,980,000
Installation and commissioning	100,000
Automation of crushing and filling of malt into the boiler	240,000
Automation of the filter tank unloading	70,000
FLECKS hybrid E-heating with the integration of available energy carriers gas/wood/solar/	175,000
Spare parts package for 2 g.	18,000
2nd digester for doubling the cooking volume	352,000

Total	5,285,000
-------	-----------

Source: Own construction of the authors

Based on the calculations, the cost of Austrian equipment will amount to 465,080,000 rubles, which corresponds to 5,285,000 euros.

The turnkey construction of the plant must be carried out following the current requirements for the design and construction of industrial facilities. Modern technologies allow us to consider all the details, properly plan a safe building, build it with minimal costs. Modular technology makes it possible to quickly build a reliable, durable production facility that meets construction and technological standards, the cost of which is several times lower than the cost of capital construction.

The buildings of factories and other industrial premises have a large area. When building them, it is necessary to consider the specifics of the activity, design utility rooms, service rooms, warehouses, etc. Modular technologies allow to implementation of any solution. Modules can be added or transferred, which increases the functionality of the structure.

Why it is profitable to use modular construction technologies:

- there is no need to equip a capital foundation for construction;
- the building is robust, reliable, has a service life of at least 25 years;
- the modular structure can be disassembled and moved to another site;
- construction costs are significantly lower than for capital structures;
- high insulation properties and energy efficiency reduce maintenance costs.

One of the main advantages is the speed of construction. Usually, it takes no more than a few months from the preparation of the project to commissioning. This makes it possible to start production in the shortest possible time and start earning money.

Table 5: Calculation of the cost of the building

Name	Cost, rubles
Supporting frame	10,559,947
Enclosing structures	13,727,931
Construction of foundations	7,286,363
The device of a reinforced concrete floor	8,986,514
Building installation	6,557,727
Delivery	256,000
Total	47,374,482

Source: Own construction of the authors

Thus, the installation and construction cost of the plant will amount to 47,374,482 rubles, which corresponds to 538,346 euros.

Table 6: Total amount of investments

Name	Cost in euro
Land for sowing barley	45,500,000
Barley	665,000
Glass waste recycling Plant	130,680
Austrian equipment	5,285,000
Construction and installation of the plant	538,346
Total	52,119,026

Source: Own construction of the authors

Based on preliminary calculations, we will assess the payback of FDI in the "Kanzler-Austrian Line" project. We will take the proceeds from the wholesale and retail sale of beer as cash receipts. The planned volume per year is 2 million decaliters. The price for 1 liter is 110 rub without VAT and excise taxes, based on market conditions.

It is planned to produce beer up to 0.5 percent of the volume fraction of ethyl alcohol and beer with a normative (standardized) content of the volume fraction of ethyl alcohol less than 8.6 percent. Excise taxes in 2021-2023 on beer with a normative (standardized) content of the volume fraction of ethyl alcohol up to 0.5 percent inclusive are set at the rate of 0 rubles;

- beer with a normative (standardized) content of the volume fraction of ethyl alcohol less than 8.6 percent:
- from January 1 to December 31, 2021, inclusive-23 rubles per 1 liter;
- from January 1 to December 31, 2022, inclusive - 24 rubles per 1 liter;
- from January 1 to December 31, 2023, inclusive - 25 rubles per 1 liter;
- VAT is 20%.

The taxation system is based on since the activity is related to the production of alcoholic beverages and is not subject to transition to special regimes. It is advisable to register the remaining divisions as independent enterprises (expatica.com):

- Barley cultivation- LLC "Barleyagroconsult". The USNO tax system. The number of up to 70 people. Income is less than 150 million rubles. The tax rate is 15% from the income-expenses regime.
- Production of glass containers. It is planned to acquire the status of a resident of the SEZ "Center" for the food industry. The acquisition of the status will allow companies to receive the following preferences:

- the income tax rate for the first five years is 2% (only to the federal budget), for the next five years, it is 7% (2% to the federal budget, 5% to the regional), then-15.5% (2% to the federal budget, 13.5% to the regional);
- the corporate property tax rate is 0% for ten years;
- transport tax-0% for ten years;
- land tax rate of 0% for five years;
- application of the customs procedure of the free customs zone (exemption from VAT and customs duties). It is necessary for the purchase of equipment.

4. Results

Table 7 shows the results of the evaluation of the return on investment in the project. Depreciation on equipment amounts to 10%. A normative calculation method was used when calculating the cost, and a coefficient based on experimental data was applied. Inflation was also taken into account. Prices were adjusted for price indices – for food resources-1.0491 for services - 1.027. The following results were obtained: The project begins to profit for the 3rd year of the implementation, and it will fully pay off for the 6th year. Investments in working capital – material resources. Production and sales costs – labor costs, services, taxes, administrative expenses, sales expenses.

Innovative equipment allows doubling the volume in two years. Considering the risks, we plan to increase the volume of beer production in the project's fourth year. As indicated in the recommendations of the brewers ' Union, the cost of beer production will decrease. Net cash flow has shown that the investment will fully pay off for the 5th year of the project implementation.

We calculate the return on investment using the formula:

$$ROI = \frac{(\text{Total investment at the end of the period} + \text{Profit for the year of investment} - \text{The amount of investment in the period})}{\text{The amount of investment in the period}} \times 100\%.$$

Table 7: Evaluation of the return on FDI in the project (in euro)

Indicators	Construction One year Mastering	Full power				
		year 2 - 40 % of	year 3	year 4	year 5	year 6

		total capacity				
A CASH RECEIPTS	0	880,000	2200,000	2700,000	3300,000	4400,000
Income from beer sales without VAT and excise taxes	-	880,000	2200,000	2700,000	3300,000	4400,000
B CASH PAYMENTS	4,586,000	564,740	565,080	570,020	575,200	580,620
1 Investment in fixed assets (including depreciation)	4,586,000	458,600	458,600	458,600	458,600	458,600
2 Investments in working capital	-	93,630	93,630	98,230	103,050	108,110
3 Production and sales costs	-	12,510	12,840	13,190	13,550	13,910
4 Income tax and other similar payments	-	0,00	326,980	426,000	544,960	763,880
C Net cash flow (A) + (B)	-4,586,000	315,260	1,307,940	1,703,980	2,179,840	3,055,500
D Net cash flow on an accrual basis	-4,586,000	-4,270,740	-2,962,800	-1,258,820	921,030	3,976,530

Source: Own construction of the authors

Table 8 shows the calculation of the break-even volume of the project and the return on investment. The break-even volume is on average 2.5 million liters per year. Based on the production capacity of the equipment, the plan is to increase production volumes for four years already and for six years to reach the economic production capacity, which is determined by the equipment passport. The return on investment for the 6th year will be 66.63 %.

Table 7: Calculation of the break-even project volume and return on investment

Indicators, units of measurement	Project implementation period				
	year 2	year 3	year 4	year 5	year 6
1. The volume of sales of products, million liters	8	20	20	20	20
2. The volume of sales of products in value terms, billion rubles.	880.00	2,200.00	2,700.00	3,300.00	4,400.00
3. The cost of a unit of production, billion rubles.	564.74	565.08	570.02	575.20	580.62
Including:					
conditionally variable expenses, billion rubles.	338.84	339.05	342.01	345.12	348.37
conditional and fixed expenses, billion rubles.	225.90	226.03	228.01	230.08	232.25
Break-even point, million liters	2.43	2.43	2.45	2.48	2.51
Return on Investment (ROI), %	6.87	28.52	37.16	47.53	66.63

Source: Own construction of the authors

Table 8 shows the performance indicators of the project implementation. NPV was determined based on the rate of Sberbank of the Russian Federation for business in 11% and amounted to 994.62 billion rubles for the 6th year of the project implementation. The internal payback rate was 21.69 %. Based on the calculations, we believe that FDI in the project for constructing a new plant for the production of Austrian beer, the processing and production of glass containers, and the cultivation of barley for malt is practical from an economic point of view.

Table 8: Evaluation of the project effectiveness

Indicators	Project period					
	year 1	year 2	year 3	year 4	year 5	year 6
Discount rate at Sberbank's bank rate of 11%	0.9009	0.38116	0.7312	0.6587	0.5935	0.5346
NPV, billion rubles.	-4,131.53	-4,011.36	-3,055.00	-1,932.58	-638.85	994.62
IRR, %	21.69					

Source: Own construction of the authors

Based on the considered new paradigm of investment and development, we believe that the project is economically feasible for the economy of the

Voronezh region, but also innovative, social, and environmental. The innovative component of the project is the ability of the equipment to increase volumes through full automation of the production process. The equipment can operate without personnel control, including at night, which contributes to the technological and economic security of the project implementation. Social support consists in providing the population with 250 jobs for the first years of the project implementation. The environmental effect is to reduce the number of resources consumed (water, sand, etc.), carbon dioxide emissions into the environment, and the number of glass debris.

5. Conclusion

The preliminary cost and effectiveness of foreign direct investment in the project "New brewery Der Hopfen" has been determined. Innovative equipment allows doubling the volume in two years. Considering the risks, they plan to increase beer production volume in the project's fourth year. As indicated in the recommendations of the brewers ' Union, the cost of beer production will decrease. The break-even volume is on average 2.5 million liters per year. Based on the production capacity of the equipment, we plan to increase production volumes for four years already and for six years to reach the economic production capacity, which is determined by the equipment passport. The return on investment for the 6th year will be 66.63 %.

Indicators of the effectiveness of the project implementation. NPV was determined based on the rate of Sberbank of the Russian Federation for business in 11% and amounted to 994.62 billion rubles for the 6th year of the project implementation. The internal rate of return was 21.69 %. Based on the calculations, we believe that FDI in the project for constructing a new plant for the production of Austrian beer, the processing and production of glass containers, and the cultivation of barley for malt is practical from an economic point of view.

Based on the considered new paradigm of investment and development, we believe that the project is economically feasible for the economy of the Voronezh region, but also innovative, social, and environmental. The innovative component of the project is the ability of the equipment to increase volumes through full automation of the production process. The equipment can operate without personnel control, including at night, which contributes to the technological and economic security of the project implementation. Social support consists in providing the population with 250 jobs for the first years of the project implementation. The environmental effect is to reduce the number of resources consumed (water, sand, etc.), carbon dioxide emissions into the environment, and the number of glass debris.

References

1. AvGroup. (2015). *Regional Competitiveness Index – Poles of Russia's Growth (AV RCI-2015)*. Retrieved from <http://av-group.ru/2015/1343/>
2. Ceicdata.com. (2021). *Voronezh Region*. Retrieved from: <https://www.ceicdata.com/en/russia/population-by-region/population-cf-voronezh-region#:~:text=Population%3A%20CF%3A%20Voronezh%20Region%20data,to%202020%2C%20with%2032%20observations>
3. Expatica.com. (2021). Taxes in Russia: a guide to the Russian tax system
4. Retrieved from: <https://www.expatica.com/ru/finance/taxes/taxes-in-russia-104125/#:~:text=foreign%20pension%20scheme.-,Income%20tax%20rates%20in%20Russia,4%2D6%25%20on%20turn over.>
5. Fashiev. (2014). Analysis of the problems of competitiveness of services. *Information and socio-economic aspects of the development of modern technologies*, 13,44-55.
6. Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.
7. Khusnullin, R. A. (2009). Methods of assessing the investment attractiveness of regions. *Bulletin of the Kazan Technological University*, Vol. 20, No. 5, 65-71.
8. Kulikova N. V., F. N. (2007). Foreign direct investment in the countries of Central and Eastern Europe. *World of Changes*.
9. Makhovikova, G. A. (2018). *Investment process at the enterprise*. St. Petersburg: Novaya.
10. Muravyeva, N. N. (2015). Comparative analysis of methods of critical assessment of investment attractiveness of commercial organizations. *Science Time*, Vol. 45, No. 5, 502-524.
11. Neshitoy, A. S. (2007). *Investments*. Moscow: ITK "Dashkov and K."
12. Porter, M. E. (2007). *Economic development of regions*. Boston: Harvard Business School.
13. Ratebeer.com. (2021). *Russia Breweries*. Retrieved from <https://www.ratebeer.com/breweries/russia/0/169/>
14. Roizman A., G. I. (2001). Complex assessment of investment attractiveness and investment activity of Russian regions: a methodology for determining and analyzing interactions. *Investments in Russia*, Vol. 10, No. 4, pp. 21-22.
15. UNCTAD. (2020). *World Investment report*. Retrieved from unctad.org
16. Vorontsovsky A.V. (2021). *Investment management*. Moscow: Upright.

doc. dr. Draško Veselinovič

DOBA Business School, Slovenian Business and Research Association
drasko.veselinovic@net.doba.si

Mihaela Belković, mag. posl. ved

DOBA Business School
mihaela.belkovic1@net.doba.hr

Mjere za izlazak iz krize u Njemačkoj i Hrvatskoj- usporedna analiza učinkovitosti

Ukrepi za izhod iz krize v Nemčiji in na Hrvaškem – primerjalna analiza učinkovitosti pri prilagajanju železnice

Povzetek

Prispevek analizira odzive vlad Republike Hrvaške in Republike Nemčije na začetku krize COVID-19 ter raziskuje vlogo kriznega menedžmenta pri prilagajanju podjetij poslovanju v kriznih razmerah. Analiza državnih železnic je pokazala, da so veliki javni poslovni sistemi v Nemčiji veliko bolj pripravljeni kot na Hrvaškem in so tako bolje prestali krizo. Rezultati raziskave kažejo na izjemno neugoden ugled Hrvaških železnic, zato je bila na podlagi njih ponujena rešitev za ustvarjanje pozitivnega odnosa in mnenja o podjetju ter izboljšanje razvoja blagovne znamke Hrvaških železnic. Z izvedbo potrebne reorganizacije in posodobitve bi se izboljšala kakovost železniškega prometa v zadovoljstvo uporabnikov storitev ter bolje pripravljena na morebitno krizo v prihodnosti.

Ključne besede: krizni ukrepi, krizno upravljanje, poslovanje v kriznih razmerah, raziskava odnosa, blagovna znamka, železnica

JEL klasifikacijska koda: D21, D22, L92, O18, R42

Measures to overcome the crisis in Germany and Croatia - a comparative analysis of effectiveness in adjustment of railway

Abstract

The paper analyzes the reactions of the Governments of the Republic of Croatia and the Republic of Germany at the beginning of the COVID-19 crisis and explores the role of crisis management in adapting companies to business in crisis conditions. An analysis of the national railways found that large public business systems in Germany were much more prepared for the crisis than public business systems in Croatia. The results of the research indicate an extremely unfavorable reputation of Croatian Railways, and based on them, a solution was offered in order to create a positive attitude and opinion about the company and improve the development of the Croatian Railways brand. The implementation of the necessary reorganization and modernization would improve, to the satisfaction of service users, the quality of rail transport and be more prepared to face a future crisis.

Keywords: crisis measures, crisis management, business in crisis conditions, attitude research, brand, railway

JEL: D21, D22, L92, O18, R42

1. UVOD

Ispitivanjem gospodarske situacije u pred-kriznim vremenima nastojalo se prikupiti spoznaje kako se za krizu pripremala Republika Njemačka, a kako Republika Hrvatska. Već u početnoj fazi istraživanja naglašena je važnost kriznog menadžmenta u poslovnim subjektima s namjerom da se kasnije utvrdi kakav utjecaj mogu imati makro-mjere, koje su donijele Vlade obiju država, na poslovanje mikro-poduzeća. Period istraživanja i analiziranja prikupljenih podataka u ovom radu je ograničen na prva tri mjeseca korona krize, odnosno na drugo tromjesečje 2020. godine dok je ispitivanje stavova zaposlenika obiju željeznica provedeno u travnju 2021. godine.

Hrvatska je na samom početku krize uvela gotovo pa potpuno zaključavanje gospodarstva, pa najveći broj poslovnih subjekata nije radio. Poslodavcima pogođenima krizom, Vlada Republike Hrvatske odobrila je mnoge porezne olakšice, te je na sebe preuzela isplatu tri mjeseca osobna dohotka za sve radnike koji su morali ostati kod kuće. (Vlada Republike Hrvatske, 2020)

Vlada Republike Njemačke također je brzo i konkretno reagirala, oslobađajući ogromne količine novca iz fonda za krizne situacije i tim je novcem napunila njemačko gospodarstvo, pomažući mu da prve mjesece krize gotovo i ne osjeti. Ovdje je posebno došao do izražaja njemački izum skraćenog radnog vremena (tzv. Kurzarbeit), tijekom kojeg je država isplaćivala razliku plaće onim radnicima koji zbog krize nisu mogli potpuno ili djelomično posloovati. (Bundesministerium der Finanzen, 2020)

Razvidno je kako su obje države, svaka u okviru svojih mogućnosti (a koje nisu niti približno iste), promptno i snažno odgovorile na izazove na početku gospodarske krize. Velika je razlika između Njemačke, koja je imala uštedena i pripremljena financijska sredstva za krizne situacije, kao i izuzetno razvijen krizni menadžment u poduzećima - i Hrvatske koja se u tu svrhu, nažalost, trebala kreditno zadužiti, a najveći broj poduzeća bio je potpuno nespreman za bilo koji oblik krize, jer se kriznom menadžmentu važnost pridavala samo deklarativno.

Usporedba utjecaja i posljedica financijske i gospodarske krize na poslovanje velikih poslovnih subjekata učinjena je kroz prikaz dvaju državnih poduzeća u Njemačkoj i Hrvatskoj. Kao primjer njemačkog državnog poduzeća analizirano je poslovanje Njemačkih željeznica (Deutsche Bahn AG), dok su za primjer Hrvatske analizirane Hrvatske željeznice (HŽ Infrastruktura, HŽ Putnički prijevoz i HŽ Cargo).

2. METODE

Istraživačka pitanja za ovaj znanstveni članak su:

1. „Koja je razlika između poduzetih mjera za izlazak iz krize, na primjeru Republike Njemačke i Republike Hrvatske?“
2. „Koja je razlika u razini zadovoljstva poduzetim mjerama zaposlenika Njemačkih i Hrvatskih željeznica?“

U istraživanju su korištene sljedeće metode/ tehnike prikupljanja podataka:

- analiza literature/ prikupljanje informacija iz sekundarnih podataka
- analitička i kritička usporedba poduzetih mjera za izlazak (u obje države) i usporedba rezultata
- ispitivanje anketom –uz pomoć internetske ankete, na uzorku od 130 ispitanika i to 65 s područja Hrvatskih željeznica i 55 s područja Njemačkih željeznica, provedeno je kvantitativno istraživanje
- analitička metoda – nakon anketiranja, analizirani su podaci i uspoređena zadovoljstva zaposlenika iz oba poduzeća.

Istraživanje se fokusiralo samo na glavne mjere (pokazatelje) koje su u konkretnom slučaju poduzele Vlade Republike Njemačke i Republike Hrvatske. Uspješnost i učinkovitost tih mjera ograničena je na njemačke i hrvatske željeznice, na vremenski period od početka trenutne gospodarske krize - pa do njezinog očekivanog završetka. Tijekom istraživanja, nekim podacima bio je ograničen pristup. Teorijska načela potkrepljena su primjerima iz stručne literature, s najvećim naglaskom na krizni menadžment, dok su konkretni podaci vezani za provođenje mjera za izlazak iz krize, kao i za poslovanje Njemačkih i Hrvatskih željeznica u uvjetima krize - pridobivenih iz internetskih izvora i ostalih stručnih članaka.

3. REZULTATI

3.1. Pripreme za nadolazeću krizu

Istaknuto je kako se Njemačka za krizu pripremala kontinuirano na svim razinama, u cilju što spremnijeg dočekivanja mogućih mikro (unutarnjih), kao i globalnih (vanjskih) kriza. U poslovnim organizacijama ogroman se značaj pridaje „kriznom menadžmentu pa tako svaki poslovni subjekt (čak i oni najmanji) u svom poslovanju primjenjuje provođenje istog odnosno planiranje, upravljanje i kontrolu kao predostrožnost zbog izbjegavanja i upravljanja kriznim procesima u tvrtkama.“ (Gebler Wirtschaftslexikon, 2018)

Menadžeri i rukovoditelji se svake godine, putem seminara, osposobljavaju i usavršavaju za postupanje u kriznim uvjetima. U sustavu pripremanja i usavršavanja, značajno mjesto zauzima tzv. krizni menadžment, kao jedinstveni sustav (Krisenmanagement als System). Taj sustav karakteriziraju međusobno povezana područja, tj. elementi sprječavanja, izbjegavanja i upravljanja - u cilju sveobuhvatnog upravljanja krizama.

U Njemačkoj postoji model tzv. skraćenog radnog vremena (Kurzarbeit), koji je osmišljen za očuvanje radnih mjesta od otkaza u uvjetima krize, odnosno za prevladavanje financijskih poteškoća u nekom poslovnom subjektu. Taj se model prvi put pojavio u Njemačkoj još 1910. godine, a 1924. godine nadograđen je kao naknada za nezaposlenost. Od 23.12.1956. godine, egzistira do danas kao financijska potpora u uvjetima skraćenog radnog vremena (Kurzarbeitergeld).

Od 1.1.2001. godine, na snazi je Savezni Zakon o zaštiti od zaraza (IfSG) - koji je dizajniran za sprječavanje zaraznih bolesti, otkrivanje infekcija u ranoj fazi i sprječavanje njihovog širenja. Razne organizacije; poput vojske, policije, vatrogasaca, civilne zaštite i sl., redovito provode organizirane praktične vježbe i treninge, a prema planovima djelovanja u kriznim situacijama.

U pripremama Hrvatske za krizu značajnu ulogu zauzima Hrvatski crveni križ, a te pripreme obuhvaćaju:

- planiranje
- osposobljavanje i uvježbavanje operativnih snaga
- opremanje operativnih snaga
- edukaciju stanovništva.

„Posebna tehnika planiranja (tzv. scenario planiranje) omogućuje im procijeniti kojim je znanjima i resursima na pojedinim područjima potrebno raspolagati kako bi se odgovarajuće reagiralo na vjerojatne krizne događaje. Također, Hrvatski crveni križ provodi kontinuiranu edukaciju svojih operativnih snaga na svim razinama kako bi se osigurala njihova spremnost za djelovanje. Operativne snage Hrvatskog crvenog križa čine krizni stožeri, interventni timovi i timovi podrške, koji u kriznoj situaciji provode specifične zadatke različitih razina zahtjevnosti.“ (Hrvatski Crveni Križ, 2021)

U Hrvatskoj je, od 11. srpnja 2002. godine, na snazi Zakon o strateškim robnim zalihama (NN 87/02, 14/14): „kojim se uređuju uvjeti za stvaranje, financiranje, uporabu i korištenje te obnavljanje strateških robnih zaliha, osiguravanje prostora za njihov smještaj i čuvanje, prava i dužnosti državnih i drugih tijela u upravljanju robnim zalihama. Prema tom Zakonu, strateške robne zalihe stvaraju se za osiguranje osnovne opskrbe:

- u doba ratnog stanja ili neposredne ugroženosti neovisnosti, jedinstvenosti i opstojnosti Republike Hrvatske,
- u slučaju velikih prirodnih nepogoda i tehničko-tehnoloških i ekoloških katastrofa.“ (Zakon o strateškim robnim zalihama, 2002)

Krizni menadžment je u Hrvatskoj stvarno prisutan samo u većim ili velikim poslovnim subjektima, a mnogi primjeri govore kako je ta zastupljenost većinom bila samo deklarativna (npr. propast Agrokor).

Menadžeri, članovi uprava i razni rukovoditelji (mnogih velikih poduzeća), često prisustvuju seminarima i poslovnim sastancima u cilju osposobljavanja i usavršavanja za postupanje u kriznim uvjetima. Ipak, to je ograničeno samo na spomenute razine upravljanja, jer je i dalje, u većini poduzeća, prisutno mišljenje da je to za poduzeće nepotreban trošak. (Ožanić, 2018)

3.1.1. Usporedna analiza pripremljenosti za nadolazeću krizu

Analizirajući pripremljenost dviju država, za primijetiti je da su obje države, barem deklarativno i na osnovi donesenih zakona i propisa, sustavno provodile pripreme za moguću krizu. U tablici 1 prikazan je sažetak glavnih poduzetih mjera.

Tablica 1: Sažetak glavnih poduzetih mjera

Mjere (priprema za krizu)	Njemačka	Hrvatska
Krizni menadžment	Široko rasprostranjen u svim poslovnim subjektima, redovite pripreme za krizu i obučavanje rukovoditelja	Prisutan samo u većim poslovnim subjektima, često poistovjećivan sa stečajnim upravljanjem
Zakonski propisi	Zakon o zaštiti od zaraza (IfSG)	Zakon o strateškim robnim zalihama
Financijski paket (primjer)	Model „Kurzarbeit“, krizni fondovi	Nema (postojeći fondovi su prazni)
Postojanje robnih zaliha za krizne situacije	Da	Da (?)
Organizacije koje se sustavno pripremaju za krizne situacije	Policija, vojska, vatrogasci, civilna zaštita, Crveni križ...	Policija, vojska, vatrogasci, civilna zaštita, Crveni križ

Izvor: Izrada autorice

Uspoređujući djelovanje kriznog menadžmenta, može se primijetiti da je Njemačka, znatno više od Hrvatske, prihvatila i shvatila važnost istog. Njemačka svake godine ulaže značajna financijska sredstva u obučavanje i pripremanje svojih kadrova i ključnih čimbenika na svim razinama, dok su ulaganja u krizni menadžment u Hrvatskoj zastupljena u bitno manjem broju. Zbog toga je njemačka ekonomija spremna na reakciju već kod prvih pokazatelja moguće krize, pa je tako čest slučaj da mnoge europske države, prije nego što će poduzeti neke mjere, prate kako se ponaša i kako će reagirati Njemačka. U želji da se istraže zakonski propisi koji reguliraju organiziranje, ponašanje i djelovanje u kriznim situacijama, analizirana su dva zakona koja to izuzetno precizno propisuju. Na osnovi analiziranog, jasno

je da obje države imaju jako dobre zakonske propise vezane za predmetnu tematiku.

Njemačka ima jako dobro organiziran sustav financijskih sredstava za pomoć u kriznim situacijama (krizni fondovi i ranije spomenuti model Kurzarbeit), a to se u prošlosti pokazalo ključnim za prevladavanje posljedica uzrokovanih raznim krizama. U Hrvatskoj je situacija takva da postoji mnogo raznih fondova (fondovi za obnovu, za nepogode, za razvoj...), ali su oni gotovo redovito prazni, ili praktično neupotrebljivi kad se dogodi stvarna situacija. Posljednji takav primjer dogodio se nakon potresa u gradu Zagrebu, kada je otkriveno da je Fond za nepogode prazan, odnosno da nedostaje oko 630 milijuna kuna iz istog. (HINA, 2020)

Organizacije koje se sustavno pripremaju za krizne situacije u Njemačkoj, imaju vrlo česte i dobro koordinirane vježbe i treninge, u kojima se nastoji što vjernije prikazati stvarna situacija i djelovanje u uvjetima iste. Ovdje je bitno naglasiti da Njemačka, uz puno treninga, konstantno ulaže velika financijska sredstva u nove, i u potrebnoj količini dostupne, tehnologije (suvremena informatička oprema, mjerni uređaji, najsuvremenija vozila...) u rad i osposobljenost svojih ključnih organizacija za djelovanje u kriznim situacijama. Situacija u Hrvatskoj, kad su u pitanju treninzi i osposobljenost, je zadovoljavajuća - ako se gleda samo omjer uloženog truda i uloženi financijskih sredstava.

Ova analiza pokazuje kako je suradnja i primjena zakonskih propisa, financijske potpore i organizacija za djelovanje u kriznim situacijama u Njemačkoj vrlo dobro izbalansirana i kako pruža solidnu sigurnost građanima i osigurava njihovo povjerenje u rad institucija u slučaju kriznih situacija. U Hrvatskoj postoji nužna potreba za poboljšanje svih analiziranih pokazatelja, osim kod zakonske regulative. Hrvatska ima administrativno i zakonski jako dobro regulirano ponašanje i djelovanje u kriznim situacijama, ali su primjeri u prošlosti pokazali da je situacija „na terenu“ bitno drugačija nego što je to propisano.

3.2. Ublažavanje posljedica krize - poduzete mjere Vlada Republike Njemačke i Republike Hrvatske

Već s prvim znakovima dolaska krize, Vlada Republike Njemačke poduzela je odlučne i konkretne poteze, u nastojanju što brže i bezbolnije prilagodbe gospodarstva na poslovanje i djelovanje u kriznim uvjetima. Poduzete mjere imale su sljedeće ciljeve:

- spriječiti, odnosno usporiti širenje zaraze među stanovništvom
- održati normalnu proizvodnju gdje god je to moguće
- sačuvati što veći broj radnih mjesta koja bi mogla biti izgubljena
- osigurati normalnu opskrbu u vrijeme trajanja mjera.

U svrhu stabiliziranja gospodarstva, pomoći zaposlenicima, samozaposlenima i poduzećima, te jačanja zdravstvenog sustava, oslobođena su golemo financijska sredstva (preko 819 milijardi EUR samo u početku), kojima je izravno, kao Corona-pomoć, napunjeno gospodarstvo. To je bila, i jest, najopsežnija financijska pomoć u povijesti Savezne Republike Njemačke. (Bundesministerium der Finanzen, 2020)

Financijska sredstva, kao i ostale poduzete mjere tijekom krize, više su puta proširivana i povećavana. Vjerojatno najpoznatija i najpopularnija mjera je tzv. model skraćenog radnog vremena, odnosno Kurzarbeit, za vrijeme čijeg se trajanja zaposlenicima isplaćuje naknada za rad sa skraćenim radnim vremenom, odnosno Kurzarbeitergeld. Taj model funkcionira tako da zavod za zapošljavanje isplaćuje naknadu za skraćeno radno vrijeme, pa mnoge tvrtke mogu zbog toga nastaviti poslovati čak i ako se narudžbe, odnosno tržište, privremeno izgube. Sljedeća jako popularna mjera donesena u vrijeme COVID-19 krize, bila je mogućnost posebne isplate u visini 1.500 EUR po svakom zaposlenom, bez plaćanja poreza i doprinosa. Mnogi poslovni subjekti iskoristili su tu mogućnost, kako bi nagradili svoje zaposlenike spomenutim iznosom, te im tako zahvalili za njihov pojačan angažman u poslu u vrijeme krize. Značajna injekcija gospodarstvu bila je i odluka da se porez na dodanu vrijednost (Mehrwertsteuer) privremeno smanji s 19% na 16% - u trajanju od 1.7.2020. do 31.12.2020. Privremenim smanjenjem PDV-a, Vlada Republike Njemačke prvenstveno je željela ponovno stimulirati potrošnju i dati novi poticaj njemačkom gospodarstvu na koje je utjecala pandemija koronavirusa. (Die Bundesregierung, 2020)

I Vlada Republike Hrvatske reagirala je brzo i odlučno na prve znakove COVID-19 krize, pa je tako već 17.3.2020. godine, donijela ukupno 66 mjera za pomoć gospodarstvu uslijed pandemije koronavirusa, od kojih se velik dio odnosio na očuvanje likvidnosti i radnih mjesta gospodarstvenika. Kako bi se održala likvidnost poduzeća, u okviru mjera predložena je beskamatna odgoda plaćanja i/ili obročna otplata poreznih obaveza, nastalih za vrijeme i uslijed posebnih okolnosti. Nadalje, u suradnji s Hrvatskom bankom za obnovu i razvoj (HBOR), Hrvatskom agencijom za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) i poslovnim bankama, predložen je niz mjera koje se odnose na očuvanje likvidnosti poslovanja hrvatskog gospodarstva. HBOR je uveo moratorij na kreditne obveze clijenata po postojećim plasmanima, kao i re-program postojećih kredita, uz uvođenje počeka na otplatu glavnice. Tvrtkama koje su se našle u teškoćama, mogli su u suradnji s poslovnim bankama biti odobreni i novi krediti za financiranje tzv. hladnog pogona tvrtki. U okviru mjera podrške, strane poslovne banke predložile su i uvođenje „stand still“ aranžmana, odnosno obustavljanje mjera prisilne naplate prema svim dužnicima; na razdoblje od tri mjeseca, za koje vrijeme bi se i dalje obračunavala redovna, odnosno zakonska kamata. Kao konkretna financijska pomoć tvrtkama koje su se našle u problemima, odnosno u nemogućnosti isplata plaći zaposlenima, donesena je mjera financiranja 100% troška neto minimalne

plaće (3.250,00 kuna) u sljedeća tri mjeseca, uz mogućnost produženja, čime bi bilo obuhvaćeno oko 400 tisuća radnih mjesta. (koronavirus.hr, 2020)

Već početkom mjeseca travnja 2020. godine, Vlada je odlučila postojeću mjeru o isplati minimalne plaće, koju je tada već koristilo 65.000 tvrtki za 400.000 radnika, povisiti s 3.250 na 4.000 kuna neto po radniku. Ujedno, država je na sebe preuzela plaćanje doprinosa, što je na 4.000 kuna neto iznosilo još otprilike 1.460 kuna, odnosno ukupno 5.460 kuna. Poduzećima kojima je rad zbog krize bio potpuno onemogućen ili znatno otežan, omogućeno je djelomično ili potpuno oslobađanje od poreznih obveza (porez na dobit, dohodak i doprinosi) na tri mjeseca. (Novac.hr, 2020)

3.2.1. Usporedna analiza poduzetih mjera

Analizirajući mjere koje su poduzete na početku COVID-19 krize, za primijetiti je kako su obje vlade reagirale vrlo brzo i odlučno, s ciljem da kriza nanese što manje štete stanovništvu i gospodarstvu. Poduzete mjere naišle su u najvećem dijelu na odobravanje stanovništva i poslovnog sektora, jer bila je vidljiva jasna namjera države da teret krize najvećim dijelom podnese upravo ona. U tablici 2 prikazan je sažetak glavnih poduzetih mjera.

Tablica 2: Sažetak glavnih poduzetih mjera

Poduzeta mjera	Njemačka	Hrvatska
- pomoć za zaposlene - rad od kuće - rad sa skraćenim radnim vremenom	- model Kurzarbeit, 60% odnosno 67% plaće za sve zaposlene pogođene koronakrizom - 1.500 EUR neto po zaposlenom, bez poreza i doprinosa - jeftiniji proizvodi (smanjeni porez)	- 3.250 kn, odnosno 4.000 kn plaće za sve zaposlene pogođene koronakrizom - oslobađanje od plaćanja poreza i doprinosa za sve one poslovne subjekte za čije je radnike država preuzela isplatu plaća
- pomoć za poslovni sektor	- financijske potpore svim poslovnim subjektima koji su pogođeni krizom - porez smanjen s 19% na 16% do 31.12.2020.	- financijske potpore, - oslobađanje i poček na plaćanje PDV-a - povoljni zajmovi
- pomoć obiteljima s djecom	- 300 EUR po svakom djetetu za koje roditelji primaju dječji doplatka - povećanje dječjeg doplatka i neoporezivog dijela dohotka zbog djece	

I model skraćenog radnog vremena u Njemačkoj i državno preuzimanje isplate plaće za sve one kojima je prijetio gubitak posla zbog nemogućnosti normalnog poslovanja, pokazao se kao pun pogodak. Međutim, u financiranju ta dva modela postojale su ogromne razlike, jer je Njemačka imala spremna financijska sredstva za tu namjenu, a Hrvatska se trebala zadužiti.

Funkcioniranje poslovanja uvelike je ovisilo i o spremnosti mnogih poslovnih subjekata da rad, gdje god je to moguće, organiziraju kao rad od kuće ili rad na daljinu. U Njemačkoj je takva prilagodba poslovanja izvršena vrlo brzo, dok se u Hrvatskoj uvodila kroz dulji period. Uzrok tome je bolja pripremljenost njemačkih poslovnih subjekata na rad u kriznim uvjetima, ali i činjenica da su njemački poslovni subjekti, odnosno njihovi zaposlenici, u prosjeku mnogo bolje informatički opremljeni i osposobljeni (službena prijenosna računala, službeni mobiteli, prijenosni internet...) nego zaposlenici hrvatskih poslovnih subjekata.

3.3. Utjecaj krize na poslovanje željeznica u Njemačkoj i Hrvatskoj

Odmah na početku krize, Vlada je odlučila pomoći Njemačkim željeznicama u premošćivanju gubitaka za koje se očekivalo da će se iskazivati u milijardama EUR. Iako je pomoć države bila od presudne važnosti, svima u poduzeću bilo je jasno da to ne može biti jedini odgovor na krizu i da će menadžment Njemačkih željeznica morati povući brojne, čak i nepopularne poteze, u cilju prilagodbe poduzeća na poslovanje u kriznim uvjetima.

Prvi nepopularni potezi odnosili su se na smanjivanje broja vlakova, odnosno reduciranje voznog reda. Spomenuto smanjivanje odnosilo se većinom na lokalne i regionalne vlakove, pa je u tim segmentima prometovanja, broj vlakova reduciran čak do 60% u odnosu na pretkrizne brojke. Međutim, takva rješenja nisu se odnosila na ICE vlakove, već su oni nastavili prometovati po normalnom redu vožnje. Prometovanje tih vlakova samo je povećavalo gubitke u poslovanju, jer su morali prometovati - iako često potpuno prazni, ili samo s nekoliko putnika. Premda prazni vlakovi ne donose nikakav prihod, već samo još povećavaju gubitke, mnogi su se pitali zašto ICE vlakovi moraju prometovati iako su prazni? Zašto Njemačke željeznice rijetko reduciraju vozni red i dopuštaju vožnju vlakovima s malim kapacitetom, dok su npr. zrakoplovne tvrtke drastično smanjile redovne putničke linije? Odgovor je taj da su redovite željezničke linije od općeg interesa za Republiku Njemačku, a da državi i nije od presudne važnosti pomaže li željezničkim radnicima u skraćenom radnom vremenu putem financijskih potpora, ili plaća prazne vlakove. (Jaklin, 2020)

Savezna vlada i uprava željeznica, usvojile su dugoročni program modernizacije i proširenja željezničke infrastrukture u Njemačkoj, kojim su se ulaganja u 2020. godini povećala na 5,6 milijardi EUR (bruto investicije),

odnosno na 2,8 milijardi EUR (neto investicije). Na taj je način dosegnuta najviša polugodišnja razina ulaganja u cjelokupnoj povijesti Njemačkih željeznica.

U ovoj, najgoroj financijskoj krizi u povijesti Njemačkih željeznica pokazalo se da su željeznice od presudne važnosti za Njemačku i Europu. Pouzdana mobilnost i logistika sustavno su održavane čak i u vrlo teškim vremenima, a nakon krize, cilj je veliki dio prometa vratiti na ekološki prihvatljive tračnice. U tom se kontekstu može promatrati i kupnja 30 dodatnih ICE vlakova, kao jasan dokaz ulagačke ofenzive. Paralelno s investicijama ulazi se i u nove kadrove, pa je tako u samo prvih šest mjeseci zaposleno oko 19 tisuća novih zaposlenika. Na taj način Njemačke željeznice šalju jasan signal da nemaju namjeru štedjeti na budućnosti, nego je, naprotiv, žele oblikovati. (DB Regio, 2020)

Hrvatske su željeznice, iz sigurnosnih razloga, sredinom ožujka 2020. godine obustavile putnički prijevoz, a privremeno je zatvoreno i oko 20% kolodvora. Takva obustava putničkog prometa trajala je 50 dana (odluka Stožera civilne zaštite RH o privremenoj obustavi javnog željezničkog prijevoza putnika od 22. ožujka do 10. svibnja 2020.), a kroz to vrijeme generiran je veliki financijski gubitak uzrokovan padom putničkog prometa u drugom tromjesečju 2020. godine - za gotovo 67%.

Najveći izvor prihoda Hrvatskih željeznica su donacije iz proračuna Republike Hrvatske a one su u 2020. godini bile manje za samo oko 1,8%, pa iz tog razloga ukupni financijski gubitak i nije velik. (HŽ Infrastruktura d.o.o., 2020, p. 34.)

Iako tvrtka HŽ Cargo ima dominantnu ulogu u prijevozu tereta željeznicom u Hrvatskoj, bilježe pad od 12,6% u količini prevezene robe, kao i pad udjela ostvarenih tonskih kilometara u drugom tromjesečju 2020. godine. U istom su razdoblju ostali teretni prijevoznici prevezli 16,2% više robe i povećali svoj udjel tonskih kilometara za 5,7%, čime su dosegli ukupno 45,4% udjela ostvarenih tonskih kilometara na željezničkom tržištu. Ostali teretni prijevoznici su se puno bolje i lakše prilagodili uvjetima poslovanja u uvjetima krize, pa sad zauzimaju gotovo 50% udjela u ukupnom prijevozu robe željeznicom. (HINA, 2020)

Investicije u vrijeme pandemije koronavirusa nisu zaustavljene pa je tako nastavljena isporuka, prema ugovorenoj dinamici, 12 garnitura novih putničkih vlakova, a potpisan je i ugovor za nabavku još 21 vlaka. (Bičak, 2020.)

Radovi koji se izvode na velikim projektima sufinanciranim iz EU-fondova nisu bili prekidani, ali su negdje bili izvođeni smanjenim intenzitetom. Radi se o projektima na modernizaciji i elektrifikaciji pruge Zaprešić – Zabok, rekonstrukciji postojećeg i izgradnji drugog kolosijeka željezničke pruge na dionici Dugo Selo – Križevci, te projektima u Rijeci, kojima je cilj

unaprjeđenje željezničke infrastrukture u luci Rijeka (Zagrebačko pristanište i Rijeka Brajdica). Započeo je i projekt rekonstrukcije postojećeg i izgradnje drugog kolosijeka željezničke pruge na dionici Križevci – Koprivnica – državna granica. Riječ je o strateškom projektu od javnog značaja za Republiku Hrvatsku, do sada najvećem infrastrukturnom željezničkom projektu u novijoj povijesti Republike Hrvatske, koji se sufinancira iz Instrumenta za povezivanje Europe (CEF). (HŽ Infrastruktura, 2020, p. 14)

Također, nastavljena je i priprema mnogih budućih projekata i izrada tehničke dokumentacije za iste.

3.3.1. Usporedna analiza utjecaja krize na poslovanje željeznica

Analizirajući utjecaje COVID-19 krize na putnički i teretni promet željeznicom, za primijetiti je da je u obje države putnički promet pretrpio mnogo teže posljedice od teretnog. Obje su države nastavile, odnosno pojačale, započeta ulaganja u željeznicu, premda je svaka imala drugačije razloge za to. U tablici 3 prikazan je sažetak glavnih utjecaja i posljedica.

Tablica 3: Utjecaji COVID-19 krize na željeznice u Njemačkoj i Hrvatskoj

U T J E C A J	NJEMAČKA		HRVATSKA	
	Putnički promet	Teretni promet	Putnički promet	Teretni promet
Smanjenje vlakova	60%	nema smanjenja	prekid prometa 50 dana	nema smanjenja
Smanjenje broja putnika	37% u prvih 6 mjeseci 2020.	-	67% u drugom tromjesečju 2020.	-
Financijski gubici	11,8% pad prihoda	13% pad prihoda	rebalans plana 2,3%	-
Pomoć vlade	da	da	da	da
Investicije u vozni park	- novi ICE vlakovi		- novi putnički vlakovi	
Investicije u infrastrukturu	- obnova pruga, skretnica kolodvora - dostizanje klimatske neutralnosti do 2050. godine		- obnova pruga, kolodvora i mostova (financirano iz EU-fondova)	
Procjena ukupnog gubitka	- 11 – 13 mlrd. eura		-	

Veliko smanjenje broja putničkih vlakova uzrokovalo je Njemačkim željeznicama značajne financijske gubitke, dok prekid putničkog prometa na Hrvatskim željeznicama ni približno nije uzrokovao takve gubitke na godišnjoj razini. Razlog tome je činjenica da Hrvatske željeznice najveći dio prihoda ostvaruju kroz redovne godišnje donacije iz državnog proračuna, a te donacije su u 2020. godini tek neznatno smanjene. Ipak, zbog Odluke Stožera civilne zaštite RH o privremenoj obustavi javnog željezničkog prijevoza putnika od 22. ožujka do 10. svibnja 2020. godine, generiran je veliki financijski gubitak u drugom tromjesečju 2020. godine za gotovo 67%.

Broj teretnih vlakova u obje željeznice nije smanjen, nego je zbog praznih pruga čak i povećan. Takvo povećanje broja teretnih vlakova nije pratilo i povećanje financijske učinkovitosti. Kod Njemačkih željeznica povećan je opseg prijevoza nekih novih vrsta tereta (npr. robe za potrebe borbe protiv koronavirusa), dok je istovremeno, zbog zaključavanja gospodarstva, smanjen opseg prijevoza nekih jako bitnih tereta (npr. novih automobila), čiji je prijevoz u normalnim vremenima donosio najveći financijski prihod. Kod Hrvatskih željeznica, teretni prijevoz ostvario je financijski gubitak, jer su otkazani neki unosni financijski ugovori (npr. s Italijom). U prvoj polovici 2020. godine, Njemačke željeznice prevezle su ukupno 37% manje putnika nego u istom razdoblju prethodne godine, ali je u tom razdoblju financijski gubitak samo kod putničkog prometa iznosio 11,8%. Hrvatske željeznice su u drugom tromjesečju 2020. godine prevezle 67% manje putnika, ali je to uzrokovalo rebalans plana poslovanja, sa smanjenjem od samo 2,3%.

3.4. Ispitivanje stavova zaposlenika Njemačkih i Hrvatskih željeznica

Za sudjelovanje u ispitivanju bilo je potrebno ispuniti anketni upitnik s ciljem da se utvrdi kako je globalni krizni događaj djelovao na svijest i preferencije zaposlenika u srodnim poduzećima u dvije različite države, odnosno utvrditi razinu zadovoljstva/nezadovoljstva poslovanjem velikih poslovnih sustava u kriznim uvjetima, kao i razinu zadovoljstva/nezadovoljstva reakcijama vlada dviju država na pojavu krize, a vezano za poslovanje navedenih poslovnih sustava.

3.4.1. Usporedna analiza rezultata ispitivanja stavova

U tablici 6 prikazana je usporedna analiza glavnih stavova o željeznicama dviju država. Ispitanici Njemačkih željeznica imaju uglavnom pozitivan stav prema prilagodbi poduzeća radu u kriznim uvjetima, dok zaposlenici Hrvatskih željeznica iskazuju nezadovoljstvo. Na početku krize, kada putnički vlakovi u Hrvatskoj gotovo uopće nisu vozili, veliki je broj

zaposlenika Hrvatskih željeznica bio zadovoljan poduzetim mjerama. To je zadovoljstvo više proizlazilo iz činjenice da najveći broj zaposlenika nije trebao dolaziti na posao, a pritom primajući punu plaću, nego iz neke velike vjere u uspješnost i opravdanost poduzetih mjera.

Tablica 6: Usporedna analiza stavova zaposlenika Njemačkih i Hrvatskih željeznica

ISPITANI STAV:	Stav zaposlenika Njemačkih željeznica	Stav zaposlenika Hrvatskih željeznica
Prilagodba poduzeća radu u kriznim uvjetima	Izuzetno pozitivan	Uglavnom pozitivan na početku, ali nakon nekoliko mjeseci izuzetno negativan
Obrazovna struktura i stručnost zaposlenika	Uglavnom pozitivan	Uglavnom negativan
Pouzdanost i tradicija poduzeća	Izuzetno pozitivan	Izuzetno negativan
Vodstvo poduzeća i vizija budućnosti od strane vodstva	Uglavnom pozitivan	Izuzetno negativan
Reakcije vlade na krizu	Uglavnom pozitivan	Uglavnom pozitivan na početku, ali nakon nekoliko mjeseci izuzetno negativan
Plaće i nagrade zaposlenicima u vrijeme krize	Uglavnom pozitivan	Izuzetno negativan
Investicije u infrastrukturu	Izuzetno pozitivan	Uglavnom negativan
Uvođenje novih usluga u poduzeću	Uglavnom pozitivan	Izuzetno negativan
Perspektiva i vizija budućnosti poduzeća	Uglavnom pozitivan	Izuzetno negativan

Izvor: Izrada autorice na osnovi provedenog istraživanja

Ispitanici Njemačkih željeznica imaju uglavnom pozitivan stav prema obrazovnoj strukturi i stručnim kompetencijama zaposlenika, dok je taj stav u Hrvatskim željeznicama uglavnom negativan. Ovakvi rezultati proizlaze iz općeg zadovoljstva/nezadovoljstva stanjem u poduzeću, pa zbog toga zaposlenici Njemačkih željeznica, iako u prosjeku nisu više/stručnije obrazovani od svojih kolega u Hrvatskim željeznicama, više uživaju u svom radu i postižu bolje rezultate. Poticajna radna atmosfera i općenito

zadovoljstvo zaposlenika, potiče ih da svoj rad obavljaju kvalitetnije i svjesnije, s ciljem da doprinesu uspjehu i dobroj reputaciji poduzeća. Menadžment i rukovodeći kadar na Njemačkim željeznicama redovito se bira/regrutira putem javnih natječaja, a kandidati uvijek, uz stručne i profesionalne kompetencije, moraju prolaziti kroz zahtjevni selekcijski postupak, koji podrazumijeva mnoge intervjuje i testiranja. Takav selekcijski postupak osigurava transparentnost i odabir najboljih kandidata za pojedinu poziciju, a oni tada zaista pod materijalnom i krivičnom odgovornošću jamče za povjerenja im materijalna i financijska sredstva. Nažalost, unatrag 30 godina, na Hrvatskim željeznicama menadžment i rukovodeći kadar postavljaju se uz blagoslov politike, vrlo često bez ikakve stručne i profesionalne podloge i samo uz deklarativno preuzimanje odgovornosti.

Istraživanje pokazuje da su zaposlenici Njemačkih željeznica uglavnom zadovoljni primanjima u vrijeme krize, dok su zaposlenici Hrvatskih željeznica opet izrazito nezadovoljni. To nezadovoljstvo nije specifičnost samo poslovanja u kriznim uvjetima, nego proizlazi iz dugogodišnjeg zaostajanja u plaćama u odnosu na ostali javni sektor. Investicijama u infrastrukturu u Njemačkoj su izuzetno zadovoljni, što i ne čudi, jer se posljednjih godina odvijaju ogromna ulaganja u željeznice. Takva ulaganja se u Hrvatskoj, kroz financiranje iz europskih fondova, odvijaju izuzetno sporo u tek nekoliko posljednjih godina, a dinamika izvođenja radova je takva da realizacija gotovo svih započetih projekta značajno kasni, uglavnom zato što su izabrani razni izvođači radova, koji nemaju osnovnu mehanizaciju za izvođenje radova na pruzi, kao ni specifično obrazovan radni kadar. Zaposlenici Njemačkih željeznica izuzetno su zadovoljni s uvođenjem novih usluga u poduzeću, dok na Hrvatskim željeznicama, nažalost, nemaju nikakvog razloga za zadovoljstvo u tom segmentu. Hrvatske željeznice već desetak godina u svoju ponudu pokušavaju uvesti mogućnost online kupnje prijevoznih karata, međutim ti pokušaji još uvijek nisu u potpunosti urodili plodom. Perspektiva, vizija i budućnost poduzeća je u Njemačkoj uglavnom pozitivno percipirana, jer zaposlenike očekuje siguran i dobro plaćen posao, kao i pristojna i za život dostojna mirovina jednog dana. Zaposlenici Hrvatskih željeznica nemaju nikakva očekivanja od budućnosti poduzeća, odnosno očekuju i dalje neizvjesnost i borbu za vlastitu egzistenciju.

4. RASPRAVA

4.1. Primjena rezultata istraživanja i preporuka mjera

Preporuke mjera za poboljšanje stanja u budućnosti biti će prezentirane samo za Hrvatske željeznice. Zbog loše percepcije poduzeća, Hrvatske željeznice bi se u budućnosti trebale u javnosti, a i među samim zaposlenicima, koncentrirati na poboljšanje imidža poduzeća, uz kreiranje jasnog identiteta u svrhu brendiranja Hrvatskih željeznica. Navedene aktivnosti, u budućnosti bi za cilj imale vraćanje onog sjaja i značaja, kakav

je poduzeće kroz svoju bogatu povijest imalo, a pogotovo u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog stoljeća, koje su zasigurno bile najplodonosnije u povijesti željeznice u Hrvatskoj. Naravno, prethodno je potrebno dovesti stanje željezničke infrastrukture i prijevoznih kapaciteta na razinu koja bi jamčila sigurno i udobno odvijanje željezničkog prometa, uz maksimalno poštivanje službenog reda vožnje vlakova.

Imidž bi bilo potrebno početi stvarati od početka, a na temelju spoznaja kakav položaj i poziciju zauzima marka u svijesti klijenata, odnosno koje asocijacije ima potencijalni klijent kad mu se spomenu Hrvatske željeznice. Zbog toga bi poduzeće u budućnosti trebalo usmjeriti težište aktivnosti na poboljšanje percepcije potencijalnih klijenata spram brenda Hrvatskih željeznica a s ciljem:

- Utvrđivanja svrhe brenda za Hrvatske željeznice: Svrha brenda trebala bi biti poželjna percepcija poduzeća u javnosti. Poželjna percepcija podrazumijeva da svaki potencijalni klijent, čim vidi znak (logotip) Hrvatskih željeznica, zna da je ovdje riječ o vodećem prijevoznikom poduzeću u Hrvatskoj, usmjerenom na masovan i kvalitetan željeznički prijevoz putnika i roba u gradsko-prigradskom, lokalno-regionalnom te međunarodnom i unutarnjem daljinskom prijevozu suvremenim mobilnim kapacitetima.
- Prepoznavanja ciljnog auditorija i oblikovanja identiteta brenda: Hrvatske željeznice trebaju imati oblikovani identitet brenda koji će biti prepoznatljiv ili poznat širokom krugu sadašnjih i budućih korisnika usluga prijevoza, dobavljačima, zaposlenicima, konkurenciji kao i široj društvenoj zajednici.
- Odabira elementa brenda: Odabir elemenata brenda Hrvatskih željeznica trebao bi svakako uvažavati i sadržavati tradicijske i povijesne elemente, kao i orijentaciju poduzeća prema razvoju i budućnosti.

Kako bi ove mjere u budućnosti bile uspješno provedene, potrebno je ispuniti još nekoliko preduvjeta, a koji na primjeru Njemačkih željeznica funkcioniraju izuzetno dobro i doprinose ukupnoj pozitivnoj percepciji željeznice u Njemačkoj. Za pretpostavku, da će se financiranje modernizacije željezničke infrastrukture i prijevoznih sredstava i u budućnosti nastaviti financirati kroz strukturne fondove Europske unije i subvencijama iz državnog proračuna RH, potrebno je kroz stroge i efikasne sustave kontrole osigurati transparentno, namjensko i svrsishodno trošenje pribavljenih financijskih sredstava. Također, još u uvjetima natječaja, potrebno je iz daljnjeg postupka eliminirati sve one firme koje su zalutale u poslove građenja i modernizacije željezničke infrastrukture te dozvoliti natjecanje samo onima koji posjeduju nesporni ugled u toj branši i koji mogu priložiti čvrste garancije u smislu sposobnosti da s vlastitim ljudskim potencijalima i mehanizacijom provedu projekte za koje se provodi natječaj. Ipak, najvažnija stvar, koja bi se odmah trebala promijeniti, je odstranjivanje politike iz željeznice. Po uzoru na Njemačku, potrebno je provesti javne natječaje za sva ključna radna mjesta u sustavu željeznica i

za njih imenovati najsposobnije i najstručnije osobe, koje bi svojim znanjem te materijalnom i krivičnom odgovornošću jamčile transparentno upravljanje financijama i provođenje postavljenih ciljeva.

4.2. Zaključna razmatranja

Usporednom analizom učinkovitosti, na primjerima Republike Njemačke i Republike Hrvatske, ispitano je kako su na pojavu krize reagirale vlade obiju država te je naglašena uloga i važnost kriznog menadžmenta - kako u pretkriznom razdoblju, tako i u uvjetima kada je kriza nastupila. Njemačka se na svim razinama za krizu pripremala kontinuirano, u cilju što spremnijeg dočekivanja mogućih mikro (unutarnjih), kao i globalnih (vanjskih) kriza. Uz model tzv. skraćenog radnog vremena (Kurzarbeit) koji je osmišljen za očuvanje radnih mjesta u uvjetima krize u poslovnim se organizacijama ogroman značaj pridaje kriznom menadžmentu. Menadžeri i rukovoditelji se svake godine putem seminara osposobljavaju i usavršavaju za postupanje u kriznim uvjetima.

Kod mnogih poslovnih subjekata u Hrvatskoj, kad je potrebno rezati troškove, sredstva za ulaganje u krizni menadžment su prva na udaru. Takva situacija ima za posljedicu potpunu, ili izuzetno veliku nepripremljenost hrvatskih ključnih čimbenika na prve znakove pojave krize. Usporednom analizom glavnih poduzetih mjera u obje države, obuhvaćene su razlike i sličnosti u reakcijama, dok su kroz kritički osvrt komentirani uzroci uspješnosti, odnosno neuspješnosti pojedinih mjera. Ova je analiza pokazala kako je suradnja i primjena zakonskih propisa, financijske potpore i organizacija za djelovanje u kriznim situacijama u Njemačkoj vrlo dobro izbalansirana i kako pruža jednu solidnu sigurnost građanima i osigurava njihovo povjerenje u rad institucija u slučaju kriznih situacija. U Hrvatskoj postoji potreba za velikim pomakom u poboljšanju kod svih analiziranih pokazatelja, osim kod zakonske regulative. Hrvatska ima administrativno i zakonski jako dobro regulirano ponašanje i djelovanje u kriznim situacijama, ali su primjeri u prošlosti pokazali da je situacija „na terenu“ bitno drugačija nego što je to propisano.

Na primjeru željeznica vidljivo je da je kriza donijela i neke pozitivne trendove. U borbi protiv posljedica krize, Njemačke željeznice odlučile su se za investicijsku ofenzivu, ulažući velika financijska sredstva u kupovinu novih ICE vlakova, te u obnovu pruga, skretnica i kolodvora, a u cilju da do 2050. godine bude dostignuta klimatska neutralnost. Hrvatske su se željeznice također odlučile za investicijsku ofenzivu, jer nisu željele prekinuti već započete projekte koji se sufinanciraju iz EU-fondova. Ako se spomenuti planovi i projekti realiziraju, i Njemačke i Hrvatske željeznice trebale bi iz krize uzrokovane pandemijom COVID-19 virusa izaći jače, modernije i konkurentnije.

Na osnovu rezultata istraživanja ponuđeno je rješenje u cilju mogućeg unaprjeđenja kvalitete usluga prijevoza željeznicom u Republici Hrvatskoj,

koje se temelji na korjenitoj promjeni izuzetno negativne percepcije koju Hrvatske željeznice trenutno uživaju. Kako bi se unaprijedio ugled Hrvatskih željeznica, s ciljem stvaranja pozitivnog stava i mišljenja o poduzeću, potrebno je dugoročno strateško planiranje, kao i razvoj Hrvatskih željeznica kao brenda koji je naglašen kroz potrebu stvaranja imidža i identiteta marke. Kombinacija snažnih razvojnih mjera i kontinuirano osposobljavanje djelatnika, uz ciljano regrutiranje novih školovanih kadrova, garantira svjetliju budućnost Hrvatskim željeznicama i spremnije dočekivanje neke buduće krize.

5. Literatura

1. Bičak, D., 2020.. *Poslovni.hr, Najnoviji hrvatski mega projekt: Nabavka 21 novog niskopodnog vlaka, ukupne vrijednosti veće od milijardu kuna.* [Online]
Available at: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/najnoviji-hrvatski-mega-projekt-nabavka-21-novog-niskopodnog-vlaka-ukupne-vrijednosti-vece-od-milijardu-kuna-4251712>
[Accessed 15. 3. 2021.].
2. Bundesministerium der Finanzen, 2020. *Bundesministerium der Finanzen. Finanzielle Hilfen zur Abfederung der Coronakrise.* [Online]
Available at:
<https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Schlaglichter/Corona-Schutzschild/2020-03-19-Milliardenhilfe-fuer-alle.html>
[Accessed 7. 1. 2021.].
3. Bundesministerium der Finanzen, 2020. *Corona-Hilfen.* [Online]
Available at:
<https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Schlaglichter/Corona/corona.html>
[Accessed 5 2. 2021.].
4. DB Regio, 2020. *DB Regio. Corona-Krise trifft die Deutsche Bahn hart • Mit Rekord-Investitionen will DB nach der Pandemie wieder wachsen.* [Online]
Available at:
https://www.deutschebahn.com/de/presse/pressestart_zentrales_uebersicht/Corona-Krise-trifft-die-Deutsche-Bahn-hart-Mit-Rekord-Investitionen-will-DB-nach-der-Pandemie-wieder-wachsen--5503430?contentId=1204030
[Accessed 10. 3. 2021.].
5. Die Bundesregierung, 2020. *Die Bundesregierung; Die Mehrwertsteuer sinkt - wichtige Fragen und Antworten.* [Online]
Available at: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/faq-mehrwertsteuersenkung-1764364>
[Accessed 5. 2. 2021.].
6. Gebler Wirtschaftslexikon, 2018. *Gabler Wirtschaftslexikon. Krisenmanagement.* [Online]
Available at:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353>
[Accessed 10. 1. 2021.].
7. HINA, 2020. *net.hr. U ZAGREBU MANJAK OD 630 MILIJUNA KUNA: Nevjerojatno je na što je Bandić potrošio novac iz Fonda za nepogode.* [Online]

- Available at: <https://net.hr/danas/hrvatska/u-zagrebu-manjak-od-630-milijuna-kuna-nevjerojatno-je-na-sto-je-bandic-potrosio-novac-iz-fonda-za-nepogode/>
[Accessed 22. 1. 2021.].
8. HINA, 2020. *Novi list; Korona gotovo uništila putnički promet na željeznici: HŽ ima 67 posto putnika manje.* [Online]
Available at: <https://www.novolist.hr/novosti/hrvatska/korona-gotovo-unistila-putnicki-promet-na-zeljeznici-hz-ima-67-posto-putnika-manje/>
 9. Hrvatski Crveni Križ, 2021. *Hrvatski Crveni Križ; Priprema za krizu.* [Online]
Available at: <https://www.hck.hr/sto-radimo/priprema-i-odgovor-na-krize/priprema-za-krizu/219>
[Accessed 16. 1. 2021.].
 10. HŽ Infrastruktura d.o.o., 2020. *Rebalans plana poslovanja.* [Online]
Available at: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.hzinfra.hr%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F11%2FRebalans-plana-poslovanja-2020.pdf&clen=3926385&chunk=true>
[Accessed 12. 3. 2021.].
 11. HŽ Infrastruktura, 2020. *Željezničar.* Broj 892. p. 14.
 12. Jaklin, P., 2020. *Weser- Kurier. Die Deutsche Bahn muss sich etwas einfallen lassen.* [Online]
Available at: https://www.weser-kurier.de/bremen/bahn-in-der-krise-welchen-beitrag-das-management-leisten-sollte-doc7e4j33sa1e8ugjzn1sp?reloc_action=artikel&reloc_label=/bremen/bremen-stadt_artikel,-die-deutsche-bahn-muss-sich-etwas-einfallen-lassen-arid,1912725.html
[Accessed 20. 2. 2021.].
 13. koronavirus.hr, 2020. *koronavirus.hr, Službena stranica Vlade za pravodobne i točne informacije o koronavirusu.* [Online]
Available at: <https://www.koronavirus.hr/mjere-pomoci-gospodarstvu/126>
[Accessed 5. 2. 2021.].
 14. Novac.hr, 2020. *novac.jutarnji.hr. Plenković: minimalna plaća podiže se na 4000 kn neto, otpis i odgoda plaćanja poreza....* [Online]
Available at: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/plenkovic-minimalna-placa-podize-se-na-4000-kn-neto-otpis-i-odgoda-placanja-poreza-10160722>
[Accessed 2. 2. 2021.].
 15. Ožanić, M., 2018. *Sve o poduzetništvu. Krizni menadžment – Kako upravljati poduzećem za vrijeme krize.* [Online]
Available at:

<http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169>
[Accessed 10. 1. 2021.].

16. Vlada Republike Hrvatske, 2020. *Vlada Republike Hrvatske. Vlada prihvatila paket mjera za pomoć gospodarstvu uslijed epidemije koronavirusa*. [Online]
Available at: <https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-prihvatila-paket-mjera-za-pomoc-gospodarstvu-uslijedepidemije-koronavirusa/29018>
[Accessed 7. 1. 2021.].
17. Zakon o strateškim robnim zalihama, 2002. *Zakon o strateškim robnim zalihama*. [Online]
Available at: <https://www.zakon.hr/z/253/Zakon-o-strate%C5%A1kim-robnim-zalihama>
[Accessed 20. 1. 2021.].

Aleksandr Boldyrikhin, M.A.

Voronezh State University
ipd.vsu@gmail.com

prof. Vito Bobek

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

prof. Tatjana Horvat

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

prof. Borut Kodrič

University of Primorska, Faculty of Management
borut.kodric@fm-kp.si

The influence of communication models on the performance risks in a company: a comparative study of Austrian and Russian companies

Abstract

The modern theory of risk management mainly focuses on finance, law, political and economic changes in the external environment of the company's functioning, and cyber security and data security issues in the digital age. However, high risks can arise if the communication process between managers and employees is not carried out correctly. The result of an untimely response to such risks may be a decrease in management authority, an unconstructive and informal restructuring of relationships in the company, failure to fulfill the tasks set, and the closure of the business. Communicative risks contribute to a significant share of the company's strategic performance. Currently, no consistent and full-scale research would be devoted to business communications as a strategic risk factor. The current paper compares Austrian and Russian experience to determine what Austrian experience in that area can be used for Russia as an emerging market. In order to find out the effects of communication models influencing the performance risks in a company, it is planned to use the following approach. The first step is the quantitative research with surveying business representatives from companies in Austria and Russia with a focus on risks connected with communicative processes, informal management, and ways of constructing effective communication models for enterprises, which has been conducted. The second step is the qualitative, consisting of interviews mainly focusing on understanding communicative culture and models in Austrian and Russian enterprises. All interviews were pre-designed in advance, with possible follow-up questions that might have appeared in the

interviewing process to increase the quality of information obtained. The quantitative research was conducted as an online survey. Qualitative interviews were primarily done face-to-face. Such differentiation was inevitable because, in some cases, it was more convenient for business respondents to do an online survey and an online interview. Using the powerful resources of the SPSS statistic engine, the analysis of the hypotheses mentioned above was conducted using the correlation analysis between independent and dependent variables.

Keywords: risk management, strategic management, communicative risks, emerging markets, effective communication, shadow management, industrial communication.

JEL: L14, L21, M12, M54

6. Introduction

The primary resource of every company is people. Generally, management is about managing people and human resources to get the right things done in the right way (Adizes, 2013, pp. 8 – 10; Peters, 2009, pp. 23 – 27). For sure, we can talk about finance and balance sheets, tangible and intangible assets, market niche, competitors, and general business climate, but even having all of this in perfect condition, if there are wrong people and the communication system is ignored, the company is bound to a crisis. The authors have seen such situations many times themselves. People and the information they share are the keys to everything because they do things for a company and clients.

Risks may emerge if the communication process between managers and employees is not done correctly. Proper way means such communication that ensures smooth and most efficient goal achievement with adequate resources (Niyazov, 2018, P. 2; Satdykov, 2017, pp. 39 – 41; Kravets, 2019, P. 21).

Modern risk management theory mainly focuses on finance, law, and external factors (Sievier, 2019; Grill, 2019; Hopkin, 2018; Segal, 2011; Pritchard, 2010; Fraser, Simkins & Narvaez, 2011; Winter, 2013). In Russian risk management theory we can note Kleiner, Tambovtsev & Kachalov (1997), Makarova (2009), Fomichev (2004), Pavlov (2008), Koshelevskiy (2014), Firsova (2015), Kornilova (2003), Baldin & Vorobyev (2005).

Therefore, it is crucially essential for a manager to avoid improper and ineffective communication (Smart, 2010; Peters, 2009). Manager's task is to research the existing core of things and establish a communication system among all company branches to achieve the company's goals.

Risk factors here are the following:

1. Informal leaders in the company (shadow management).
2. Misunderstanding of mission and vision by employees.
3. Low productivity resulting from point 2.
4. Failure to establish a flawless communication system in the company.

Main statements are the following:

1. It is indispensable and possible to work effectively with shadow managers and use their core competencies to achieve their goals.
2. It is possible to outline the most effective ways of delivering the mission and vision understanding to employees on all levels.
3. The research results offer a sample framework and set of steps to establish a proper communication system in a company to avoid communication risks emerging.

Having studied the existing literature on modern risk management and communication risks, the authors define the research gap as follows:

As for now, no consistent and full-scale research would be devoted to business communications as a strategic risk factor.

Most of the research is focused on micro-and macroeconomic factors of risk management theory, ignoring the importance of information flows within a company. The current research compares Austrian and Russian experience to determine what Austrian experience in that area can be used for Russia as an emerging market.

7. Literature Review

In the context of current research, the author declares the concept of shadow management as hidden management processes that undergo within the overwhelming majority of companies bypassing the formal management and regardless of the will of formal directors/CEOs. Shadow management provides a very significant influence on the following areas:

1. Balance of powers within company staff
2. Productivity of implementing the decisions of formal managers
3. Overall company effectiveness.

In most cases, shadow management plays a crucial role in processing and implementing managerial decisions on all levels. So far, managerial science and academic research seem to lack a comprehensive understanding of what shadow management is and does not study it as a system, focusing only on informal leadership as it provides obstacles to formal ways of management. When discussing Russian scientific research in this field, there are hardly any comprehensive materials devoted to a constructive and full-scale approach to this issue. Western scholars have achieved far more success here: one can mention works by M. Smart (2010), Y. Doz & M. Kosonen (2008), E. Burdus (2018), J. Bertholo (2017), P. Cardon (2021), etc. The authors of this research believe that in some cases, the definition of shadow management can also be understood as "underground management" and "dark side management." In the context of the processes studied, those definitions can be viewed as equal.

The concept of shadow management can be logically interconnected with an exciting and influential concept of informal leadership, not being limited to this one, however. Based on the theoretical understanding offered by M. Smart (2010, pp. 5 – 8), one can clearly define who informal leaders are. They are individuals who do not possess a formally high status in the organization but who possess extensive professional knowledge and therefore have opportunities to promote their interests or interests of other people for achieving the desired results through creating networks of horizontal and vertical links, also using their own profound field experience

and outstanding personal qualities. Based on this definition, we can argue that a shadow manager is an informal leader with semi-institutionalized authority among the employees. Such definition would include all the main features that are worth mentioning in the context of current research.

There were and will be employees who drive the hidden mechanisms of motivation and goal achievement in every organization. They usually are not openly awarded, do not have the powers to hire and dismiss employees. However, the majority of employees are just fond of them. What is more, when an informal leader leaves the job (switching companies, teams, or projects), the work can halt for an indefinite time, and the effectiveness level might decrease significantly. The grey cardinals of management is another name for such "progress drivers."

Sometimes company directors refuse to understand and recognize the decisive influence on business processes that grey cardinals possess. CEOs openly ignore them and suppress their activity because shadow managers undermine the existing vertical networks, official hierarchy, and workflow mechanisms. This is especially true for the Russian business environment. However, the truth is, the activity of shadow managers can be either destructive or constructive. Practical experience shows that the most successful formal leaders try to gain the necessary experience in working with shadow managers and influence them to use their vast potential for increasing the management effectiveness for the company in general.¹⁰. Establishing good sustainable relations with the informal leaders of the staff means to be a real future-oriented director and build a maximum compelling motivation, planning, and control system for the company.

However, practical experience of working with different companies shows that the MBA graduates and various representatives of the "functional business elite" do not really like the grey cardinals, thinking of them as a threat to personal career ambitions and interests, which in the majority of cases is not valid. Shadow managers possess a vast intellectual and resource potential, allowing them to quickly overtake the official top management positions, kicking the heavyweight slow-to-react directors out of the game, should it be their wish and aspiration. Nevertheless, due to a set of unique psychologic features, shadow managers most often prefer to stay the informal kings and queens, "the soul of the staff," beloved and looked up to by the majority and legends of company parties, just because they do not think of formal leadership as of something outstanding and worth fighting for. A natural shadow manager would most probably refuse an offer of a higher position with increased wages and bonuses if this would somehow limit his/her internal freedom and force him to take hard and formalized textbook-style decisions.

¹⁰ Here and after, the authors refer to their extensive personal experience of business activity and their observations in the area of formal and informal leadership.

One could start talking about forming a controlled system of shadow management in a company if a successful hybridization of official management and grey cardinals is achieved. It seems that such an organizational system can be the most effective in many areas. Formal management gets all the required information about employees, their motivation and job satisfaction levels, plans to stay/leave the company with reasons for that, and much more. Shadow managers, in turn, are set free from constant open and undercover pressure from official management and get the opportunities to work in a reliable and integrated company, also playing an essential role of linking the formal leaders and employees on an everyday basis. The introduction of getting in touch with informal leaders is pretty standard in large Western companies, such as "Breakfast with top management" in various branches of Siemens AG.¹¹

Shadow management teams can also be created deliberately in order to improve specific activity indicators. For instance, in 2005, Accenture called together an exceptional management team comprised of talented young leaders named "Vision for 2012". The aim and result of its work was an updated vision of its mission, reconsidered and redirected to a new younger audience. Moreover, this team of young shadow managers successfully re-educated the core of Accenture's top management based on current business conditions (Doz & Kosonen, 2008, pp. 39 – 41).

The conclusions for a field businessperson and researcher are apparent. «If you cannot beat them, join them» - in the context of the current paper, this famous saying appears the only possible solution for a strategic thinker. This can be an excellent starting point for building up the new pattern of relations between formal and shadow management that also appears an excellent and robust solution for a hidden conflict. The only difference is, the informal system should be "joined" not to be destabilized, and efforts should be made not to eradicate the grey cardinals. Instead, the aim should be to create a coherent, controllable and predictable structure, which would comprise driving force vectors from official and shadow management, creating a synergetic effect. The modern business operates in a highly viable and rapidly developing environment, where any advantage gives a step ahead in competing with the rivals. Understanding the effectiveness and mastering the principles of shadow management in practice would be helpful for top-level managers to increase the efficiency of companies.

Almost in all companies, there is a belief that a certain kind of "proper leadership" would drive you to success. Employees and managers often think of leadership functions as key ones, and when a project fails,

¹¹ However, the authors stress that from their personal experience of participating in such events, most of their success depends on the formal managers, namely their wish and capabilities to establish and develop a dialogue with shadow managers who represent various employees. If mutual interest and credibility levels are low, such projects would be canceled shortly due to an insufficient output.

everything is blamed on the absence of a person or a team that would be adequately leading the work processes. Therefore, an impression is created that leadership depends on whether a company progresses or leaves the market entirely. Many scholars claim that a leader is a crucially important element for the team (see, for instance, the works of Huszczo, G. (2011), Maddux, R. (1994), Parker, G. (2009)). However, as Ford puts it, "neither leader nor his activities are sufficient to think about the possibilities of losses or wins" (Ford, 2017). He believes that leadership is just one of the critical elements, but it should not be considered the only and the most important one.

Even though there is no universal definition of leadership, most modern scholars would probably agree that leadership results from visioning the future and motivating people to strive for that future. Therefore, leadership shapes the future but does not make it happen. Making things happen is the function of management (Ford, 2017).

Expanding on this point, Prof. Ford righteously points out that reaching any future horizon depends on the choice of proper tools, practices, and strategies. In some cases, success requires only slight changes. In other cases, there is a need for significant structural transformations, shifting from old business models to the new ones, hiring, dismissing, or re-educating employees. All those changes are the subject of management, which makes the necessary mechanisms run (Mumford, Thorpe & Gold, 2012, pp. 3 – 4). Management practice provides structural and functional integration necessary for solving any kinds of tasks, reaching the points, fulfilling vision concepts that leaders create. Organizational and teamwork successes result from the synergy between leadership and management, just like any significant changes in the company structure require close interaction between managers and leaders (Ford, 2017).

What is more, it should be noted that in the current conditions of personnel optimization, the amount of workload for managers is growing. They are often required to do many additional tasks that diminish their time to devote to their direct responsibilities (Smart, 2010, pp. 22 – 23). They waste too much energy on secondary processes, risking a decrease in overall effectiveness (Den Dekker, 2016, pp. 153 – 168).

Additionally, Fragnière & Sullivan (2006, pp. 52 – 55) believe that in times of crisis, managers must be granted full power to get the company out of turbulence. Moreover, establishing a good emergency team based on existing shadow managers is vitally essential for a company to react fast in critical business situations when unforeseen circumstances come into effect. It is also essential to understand that whatever decision is made in the crisis time would be unpopular and denied by some employees, especially when acting in the lack of time and information, using extreme power, and thinking fast. Nevertheless, when the future of a company is questioned, the principle "desperate times – desperate measures" comes into effect,

and this is when outstanding communicative skills, high level of credibility, and professionalism of shadow managers become helpful and can flourish. Their task is not to satisfy everyone, but to save the company, and they can prove to those who oppose that the decisions made are critical, and everybody gets a win-win in the future thanks to the actions taken today (Fragnière & Sullivan, 2006, pp. 74 – 75).

In the research works of Chapelle and Hopkin, we can also find particular parts devoted to risk appetite (Chapelle, 2019, Chapter 5; Hopkin, 2018, pp. 297 – 307). This definition means the amount of risk an organization is ready to take pursuing its strategic goals (Chapelle, 2019, p. 37). This concept, as she stresses, has been of great attention and focus during and after the global financial crisis of 2008. In the context of current research, the very definition of risk appetite is fundamental. Why should we have any? Maybe we should use the terms "risk acceptance" or "risk tolerance"? However, an essential concept exists within the definition of appetite – this is the reward. The higher the risk, the possible reward we can expect (Chapelle, 2019, p. 38). In this context, risk acceptance and tolerance are passive towards the risk, meaning the wish to avoid, whereas appetite is the active position and means the wish to take the risk, even searching for it. The authors strongly believe that this statement plays a crucial role when an entrepreneur makes critical decisions, which pushes forward business, adventures, and risky initiatives. Striving for a reward makes the risk appetite higher.

Furthermore, this is a driver of changes, providing that the risks are calculated and foreseen. When a risk is presented without any notification of potential reward, it is natural to reduce it as much as possible. However, if there is a clear and well-grounded sign of high potential profits that would also be closely connected with strategic goals, the opportunity of taking the risk changes from negative to positive.

Similarly, that, Fragnière & Sullivan (2006) claim the following thesis: business people have to accept that zero risk is not an option. According to their research, being risk-averse is becoming more and more popular in modern society. This can be noticed in the rise of insurance premiums, the spreading of safety devices of all possible types. However, as the authors put it, a certain amount of residual risk always remains irreducible, thus making irrelevant all attempts to reduce risk possibility to zero level. They point out that when tolerance goes near zero point, the cost rockets up to the skies. This, in turn, causes a considerable subjectivity in allocating the risk budget and leaves a lot to be desired – at least, the company could increase the cost-effectiveness of investments while not trying to reduce the risk to zero. Moreover, again, an absolute zero is impossible due to a certain amount of residual risk (Fragnière & Sullivan, 2006, pp. 65 – 68).

Therefore, the author of this paper believes that a particular focus should be made on using the hidden powers of the company. One of those is

shadow managers – the informal leaders who comprise outstanding leadership capabilities and managerial talents but do not usually take high-ranked official positions (Huszcz, 2011, p. 262). In the networks of shadow management, leadership and management are working together in harmony, which is very important to find, as Ford stresses (Ford, 2017).

Providing proper task-sharing and having broad opportunities to influence the behavior, motivation, integration, and stress-resistance of staff, shadow managers can help release the stress that formal managers experience nowadays, keeping the work processes efficiency at high levels at the same time. Informal leaders become actual shadow managers, implementing the tasks that have been assigned from officials and being under covert control by top management. In some cases, when a necessary synergy level is achieved, shadow managers can act as “transformational managers” (Lessem & Schieffer, 2016, p. 11), who:

1. Position themselves as constructive rebels who bring the changes for good.
2. Are confident in taking calculated risks.
3. Act depending on the situation.
4. Believe in their teammates and know what they want.
5. Learn from personal and others' experiences.
6. Possess a strategic vision.
7. Can protect their opinion and point of view (Smart, 2010, pp. XVI-XVII).

The authors believe that it is pretty seldom to observe radical shifts to either idealization of strategic dreaming or strictly planned and formalized textbook-style management (Barschel, 2007, pp. 3 – 5). Shadow management automatically filters and abolishes ineffective mechanisms and adapts to the business conditions directly on the spot, thus keeping the functional balance close to ideal.

To conclude, if we discuss a “synergy between leadership and management” (Kreitner & Cassidy, 2012, p. 187), the author presupposes that the ideal system would comprise the most necessary criteria for success in the short-term and long-term perspectives are shadow management. Low level of awareness and research, as well as an insufficient systematic approach to its studies, open a broad horizon for both for scholars and businesspersons for practical implementation of the knowledge and experience gained for almost any type of company, small and medium enterprises, also including government relations and international business.

8. Methodology

Fragnière & Sullivan (2006), Kleiner et al. (1997), Saßen (2018), and Adizes (2013), also followed by M. Kravets (2015), suggested different research questions that relate to communicative risks and not entirely researched in

other scientific papers. They can be used as the basis for the current research. These are:

RQ1. Can a communicative system be a significant risk factor for employee shared values, output efficiency, mission, and vision understanding?

- 1.1 To what extent can business communications be considered a risk factor for strategic performance and cause misunderstanding of key waypoints by employees?
- 1.2 Is it possible to outline the most effective ways of delivering the mission and vision understanding to employees on all levels?

The following hypotheses were developed:

- H1-0: efficiency of communications does not influence the shared values, output efficiency, mission, and vision understanding among employees.
- H1-1: efficiency of communications does influence the shared values, output efficiency, mission and vision understanding among employees.
- H1-2: efficient communications increase the commonality of values, output efficiency, mission and vision understanding among employees.

Dependent variables: communications efficiency; economic efficiency.

Independent variables: commonality of values, output efficiency, mission, and vision understanding among employees.

RQ2. Do the informal leaders (shadow managers) as effective communicators present a risk for the company in strategic management success?

- 2.1 Are there shadow managers present in the surveyed company?
- 2.2 If yes, to what extent do shadow managers influence informational flows and business processes?
- 2.3 Is it possible to work effectively with shadow managers and use their core competencies to achieve the company's goals?

The following hypotheses were developed:

- H2-0: Shadow managers as communicators do not play an essential role in business processes, no risk factor.
- H2-1: Shadow managers as communicators do play an essential role in business processes, risk factors.
- H2-2: Shadow managers can increase the efficiency, quality, and speed of business processes, avoidable risk factor.

Dependent variables: communications efficiency; economic

efficiency.

Independent variable: level of shadow managers' influence.

RQ3. Can strategic risks be minimized by introducing scientifically based efficient, communicative models within a company?

- 3.1 Do you believe there are strategic risks connected with communicative flaws in your company?
- 3.2 Do you believe these strategic risks can be minimized by introducing scientifically based efficient, communicative models? To what extent?
- 3.3 What could be a sample algorithm for establishing a proper communication system in a company to avoid communication risks from emerging?

The following hypotheses were developed:

H3-0: Strategic risks do not reduce significantly even if efficient, communicative approaches are introduced.

H3-1: Strategic risks do reduce significantly if efficient, communicative approaches are introduced.

Dependent variables: communications efficiency; economic efficiency.

Independent variable: influential communicative approaches.

Based on the existing professional experience, the authors can emphasize that this topic and the research questions must be considered to establish efficient, communicative models and avoid communicative risks that can cause performance decreases from a strategic perspective. Applied business practice shows that the right approach to communications in a company can significantly reduce the risks of underperforming in the long run and can foster successful strategic development. This was already observed in several companies, both in Austria and Russia. The topic was discussed and found very relevant and essential by representatives of business and academic communities of both countries.

In order to find out the effects of communication models influencing the performance risks in a company, it is planned to use the following approach. The first step is the quantitative research with surveying business representatives from industrial companies in Austria and Russia with a focus on risks connected with communicative processes, informal management, and ways of constructing effective communication models for enterprises, which will be conducted. The second step is the qualitative interviews would mainly focus on understanding communicative culture and models in Austrian and Russian enterprises. All interviews were pre-designed in advance, with possible follow-up questions that might appear in the interviewing process to increase the quality of information obtained. The quantitative research was conducted as an online survey, and qualitative interviews were primarily done face-to-face. Such

differentiation was inevitable because, in some cases, it was more convenient for business respondents to do an online survey and an online interview.

Most empirical data would be received from surveys and interviews, whereas supporting information was gained from scientific databases and search engines. A mix of quantitative and qualitative methods was chosen because this approach is believed to provide a better understanding of the topic and a more thorough investigation of communicative models and business risks associated with them in the context of current research.

Specifically, the research questions RQ1 and RQ2 with respective sub-questions would be covered by surveying the abovementioned companies. Answering the RQ3 and the respective subquestions would be based on the qualitative interviews designed for current research, existing empirical studies, and the author's extensive professional experience.

The number of survey respondents was 78, including 38 from the Austrian side and 40 from the Russian side. For the qualitative interview, the numbers were 25 and 25 accordingly. This number is selected because, for qualitative research, there is no strict obligation to provide a background for sampling and the number of interviewees. Offline qualitative interviewing required more time and therefore was harder to conduct. For the current research, the surveyed people are from different branches and offices for which communications are critically important, approximately 2 – 3 interviews per office (HR, marketing). Another point is that it is hard to encourage people to participate in the survey, and all the employees surveyed have clearly stated that their anonymity is the number one priority. As the statistic importance depends here on the size and precision of materials obtained, the selection of interviewees is made according to recommendations (Malhotra, 2010, 136 – 170).

In the current qualitative research case, purposive sampling was selected, allowing flexibility in the sample size and relevance to particular research questions. This is also the most effective way of sampling here because data review will be conducted alongside data collection.

Research design is the following:

Independent Variables	Dependent Variables
1. <i>the commonality of values;</i>	1. <i>communications efficiency;</i>
2. <i>output efficiency;</i>	2. <i>economic efficiency.</i>
3. <i>mission understanding among employees;</i>	
4. <i>vision understanding among employees;</i>	
5. <i>level of shadow managers' influence</i>	

The dependent variables are set in the following questions:

1. How would you estimate the overall efficiency of communications within your company?

2. How would you estimate the economic performance of your company?

Both dependent variables are graded from 1 to 10 using the Likert scale.

Using the powerful resources of the SPSS statistic engine, the analysis of the abovementioned hypotheses was conducted using the correlation analysis between independent and dependent variables.

9. Results

Results from quantitative research (Survey)

The average value of the answers to question 1.1. "How could you estimate the overall level of communication effectiveness in your organization on a 10-point scale?" for Austrian respondents is 5.92, which is 0,92 points higher than the average value and indicates a relatively high satisfaction of Austrian respondents with the effectiveness of business communications in their company. Median and mode are 5.0 and 5.0, minimum three and maximum 8, respectively. This indicator was 5.28 points for the Russian respondents, which shows a lower level of satisfaction with communication practices. Russian answers are very close to Austrian ones in this case, with the same median and mode. The minimum is 3 points, and the maximum is 10 points, which shows that some Russian respondents are pleased with their company's communicative models. This question is the dependent variable for further statistic tests.

To question 1.2. "How much does the established communication culture in your company affect the achievement of strategic indicators?" the average score for Austria was 7.67, which indicates a strong influence of the communication culture on strategic indicators, according to the respondents' reviews. The minimum number of points received was 4, while the maximum reached 10. For the Russian side, this indicator was 7.97, which also confirms this statement. Russians were firmly convinced that communication culture influences strategic performance: median and mode were 8 points, with a minimum of 3 and a maximum of 10.

3

In a detailed form about the impact on overall values, work performance, mission, and vision, the average indicators for Austria were distributed in the intervals of 8.1; 8.37; 7.38, and 7.76, respectively, which is much higher than the average value. Minimum and maximum: from 3 to 10 points, which shows the diversity of opinions provided. This may also indicate the respondents' high degree of confidence in the strength of the influence of communication on the abovementioned indicators. For the Russian side, the answers are ranked as follows: 7.41; 8.08; 7.85; 7.79 – this practically repeats the picture that develops according to the survey of

Russian employees. Therefore, we can conclude that Austrian and Russian respondents think in the same way about the strong influence of communications over values, performance, mission, and vision.

To question 1.3. "How would you estimate the economic performance of your company?" the average score for Austria was 6.27, which is somewhat lower than was expected by the author initially. Russians have provided an average of only 5.64 points, an entirely predictable result. This question is also the dependent variable for further statistical tests.

To the questions 2.1. "How confidently can you say that there are shadow managers in your company?" and 2.2. "How do you assess the degree of influence of shadow managers on information exchange and business processes in general?" the average score among Austrian respondents was 8.48 (standard deviation 1.538788) and 8.45 (standard deviation 1.445195), respectively. Respondents are sure that shadow managers exist in their company, and their influence is strong. The Russian respondents gave the following indicators: 8.56 and 8.46 with a standard deviation of 1.860884 and 1.58689, respectively. The results of the responses are almost identical to the Austrian ones. When asked whether the influence of shadow managers is positive or negative, Austrian respondents gave an average answer of 5.78 points (relatively positive). In comparison, Russians are more confident in a neutral-negative influence (4.41 points) – the average indicator between the countries differs by 1.37 points, which is sensitive.

Among the Austrian respondents, only three persons (7.89%) indicated that they did not find a connection between strategic risks and incorrectly constructed communication models at his enterprise – the rest of the respondents are convinced of the opposite. Whereas 6 Russian respondents (15.38%) claim that there is no link between strategic risks and communications in their company – and 14 of them (35.9%) believe that such risks cannot be eliminated by introducing scientifically based communication models. In Austria, skepticism about the scientific approach is somewhat lower: only five respondents (13.16%) do not trust scientists. Russian respondents do not show expressed confidence in the possibility of introducing scientifically based approaches to business communication at their enterprise (4.41 points on average). At the same time, Austrians are much more inclined to a scientific and practical approach and consider it possible (6.72 points).

To test the abovementioned hypotheses and determine how communications influence the company's performance, we would use the correlation analysis between variables, namely the Chi-square Pearson coefficient. The correlation analysis of dependent variables 1.1. and 1.3. (gray colored) and independent variables in questions 1.1. to 1.3. for Austria looks as follows:

Figure 1: Correlation analysis of variables in questions 1.1., 1.2 and 1.3.
(Austria)

	Overall communications efficiency	Communicative culture influence	Common values	Output efficiency	Mission understanding	Vision understanding	Economic performance
Overall communications efficiency	1						
Communicative culture influence	0,578508	1					
Common values	0,438802	0,632872	1				
Output efficiency	0,564586	0,63955	0,714569	1			
Mission understanding	0,568907	0,599928	0,645346	0,691639	1		
Vision understanding	0,487691	0,698811	0,777788	0,746811	0,844679	1	
Economic performance	0,851035	0,496706	0,301497	0,480153	0,492211	0,378904	1

Source: Own illustration

There is a strong correlation between the following groups of answers:

- economic performance and overall communications efficiency;
- vision understanding and common values;
- vision understanding and output efficiency;
- vision understanding and mission understanding.

All other correlations show a moderate level. It is vital to see those dependent variables correlate with independent ones, and even both independent variables show a strong level of correlation, which directly confirms that overall communications efficiency influences economic performance.

Figure 2: Correlation analysis of variables in questions 1.1., 1.2 and 1.3 (Russia)

	Overall communications efficiency	Communicative culture influence	Common values	Output efficiency	Mission understanding	Vision understanding	Economic performance
Overall communications efficiency	1						
Communicative culture influence	0,605915	1					
Common values	0,40095	0,362738	1				
Output efficiency	0,530624	0,629084	0,720991	1			
Mission understanding	0,615109	0,517243	0,517579	0,447445	1		
Vision understanding	0,709773	0,626568	0,553379	0,5235	0,850967	1	
Economic performance	0,782985	0,55735	0,377503	0,494362	0,613701	0,682117	1

Source: own illustration

For the Russian side, there is a strong correlation between the following groups of answers:

- economic performance and overall communications efficiency;
- overall communications efficiency and vision understanding;
- shared values and output efficiency, which is very specific for Russian business behavior;
- mission understanding and vision understanding.

Figure 3: Correlation analysis of variables in questions 1.1., 1.2 and 1.3. (Austria and Russia)

	Overall communications efficiency	Communicative culture influence	Common values	Output efficiency	Mission understanding	Vision understanding	Economic performance
Overall communications efficiency	1						
Communicative culture influence	0,564896	1					
Common values	0,430795	0,49471	1				
Output efficiency	0,544473	0,628824	0,714118	1			
Mission understanding	0,561081	0,557291	0,563703	0,558562	1		
Vision understanding	0,598443	0,657048	0,651928	0,624143	0,84533	1	
Economic performance	0,818668	0,49249	0,350954	0,480091	0,51824	0,541695	1

Source: own illustration

The general conclusion allows us to reject the H1-0 hypothesis for the research question RQ1 and accept the H1-1 and H1-2 hypotheses: efficiency of communications does influence the shared values, output efficiency, mission, and vision understanding among employees; efficiency of communications can increase the commonality of values, output efficiency, mission and vision understanding among employees.

However, even if we base our conclusions on the results obtained from minimum, maximum, median, and mode results, this will provide us a clear picture of opinions since the respondents provided direct answers to the questions of influence. The statistical connection between communications efficiency and strategic performance is already contained in questions themselves, and respondents just had to evaluate it from 1 to 10.

For RQ2 about shadow managers' influence, we have analyzed the correlation between the dependent variable 1.1 (overall communications efficiency) and the independent variable 2.2. (overall influence of shadow managers on informational flows and business processes). For Austrian respondents, the correlation coefficient is 0.86, which tells us about a strong connection between the two variables. For Russian respondents, the correlation coefficient is 0.77, which also shows a strong connection between variables.

The overall correlation coefficient for both countries is 0.8, which confirms previous conclusions.

Figure 4: Correlations between overall communications efficiency and influence of shadow managers

	Overall communications efficiency	Influence of shadow managers
Austria		
Overall communications efficiency	1	
Influence of shadow managers	0,856153001	1
Russia		
Overall communications efficiency	1	
Influence of shadow managers	0,768627399	1
General		
Overall communications efficiency	1	
Influence of shadow managers	0,799632112	1

Source: own illustration

This result lets us conclude the following: RQ2 H2-0 hypothesis (Shadow managers as communicators do not play an essential role in business processes, no risk factor) is rejected; RQ2 H2-1 hypothesis (Shadow managers as communicators do play an essential role in communication processes, risk factor) was confirmed.

To test the RQ2 H2-2 hypothesis, we conduct the same analysis for the following variables: estimated economic performance (1.3.) and overall influence of shadow managers on informational flows and business processes (2.2.). The results are shown in the following Figure:

Figure 5: Correlations between estimated economic efficiency and influence of shadow managers

	Estimated economic efficiency	Influence of shadow managers
Austria		
Estimated economic efficiency	1	
Influence of shadow managers	0,714994745	1
Russia		
Estimated economic efficiency	1	
Influence of shadow managers	0,674548767	1
General		
Estimated economic efficiency	1	
Influence of shadow managers	0,673997299	1

Source: own illustration

The correlation coefficients show that the H2-2 hypothesis (Shadow managers can increase the efficiency, quality, and speed of business processes, avoidable risk factor) was confirmed.

The independent variable (shadow managers' influence) is strongly connected with the dependent variable (overall communications efficiency).

Results from qualitative research (Interviews)

The answers of the respondents in the qualitative part of the study are fascinating. For example, question 1.4. "Are there possible ways to bring the concepts mentioned above to the understanding of employees as effectively as possible (common values, the importance of productive work, understanding the mission and vision of the enterprise)? Please briefly explain your point of view in the answer field." Here and further, the spelling and punctuation of the respondents are preserved. Austrian respondents did not provide much information on this question, with only two detailed answers:

- Possible if managers work on that.
- Employees must be engaged in the business processes, not just "motivated" by artificial scientific concepts.
- To the same question, Russian respondents have provided the following replies:
- Work with employees face-to-face, hold meetups and team meetings more often, pay attention to informal events, and monitor the level of corporate solidarity.
- Such methods do exist, financial methods.
- For this, it is necessary to rethink the concept of management in the organization and abandon the post-Soviet models of a rigid vertical of power, involve employees in decision-making processes, change the approach to leaders in the team.
- It is necessary to raise the level of a corporate culture of employees, organize informal events, and promote employees' growth of professionalism (masterclasses, internships, etc.)
- Yes, we are focusing on the KPI of the group, direction, or the entire company.
- It is necessary to work with employees permanently and not bother exclusively with profit.
- Yes, corporate culture is necessary.
- They probably exist.
- Joint formulation of the mission, activities that are aimed at improving the corporate culture.
- Hire the right employees.
- There are, it is necessary to understand the moods and expectations of employees, work with them shoulder to shoulder, and most importantly - do not single out favorites, close ones, at least explicitly. The Russian practice of personnel management is a separate conversation.
- It is necessary to hire the already motivated.
- A manager is a person who motivates by personal example. As long as the slackers are at the helm, nothing good will happen. It is necessary to start with replacing the management staff and selecting the right personnel, with a strict selection - but also with good preferences for competent employees. You cannot just demand returns from people without benefits for themselves. A personal example is a starting point.

To question 2.4. "Is it possible to work effectively with shadow managers and use their core competencies to achieve the company's goals? (Please describe briefly)." the following answers from Austrian respondents were received:

- Try to find out whom the real influencers are, and instead of isolating and avoiding them try to make them work for you, make them a part of the company's management system.
- It is only possible when regular managers want to do so and do not ignore the potential of unofficial management, which can be an

advantage but needs a proper approach and the right motivation to be used for good purposes.

- Yes, as long they do not take over the leader's position.
- When the company deals with leadership shadow managers who do not have a technical approach, that is a problem. Private interests and not the global one
- Yes, mostly on staffing and personal issues.
- It is not possible if shadow managers have different values and missions compared to the central management.
- Possible, there should be ways of motivating them to work for a company
- Fascinating question, maybe possible, but requires lots of effort and focus.
- Russian respondents were far more expressive and have provided the following detailed insights to this question:
- It is possible if you do not abstract from them and do not close yourself, but try to attract them to solve everyday tasks while stimulating them - not necessarily financially, you can add a few "buns" to the staffing table.
- It is possible to use their resources, energy, and influence ability to achieve its goals.
- Possible. We should not be afraid of shadow leaders and push them into unpromising positions - they should be given room for maneuver, identify and develop their strengths and make them "lieutenants" under the leader.
- It is necessary to find contact points between the interests of shadow managers and the company (financial, professional, etc.)
- It is possible and even necessary.
- It is possible, but they need to be involved in business processes and not pushed to the margins, fearing their elevation-this is very often done by formal managers.
- Probably, but it requires much work in this direction.
- It is possible and necessary; these are very talented people, their energy should be directed in the right direction and for the company's benefit.
- It is unlikely, and these are very independent and rarely controlled people.
- Shadow managers can carry reputational risks and influence management decision-making.
- Perhaps they should be included in business processes and not let them discourage the team.
- They need to be involved in business processes, not ignored. Their influence is powerful, and the potential is enormous. They can make excellent employees-if you do not push them to secondary positions, they will then quit searching for exciting projects.
- Shadow workers considerably cool down the atmosphere and bring confusion to the working environment. On the other hand, they are creative and can make non-standard decisions right away. It would

be exciting and valuable to include them in productive activities and not catch them in smoking rooms.

- Informal leaders are creative individuals, and they are challenging to manage at the level of traditional concepts. Each of them needs an approach. It is possible to work, but only in small companies. For manufacturing giants, for example, this can become a difficult task.
- Informal leaders are unmanageable if you do not work with them. They are present in any team, their competencies are essential, and they need to be used - however, this will require significant efforts on the management. It is not easy to delegate some of your authority to an employee, a "lieutenant," - but it is necessary for competent work with shadow workers. They can be good tactics, but the strategy remains the main thing. This can be used in work.

To question 3.4. "What could be a possible example for establishing a proper communication system in a company to avoid communication risks to emerge? Please describe briefly" Austrian employees have provided the following answers:

- Surveying and finding out the flaws of communication, then working out a roadmap of improving them.
- Hiring only the people who want to work with other people and are open enough for criticism and improving their performance, also wanting to go the extra mile for the client.
- Linear communication.
- Being efficient, realistic, and not political.
- Visual and verbal communication.
- First of all, that should come from management. They should lead the communication and try to understand their employees.
- Work together with employees, make regular feedback meetings.
- We might think of hiring the right people to personally interview them, when possible, not just the HR department doing this. It is essential to know your people in person.
- Russian respondents answered the following:
- Review the existing relations between managers and employees, reduce hierarchy and add transparency, establish a dialogue between all levels of management, make bosses more accessible to subordinates, get rid of the "Soviet" model of management and understanding of work as "let the boss think."
- Active work in this direction, and not the expectation that everything will work by itself.
- It is possible, but this process is unlikely for large companies of the post-Soviet scale due to the excessive conservatism and "straightforwardness" of the managers' thinking. Scientific approaches justify themselves only in cases when they are confirmed by practice.
- Management policy.
- Application of scientific and practical models based on the psychology of the collective and the individual. Management should understand

the need for such models and have the desire to implement them in business processes.

- Ordinary managers should be appointed, and everything will be fine.
- You need to hire people and not grab the first ones you get on the headhunter.
- Work with employees, communicate, go to corporate events.
- Managers need to be changed (two identical answers).
- Receiving prompt "feedback." Taking preventive measures. Maintaining communication.
- Competent managers are hired not by an acquaintance and by fraud, but talented people with a high level of personal responsibility, purposeful and result-oriented, who respect their team.
- It will take time and a strong will of the manager to change the hierarchical structure and make it more modern, corresponding to the company's spirit. Shadow managers are an excellent resource. They should be put on the management of essential projects, implicitly control, and encourage independence.
- A scientific approach can be practical only if applied, and theories are unlikely to work here. It is necessary to consider the structure of communications in each company, which excludes generalizations.
- Everything depends on the degree of readiness of the management to make decisions that go beyond the usual management concepts and work with people directly and not through HR specialists.
- Scientific models are good in theory, and additional factors may arise in practice. In general, a scientific approach can be justified if it is implemented situationally for each company.
- Constant, daily work with the team, shoulder to shoulder, and not on the principle of "You work here, and I went." Openness, honesty, defending the interests of their people, involvement, responsibility, and self-discipline of the leader—all are the main qualities with which any leadership begins. Employees will follow only such people. Moreover, it would help if you recruited the same people to the team. Personal interviews are mandatory. Talk to people, not give orders.

10. Discussion

As a result of the empirical analysis, it was found out that the hypotheses put forward about the significance of the influence of communication processes on the company's strategic success are confirmed. This is reflected in the assessments of respondents who are convinced that strategic indicators, labor productivity, understanding of the enterprise's mission and vision directly and depend on how effective communication models are at the enterprise. At the same time, the level of satisfaction with communication processes among Russian respondents is lower than among Austrian ones.

In addition, the presence and significant influence of shadow managers on business processes in the organizations under study were confirmed.

Moreover, Russian respondents are characterized by rather negative reviews about their activities, while the Austrians rated the work of "shadow workers" neutrally positively.

As for those companies in which the respondents work, strategic risks associated with communications can be noted. However, only Austrians favor scientifically-based models of building communication systems, while more than one-third of Russian respondents do not think this approach can be practical for their enterprise.

It is also important to note that the international experience of corporate governance contains several models – from passive, leaving all issues to the competence of the CEO, having limited accountability and relying on the preferences of management, to active, where the board of directors makes critical decisions, which are then implemented by management. Nevertheless, the traditional role and practice of the board of directors can be summarized as follows: the leading role in the development and implementation of the strategy is assigned to the leading managers, and the strategic role of the board of directors is reduced to overseeing that all five tasks of strategic management benefit shareholders. Usually, executive managers briefly inform the board of directors about critical strategic activities and transmit strategic plans to this body for official approval. Directors rarely take a direct part in developing and implementing the strategy, and they should not do so. Most of the invited directors have no experience in this industry; their knowledge of the company is limited. The Board of Directors usually meets once a month (or less often) for a meeting that lasts for 6 – 8 hours. It is difficult to expect from the board of directors a deep understanding of all strategic issues and their original strategic proposals that can compete with the proposals of executive managers. All this is not required from the board of directors, whose main task is supervision and control.

The Russian corporate governance model also follows the global trend, where the role of the CEO and his team is reduced to developing strategy and its implementation, initiating most organizational changes. In Russia CEO usually develops and proposes a strategic direction; develops and proposes business plans and a budget; organizes the work of managers; carries out work on the implementation of corporate strategy and business plans; the role of the board of directors is to approve the strategic direction, business plans, and budget; organize the work of the supervisory board; monitoring the implementation of decisions taken. From the point of view of the frequency of communication, meetings of the board of directors are carried out more often than shareholders' meetings, but in comparison with regular intra-organizational interaction, their frequency is rather insufficient.

Another vector of development of the communication system of a Russian manufacturing enterprise is the formation of an integrated complex of

resource-providing communications of the enterprise, which also correlate with the financial and other capabilities of the enterprise and the selected strategy.

The communication systems of enterprises seeking to unlock the potential of resource-providing communications are characterized by the level of "integrated communications." The communicative strategy, in this case, integrates various types of communicative activities. The enterprise forms a well-known image and an image that has significant positive differences from competitors. In this sense, the company has a high level of information transparency for key target audiences, uses modern information and communication technologies. This can also increase the internal loyalty of employees.

The practice of the best Austrian enterprises that can be referred to as "communicative integration" is to achieve a high level of loyal employees, taking into account the information needs of a wide range of stakeholders and employees, using advanced communication practices and information technologies. Despite the high costs to achieve this level of communication potential, they usually pay off due to a significant price premium and a large market share, making the company more competitive.

The transition from low levels of development of the communication system of Russian industrial enterprises to higher ones requires greater consistency of decisions made than just the partial integration of marketing communications. Firstly, it is necessary to consider the relationship between the levels of development of enterprise communications with critical strategic factors, the general strategy, and the external environment's turbulence. The fundamental choice of the general strategy as a strategy focused on low costs or differentiation will determine the differences in the level of development of resource-providing communication ability and derived resources. The difference of these strategies, which is rooted in the level of use of marketing communications, is mainly described by the levels of communication system development of a production enterprise, obtained based on Russian and foreign experience analysis. The turbulence of the external environment as a determinant of the internal environment of the enterprise reveals its influence on the communications of the enterprise and other strategic factors, including the innovative activity of enterprises.

The practical significance of the work is that the results obtained are brought to specific recommendations for improving the communication system of Russian production enterprises. The theoretical and methodological provisions of the current survey results can be used in higher educational institutions when teaching such subjects as "Strategic Management" and "Organizational Communications." The research results can be used in management consulting, retraining programs for senior personnel and top management.

11. Conclusion

The following provisions can be concluded as the result of the current research:

1. The communication component of the risk management theory of the enterprise is essential. The proposed approach, in contrast to the existing theories of organizational communications and risk management, focuses on the strategic performance of the enterprise influenced by its communication resources and abilities, considered as a communication system concerning the factors of the external and internal environment of the enterprise. The main focus of the current Master Thesis is the internal environment, the connection of the elements of the communication system with structural and environmental factors that influence the enterprise's strategic performance in the long run. The structure of communication abilities and their primary communication resources in emerging markets differ significantly from developed countries.
2. The proposed approach to understanding risk management considers employees' information and communication significance through their belonging to parts of the network (core or peripheral), their level of knowledge, presence, and influence of shadow managers. The resulting model allows to:
 - identify communication problems concerning the strategic changes and performance;
 - identify information-relevant employees at the lower levels of management;
 - rationalize the stable relations of management with the employees of the enterprise.

The obtained results of employee surveying allow the management to successfully understand the issue of communication frameworks in their respected companies.

3. Based on a comparative analysis of approaches to organizational communications, a methodology diagnosing the communication system of a manufacturing enterprise has been developed. The diagnostic methodology includes a set of selected and modified research methods and evaluation of the company's communication resources; a set of target and calculated indicators; a criterion for acceptable deviation; formulas for determining the level of development of the company's communication system. The algorithm proposed in the dissertation includes three stages (setting the target values of indicators for the development of the communication system; measuring the current values of indicators and calculating deviations from the target level; making a diagnosis), specifying the sequence of diagnostics. In contrast to the previously known ones, this method offers a comprehensive solution for the system of external and internal communications of the enterprise within the framework of a resource-competence approach to strategic management, which allows us to justify proposals for the

complementary development of sustainable communication resources.

4. In the conditions of increasing turbulence of the external environment, a previously unknown trend has been established to equalize the importance of communications that support organizational changes compared to resource-providing communications. This increases the importance of internal communications for modern enterprises, also when allocating communications development budgets.
5. The generally accepted differentiation of organizational communications into formal and informal ones was supplemented by an additional factor of etymologization – shadow management). In contrast to the previously known ones, the resulting etymologization allows identifying potentially solid communicators and leaders.
6. Based on the analysis of survey data on the characteristics of communication systems of enterprises of Austria and Russia and the involvement of factual material for managing communications of foreign enterprises, the levels of development of the communication system that were not previously considered for production enterprises are identified. The levels of development are presented in two dimensions (support for organizational changes, resource support), reflecting the strategic purpose of the communication system for a manufacturing enterprise. The first dimension is well characterized by the schemes of the communication network in the "core-periphery" model: the manager's communication network → a small centralized core with a degenerate periphery, → an expanded decentralized core with a periphery → a strategic team with a developed periphery → a dense decentralized system with a wide variety of external links. The observed features of external communications characterize the second dimension: the initial level of sales communications → improved sales communications → image communications → integrated communications → integration of stakeholders.
7. Based on the diagnostics of communication systems of Russian industrial enterprises, significant differences in typical communication problems of companies operating in conditions of emerging and developed markets were revealed. In the first case, the main problem of the communication system is the "isolationism" of a significant number of employees, which leads to an increase in the time and cost of implementing planned innovations. In the second case, the adaptive capacity of the enterprise is significantly reduced due to the low density of interaction, closed communication climate, and insufficient diversity of external relations (Soviet heritage). According to the identified communication problems, possible management solutions were provided. For emerging markets, the emphasis should be on improving formal vertical and horizontal channels, taking into account the personal capabilities of employees regardless of the communication network; It is also essential to develop direct relations between employees, focusing on the transformation of the

communicative pattern of managers, managing a variety of external relations inconsistency with the personnel policy of the enterprise.

8. There is a variety of strategic directions for the development of a communication system, in contrast to the well-known one-dimensional solutions featured in emerging market economies, is presented in the form of a matrix of critical factors of strategic choice (the level of turbulence of the external environment, the type of competitive strategy). Empirical studies have shown that it is possible to explain the differences in the directions of development of communication systems of industrial enterprises, including the integration of communication resources and processes (communication network, integrated marketing communications, organizational communications).
9. Based on the analysis of the best Austrian and Russian communication management practices, including the author's extensive personal experience of the current Master Thesis, organizational solutions for the transformation of communication systems for Russian enterprises are proposed. This set of recommendations considers modern trends in strategic management from developed markets, the need for diagnostics, and the development of organizational communications as an integral system.

The theoretical significance of this research is to reveal the essence of organizational communications as a critical factor in the strategic success of an enterprise, the importance of which increases the turbulence of the external environment and the influence of various groups of employees, including shadow managers. The development of the communication component of the resource-competence theory of the enterprise, especially concerning its dynamic abilities, is an essential step for further applied work on this issue. The practical significance of the work is that the results obtained are brought to specific recommendations for improving the communication system of domestic production enterprises and therefore reducing communicative risks for business.

References

1. Адизес, И. (2013) *Стили менеджмента — эффективные и неэффективные*. Москва: Альпина Паблишер.
2. Балдин, К.В., Воробьев, С.Н. (2005). *Управление рисками*. Москва: ЮНИТИ.
3. Barschel, H. (2007). *Analyzing Formal and Informal Management Development. A seminar paper*. GRIN Verlag.
4. Bertholo, J. (2017). *Shadow Working in Project Management: Understanding and Addressing the Irrational and Unconscious in Groups*. Routledge.
5. Burdus, E. (2018). Shadow Management. *Revista De Management Comparat International / Review of International Comparative Management*, 12, 135 – 139.
6. Cardon, P. (2021). *Business Communication: Developing Leaders for a Networked World. 4th Edition*. Springer.
7. Chapelle, A. (2019). *Operational Risk Management: Best Practices in the Financial Services Industry*. John Wiley & Sons.
8. Den Dekker, W. (2016). *Global Mindset and Cross-Cultural Behavior: Improving Leadership Effectiveness*. Springer.
9. Doz, Y.L., Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Pearson Education.
10. Фирсова, О. (2014). *Управление рисками в организации*. Orel. (in Russ.).
11. Фомичев, А. (2004). *Риск-менеджмент: учебное пособие*. Москва: Дашков и Ко. (in Russ.).
12. Ford, J. (2017). *Leadership is not enough*. Retrieved from: <http://professorford.com/2017/08/14/leadership-is-not-enough/>
13. Fragnière, E., Sullivan, G. (2006). *Risk Management: Safeguarding Company Assets*. George Sullivan.
14. Fraser, J., Simkins, B., Narvaez, K. (2014). *Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices*. John Wiley & Sons.
15. Grill, R. (2019). *Project Risk Management*. GRIN Verlag.
16. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page Publishers.
17. Huszycz, G. (2011). *Tools for Team Leadership: Delivering the X-Factor in Team Excellence*. Nicholas Brealey Publishing.
18. Клейнер, Г. Б, Тамбовцев, В. Л, Качалов, Р. М. (1997). *Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии*. Москва: Экономика. .
19. Корнилова, Т. В. (2003). *Психология риска и принятия решения: Учебное пособие для вузов*. Москва: Аспект-Пресс.
20. Кошелевский, И. С. (2014). История развития практики и исследований в области управления рисками. *Молодой ученый*, 20, 307 – 310. Retrieved from: <https://moluch.ru/archive/79/13887/>
21. Кравец, М. А. (2019). *Диагностика и стратегическое развитие коммуникативной системы промышленного предприятия: дис. ...*

док. экон. наук. Воронеж.

22. Kreitner, R., Cassidy, C. (2012). *Management*. Cengage Learning.
23. Maddux, R. (1994). *Team Building: An Exercise in Leadership*. Kogan Page Publishers.
24. Макарова, Н. Н. (2009). *Риск-менеджмент (методология управления рисками в организации)*. Томск: Издательство Томского политехнического университета.
25. Mumford, A., Thorpe, R., Gold, J. (2012). *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Gower Publishing, Ltd.
26. Ниязов, Ф. (2018). Кто в ответе за внутренние корпоративные коммуникации? *E-xecutive*. Retrieved from: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1988459-kto-v-otvete-za-vnutrennie-korporativnye-kommunikatsii>
27. Павлов, М. И. (2008). Методология управления рисками проектов. *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления*, 10(53), 2008, 89 – 97.
28. Parker, G. (2009). *Team Leadership: 20 Proven Tools for Success*. Human Resource Development.
29. Peters, T. (2009). *Re-imagine!* Dorling Kindersley.
30. Pritchard, C. L. (2010). *Risk Management: Concepts and Guidance, Fourth Edition*. Taylor & Francis.
31. Сатдыков, А. И. (2017). Системное взаимодействие региона и промышленных предприятий для решения проблем недостатка квалифицированных кадров. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 8(6), 45 – 48.
32. Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management*. John Wiley & Sons.
33. Sievier, C. (2019). *Cybersecurity: Background, Risk Management, and Federal Policies*. Nova Science Publishers, Incorporated.
34. Smart, M. (2010). *Informal leadership*. Xulon Press.
35. Winter, H. (2013). *Risikomanagement und effektive Corporate Governance: Das Spannungsfeld von wertorientierter Unternehmenssteuerung und externer Rechnungslegung*. Springer-Verlag.

Janja Benkovič
Višja strokovna šola DOBA
janja.benkovic@net.doba.si

doc. dr. Tanja Sedej
DOBA Fakulteta
tanja.sedej@net.doba.si

Spodbujanje ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih v podjetju

Spodbujanje ustvarjalnega mišljenja je pomembno, saj v podjetju ustvarja obojestransko zadovoljstvo. Podjetje z ustvarjalnim kadrom učinkovito rešuje probleme, izboljšuje svojo ponudbo in ostaja konkurenčno na trgu. Z raziskavo smo preučili dve temeljni vprašanji: kateri dejavnik najbolj spodbudi zaposlene, da so pri svojem delu ustvarjalni in kateri jim to v največji meri, onemogoča. V okviru raziskave smo anketirali 127 ljudi na različnih delovnih mestih in ugotavljali vplive več dejavnikov, saj smo le tako lahko dobili širši pogled in zaznali povezavo med spodbujanjem ustvarjalnosti ter zadovoljstvom zaposlenih.

Ključne besede: ustvarjalnost, ustvarjalno mišljenje, spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, tehnike ustvarjalnega mišljenja, management človeških virov

JEL klasifikacijska koda: 2 K, 13 S

Encouraging creative thinking among company's employees

Encouraging creative thinking is important as it has a power to create mutual satisfaction in the company. On the one hand, a company with creative individuals effectively solves problems, improves its offer, and remains competitive in the market. The study examined two fundamental issues, which factors best encourage and enables employees to be creative in their work environment. We surveyed 127 people with different jobs and positions and identified the impact on several factors. We gained a broader view on facilitating creativity and determined the connection between fostering creativity and employee satisfaction.

Key words: creativity, creative thinking, encouraging creative thinking, creative thinking techniques, human resource management

JEL classification code: 2 K, 13 S

Uvod

V članku obravnavamo problem, ki ga opažamo v sodobnem podjetništvu, in sicer, kako spodbuditi zaposlene v podjetju, da so pri svojem delu ustvarjalni in se naučijo spodbuditi proces ustvarjalnega mišljenja. Ker je spodbujanje ustvarjalnega mišljenja nujno potrebno za obojestransko zadovoljstvo ob medsebojnem sodelovanju, se lotevamo reševanja problema z raziskavo, katere pomembne ugotovitve navajamo v članku.

Dejavnikov, ki vplivajo na naše ustvarjalno mišljenje, je veliko, kar nekaj izmed teh ni ustrezno raziskanih. Tudi ustvarjalnost je sicer precej subjektiven pojem, ki ga težko povsem pojasnimo. Pa vendar se sodobna podjetja pri izbiri kadra za svoj kolektiv lotevajo drugačnih, bolj sodobnih pristopov, ki pa zajemajo tudi vprašanja v povezavi s kandidatovo ustvarjalnostjo. Zato ob razumevanju ustvarjalnega mišljenja na splošno, procesa in različnih spodbujajočih dejavnikov prav tako raziskujemo tiste dejavnike, ki našo ustvarjalnost zavirajo ter jih doživljamo kot ustvarjalne blokade. Namen spodbujanja ustvarjalnosti namreč ni le boljše poslovanje podjetja, ampak posledično tudi večje zadovoljstvo zaposlenih.

Skozi raziskavo smo ugotavljali, kako anketirani zaposleni na različnih delovnih mestih doživljajo različne dejavnike kot spodbudne in zaviralne glede na svojo ustvarjalnost. Z raziskavo smo skušali povezati spodbujanje ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih tudi z odnosi znotraj podjetja, ki prav tako vplivajo na naše osebno zadovoljstvo in splošno klimo znotraj podjetja. Dobra klima, dobra komunikacija med zaposlenimi, raznolikost dela, sprotno reševanje konfliktov, skupinsko delo ipd. nas na neki način bolj spodbujajo k temu, da smo pri svojem delu ustvarjalni, zato je smiselno upoštevati različne spodbudne dejavnike in jih vpeljati kot del načina vodenja v podjetjih. Ustrezni spodbudni načini vodenja, uporaba raznih metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, preprečitev prekomerne preobremenjenosti pri delavcih so le nekateri izmed načinov, kako v podjetju dosežemo večjo produktivnost, spodbudimo motivacijo ter obojestransko zadovoljstvo. Posledica vsega tega pa je seveda prav večja konkurenčnost podjetja, ki je nujna za ohranitev podjetja na trgu.

Prav tako verjamemo, da je biti ustvarjalen pomembno na vsakem delovnem mestu, saj je ustvarjalnost veliko več kot najti novo izjemno idejo. Ustvarjalnost je med drugim tudi povezovanje informacij. Skozi raziskovalni del naloge smo ugotavljali, kaj je tisto, kar nas najbolj žene na delovnem mestu in na kakšne načine naj vodje spodbujajo svoje zaposlene, da bodo bolj ustvarjalni.

Ugotovitve raziskave so pokazale zanimive rezultate, ki kažejo med drugim na to, da poleg vseh že navedenih dejavnikov na našo ustvarjalnost pomembno vplivajo tudi odnosi znotraj kolektiva. Dober odnos med vodjo in delavcem ter splošno znotraj kolektiva je zato lahko precejšnji

spodbujajoči faktor ustvarjalnosti, ki mu pogosto namenimo premalo pozornosti, na kar želimo opozoriti tudi skozi raziskavo.

Teoretična izhodišča

Ustvarjalnost je torej možno opredeliti kot neko zmožnost ustvariti nove zamisli, ki so na svoj način originalne, drugačne. Ustvarjalnost je oddaljiti se od svojih običajnih miselnih vzorcev in zmožnost videti nove odnose. Kaže se prav v rešitvi problema, ki nam navadno predstavlja izziv. Pompe (2011, str. 17) pojasni, da se ustvarjalno razmišljanje začne pri problemu, s katerim se moramo soočiti kot posamezniki ali organizacije.

Včasih rešitev problema traja dalj časa, včasih manj, velikokrat nam pri tem pomagajo razne metode ali pa se nam ideja rodi, ko to najmanj pričakujemo. Nova ideja namreč pogosto pride, ko združimo dve ideji, ki sta si med seboj popolnoma različni in dobimo novo, unikatno idejo.

Pridobivanje idej je zelo pomembno tudi na delovnem mestu. Na ta način se potrjujemo, se izkažemo sami sebi in svojim delodajalcem. Mišljenje nam omogoča, da smo ustvarjalni in posledično tudi bolj zadovoljni skozi življenje. S tem se strinja tudi Ghosh (2015), ki razkrije povezavo med samovodenjem, ustvarjalnostjo zaposlenih, ustvarjalno klimo in inovativno naravnostjo na delovnem mestu.

Za delodajalca je pomembno, da ima pri uresničevanju vizije podjetja zagotovljen ustvarjalni kader, zato je na ustvarjalne posameznike navadno pozoren že na zaposlitvenem razgovoru. Pri iskanju človeških virov je delodajalec pogosto osredotočen na to, da bi bil človek na določenem delovnem mestu samoiniciativen, kreativen in bi bil zmožen prispevati nove, sveže ideje, ki bodo izboljšale nadaljnje poslovanje podjetja. Tudi Pompe (2021, str. 17) poudarja, da ustvarjalna družba ne dovoli spanja na lovorikah.

Nove ideje namreč lahko pomenijo vzpon konkurenčnosti podjetja in navadno tudi zaznamujejo poslovanje podjetja v pozitivnem smislu. Ustvarjalno razmišljanje postaja nujna kompetenca zaposlenih v sodobnem okolju. Cangemi in Miller (2007) verjameta, da bodo z večjo stopnjo razumevanja delovnega okolja in podporo vodstva zaposleni delovali izven okvirjev, ter naredili več, kot je minimum.

Ustvarjalnost in ustvarjalno mišljenje

Z ustvarjalnostjo, ki postaja vsak dan pomembnejša kompetenca v sodobnem poslovnem okolju, se ukvarjajo številni avtorji (Cangemi in Miller 2007; Driver 2010; Kovač 2005; Petak 2008; Pompe 2021).

O ustvarjalnosti govorimo, kadar ima človek sposobnost ustvariti neko novo idejo, neodvisno od njene uporabnosti. Natančno definicijo ustvarjalnosti

težko podamo, lahko pa povzamemo stališča o ustvarjalnosti, ki so bila splošno sprejeta in jih je navedel Petak (2008, str. 31) ter pravijo:

- »Ustvarjalnost je sposobnost odkrivanja in iskanja novih idej, takšnih, ki si jih še niso izmislili ali še niso znane.
- Ustvarjalnost temelji na povezovanju dveh ali več znanih idej na takšen način, da pridemo do nečesa novega, prej neznanega.
- Ustvarjalnost je povezana z odkritjem nepričakovanega, vendar koristnega in tvornega.
- Ustvarjalnost izhaja iz modifikacije ali razvijanja znanih idej, izdelkov ali storitev tako, da jih izboljšamo in naredimo bolj koristne, kot so bili prej.
- Ustvarjalnost je povezana z intuicijo, inspiracijo, vizijo – torej temelji na iracionalnih temeljih.«

Ko zaposleni misli ustvarjalno, se mu v mislih rodijo nove ideje, za katere ni nujno, da so tudi uporabne. V ta namen si lahko pomagamo z nekaj kriteriji, ki jih navaja Petak (2008, str. 34) in pojasnjujejo lastnosti idej, ki jih dostavlja ustvarjalni posameznik:

- »originalnost: ideja ni pogosta, je redka, izvirna, nenavadna;
- fluentnost: sposobnost produkcije večjega števila idej;
- fleksibilnost: večje število različnih idej, redke, neobičajne;
- uporabnost.«

Ustvarjalnost je samo po sebi precej težko pojasniti, a jo je možno opredeliti z več vidikov. Neposredno ni povezana z inteligentnostjo, v določeni meri pa temelji na znanju in izkušnjah, s katerimi pa prav tako ni povezana neposredno. Lahko se zgodi, da nas znanje in izkušnje tudi ovirajo pri ustvarjalnem mišljenju, kar se pogosto dogaja pri starejših izkušenih zaposlenih. Čeprav velikokrat potrebujemo novo ustvarjalno idejo, ta navadno ne pride ravno takrat, ko si želimo in tudi ni odvisna od naše koncentracije in volje. In ko se nam ideja končno rodi, niti ni nujno, da bo razumljiva ali smiselna drugi osebi, niti ni nujno, da je sploh uporabna (Kovač, 2005, str. 41).

Avtorica Kovač (prav tam) prav tako navaja: »V splošnem velja, da ustvarjalnost ponazarja proces, ki vodi k nastajanju nečesa novega, uporabnega in sposobnega za reprodukcijo (kar pomeni, da mora biti poleg uporabnosti, tudi toliko razumljivo, da bo možna ponovitev).«

Faze ustvarjalnega procesa

Večina avtorjev direktno povezuje divergentno mišljenje, ki je naravnano v čim večje število novih idej, z ustvarjalnim mišljenjem. Tako razmišljanje bi naj bilo prožno (različne in kvalitetne ideje), tekoče (veliko idej v kratkem času) in tudi izvirno (ideje so nove, inovativne). Nasprotno mišljenje divergentnemu je konvergentno, ki vidi samo eno idejo ali rešitev in nas v tem primeru lahko ovira, saj nam onemogoči videti morebitno boljšo idejo. Velikokrat se nam tudi zgodi, da se nam pojavi nova ideja kot nenadna rešitev problema, ki je morda na videz popolnoma nerešljiv – temu pravimo intuitivno ali tudi globinsko mišljenje. Pri takem načinu razmišljanja človeku pomaga intuicija, ki jo imamo ljudje v podzavesti (Mayer, 1991, str. 31).

Proces ustvarjalnega mišljenja je možno do določene mere opisati z enotno metodologijo, ki opisuje naslednje faze ustvarjalnega procesa in jih navaja Petak (2008, str. 34):

1. »**Preparacija** – zbiranje informacij, značilna je odprtost za izkušnje, pripravljenost za ponovno opredelitev pojmov, sposobnost intuicije ...
2. **Inkubacija** – značilna je predstavljenost problema, tako imenovano navidezno neukvarjanje s problemom.
3. **Iluminacija** – sposobnost za transformacijo intuitivnega v analitično in sintetično mišljenje hkrati, nenadno odkritje rešitve oz. vpogled, spremlja ga 'aha' efekt oziroma doživljaj.
4. **Verifikacija** – aktivno preizkušanje, kritičnost in miselna konvergentnost.
5. **Implementacija** – vpeljava v prakso oz. 'življenje'.«

Ustvarjalnost je posredno povezana tudi z našimi čustvi, saj vsako stanje izmed zgoraj navedenih spremlja določeno čustvo, ki se najprej kaže v občutenju napetosti, nato občutenju frustracije, nato občutimo veselje, v četrti fazi pa povečano koncentracijo, ki nam pomaga pri pridobitvi nove ideje (Petak, 2008, str. 34). Spreminjanje čustev v navedenem zaporedju je pogosto del procesa kreativnosti.

Vzporedno s pripravo pa lahko nastopi tudi faza čustvene blokade, ki jo doživljamo kot občutek nemoči. To pomeni, da problem, s katerim se ukvarjamo, trenutno nekako nima rešitve in nam jemlje voljo do nadaljnjega reševanja tega problema. Ovira je lahko sam problem, ki se nam zdi nerešljiv, ali časovna stiska, kar lahko privede do notranjega konflikta, ob katerem občutimo občutek frustracije in večje čustvene napetosti. Na zavedni ravni lahko taki občutki povzročijo tudi trajno opustitev problema, kar se nato kaže v naši ignoranci za reševanje tega

določenega problema. Če je ta frustracija prevelika, nam otežuje prehod v fazo zorenja (inkubacije), ko problem navidezno opustimo, ga potisnemo v podzavestno, kjer problem zori, in šele nato dobimo idejo (Mayer, 1994, str. 58). Zavedati se je potrebno vseh faz ustvarjalnega procesa, spodbud in blokad, s katerimi se ljudje srečujemo na poti do implementacije.

O spodbujanju ustvarjalnosti in njenem časovnem omejevanju navaja Mayer (1994, str. 60): »Ustvarjalnosti torej ne gre premočno časovno omejevati, marveč le prizanesljivo pričakovati. Najbolj modro ravnanje je v zagotavljanju za ustvarjalno delo ugodnih razmer in izvirnih spodbud. Učinkovite spodbude nastanejo le na podlagi dobrega poznavanja interesov, načrtov in nenehnega spremljanja dosežkov dela naših sodelavcev in njihovih nadaljnjih ustvarjalnih teženj.« Glede na omenjeno je smiselno upoštevati smiselne roke, na primer za končanje določenega projekta, ki zahteva novo inovativno idejo, saj je ob prevelikem časovnem pritisku posameznik težko ustvarjalen.

Ustvarjalnost in podjetništvo

Ustvarjalnost je pojasnjena tudi kot temelj človekove eksistence. Kot navaja Jurman (2004, str. 190): »Ustvarjalnost je temeljna antropološka funkcija, brez katere človek nikoli ne bi bil človek. Tudi živali znajo delati, toda njihovo delo ni ustvarjalno, temveč se odvija ob neki refleksni dejavnosti, globoko vtisnjeni v njihovo živčevje, ki upošteva realno okolje, in ob motivaciji, ki je nagona ali izvirajoča iz bioloških potreb. Ustvarjalnost pri človeku je nekaj več, je njegova eksistenčna funkcija, ki opredeljuje njegov smisel življenja in obstajanja. Človek se skozi ustvarjalnost potrjuje. Njegova dejavnost je, ne glede na to, ali je smotrna (delo) ali nesmotrna (igra), vedno prežeta z ustvarjalnostjo in jo je mogoče zaznati v vseh oblikah človekovega učinkovanja, predvsem pa v rezultatih njegovega dela.«

Ustvarjalnost je običajno del organizacijske kulture. Pompe (2011, str. 39) verjame, da sta ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu ključni, saj podjetnik in njegov tim ustvarjata nove ideje ali pa nadgrajujeta obstoječe rešitve.

Ustvarjalnost poznamo seveda tudi v podjetništvu in jo razumemo kot podjetniško reševanje problemov. Tako reševanje bi pomenilo razmišljati o nekem problemu znotraj podjetja z več podjetniških vidikov hkrati. V samem problemu torej uvidimo tržno, organizacijsko, ustvarjalno, inovativno, finančno in druge komponente, ki nam omogočijo neki nov način reševanja problema. Pri takem ustvarjalnem reševanju problemov uporabljamo praktične izkušnje, inteligenco in intuicijo. Učinkoviteje se navadno lotimo razreševanja tistih problemov, kjer je določen problem povezan z našo notranjo spodbudo in motivacijo (Berginc in Krč, 2001, str. 132).

Večina ljudi ne razume povsem pojma ustvarjalnosti in ga povezuje z umetnostjo samo in ne toliko s poslovanjem. V svetu podjetništva je ustvarjalnost prisotna na več ravneh: v organizaciji, človeških virih, kapitalu, trgu itd. Kot sta Berginc in Krč (prav tam) citirala podjetnika Waynea Van Dicka: »Poslovanje je oblika umetnosti. V poslovnem svetu je orodje, s katerim dela posameznik, zelo dinamično. Vanj so tako vključeni kapital, ljudje, trgi in ideje. Vsa ta orodja imajo svoja življenja. Vse te stvari je potrebno organizirati, reorganizirati in jih tako postaviti v nove oblike, kar predstavlja ustvarjalni proces.«

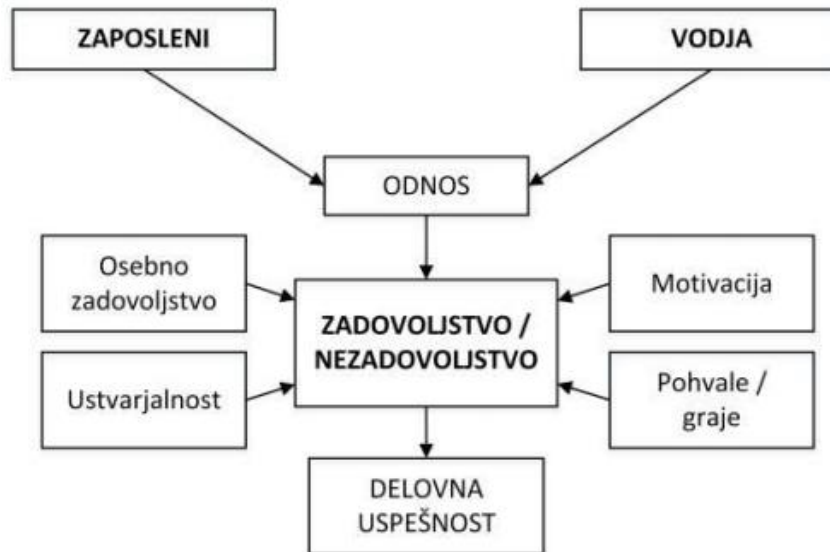
Ustvarjalnost kot konkurenčnost

Ustvarjalne ideje odpirajo podjetjem nova vrata, izboljšujejo njihovo ponudbo na trgu in tako posledično delajo podjetje bolj konkurenčno. Podjetje, ki nima novih idej in ne izboljšuje svoje ponudbe, se na trgu ne more ohraniti oziroma preživeti. Zato je ustvarjalnost vedno bolj cenjena lastnost človeških virov, na kar so sodobna podjetja v današnjem času nekoliko bolj pozorna. Brez človeških virov podjetje ne obstaja in ne more uresničevati svojih ciljev, zato je del edinega ustreznega načina vodenja tudi skrb za zadovoljstvo zaposlenih. Vodstvo mora zato prisluhniti delavcem, jim zagotoviti dobro delovno okolje, sproti razreševati morebitne konflikte in nezadovoljstvo znotraj kolektiva.

Kot navaja Resnik (2013) v spletnem članku: »Ravno inovacijska sposobnost je tista, ki omogoča podjetju hitro prilagajanje spremembam, ki se dogajajo v mednarodnem prostoru. Hkrati edina ponuja možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja. Le visoko inovativno podjetje bo lahko na dolgi rok ohranjalo prednost pred konkurenti ter na tak način zagotavljalo konkurenčnost. Glavne elemente konkurenčnosti bi lahko opisali kot inovativnost, znanje, prilagodljivost, strpnost ter povezovanje izobraževanja, raziskovanja in podjetništva v nedeljiv sklop.«

Kot navaja Mayer (1994, str. 69): »Sodobno podjetje je vsrkovalec (kondenzator) novega znanja, preoblikovalec (transformator) obstoječega znanja in proizvajalec (generator) lastnih idej, znanja in izkušenj prek ljudi, njihovih odločitev, izdelkov in storitev v profit ali drugačno obliko nove vrednosti in kakovosti. O ustvarjalnem podjetju govorimo s poudarkom, ker je kreativnost edina lastnost zaposlenih, ki lahko podjetje popelje k večji sposobnosti za spremembe in k odličnosti.«

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega



Vir: Dragman, Kambič, Kušar in Mujakić (2014, str. 106)

Zgornja slika (Slika 1) prikazuje vpliv različnih dejavnikov na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenega. V ta namen ugotavljanja vpliva teh dejavnikov so avtorji Dragman in drugi (2014, str. 109) v raziskavi potrdili hipotezo, da nematerialne stimulacije močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično tudi na njihovo ustvarjalnost. Prepričani so, da je odnos na delovnem mestu (predvsem odnos vodje do svojih podrejenih) največji razlog za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenega in njegovo učinkovitost. Enak vpliv imajo medsebojni odnosi znotraj kolektiva na ustvarjalnost zaposlenega in zadovoljstvo (prav tam).

Ko pride do začaranega kroga neustvarjalne rutine, je treba zaposlene spodbuditi in jim zagotoviti dobre delovne in življenjske pogoje. Pomembno je, da ustvarjalnost zaposlenega izboljšuje kot posameznika, prav tako pa ustreza strateškim ciljem in viziji podjetja (Mayer, 1991, str. 157).

Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže tudi v previsoki fluktuaciji zaposlenih, kar se kaže v absentizmu. Edini pravi vzrok za rešitev fluktuacije je odpraviti vzrok za nezadovoljstvo delavcev, kar pa pomeni pogovor z zaposlenimi.

Järnström in Sällström (2012, str. 10) sta dejala, da denar pozitivno vpliva na spodbudo zaposlenih in prinaša pozitivno klimo v podjetje. Posledica pozitivne klime je produktivnost zaposlenih, ki imajo večjo voljo do dela. Zaposleni v tem primeru materialno stimulacijo občutijo kot dokaz spoštovanja, in da jih podjetje ceni, torej ustrezna višina plače prav tako ni nezanemarljiva, kot morda meni delodajalec. Bolj stimulativni dejavniki, ki prevladujejo, pa so še vedno predvsem nematerialni.

Spodbujanje procesa ustvarjalnega mišljenja

Vključitev zaposlenega v delovni proces na način, da prispeva s svojo idejo, je zato nujna. Zaposleni s tem dobi neki zagon, motivacijo in čuti, da je pomemben del kolektiva. Na ta način se izpopolnjuje tudi kot posameznik. Svoj čas veliko raje usmerja v iskanje novih idej in izboljšav ter je zato bolj produktiven in koristen za podjetje. Pompe (2011, str. 38) se strinja in poudarja, da ni res, da je pretežni del ljudi neustvarjalnih. Namreč, pogosto je njihova ustvarjalnost potlačena.

Prednosti, ki jih zaposleni nato občuti ob spodbujanju svojega ustvarjalnega mišljenja, so naslednje (Matos, 1994, str. 15):

- povečanje samozavesti zaposlenega,
- utrditev prepričanja zaposlenega, da je vsak problem možno rešiti,
- delo, ki ga zaposleni opravlja, postane bolj zanimivo in zabavno,
- zaposlenemu zraste ugled,
- poveča se mu motivacija,
- svoje delo bolj obvladuje in
- se počuti inovativnega.

Proces ustvarjalnega mišljenja lahko zavira več različnih dejavnikov. Slabi odnosi na delovnem mestu, osebno nezadovoljstvo, monotono delo, preobremenitev na delovnem mestu, negativna klima v podjetju, čezmeren stres in več ostalih. Včasih nas lahko pri ustvarjalnosti ovira tudi lastno prepričanje, da nismo ustvarjalna oseba in da morda nismo primerni za določeno nalogo.

V preliminarni študiji je Mayer (1991, str. 55–57) s pomočjo analize raziskoval najizrazitejše blokade ustvarjalnosti v konkretnem delovnem okolju. Tri izmed teh imajo subjektivni izvor, štiri pa izhajajo iz delovnega okolja. Te blokade so (prav tam):

- premalo energije (zaposleni nima dovolj energije, da bi vedno znova premagoval ovire in blokade, ki mu preprečujejo, da bi v svojem delovnem okolju uresničeval lastne ideje in zamisli),
- pomanjkanje idej (zaposlenemu se nove in uporabne ideje ne pojavljajo pogosto),
- neustvarjalna klima (zaposleni v svojem okolju ne zaznava ustvarjalnega vzdušja; prevladuje rutinsko delo in njegovo

prepričanje, da nove ideje nimajo veliko smisla; delo je večinoma individualno, timskega dela ni veliko),

- neustrezno vodenje (zaposlenemu se zdi, da njegov vodja ni zainteresiran za njegove ideje in realizacijo teh idej),
- nizka stimulacija (zaposlenemu se zdi, da nove ideje niso ustrezno materialno in nematerialno dovolj stimulirane),
- ni strokovnega odločanja (zaposleni občuti, da pri svojem delu nima možnosti strokovnega odločanja, boji se večjih tveganj in zmot),
- pomanjkanje znanja (zaposlenemu se zdi, da ni deležen ustreznih izobraževanj in dotoka novega znanja).

Ljudi so nato razdelili v dve skupini. V skupino »ustvarjalni« so se uvrstili zaposleni, ki so v zadnjih petih letih ustvarili nov izum ali tehnično izboljšavo, v skupino »blokirani« pa tisti, ki niso ustvarili oziroma prijavili ustvarjalnih dosežkov. Rezultati so pokazali, da v skupini »blokirani« prevladuje blokada, neustvarjalna klima, v skupini »ustvarjalni« pa nizka stimulacija. Rezultate bi lahko pojasnili s tem, da ima motivacija »ustvarjalnih« notranji izvor, motivacija »blokiranih« pa zunanji izvor, zato jim je bolj pomembna klima v podjetju kot stimulacija. Nizke vrednosti subjektivnih dejavnikov je moč pojasniti z obrambnimi mehanizmi, ki ohranjajo integriteto zaposlenega (Mayer, 1991, str. 58).

Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti

Metode spodbujanja ustvarjalnosti so med seboj različne po poteku in pogojih. Vsaka izmed metod spodbuja posameznikovo ustvarjalno mišljenje in poživlja timski duh. Najpogostejše metode, ki se jih poslužujejo podjetja različnih panog, so naslednje (Matos, 1994, str. 20):

- viharjenje možganov (brainstorming),
- diskusijska tehnika,
- tehnika najbolj divje ideje,
- obrnjen ustvarjalni proces,
- solo ustvarjalni proces in
- risanje miselnih zemljevidov.

Holmes (2007) se strinja, da obstajajo različne taktike, vendar pa izpostavi humor kot taktiko, ki spodbuja kreativnost v delovnem okolju. Humor ne prispeva le k izgradnji učinkovitih odnosov na delovnem mestu, ampak

lahko tudi spodbudi intelektualno dejavnost, ki neposredno vpliva na doseganje poslovnih ciljev.

Empirični del

Načrtovanje raziskave in vzorec

V raziskavi, ki smo jo izvedli v obliki spletne ankete, smo želeli zajeti vzorec od 100 do 150 ljudi. Uspelo nam je pridobiti popolno izpolnjene vprašalnike 127 zaposlenih na precej različnih delovnih mestih.

Zaposleni so bili posamezniki starejši od 16 let in redno zaposleni. Med njimi je bilo 57 % žensk in 43 % moških. Največ anketirancev se je nahajalo v starostnem razredu od 26 do 35 let.

Anketni vprašalnik je skupno zajemal 17 vprašanj, od tega tri vprašanja odprtega in 14 vprašanj zaprtega tipa. Z raziskavo smo želeli pridobiti vzorec odgovorov na vprašanja, ki so zajemala:

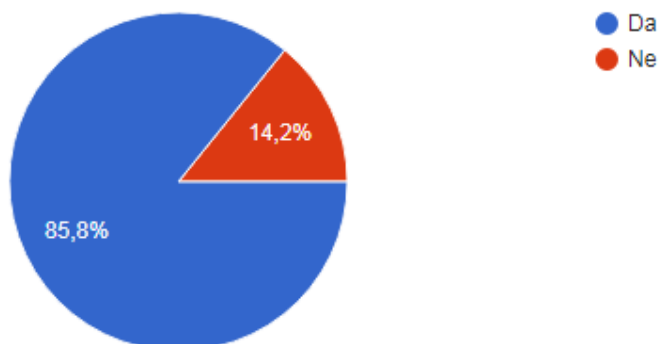
- navedbo delovnega mesta,
- ustvarjalnost na delovnem mestu,
- mnenje o vplivu ustvarjalnosti na uspešnost organizacije,
- najpomembnejši razlog za ustvarjalnost na delovnem mestu,
- poznavanje definicije ustvarjalnosti,
- spodbujanje s strani nadrejenih,
- zadovoljstvo z odnosom z nadrejenimi,
- zadovoljstvo z odnosi znotraj kolektiva,
- stopnjo ustvarjalnosti na delovnem mestu,
- poznavanje metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti,
- najpogostejše zaznane blokade ustvarjalnega mišljenja in
- najpogostejše spodbujevalce ustvarjalnega mišljenja.

Rezultati raziskave

V naslednjih grafih izpostavljamo najpomembnejše ugotovitve raziskave. Zaposlene smo vprašali, ali jim je pomembno, da so na delovnem mestu ustvarjalni. Na spodnjem grafu (Slika 2) vidimo, da se anketiranci zavedajo, da je ustvarjalno mišljenje na delovnem mestu pomembno. Večina anketirancev je odgovorila z »DA« oziroma ustvarjalno mišljenje je pomembno na njihovem delovnem mestu. Precej manjši delež anketirancev

je odgovoril z odgovorom »NE«, vendar menimo, da je odgovor temeljil na osnovi nepoznavanja definicije ustvarjalnosti in ustvarjalnega mišljenja s strani tega deleža anketirancev.

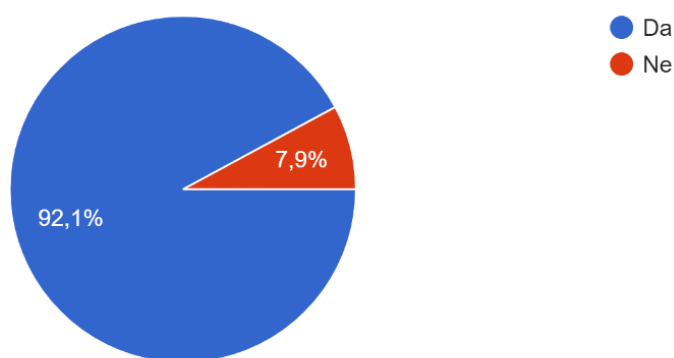
Slika 2: Ustvarjalnost na delovnem mestu



Vir: Lastna raziskava, 2021

Naslednje vprašanje v anketi je anketirance spraševalo po tem, ali so mnenja, da ustvarjalnost na delovnem mestu vpliva na uspešnost organizacije. Graf (Slika 3) kaže, da je večina anketirancev odgovorila z »DA«, nekaj anketirancev je odgovorilo, da se s tem ne strinjajo oziroma ni v neposredni povezavi z uspešnostjo organizacije.

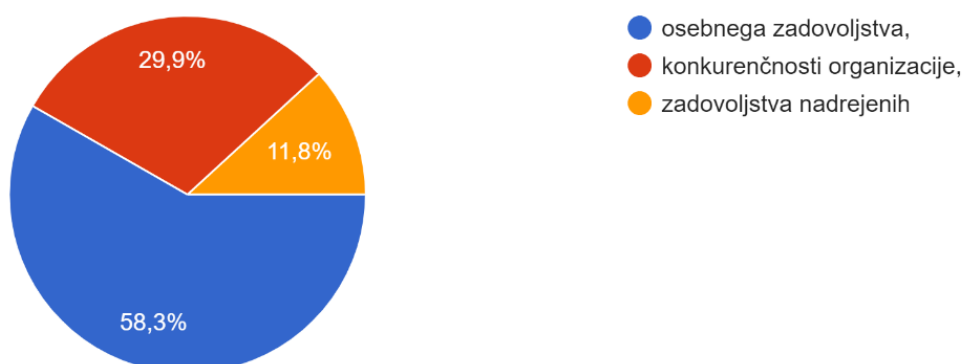
Slika 3: Mnenje o povezavi med ustvarjalnostjo in uspešnostjo organizacije



Vir: Lastna raziskava, 2021

Z naslednjem vprašanjem smo želeli izvedeti, zakaj je zaposlenim pomembno, da so ustvarjalni na svojem delovnem mestu. Iz naslednjega grafa (Slika 4) lahko razberemo, da so anketiranci mnenja, da je najpomembneje, da smo ustvarjalni ravno zaradi osebnega zadovoljstva. Na drugem mestu so anketiranci mišljenja, da je ustvarjalnost pomembna zaradi konkurenčnosti podjetja in nekoliko manj zaradi zadovoljstva nadrejenih.

Slika 4: Razlogi za pomembnost ustvarjalnosti

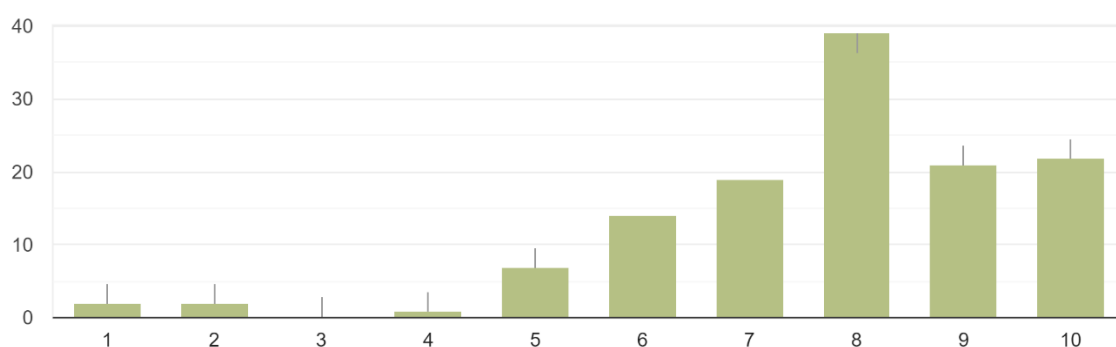


Vir: lastna raziskava, 2021

Naslednje vprašanje raziskave je bilo, v kolikšni meri so anketiranci ustvarjalni pri svojem delu. Kot odgovor so morali označiti stopnjo ustvarjalnosti (lestvica od 1 – najmanj do 10 – najbolj ustvarjalni). Odgovori so prikazani na grafu (Slika 5). Majhen delež anketirancev je pri tem vprašanju označil, da pri svojem delu niso ustvarjalni, kar se sklada z enim izmed začetnih vprašanj te ankete, kjer so na podobno vprašanje odgovorili z »DA« ali »NE«.

Večina anketirancev je označila, da so ustvarjalni na lestvici z več kot 5, torej pri svojem delu so ustvarjalni. Predvidevamo, da so anketiranci, ki pri svojem delu niso ustvarjalni, označili manjšo številko od 5 iz dveh razlogov: zaradi nepoznavanja definicije ustvarjalnosti ali narave svojega dela, ki je morda precej monotono.

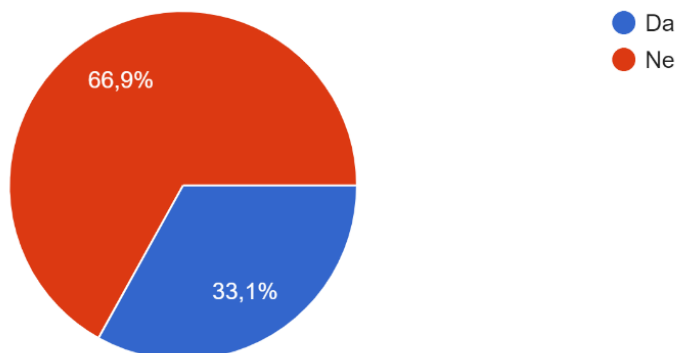
Slika 5: Stopnja ustvarjalnosti pri delu



Vir: Lastna raziskava, 2021

Podjetja se poslužujejo različnih metod in tehnik. Anketirance smo povprašali, ali poznajo metode, ki spodbujajo ustvarjalno mišljenje pri posameznikih. Odgovori so prikazani na grafu spodaj (Slika 6). 67 % jih pozna metode za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

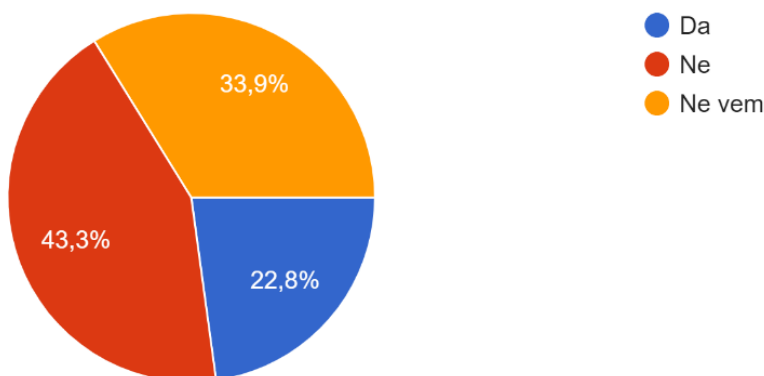
Slika 6: Poznavanje metod za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja



Vir: Lastna raziskava, 2021

Nadalje smo želi izvedeti, ali organizacije, kjer so anketiranci zaposleni, uporabljajo metode za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja (Slika 7). Raziskava je pokazala, da se organizacije, kjer so anketiranci zaposleni, v večjem delu ne poslužujejo tehnik in metod za spodbujanje ustvarjalnosti. Kar 43 % sodelujočih je odgovorilo tako. 33 % anketirancev, zaposlenih v organizacijah, je odgovorilo, da se tovrstnih metod in tehnik ne poslužujejo. Presenetljiv je odgovor, da kar 34 % anketirancev odgovora ne pozna.

Slika 7: Uporaba metod za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja



Vir: Lastna raziskava, 2021

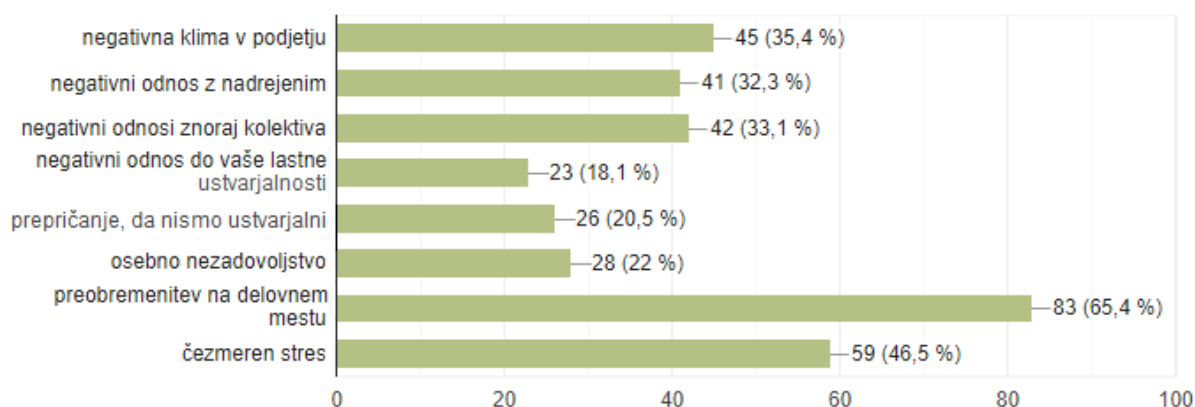
Naslednje vprašanje v anketi se je nanašalo na blokade ustvarjalnosti, ki jih zaposleni zaznavajo pri svojem delu (Slika 8). Sodelujoče smo povprašali po njihovem videnju blokad. Anketiranci so imeli navedene možnosti, izbrali pa so lahko več odgovorov hkrati.

Anketiranci so največkrat označili odgovor »preobremenitev na delovnem mestu«, na drugem mestu je bil odgovor »čezmeren stres na delovnem

mestu« in na tretjem mestu »negativna klima v podjetju«. Preobremenjenost na delovnem mestu navadno izhaja iz pomanjkanja kadra, zato se posameznemu zaposlenemu delegira preveč delovnih nalog naenkrat. Zaradi preobremenjenosti jim primanjkuje časa, da bi lahko razmišljali o novih rešitvah oziroma v večji meri uporabljali svoje ustvarjalno mišljenje.

Takoj za zgoraj navedenimi odgovori sta se uvrstila tudi naslednja odgovora »negativni odnosi z nadrejenimi« in »negativni odnosi znotraj kolektiva«.

Slika 8: Najpogostejše blokade pri anketirancih

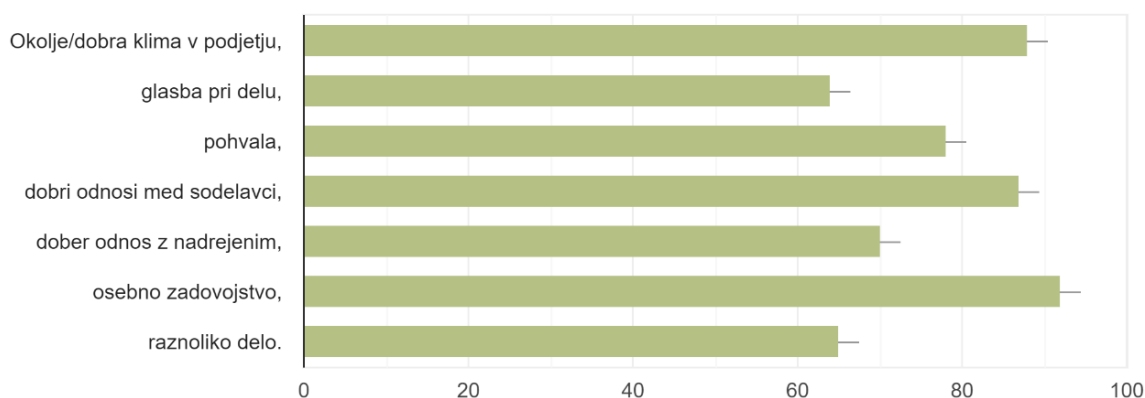


Vir: Lastna raziskava, 2021

Naslednje vprašanje v anketi se je glasilo: »Kaj vas najbolj spodbudi, da ste ustvarjalni pri svojem delu?« Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, ki so prikazani spodaj (Slika 9).

Anketiranci so povečini označili odgovor, da jih najbolj spodbuja osebno zadovoljstvo. Naslednji najvišje rangiran odgovor je bil »dobra klima v podjetju« in takoj za tem še »odnosi na delovnem mestu«.

Slika 9: Največje spodbude ustvarjalnega mišljenja

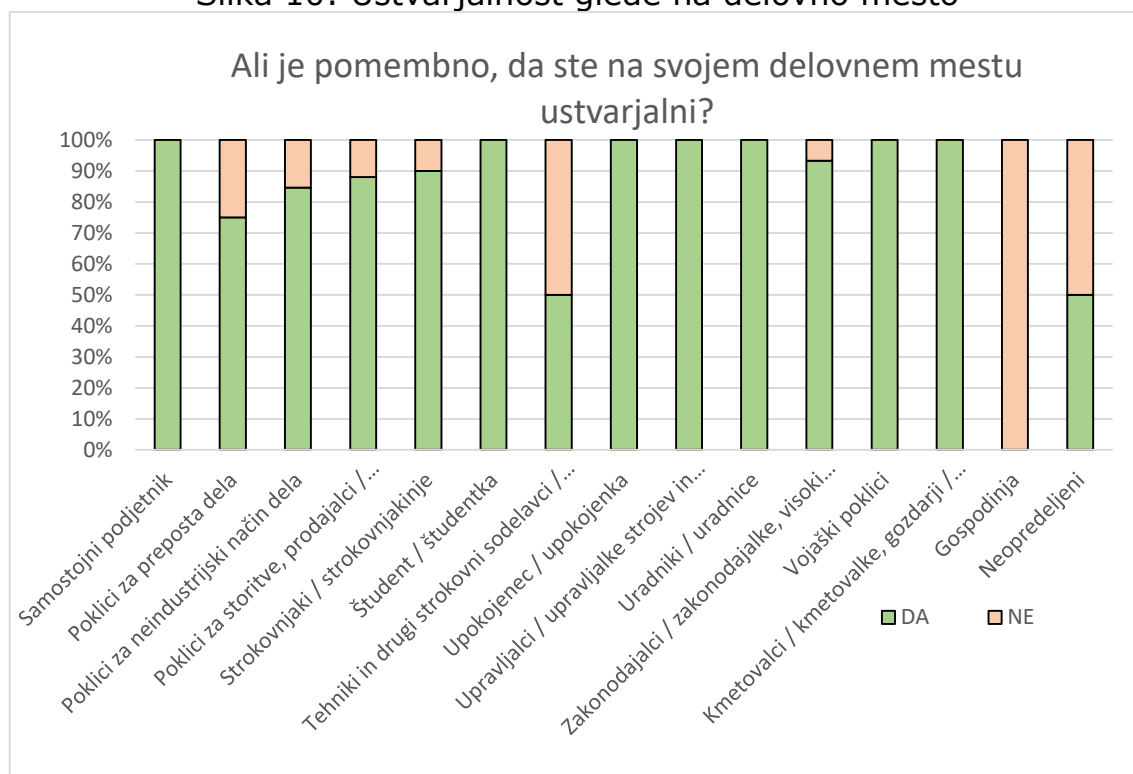


Vir: Lastna raziskava, 2021

Anketirancem smo zastavili tudi vprašanje o njihovih delovnih mestih. S pomočjo Standardne kvalifikacije poklicev 2008 Statističnega urada Republike Slovenije sem delovna mesta združila v manjše skupine, ki jih združujejo tipične kvalifikacije, potrebne za tovrstna delovna mesta.

100-odstotne pritrdilne odgovore na vprašanje, ali je pomembno, da so anketiranci na svojem delovnem mestu ustvarjalni, so imele naslednje skupine: samostojni podjetnik, študent/študentka, upokojenec/upokojenka, uradniki/uradnice, zakonodajalci/visoki uradniki/ menedžerji, vojaški poklici in kmetovalci/gozdarji/ribiči/lovci.

Slika 10: Ustvarjalnost glede na delovno mesto



Vir: Lastna raziskava, 2021

Razprava

Ustvarjalnega človeka ženejo predvsem radovednost, veselje do dela, notranja motivacija, navdušenost nad izzivi. Ravno fleksibilnost v razmišljanju pa je tista, ki posameznika pripelje do rezultatov, ki se v okolju podjetja kažejo kot nove ideje in so novost v poslovanju. Take novosti, inovativne rešitve oziroma sveži pogledi na reševanje problemov omogočijo podjetju, da posluje uspešno in da dosega boljšo pozicijo na trgu kot konkurenca.

Na ustvarjalno mišljenje ima vpliv tudi dober vodja, ki mora biti pozoren na zaposlene in okolje. Pogosto nas na tem mestu usmerja intuicija, zmožnost prisluhniti zaposlenemu in skrb za dobre odnose brez nepotrebnih konfliktov. Pomembnost ustvarjalnosti je mogoče zaznati pri večini poklicev.

Raziskava je pokazala, da na ustvarjalnost zaposlenih najbolj spodbudno vplivata klima v podjetju in osebno zadovoljstvo zaposlenega. Oba od naštetih dejavnikov sta v tesni povezavi tudi z odnosi, ki so po rezultatih raziskave eden izmed najmočnejših spodbujevalcev ustvarjalnosti. Anketiranci so sicer označili, da doživljajo kot bolj spodbuden odnos s sodelavci znotraj kolektiva in nekoliko manj s svojimi nadrejenimi. Posledično lahko sklepamo, da če je v kolektivu dobro vzdušje in se sodelavci med seboj razumejo, to dojemajo kot dobro okolje za svojo ustvarjalnost. Nekoliko manjši razlog za spodbudo ustvarjalnega mišljenja je odnos z nadrejenim, ki pa je še vedno precej pomemben za dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu. Pohvala za dobro opravljeno delo, spodbuda z dobrim predlogom za izboljšave, konstruktivna kritika, dobra komunikacija, vse izmed naštetega vpliva na zaposlenega tudi v smeri, da se naslednji dan vrne na svoje delovno mesto z več volje in energije, da se zoperstavi problemom ter poišče zanje ustvarjalne rešitve.

Osebno zadovoljstvo in klima v podjetju sta torej neposredno povezana tudi z odnosi. K dobrim odnosom mora najprej prispevati vsak posameznik sam, veliko pa lahko naredi tudi vodja. Vodja mora odstranjevati ovire za ustvarjalno razmišljanje oziroma biti pozoren na njihovo prisotnost, s tem pa biti pozoren na vse dogajanje v organizaciji. Znati mora biti potrpežljiv, tolerant in pripravljen tvegati. Med drugim mora podjetje svojim zaposlenim zagotavljati ustrezna izobraževanja, jim omogočiti sodobno znanje ter zaposlovati v svojem okolju čim več oseb s podjetniškimi lastnostmi.

Zaključek

Ustvarjalnost ni nov način dela, kljub temu pa predstavlja kompetenco, ki se dviga po lestvici želenih kompetenc v sodobnem poslovnem okolju. Ustvarjalnost pomeni, da posameznik razmišlja izven okvirjev oziroma gleda dlje od običajnega.

Tako kot moramo razvijati in nadgrajevati znanje jezikov, komunikacijske in druge veščine, je treba razvijati tudi ustvarjalnost. To med drugim pomeni, da bomo zmožni dostaviti nove ideje v organizaciji. Ustvarjalnost zahteva od nas, da smo se pripravljeni spreminjati in včasih tudi odstopiti od svojih prepričanj.

Pomembno se je zavedati, da se ustvarjalnosti lahko naučimo. Spodbujanja ustvarjalnega mišljenja se poslužujejo sodobna podjetja za doseganje ambicioznih ciljev in ne nazadnje poslovnega uspeha. Obstaja več dejavnikov, ki spodbujajo ustvarjalno mišljenje in na katere organizacija prek vodij lahko vpliva, veliko pa lahko postori tudi posameznik sam.

Spodbujanje ustvarjalnega mišljenja v podjetju je torej skrb za ustvarjalno klimo, zadovoljstvo zaposlenih, vzpostavljanje dobrih odnosov na delovnem

mestu in dajanje svojim zaposlenim možnost, da se prek svojega dela izrazijo ter prispevajo k skupnemu uresničevanju cilja. Nemalokrat je prisoten tudi strah pred neuspehom, zato je pomembno povratne informacije izraziti na pravi način.

Obstajajo še številne možnosti za nadaljnje raziskave. Naša raziskava je bila namreč osredotočena zlasti na spodbude in blokade ustvarjalnega razmišljanja. Ustvarjalnost je široko področje, zanimive bi bile predvsem podrobnejše raziskave procesa ustvarjalnega razmišljanja. Prav tako bi bila zanimiva primerjava rezultatov naše raziskave, izvedene v Sloveniji, z rezultati iste raziskave, a v drugih državah.

Seznam uporabljenih virov

1. Berginc, J. in Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
2. Cangemi, J. in Miller, R. (2007). Breaking-out-of-the-box in organizations: Structuring a positive climate for the development of creativity in the workplace. *Journal of Management Development*, Vol. 26 (5), 401-410.
3. Dragman, D., Kambič, P., Kušar, A. in Mujakić, A. (2014). Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odličnost*, 3 (3), 102–112.
4. Driver, M. (2001), Fostering Creativity in Business Education: Developing Creative Classroom Environments to Provide Students With Critical Workplace Competencies, *Journal of Education for Business*, 77 (1), 28-33.
5. Ghosh, K. (2015), Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation, *Management Research Review*, 38 (11), 1126-1148.
6. Holmes J. (2007). Making Humour Work: Creativity on the Job, *Applied Linguistics*, 28 (4), 518–537.
7. Järnström, E. in Sällström, L. (2012). Work motivation: A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work (Magistrska naloga). Gothenburg: University of Gothenburg.
8. Jurman, B. (2004). *Inteligentnost, ustvarjalnost, nadarjenost*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
9. Kovač, Z. (2005). *Podjetništvo; ustvarjalnost, inovacije: poti do uspešnih podjetij*. Celje: Visoka komercialna šola. Matos, S. (1994). *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Mayer, J. (1991). *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
11. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja (2. izd.)*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
12. Petak, D. (2008). *Ljudje v organizaciji: višješolski učbenik*. Maribor: Doba Epis.
13. Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: Gea College.
14. Resnik, S. (2013, 6. februar). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju*. Dostopno 18. aprila 2021 prek: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ustvarjalnost-in-inovativnost-v-podjetju>

Valentina Jović, mag.
valentina.jovic2@net.doba.si

doc. dr. Marko Divjak
DOBA Fakulteta
marko.divjak@doba.si

Predviđanje radne uspešnosti IT zaposlenika na temelju emocionalne inteligencije

Napovedovanje uspešnosti IT zaposlenih na podlagi čustvene inteligence

Povzetek

V empirični študiji, v kateri je sodelovalo 213 zaposlenih v IT podjetjih, smo preučevali povezavo med čustveno inteligenco in delovno uspešnostjo. S pomočjo vprašalnika o čustvenih kompetencah in vprašalnika o individualni delovni uspešnosti smo prišli do zaključka: med čustveno inteligenco in uspešnostjo nalog ter kontekstualno uspešnostjo obstaja statistično značilna pozitivna korelacija; medtem ko kontraproduktivno vedenje pri delu ni statistično pomembno povezano s čustveno inteligenco. Čustveno inteligenco lahko uporabimo kot napovedovalec dveh dimenzij delovne uspešnosti in tako izboljšamo procese zaposlovanja, oblikovanja tima in izbire delovnih mest.

Ključne besede: čustvena inteligenca, delovna uspešnost, IT podjetja

JEL klasifikacijska koda: L86

Predicting the work performance of IT employees based on emotional intelligence

Abstract

In an empirical study, in which 213 employees of IT companies participated, we examined the connection between emotional intelligence and work performance. Using the Emotional Competence Questionnaire and the Individual Work Performance Questionnaire, we got to the conclusion: there is a statistically significant positive correlation between emotional intelligence and task performance and contextual performance, while counterproductive behavior at work has no significant connection with emotional intelligence. Emotional intelligence can be used as a predictor of two dimensions of job performance and thus improve the processes of recruitment, team building and job selection.

Keywords: emotional intelligence, job performance, IT companies

JEL classification code: L86

Uvod

U današnje vrijeme, u vodstvu se prepoznaje važnost emocija na poslu jer su istraživanja pokazala kako je vođenje emotivan proces te da je uspjeh vođenja više određen emocionalnom inteligencijom nego kognitivnom te da poslovni svijet nije bez emocija, čak nasuprot tome. Emocije, ako se njima pravilno upravlja mogu pospješiti racionalno razmišljanje, omogućiti ispravno donošenje odluka i usmjeriti pojedinca na odgovarajuće ponašanje (Ilić, 2008). Također, osoba može koristiti emocije kako bi povećala motivaciju za obavljanje zadataka. Prednost emocionalno inteligentnih osoba najviše se može očitati u sposobnostima i vještinama kreativnoga i fleksibilnoga pristupa rješavanju problema. Najčešće, takve osobe se ne pitaju „što će u karijeri steći, već hoće li u njoj biti sretni“ (Sambol, 2018). Prva definicija emocionalne inteligencije iz 1990. godine glasi kako je emocionalna inteligencija sposobnost praćenja svojih i tuđih osjećaja i emocija te upotreba tih informacija u razmišljanju i ponašanju (Sindik i Radulović, 2010.) 2000. godine, prema Mayer et al. (2000., u Mayer et al., 2011.) definicija emocionalne inteligencije nadopunjena je kao sposobnost opažanja i izražavanja osjećaja u mislima, razumijevanja i rasuđivanja s osjećajima te reguliranje osjećaja u sebi i drugima. Same emocije su prepoznate kao jedna od 3 ili 4 osnovne klase mentalnih operacija. Klase uključuju motivaciju, emocije, spoznaju i (rjeđe) svijest. Prema Salovey, Mayer i Caruso (2000., u Mayer et al., 2011.), emocionalna inteligencija se definira kao sposobnost djelovanja u sofisticiranoj obradi informacija o vlastitim i tuđim osjećajima te sposobnost korištenja tih informacija kao vodiča za razmišljanje i ponašanje. Prema modelu Daniela Golemana, emocionalna inteligencija se sastoji od pet komponenti (samosvijest, samoregulacija, motivacija, društvena svijest i socijalne vještine) koje pojedincima omogućuju da prepoznaju, povežu se i nauče iz vlastitih i mentalnih stanja drugih ljudi kao i njihovih obilježja. Bar-Onov model (ili model emocionalno-socijalne inteligencije) temeljen je na emocionalnim i socijalnim vještinama koje ljudi koriste prilikom suočavanja s okolinom; intrapersonalni kapacitet, interpersonalni kapacitet, menadžment stresa, prilagodljivost i opće raspoloženje (Serrat, 2017.; Duarte et al., 2019.).

U 2010. godini, Mishra & Mohapatra napravili su istraživanje u kojem je utvrđeno kako je emocionalna inteligencija prediktor radnog učinka. Kroz empirijsko istraživanje dokazan je odnos između emocionalne inteligencije i radne uspješnosti; zapošljavanje pojedinaca s višim razinama emocionalne inteligencije povezano je s financijskih dobitima tvrtke. Smatraju kako je emocionalna inteligencija ključna za uspjeh organizacije koja uči i razvija se - ti atributi bi trebali postati ciljevi svakog kurikulumu i obrazovanja. Ovo istraživanje otkrilo je i kako se emocionalna inteligencija osobe povećava s iskustvom te je stoga razmatranje radnog iskustva, pri zapošljavanju važno (Mishra and Mohapatra, 2010).

U radu Krišto (2020) postavlja pitanje povezanosti emocionalne inteligencije i uspješnosti poslovanja građevinskih poduzeća na području

Splitsko – dalmatinske županije. S obzirom kako su dvije pomoćne hipoteze odbačene, a dvije prihvaćene, donosi se zaključak kako se glavna istraživačka hipoteza (viši stupanj emocionalne inteligencije pozitivno utječe na uspješnost poslovanja građevinskih poduzeća Splitsko – dalmatinske županije) može samo djelomično prihvatiti.

Paus (2018) u svom istraživanju zaključuje kako se važnost emocionalne inteligencije prepoznaje na radnom mjestu, pri zapošljavanju i tijekom samog radnog odnosa te da je važno prepoznati i upravljati emocijama kako bi se na ispravan način postigle zajedničke zadaće i ciljevi. Uspješnog zaposlenika, uz intelektualnu inteligenciju, čine vlastiti osjećaji koje prepoznaje, svjestan je istih i upravlja njima, u isto vrijeme primjećuje i raspoznaje tuđe osjećaje na radnom mjestu.

Gong Chen i Wang (2019) u svojem istraživanju u Shandong provinciji u Kini, dokazali su kako je emocionalna inteligencija negativno povezana s poslovnim „izgaranjem“ (*engl. burnout*), kako emocionalna inteligencija ima značajnu pozitivnu korelaciju s radnom uspješnošću, kako emocionalna inteligencija ima značajnu pozitivnu korelaciju s psihološkim kapitalom, kako psihološki kapital ima značajnu negativnu korelaciju s *burnout*-om, kako psihološki kapital ima značajnu pozitivnu korelaciju s radnom uspješnošću, kako je psihološki kapital važan posrednik u odnosu između emocionalne inteligencije i *burnout*-a te kako je psihološki kapital bio posredan u vezi između emocionalne inteligencije i radne uspješnosti.

Također, istraživanje o važnosti kompetencija u upravljanju projektima prema Goleman-Boyatzis modelu potvrdilo je da projekt menadžeri koji žele upravljati većim projektima, moraju imati visoku emocionalnu inteligenciju (Livesey, 2017).

Svrha i ciljevi

Cilj istraživanja bio je istražiti povezanost emocionalne inteligencije i radne uspješnosti. Na osnovu nalaza dosadašnjih istraživanja o povezanosti emocionalne inteligencije i radne uspješnosti postavili smo slijedeće hipoteze:

Hipoteza 1. Percepcija i razumijevanje emocija se pozitivno povezuju s radnom uspješnošću.

Hipoteza 2. Izražavanje emocija se pozitivno povezuje s radnom uspješnošću.

Hipoteza 3. Upravljanje emocija se pozitivno povezuje s radnom uspješnošću.

Metode

Istraživanje je provedeno kvantitativnom istraživačkom strategijom i kros-sekcijskim dizajnom gdje su mjerni instrumenti istraživanoj skupini poslani tijekom jednog kontakta.

Ispitanici

Ispitanici su zaposlenici osječkih IT tvrtki koje su članovi Osijek Software City-a (OSC). OSC trenutno broji 29 tvrtki u kojima je ukupno zaposleno oko 1400 zaposlenika. Mjerni instrument je u cijelosti ispunilo ukupno 213 osoba. Uzorak je prigodan, samo-izabrani uzorak.

Tablica 1. Deskriptivni podaci o uzorku (N = 213)

Varijable		Broj ispitanika	Postotak ispitanika
Spol	M	70	32,9 %
	Ž	143	67,1 %
Godine starosti	do 25 godina	25	11,7 %
	od 25 do 45 godina	164	77 %
	od 45 do 65 godina	23	10,8 %
	Od 65 godina	1	0,5 %
Obrazovanje	Završena srednja škola	28	13,1 %
	Završen preddiplomski studij (bacc.)	45	21,1 %
	Završen diplomski studij (mag.)	110	51,6 %
	Završen poslijediplomski specijalistički studij (univ. spec.), završen poslijediplomski magistarski studij (mr. sc.), završen poslijediplomski doktorski studij (dr. sc.)	30	14 %

Izvor: izrada autora

Opis mjernih instrumenata

Za prikupljanje podataka upotrebili smo dva pouzdana i valjana mjerna instrumenta:

1. Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45)

UEK-45 je skraćena verzija Upitnika emocionalne inteligencije UEK-136 (Takšić, 1998.) koji je konstruiran po modelu Mayera i Saloveya (1996; 1997). UEK-45 sadrži tri subskale koje procjenjuju: sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija - UR (15 čestica), sposobnost izražavanja i imenovanja emocija - II (14 čestica) te sposobnost upravljanja emocijama - RU (16 čestica) (Takšić et al., 2006). Svaka tvrdnja u upitniku se ocjenjuje numeričkom ocjenom od 1 od 5, gdje je: 1 - uopće ne, 2 – uglavnom ne, 3 – kako kada, 4 – uglavnom da, 5 -u potpunosti da.

2. Upitnik individualnog radnog učinka

Upitnik samo-procjene individualnog radnog učinka se sastoji od 18 stavki koje pokrivaju 3 glavne dimenzije uspješnosti posla: izvedba zadataka,

kontekstualna izvedba i kontraproduktivna ponašanja na poslu, a svaka stavka ima ocjenu (grafičku ljestvicu) od 0 do 4 boda (0 = rijetko, 4 = uvijek, za izvedbu zadataka i kontekstualnu izvedbu, te 0 = nikad do 4 = često, za kontraproduktivna ponašanja). Upitnik individualnog radnog učinka (Koopmans et al, 2011) je originalno na engleskom jeziku (Individual Work Performance Questionnaire), a na hrvatski jezik je preveden od strane prevoditelja.

Postupak

Podaci za istraživanje su prikupljeni putem *online* platforme *Google Forms* (Google obrasci) tijekom 7 tjedana u svibnju, lipnju i srpnju 2021. godine. Upitnik je bio podijeljen u 4 dijela. U uputi, na samome početku obrasca (1. dio), bilo je istaknuto radi čega se istraživanje provodi. Bila je naglašena potpuna anonimnost podataka i svrha korištenja istih. Procijenjeno vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika iznosilo je 5-10 minuta. 2. dio upitnika je bio Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45), 3. dio upitnika je bio Upitnik individualnog radnog učinka, 4., i zadnji, dio upitnika, odnosio se na demografske podatke (spol, dob i obrazovanje) koji nisu bili obvezni za ispunjavanje.

Upitnici su prosljeđeni direktorima IT tvrtki u Osijeku koji su članovi OSC-a putem elektroničke pošte, a oni su upitnik prosljeđili dalje svojim zaposlenicima.

Za obradu prikupljenih podataka korišteni su programi MS Excel i R putem kojih smo radili bivarijantne analize podataka sa Pearsonovim koeficijentom korelacije.

Rezultati

U Tablici 2., gdje je prikazana deskriptivna statistika rezultate emocionalne inteligencije uočavamo kako je prosjek emocionalne inteligencije visok (173,69), odnosno, nalazi se u 77 % maksimalnog mogućeg rezultata. Sve 3 subskale emocionalne inteligencije nalaze se u istom postotku maksimalnog mogućeg rezultata, odnosno, niti jedna subskala ne odskoče od ukupnog rezultata emocionalne inteligencije; subskala sposobnosti regulacije i upravljanja emocijama (UR) 76 %, subskala sposobnosti izražavanja i imenovanja emocija (II) 76,5 % te subskala sposobnosti uočavanja i razumijevanja emocija (RU) 78,7 % maksimalnog mogućeg rezultata.

Tablica 2. Deskriptivna statistika rezultata emocionalne inteligencije

	UR	II	RU	EI
Min	23	23	46	97
Max	75	70	78	216
M	57,24	53,54	62,91	173,69
SD	9,56	8,77	6,14	20,03

Legenda: UR: skala sposobnosti regulacije i upravljanja emocijama; II: skala sposobnosti izražavanja i imenovanja emocija; RU: skala sposobnosti uočavanja i razumijevanja emocija; EI: emocionalna inteligencija ukupno.

Izvor: izrada autora

Pregledom deskriptivnih statističkih rezultata radne uspješnosti (tablica 3.), vidimo veliki pad u prosjeku dimenzije kontraproduktivnih ponašanja na poslu naspram dimenzija izvedbe zadataka i kontekstualne izvedbe. U prosjeku, izvedba zadataka i kontekstualna izvedba su na 75 % maksimuma, dok je kod kontraproduktivnog ponašanja na poslu postotak niži (42 %) i ujedno povoljniji.

Tablica 3. Deskriptivna statistika rezultata radne uspješnosti

	TP	CP	CWB
Min	1,2	0,25	0
Max	4	4	4
M	3,12	3,05	1,69
SD	0,63	0,74	0,77

Legenda: TP: izvedba zadataka; CP: kontekstualna izvedba; CWB: kontraproduktivna ponašanja na poslu.

Izvor: izrada autora

Tablica 4. Pearson koeficijent korelacije skala emocionalne inteligencije i radne uspješnosti

	UR	II	RU	EI
TP	0,267*	0,365*	0,354*	0,396*
CP	0,339*	0,339*	0,375*	0,425*
CWB	-0,044	0,022	-0,095	-0,040

Legenda: TP: izvedba zadataka; CP: kontekstualna izvedba; CWB: kontraproduktivna ponašanja na poslu; UR: skala sposobnosti regulacije i upravljanja emocijama; II: skala sposobnosti izražavanja i imenovanja emocija; RU: skala sposobnosti uočavanja i razumijevanja emocija; EI: emocionalna inteligencija ukupno.

**Korelacija je statistički značajna na razini $p < 0,001$.*

Izvor: izrada autora

Veličinu korelacija iz Tablice 4 interpretirat ćemo u rasponu prema Coltonu (1974.). Subskale sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija, sposobnost izražavanja i imenovanja emocija, sposobnost regulacija i upravljanja emocija te ukupni rezultat emocionalne inteligencije slabo su do umjereno pozitivno povezani sa izvedbom zadataka i kontekstualnom izvedbom dok su korelacije subskala i ukupne emocionalne inteligencije sa kontraproduktivnim ponašanjem negativne, ali nisu statistički značajne.

Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati postoji li povezanost između emocionalne inteligencije i radne uspješnosti, te može li se emocionalna inteligencija koristiti kao prediktor radne uspješnosti. Željeli smo provjeriti povezanost emocionalne inteligencije i pojedinih subskala (3) emocionalne inteligencije i radne uspješnosti, koje smo izmjerili pomoću upitnika samoprocjene.

Rezultati istraživanja emocionalne inteligencije i njene povezanosti s radnom uspješnosti djelomično su potvrdili postavljene hipoteze. Emocionalna inteligencija (i sve njezine subskale) se pozitivno i statistički značajno povezuje sa dimenzijama izvdebe zadataka i kontekstualne izvedbe dok statistički značajne povezanosti sa kontraproduktivnim ponašanjima na poslu nema. To ukazuje da kontraproduktivna ponašanja na poslu vjerojatno zavise od nekih drugih čimbenika.

Rezultati našeg istraživanja većinski potvrđuju nalaze prethodnih istraživanja koja govore i pokazuju kako emocionalna inteligencija može poboljšati radnu uspješnost na način da se zaposlenici bolje i učinkovitije nose sa stresom i dobro obavljaju zadatke pod pritiskom (Law et al., 2004.; Ashkanasy i Daus, 2005.; Gong et al., 2009.; Khokhar i Kush, 2009.; Mishra i Mohapatra, 2010.). No, svakako treba uzeti u obzir razlike između našeg istraživanja i navedenih prethodnih istraživanja.

Kod istraživanja Mishra i Mohapatra (2010.) radnu uspješnost su mjerili sa internim podacima koje tvrtke prikupljaju za evaluaciju rada svojih zaposlenika. U konačnici su višu razinu emocionalne inteligencije pozitivno povezali s financijskim dobicima poduzeća čega se mi u ovome istraživanju nismo dotaknuli; radna uspješnost se u našem istraživanju temeljila na definiciji i instrumentu koji ne obuhvaća financijskih pokazatelja.

Khokhar i Kush (2009.) su svoje istraživanje proveli samo među voditeljima što u usporedbi s ovim istraživanjem otvara pitanje postoje li radna mjesta gdje je važnije (od drugih radnih mjesta) imati veću emocionalnu inteligenciju što predstavlja prediktor ili temelj za veću radnu uspješnost. Upravo to ističu Zeidner et al. (2004.), kako emocionalnu inteligenciju za procjenu odnosno predikciju treba koristiti samo tamo gdje je to relevantno prema opisu posla (npr. rješavanje sukoba). Joseph i Newman (2010.) u svojem su istraživanju pokazali da je emocionalna inteligencija snažniji prediktor radne uspješnosti kod izvedbe zadataka koji zahtijevaju emocionalni rad, što potvrđuje našu pretpostavku. Naše rezultate nije moguće opredijeliti prema radnim mjestima/ulogama pa ih nije moguće direktno usporediti niti s ovim istraživanjem.

George (2013., u George 2017.) u svom istraživanju zaključuje kako je emocionalna inteligencija od kritične važnosti na pozicijama voditelja. Također zaključuje kako emocije itekako utječu na donošenje odluka (George et al., 2017). U tom smislu, zaposleniku koji ne mora donositi

odluke ili upravljati/biti voditelj, emocionalna inteligencija ne mora biti od tolike važnosti za postizanje bolje/veće radne uspješnosti. Ali opet sa druge strane, većina radnih mjesta traži timski rad i suradnju sa drugim zaposlenicima što ipak ukazuje na značenje EI u smislu formiranja kvalitetnih međusobnih odnosa na radnom mjestu koji mogu biti od značenja i za postizanje individualne radne uspješnosti. Sposobnost upravljanja emocijama važna je za upravljanje vremenom i kvalitetnu komunikaciju i suradnju s kolegama te smo zbog toga očekivali pozitivan odnos između ovih varijabli.

Gong et al. (2019.) napravili su prošireno istraživanje unutar 450 zaposlenika različitih poduzeća s sličnim rezultatima: emocionalna inteligencija zaposlenika ima pozitivan prediktivni učinak na izvedbu posla. S druge strane, prethodna istraživanja često su dala kontradiktorne ili nejednoznačne rezultate o povezanosti oba koncepta (npr. Van Rooy i Viswesvaran, 2004; Shaffer i Shaffer, 2005.).

Ono što je također važno za uzeti u obzir prilikom usporedbe s drugim istraživanjima je način mjerenja emocionalne inteligencije; s pogleda kako je emocionalna inteligencija osobina ličnosti ili sa pogleda kako je emocionalna inteligencija sposobnost. Osim toga, važno je uzeti u obzir kako je u ovom istraživanju korišten upitnik samoprocjene emocionalne inteligencije što može biti problematično u vidu davanja poželjnih odgovora, odnosno iskrivljavanjem istih, ali i u vidu toga koliko se ljudi ponašaju u skladu s uvjerenjem o visini svoje sposobnosti emocionalne inteligencije. Drugim riječima, ljestvice samoprocjene se oslanjaju na osobno razumijevanje i ako su samoprocjene netočne, dobiveni odgovori se odnose na samopercepciju osobe o vlastitoj emocionalnoj inteligenciji, a ne o stvarnoj razini emocionalne inteligencije koju osoba ima. Zeidner et al. (2004.) zagovaraju kako skale samoprocjene imaju nisku pouzdanost te nisku ili nikakvu kriterijsku valjanost, ograničenu konstruktivu valjanost te kako se vrlo lako lažiraju. Isto vrijedi i za samoprocjene radne uspješnosti. S ovim argumentima možemo raspravljati da su istraživanja poput Mishra i Mohapatra (2010.) objektivnija jer su za mjerenje radne uspješnosti koristili podatke dane od strane nadređenih, a ne skalama samoprocjene.

Vrlo dobro znamo koliko je komunikacija važna u poslovnom svijetu. S brzim razvitkom tehnologije i sve češćim korištenjem komunikacijskih sredstava gdje komuniciranje nije licem-u-lice (tekstualne poruke, elektronička pošta...), zaposlenici se educiraju i obučavaju o načinu pravilnoga i kvalitetnoga komuniciranja kada izostaju neverbalni dijelovi komunikacije te kada izostaju ton i način „izgovora“ pisane poruke. U današnjem je svijetu točna komunikacija vrlo važna za kvalitetne odnose i poslovanje, stoga ne čudi rezultat da je subskala sposobnosti izražavanja i imenovanja emocija prediktor boljeg radnog učinka. Pojedinci koji imaju dobru sposobnost imenovanja i izražavanja vlastitih emocija, možemo pretpostaviti da su bolji komunikatori. Kvalitetnom komunikacijom se razvijaju bolji međuljudski odnosi koji svakako utječu na radnu atmosferu

svake organizacije. U istraživanju Mrvoljak et al. (n.d.), na uzorku od 80 ispitanika potvrdili su kako 50 % zaposlenika smatra da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa dok 95 % zaposlenika izrazito cijeni dobre međuljudske odnose unutar svoje organizacije. (Mrvoljak et al., n.d.) Emocionalna inteligencija može pridonijeti kvaliteti odnosa zaposlenika jer emocije služe komunikacijskim i društvenim funkcijama, prenoseći informacije o mislima i namjerama te pomažu u koordinaciji socijalnih susreta (Keltner i Haidt, 2001., u Lopes et al. 2006.).

Sve je više dokaza kako je emocionalna inteligencija važna za pozitivne ishode poput visokokvalitetnih društvenih odnosa (Lopes et al., 2004.; Lopes et al., 2005.; u Lopes et al., 2006.). Emocionalna inteligencija u poslovnom svijetu je još uvijek relativno mlad pojam te se tek sad nalazi na uzlaznoj putanji o prihvaćanju i razumijevanju koliko je emocionalna inteligencija povezana s pozitivnim ishodima na radnom mjestu. Lopes et al. (2006.) su svoje istraživanje temeljili na Mayer-Salovey (1997.) teoriji emocionalne inteligencije. Rezultati istraživanja potvrdili su teorijska predviđanja: emocionalna inteligencija povezana je s nekoliko pokazatelja uspješnosti rada (Lopes et al., 2006). Naši rezultati su u skladu s ovim istraživanjima, gdje se emocionalna inteligencija pozitivno povezuje s nekoliko pokazatelja radne uspješnosti.

Naše hipoteze su djelomično potvrđene, odnosno, rezultati su pokazali kako emocionalna inteligencija (i subskale) nisu statistički povezane sa kontraproduktivnim ponašanjem na poslu (CWB). S druge strane, imamo istraživanja koja su pokazala drugačije rezultate. Istraživanje koje su proveli Dixit i Singh (2019.), na 110 sudionika potvrdili su da je emocionalna inteligencija u negativnoj korelaciji s kontraproduktivnim ponašanjem na poslu. Iste rezultate pokazali su i Ugwu et al. (2017.) na 401 medicinskoj sestri u Nigeriji, gdje je emocionalna inteligencija značajno i negativno predviđjela kontraproduktivno ponašanje na poslu.

Ovo istraživanje temeljilo se na zaposlenicima IT tvrtki u gradu Osijeku, a prijedlog za buduća istraživanja je proširiti grane djelatnosti, geografsko područje i veličinu uzorka kako bi dobiveni rezultati mogli biti protumačeni u puno širem kontekstu od ovog istraživanja. Osim navedenih proširenja istoga istraživanja, smjer budućih istraživanja za predviđanje radne uspješnosti zaposlenika temeljem emocionalne inteligencije mogao bi se temeljiti na drugim testovima emocionalne inteligencije (testovima uratka) i/ili drugim testovima, odnosno, pokazateljima radne uspješnosti.

Ograničenja ovog istraživanja su ograničavanje samo na osječke IT tvrtke što nam dozvoljava generaliziranje rezultata samo na zaposlenike tih tvrtki, ograničavanje samo na tvrtke koje međunarodno posluju te malen i nereprezentativan uzorak ispitanika.

Zaključak

Rezultati istraživanja pokazali su kako postoji pozitivna povezanost između emocionalne inteligencije sa dvije od tri dimenzije radne uspješnosti, dakle sa izvedbom zadataka i kontekstualnom izvedbom. Kontraproduktivno ponašanje na poslu nije statistički značajno povezano sa emocionalnom inteligencijom. Također, ovo istraživanje pokazalo je kako su sve tri subskale emocionalne inteligencije značajni prediktori radne uspješnosti, osobito dimenzija izvedbe zadataka i kontekstualne izvedbe, dok nijedna skala emocionalne inteligencije nije značajni prediktor kontraproduktivnog ponašanja na poslu.

Dobra praksa koja može izaći iz ovog istraživanja je poticaj tvrtkama da razvijaju emocionalnu inteligenciju svojih zaposlenika, posebno kod onih koji imaju potrebu koristiti emocionalnu inteligenciju u svakodnevnom radu (npr. rukovoditelji u odnosu s kolegama, podređenima i nadređenima). Daljnji prijedlog istraživanja je proširenje grana djelatnosti, geografskog područja i veličine uzorka kako bi se dobiveni rezultati mogli tumačiti u puno širem kontekstu od ovog istraživanja.

Literatura

1. Ashkanasy, N. M. and Daus, C. S. (2005). "Rumors of Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior are Vastly Exaggerated", *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 441-452. DOI: 10.1002/job.320.
2. Colton, T. (1974). *Statistics in Medicine*. New York: Little Brown & Co.
3. Dixit, O. and Singh, S., (2019). "Moderating Influence of Emotional Intelligence on Organisational Citizenship Behaviour and Counterproductive Work Behaviour", *Journal of Strategic Human Resources Management* 8, pp. 26–31. DOI:
4. Duarte, N., Garner, B. A., Shapiro, M. and Weiss, J. (2019). *Harvard Business Review Guides Ultimate Boxed Set (16 Books)*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
5. George, N., Shanbhag, D., George, M., Shaju, A., Johnson, R., Mathew, Pt., Golapalli, C. and Goud, R. (2017). "A study of emotional intelligence and perceived parenting styles among adolescents in a rural area in Karnataka", *J Family Med Prim Care*, 6, pp. 848. DOI: 10.4103/jfmprc.jfmprc_100_17
6. Gong, Z., Chen, Y. and Wang, Y. (2019). "The Influence of Emotional Intelligence on Job Burnout and Job Performance: Mediating Effect of Psychological Capital", *Front. Psychol.* 10, pp. 2707. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02707
7. Ilić, E. (2008). "Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje", *Ekonomski pregled* 59, pp. 576–592.
8. Joseph, D.L. and Newman D.A. (2010). "Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model", *Journal of Applied Psychology* 95, pp. 54–78. DOI: 10.1037/a0017286
9. Khokhar, D. C. P. and Kush, T. (2009) "Emotional Intelligence and Work Performance among Executives", *Europe's Journal of Psychology* 1, pp. 11.
10. Krišto, I. (2020). "Utjecaj emocionalne inteligencije na uspješnost poslovanja poduzeća u građevinarstvu Splitsko-dalmatinske županije", Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
11. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W. and van der Beek, A. J. (2014). "Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire", *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 56, pp. 331-337. DOI: 10.1097/JOM.0000000000000113
12. Law, K. S., Wong, C. -S. and Song, L. J. (2004). "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology* 89, pp. 483-496. DOI: 10.1037/0021-9010.89.3.483
13. Livesey, P.V. (2017). "Goleman-Boyatzis Model of Emotional Intelligence for Dealing with Problems in Project Management", *CEB* 17, pp. 20–45. DOI: 10.5130/AJCEB.v17i1.5101
14. Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall and M., Salovey, P. (2006). "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and

- affect and attitudes at work", *Psichotema* 18, pp. 132–138.
15. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. and Cherkasskiy, L. (2011). "Emotional Intelligence", in: R. J. Strenberg, S. B. Kaufman (Eds) *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 528-549. DOI: 10.1017/CBO9780511977244.027
 16. Mishra, P.S. and Mohapatra, A.K.D. (2010). "Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study", *Vikalpa* 35, pp. 53–62. DOI: 10.1177/0256090920100104
 17. Mrvoljak, J., Skledar Čorluka, A. I Deželiž, S., (n.d.) "Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa i uspješnosti komunikacije", *Društvena i tehnička istraživanja*, pp. 232–248.
 18. Paus, M. (2018). "Važnost emocionalne inteligencije na radnom mjestu", Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković».
 19. Sambol, D. (2018). *Emocionalna inteligencija na poslu [online]*. Available at: <http://www.medikus.hr/psiha/1759-emocionalna-inteligencija-posao.html> [Accessed: 10.10.2021.]
 20. Serrat, O. (2017). "Understanding and Developing Emotional Intelligence", in O. Serrat *Knowledge Solutions*. Singapore: Springer, pp. 329-339
 21. Shaffer, R.D. and Shaffer, M. A. (2005). "Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace performance", *Academy of Management Proceedings*, M1-M6. DOI: 10.5465/ambpp.2005.18778994
 22. Sindik, J. i Radulović, T. (2010). "Predviđanje doživljaja stresa odgojitelja na osnovi njihove emocionalne kompetencije, empatije i maštovitosti", *Školski Vjesnik*, 59, pp. 67-88.
 23. Takšić, V., Mohori, T. i Munjas, R. (2006). "Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena I povezanost s pozitivnom psihologijom", *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 15(84-48), pp. 729-752.
 24. Ugwu, L.I., Enwereuzor, I.K., Fimber, U.S. and Ugwu, D.I. (2017). "Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence", *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 7, pp. 106–113. DOI: 10.1016/j.ijans.2017.11.004
 25. Van Rooy, D. L. and Viswesvaran, C. (2004). "Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net", *Journal of Vocational Behavior* 65, pp. 71-95. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00076-9
 26. Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R.D. (2004). "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review", *Applied Psychology* 53, pp. 371–399. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x

Mihajlo Šprem, mag.
mihajlo.sprem@outlook.com

doc. dr. Živa Veingerl Čič
DOBA Fakulteta
ziva.veingerl-cic@dobas.si

Važnost kreativnosti kroz karijerno uspešnost u sektoru marketinga

Pomen ustvarjalnosti skozi karierni uspeh v marketinškem sektorju

Povzetek

Sprememba delovne perspektive v 21. stoletju je prinesla preobrat v smislu zahtevanih veščin na trgu dela. Mehke veščine so vse pomembnejše merilo pri zaposlovanju in poleg tega, da njihov razvoj signalizira kakovost delavcev, lahko delavci z visoko razvitimi mehкими veščinami pomembno prispevajo k učinkovitosti podjetja.

Za preverjanje teze o pomenu mehkih veščin v izbranem sektorju – marketingu, je v prispevku predstavljena raziskava, s katero želimo preveriti, ali trg dela te veščine res ceni. V ta namen je bila uporabljena korelacija razvoja mehkih veščin zaposlenih v marketingu z njihovo karierno uspešnostjo, kjer je bila karierna uspešnost ocenjena preko treh objektivnih kriterijev – plače, položaja zaposlenih v podjetju in pogostosti nagrajevanja s strani delodajalca; in eno subjektivno – lastno dožemanje uspeha.

Raziskava je pokazala, da višja stopnja kreativnosti v marketinškem sektorju statistično pomembno vpliva na dva od treh meril karierne uspešnosti, in sicer: višji položaj v oddelku in pogostost nagrajevanja v podjetju.

Vrednost raziskav, opravljenih na 166 zaposlenih v marketinškem sektorju, izhaja iz dejstva, da čeprav so mehke veščine v znanstvenem središču številnih disciplin, je bilo premalo raziskav o tem, kako njihov razvoj v resnici vpliva na posameznikov karierni uspeh.

Ključne besede: mehke veščine, kreativnost, marketing, karierni uspeh, kompetence 21. stoletja

JEL klasifikacija: M31, J24

The importance of creativity through career success in the marketing sector

Abstract

The change in work perspective in the 21st century has brought a turnaround in terms of required skills in the labor market. Soft skills are an increasingly important criterion in employment, and in addition to their development signaling the quality of workers, workers with highly developed soft skills can significantly contribute to the efficiency of the company.

In order to test the thesis on the importance of soft skills in the selected sector - marketing, the paper presents a survey that aims to check whether the labor market really values these skills. For this purpose, the correlation of the development of soft skills of marketing employees with their career performance was used, where career success was assessed through three objective criteria - salary, position of employees within the company and the frequency of rewards by the employer; and one subjective - one's own perception of success.

The research showed that a higher degree of creativity in the marketing sector has a statistically significant effect on two of the three measures of career success, namely: a higher position within the department and the frequency of rewards in the company.

The value of research conducted on 166 employees of the marketing sector stems from the fact that although soft skills are the scientific focus of many disciplines, insufficient research has been done on how their development really affects an individual's career success.

Keywords: soft skills, creativity, marketing, career success, 21st century competencies

JEL classification: M31, J24

Uvod

Globalizacija i razvoj moderne tehnologije posljednjih godina značajno su utjecali na preoblikovanje tržišta rada, a u skladu s tim i na zahtjeve poslodavaca. Neka istraživanja upozoravaju da će do 2024. godine oko 600 milijuna zanimanja zamijeniti računala (World Economic Forum, 2020.). Usprkos globalnoj kompjuterizaciji, ljudski potencijali i dalje su neizostavan faktor na tržištu rada, međutim dok su prije uključivali gotovo isključivo tehnička/stručna znanja, danas, polako, ali sigurno, vodeću ulogu u mnogim zanimanjima preuzimaju tzv. 'meke' vještine.

Pojam 'meke' vještine (engl. *soft skills*) koristi se za označavanje svih kompetencija koje nisu izravno povezane s određenim zadatkom i ne obuhvaćaju tehničko, odnosno stručno znanje; već su povezane najčešće s komunikacijom i načinom funkcioniranja s drugim osobama uključenima u organizaciju (Cimatti, 2016, str. 97) stoga se često nazivaju i komunikacijskim vještinama (Dixon et al., 2010, str. 35). Tematika 'mekih vještina' danas je iznimno važna i široko obrađena u stranoj literaturi (Rotherham i Willingham, 2010; Voogt i Roblin, 2012; Majid et al., 2012). Prema OECD-u, među najvažnijim kompetencijama 21. stoljeća ubrajaju se upravo komunikacijske, tj. 'meke' vještine (Fadel, 2008, str. 14). Te 'nove' kompetencije koje će mlade generacije morati posjedovati kako bi bili kvalitetni radnici u 'društvu znanja' (Ananiadou i Claro, 2009, str. 8) se nazivaju kompetencije 21. stoljeća (Dede, 2007; Kalantzis i Cope, 2008). Razne inicijative ulažu napore upravo u tom smjeru (v. *Partnership for 21st skills*, Cisco/Intel/Microsoft assessment and teaching of 21st century skills project).

Osobe koje posjeduju 'meke' vještine bolje će obavljati svoj posao pod stresom, učinkovitije voditi timove, delegirati zadatke svom timu, bit će kvalitetniji motivatori, ostvarivati će bolje rezultate, odnosno zaposlenici koji posjeduju soft skills, poslodavcima će osigurati veći profit i konkurentniju poziciju na tržištu (Poslovni.hr, 2018).

Zanimljivo istraživanje na temu važnosti 'mekih' vještina provela je i jedna od najpoznatijih profesionalnih društvenih mreža *LinkedIn* koja je istražila koje su najtraženije poslovne vještine koje poslodavci osobito cijene kod svojih zaposlenika (LinkedIn, 2020) te se pokazalo da među pet najtraženijih 'mekih' vještina u svijetu, neovisno o vrsti posla, spadaju: kreativnost, vještina uvjeravanja, spremnost na suradnju, prilagodljivost i emocionalna inteligencija (LinkedIn, 2020). Važnost 'mekih' vještina za poslovanje i napredak kompanija nije novost - još početkom 20. stoljeća, Harvard University, Carnegie zaklada i Istraživački centar Stanford proveli su istraživanje u kojem je zaključeno da čak 85 % poslovnog uspjeha dolazi iz uspješno razvijenih 'mekih' vještina, a samo 15 % od tehničkih vještina i znanja ('tvrde' vještine) (Ribborg Mann, 1918).

1.1 Kreativnost u području marketinga

Sektor marketinga po pitanju 'mekih' vještina nije iznimka – riječ je o području gdje su 'meke' vještine neizostavan alat koji pridonosi učinkovitosti poslovnih rezultata (Griffith i Hoppner, 2013, str. 21), a jedna od najvažnijih je – kreativnost. Danas postoji jasan stručni konsenzus da je kreativnost ključna osobina kvalitetnih marketinških stručnjaka (Beverland, Micheli, Farrelly, 2016, str. 628; Christensen et al., 2017, str. 17; Hemonnet-Goujot et al., 2019, str. 196; Titus, 2018, str. 237). Istraživanje koje su proveli Ali, Li, Latif (2020) ukazuju da iza uspješnih marketinških strategija stoje educirani marketing menadžeri s visokim razinom kreativnosti, što rezultira održivim konkurentnim učinkom. Hurman (2018) pojašnjava da kreativno nagrađene kampanje donose 11 puta veći povrat ulaganja od ne kreativno nagrađenih kampanja što znači da uspješnost poslovanja proizlazi upravo iz kreativnosti. Prema Reinartz i Saffert (2013) istraživanje također ističe važnost i prednost kreativnih kampanja. Poznati američki savjetnik za produktivnost Adrian Shepherd na svom popisu 'mekih' vještina, odnosno kompetencija 21. stoljeća, na prvom mjestu navodi kreativnost i sposobnost uvjeravanja (Shepard, 2020). Početkom 20. st. Howkins (2001) je predstavio novi ekonomski koncept prema kojem se klasičnom konceptu ekonomije dodaje ljudska kreativnost. M. Falat (2004, str. 305) navodi da se kreativnost smatra konkurentskom prednošću, dok Stojčić, Hashi i Aralica (2018, str. 203) ukazuju da kreativnost potiče originalnost, a originalnost je usko povezana s procesom inovacije, što dovodi do ključne uloge kreativnost u isticanju od konkurenata i postizanju marketinško - komunikacijskih ciljeva (Šeligová, 2007, str. 15).

Na razvijenost kreativnosti utječe niz sociodemografskih podataka. Jedna od najčešće spominjanih je spol, pri čemu se u relevantnoj literature mogu pronaći različiti rezultati - mnoga istraživanja ukazuju da između muškaraca i žena postoji statistički značajna razlika u razvijenosti ove 'meke' vještine (v. Pagnani 2011; Runco et al. 2012). Najnovija istraživanja, obično iz područja kognitivne psihologije, opovrgnula su starije teze (Ellis, 1894/1934) da su muškarci u tom smislu 'bolji' od žena jer nisu držala pod kontrolom utjecaj mogućnosti i položaj žena u tom vremenu. I premda se ne može jednoznačno tvrditi da su žene kreativnije od muškaraca jer bi takva teza bila suviše simplificirana, znanstvena istraživanja idu u smjeru da žene prolaze bolje na testovima kreativnosti (v. Kuhn i Holling, 2009; Cheung i Lau, 2010).

1.2 Karijerna uspješnost

Ukoliko pođemo od teze da će razina kreativnosti biti važan faktor u sektoru marketinga, taj sektor bi trebao kreativnije pojedince 'nagrađivati'. Isti bi trebali imati veće plaće, raditi u boljim uvjetima, uspješnijim kompanijama i brže napredovati od svojih manje kreativnih kolega. Pojednostavljano, kreativniji pojedinci u sektoru marketinga trebali bi biti (u karijernom

smislu) uspješniji. Kako bi se provjerila takva teza, važno je razvijenost kreativnosti kod pojedinaca u sektoru marketinga usporediti sa njihovom karijernom uspješnošću – koncept koji nema svoju jedinstvenu definiciju.

Izazovi se javljaju kada se nastoji 'izmjeriti' razina karijerne uspješnosti. Da su za izgradnju karijerne uspješnosti važni osobni intrinzični faktori, ukazuje bogata literatura iz područja (organizacijske) psihologije (v. Kanfer, Frese i Johnson, 2017). Međutim, u samim počecima interesa za ovu temu, kao dva najvažnija (objektivna) indikatora karijerne uspješnosti, u literaturi su se iskristalizirali: visina plaće i pozicija unutar poduzeća. Razlog je očit – oba indikatora lako se mjere i utvrđuju i uzimajući u obzir okolne faktore (državu, konkretno poduzeće, sektor i sl.), relativno su lako usporedivi. Ipak, s obzirom da se tržište rada zadnjih desetljeća znatno izmijenilo, izmijenio se i 'krajolik karijere' kroz brzo mijenjajuća radna mjesta. Dok su zaposlenici prije razvijali linearne karijere najčešće u okviru jedne organizacije, plaća i napredovanje bili su (jedini) objektivni kriteriji karijerne uspješnosti (Stumpf, 2014, str. 181). Danas, koncept 'karijere bez granica', omogućuje da zaposlenici znatno utječu na vlastite karijere, mijenjajući radne sredine i na svom karijernom putu prelazeći iz kompanije u kompaniju (Hall, 2002). Ljudi tragaju za poslovima koji su im smisleni, oni koji zadovoljavaju njihove standarde, potrebe, vrijednosti i aspiracije (Arthur i Rousseau, 1996). Iz tog razloga, ova su dva objektivna kriterija trpjela određene nedostatke. Prvo, pokazatelji objektivnog uspjeha u karijeri moraju se prilagoditi promjenjivim organizacijskim uvjetima i uvjetima na tržištu rada. Hijerarhijska karijera s jasnim koracima u karijeri i lako prepoznatljivim hijerarhijskim položajima više nije najčešći model i objektivni pokazatelji poput statusa i napredovanja moraju se preispitati. Drugo, plaća je različito prikladna kao pokazatelj objektivnog uspjeha na različitim poljima zaposlenja (Abele, Spurk i Volmer, 2011. str. 196). Na primjer, o plaći se ne može pregovarati u državnim službama. Treće, plaća ovisi o poslodavcu. Isti radni učinak mogu različito platiti različiti poslodavci. Četvrto, objektivni kriteriji uspjeha u karijeri često su razvijeni u odnosu na zaposlenike s visokim potencijalom poput profesionalaca, menadžera i takozvanih radnika.

Kako se pozornost usmjeravala na subjektivni uspjeh u karijeri, Hall i Chandler (2005., str. 156) podsjetili su znanstvenike da izbjegavaju diskurs "ili-ili" prilikom procjene uspjeha u karijeri te da se u obzir trebaju uzeti i objektivni standardi, ali i subjektivni osjećaji zaposlenika.

Da bismo ocijenili nečiju karijernu uspješnost, moramo definirati parametre prema kojima će se ona vrednovati (Schwarz, 1999, str. 93), a koji su višestruko obrađivani u stranoj literaturi (Nabi, 1999; Judge et al. 1995; Hirschi et al., 2018). U literaturi se karijerna uspješnost definira kao stvarna ili percipirana postignuća koje pojedinci akumuliraju kao rezultat njihovog radnog iskustva (Judge et al., 2006, str. 621), a sastoji se od objektivnih i subjektivnih elemenata koji variraju ovisno o području rada (Abele, Spurk, Volmer, 2011, str. 195). Kao indikatori objektivne karijerne uspješnosti

najčešće se koriste visina primanja, status unutar kompanije i nagrađivanje/promoviranje od strane poslodavca (Abele, Spurr, 2009, str. 53; Heslin, 2005, str. 113; Judge et al., 1995, str. 485; Ng et al., 2005, str. 367), dok je skala Greenhausa et al. (1990, str. 86) jedna od najčešće korištenih za mjerenja subjektivne karijerne uspješnosti zbog svoje visoke pouzdanosti. Navedeni parametri objektivne karijerne uspješnosti i upitnik subjektivne karijerne uspješnosti koristit će se i u ovom istraživanju.

Jedna od najpoznatijih skala široko korištena za mjerenje karijernog uspjeha je skala koju je kreirao Greenhaus i suradnici (1990), a koja osim plaće i pozicije unutar poduzeća, uzima u obzir i osobnu prosudbu pojedinca o tome kako procjenjuje vlastiti karijerni uspjeh u odnosu na druge osobe njegove dobi u sektoru u kojem radi.

Metodologija istraživanja

Glavni cilj istraživanja koji će biti predstavljen u nastavku rada je provjeriti tezu da li su kreativniji pojedinci u sektoru marketinga ujedno i karijerno uspješniji od onih manje kreativnih.

Osnovne hipoteze istraživanja su:

H1. Postoji statistički značajni utjecaj razine kreativnosti na objektivnu i subjektivnu karijernu uspješnost u području marketinga

H2. Postoji statistički značajan utjecaj određenih sociodemografskih faktora (spol, dob, razina obrazovanja, radno iskustvo i duljina zaposlenja) na subjektivnu i objektivnu karijernu uspješnost u sektoru marketinga

U slučaju potvrđivanja hipoteze 1, pokazat će se da tržište rada, odnosno poslodavci u konkretnom sektoru, doista vrednuju odabranu 'meku' vještinu te sukladno tome kreativniji pojedinci u poslovnom smislu više prosperiraju.

Kroz hipotezu 2 nastoji se provjeriti koji bi sociodemografski faktori također mogli utjecati na karijernu uspješnost u sektoru marketinga što može biti dobra polazišna točka za provedbu daljnjih istraživanja na tu temu.

Ciljnu populaciju čine punoljetne osobe, neovisno o spolu i godinama staža, zaposlene u sektorima marketinga u (privatnim) kompanijama na području RH. Putem maila kontaktirano je preko 100 poduzeća u RH. Ukupan broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju je 166 (n=166).

Istraživanje se provodilo od sredine travnja do sredine lipnja 2021. Koristio se prigodni uzorak i kvantitativna metoda prikupljanja podataka. Kompanije su se kontaktirale putem maila uz pomoć podataka dobivenih od Hrvatske gospodarske komore o kontaktu poduzeća koje se bave područjem marketinga, ali i putem neformalne profesionalne mreže autora istraživanja te profesionalne mreže LinkedIn. S obzirom na epidemiološko ograničenje, prikupljanje podataka obavljeno je uz pomoć *google* obrasca. U uvodnom

dijelu istaknuta je jasna uputa za popunjavanje upitnika, svrha i cilj istraživanja, te napomena da je sudjelovanje anonimno i da se osobni podaci neće prosljeđivati trećoj strani niti koristiti u druge svrhe. Da bi se sudionike potaknulo na sudjelovanje u istraživanju, ponuđeno im je da ostave *e-mail* na koji im se može poslati rezultate istraživanja kroz što mogu provjeriti svoju razinu kreativnosti.

Sudionici su ispunjavali upitnike za mjerenje kreativnosti (*Creative Solution Diagnosis Scale (CSDS)*) kako bi se utvrdila njihova razina razvijenosti kreativnosti. Na kraju su odgovorili na fokusirana pitanja vezana uz njihovu objektivnu i subjektivnu karijernu uspješnost.

1. Anketa glavnih parametara objektivne karijerne uspješnosti (visina plaće, učestalost nagrađivanja te pozicija unutar odjela/kompanije)
2. Upitnik subjektivne karijerne uspješnosti
3. Upitnik kreativnosti

U svrhu provjere utjecaja razvijenosti kreativnosti na objektivnu i subjektivnu radnu uspješnost kod zaposlenika iz područja marketinga koristila se subskala Self/Everyday Creativity upitnika Domains of Creativity Scale (K-DOCS) čiji je glavni autor prof. James C. Kaufman, vrsni stručnjak u proučavanju ovog konstrukta i njegovih različitih oblika. Ovaj upitnik odabran je zbog svoje raznovrsnosti skala, u svrhu provjere utjecaja kreativnosti na oba oblika karijerne uspješnosti kod zaposlenih u odjelu marketinga. Subskala Svakodnevne kreativnosti upitnika Domene kreativnosti (Domains of Creativity Scale (K-DOCS), Kaufman, 2012.) mjeri stupanj razvijenosti kreativnosti koje pojedinac koristi u svakodnevnim situacijama te se sastoji od 11 čestica (primjer čestice: „Razmišljam o novim načinima kako pomoći ljudima“). Zadatak sudionika bio je odgovoriti na pitanja poput „Kada se uspoređujete s drugim osobama Vaše dobi i životnog iskustva, koliko ste uspješni/kreativni u ispod navedenim situacijama“ za svaku od čestica na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva (1 – puno manje uspješan/a, 2 – nešto manje uspješan/a, 3 – ni više ni manje uspješan/a, 4 – nešto uspješniji/a, 5 – puno uspješniji/a). Ukupni se rezultat formira kao suma odgovara na pojedinim česticama, pri čemu viši rezultat ukazuje na veći stupanj razvijenosti kreativnosti. Koeficijent unutarnje konzistencije subskale Svakodnevne kreativnosti u prethodnim istraživanjima iznosio je $\alpha=.86$, (Kaufman, 2012). Uz dopuštenje profesora James C. Kaufmana upitnik je za potrebe ovog istraživanja preveden s engleskog jezika. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije u ovom istraživanju za subskalnu Svakodnevna kreativnost iznosi $\alpha=.87$.

S druge strane, kao mjera subjektivne procjene karijerne uspješnosti, sudionike se tražilo da procjena vlastitu karijernu uspješnost usporedno sa svojim vršnjacima koji su zaposleni u istom području kao i oni (1-iznimno neuspješno, 2-donekle neuspješno, 3-niti neuspješno, niti uspješno, 4-donekle uspješno te 5-iznimno uspješno).

Dok se subjektivna karijerna uspješnost mjerila pomoću netom navedenog upitnika, visina plaće, pozicija u poduzeću i učestalost nagrađivanja od strane poslodavca - predstavljali su mjerila objektivne karijerne uspješnosti.

Upitnikom sociodemografskih podataka prikupljeni su podaci o spolu, dobi, stupnju završenog obrazovanja (srednja stručna sprema, viša stručna sprema, visoka stručna sprema ili završeno poslijediplomsko obrazovanje), godinama radnog staža te duljini zaposlenja u aktualnoj kompaniji.

Analiza je uključivala deskriptivnu i korelacijsku analizu podataka te hijerarhijsko-regresijsku analizu. Nakon deskriptivne analize provedena je i korelacijska analiza s navedenim varijablama (kreativnost, radno iskustvo te objektivna i subjektivna karijerna uspješnost), a potom i dvije hijerarhijske regresijske analize, za svaki od oblika karijerne uspješnosti u ulozi kriterija.

Rezultati istraživanja

Deskriptivna analiza podataka koja uključuje aritmetičke sredine, standardne devijacije, maksimum te minimum svih sudionika na svim upitnicima i subskalama, kao i objektivnim i subjektivnim mjerama karijerne uspješnosti te svim proučavanim općim podacima, prikazana je u Tablici 1.

Tablica 1. Deskriptivni podaci objektivnih i subjektivnih mjera karijerne uspješnosti, općih podataka te korištenih subskala i upitnika

Sektor	N	Variable	M	SD	R _{min}	R _{max}	Interval
Sektor marketinga	166	Dob	36.14	8.26	24	59	-
	166	Radni staž	7.75	7.35	0	30	-
	166	Trajanje aktualnog zaposlenja	4.47	5.27	0	25	-
	166	Pozicija u odjelu	3.42	1.37	1	5	1 – 5
	166	Visina plaće*	7	3.75	1	13	1 – 13
	113	Broj nagrađivanja	4.52	6.40	0	40	-
	166	Samoprocjena uspjeha	3.84	.98	1	5	1 – 5
	166	Svakodnevna kreativnost	42.84	6.90	25	55	11 – 55

Legenda: M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, R_{min} – postignuti minimum, R_{max} – postignuti maksimum, Interval – mogući raspon odgovora,

**iznosi visine plaće odnose se na kategorije plaća koje su поближе opisane ranije u tekstu te su, za razliku od ostalih rezultata u tablici, izraženi u medijanu*

Izvor: izrada autora (2021.)

Iz Tablice 1 je vidljivo da se sudionici iz sektora marketinga ne razlikuju u velikoj mjeri s obzirom na sociodemografske karakteristike kao što su dob, radni staž, duljina zaposlenja u aktualnoj kompaniji te objektivnim i subjektivnim mjerama karijerne uspješnosti. Nadalje, vidljivo je da su generalno gledano sudionici zaposleni u sektoru marketinga postigli relativno visoke rezultate na subskali Svakodnevnosti kreativnosti.

U svrhu provjere određenih korelacija provedena je korelacijska analiza u svrhu utvrđivanja postojanja povezanosti između prediktorskih i kriterijskih varijabli. Korelacije ispitivanih varijabli moguće je vidjeti u Tablici 2. Rezultate hijerarhijske regresijske analize za zaposlene u sektoru marketinga s objektivnom mjerom karijerne uspješnosti pozicije u odjelu kao kriterijem moguće je vidjeti u Tablici 3.

Tablica 2. Korelacije prediktorskih i kriterijskih varijabli u sektoru marketinga

Variable	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Spol	-	.14	.07	.30**	.27**	.09	.04	.11	.07	-.04	-	-	-	-
2. Dob		-	.01	.75**	.60**	.46**	.48**	.18	.29**	.00	-	-	-	-
3. Obrazovanje			-	.12	.05	.26**	.29**	.12	.17*	.07	-	-	-	-
4. Radni staž				-	.81**	.49**	.49**	.26**	.31**	.05	-	-	-	-
5. Aktualno zaposlenje					-	.47**	.41**	.39**	.28**	.11	-	-	-	-
6. Pozicija u odjelu						-	.67**	.28**	.64**	.20*	-	-	-	-
7. Visina plaće							-	.29**	.57**	.15	-	-	-	-
8. Broj nagrađivanja								-	.27**	.28**	-	-	-	-
9. Samoprocjena uspjeha									-	.32**	-	-	-	-
10. Upitnik kreativnosti										-	-	-	-	-

** $p < .01$, * $p < .05$

Izvor: izrada autora (2021.)

Dok ukupni radni staž u području marketinga nema statistički značajni efekt na ostvarivanje više pozicije unutar odjela, osobe duže zaposlene unutar aktualne kompanije zauzimaju više pozicije. Ovakvi rezultati potencijalno su uzrokovani činjenicom da će i osobe koje imaju duži radni staž na novom zaposlenju morati krenuti od nižih radnih pozicija, te kroz godine postići one više. S druge strane, osobe duže zaposlene na jednom radnom mjestu imaju veće šanse da će na istom radnom mjestu doći do viših pozicija.

Tablica 3. Rezultati hijerarhijske regresijske analize efekta sociodemografskih faktora na objektivne mjere karijerne uspješnosti u sektoru marketinga

Model	Prediktori	Pozicija u odjelu		Visina plaće		Broj nagrađivanja	
		ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
I.	Spol	.28**	.01	.32**	-.04	.05	.08
	Dob		.45**		.48**		.17
	Obrazovanje		.26**		.29**		.12
II.	Spol	.06**	-.05	.03*	-.10	.13**	.02
	Dob		.24*		.28**		.01
	Obrazovanje		.24**		.27**		.12
	Radni staž		.10		.23		-.22
	Duljina zaposlenja		.25*		.07		.55**

** $p < .01$, * $p < .05$

Izvor: izrada autora (2021.)

Kao što je vidljivo iz Tablice 3, slična situacija može se uočiti i kada se kao objektivnu mjeru karijerne uspješnosti u obzir uzme visina plaće pojedinca. Spol i dalje nije statistički značajan pokazatelj, dok s porasti dobi i većim stupnjem završenog obrazovanja raste i plaća pojedinca. Što se tiče spola, zbog kulturoloških faktora, u današnjim društvima je ipak vidljiva razliku u visini plaće između žena i muškaraca, pa tako primjerice zaposlena žena u EU-u zaradi u prosjeku 14 posto manje nego muškarac (Europski parlament, 2021.) S druge strane, povezanoist veće plaće i visokog obrazovanja, također je potvrđeno pojedinim istraživanjima. Više obrazovanje (ne nužno i ne uvijek) češće dovodi i do bolje plaćenih poslova (Carnevale, Cheah i Wenzinger, 2021.). Razlika između ove dvije mjere uspješnosti vidljiva je u efektu duljine zaposlenja unutar aktualne kompanije. Dok ovaj faktor pokazuje statistički značajan efekt na ostvarivanje više pozicije u odjelu, ne utječe na visinu plaće pojedinca. Ovakva razlika u rezultatima potencijalno je uzrokovana korištenom mjerom visine plaće. Naime, sudionici su odgovore na ovo pitanje davali prema prije određenim kategorijama (npr. visina plaće u rasponu od 4.000HRK – 5.000HRK, 7.000HRK – 8.000HRK itd.). Budući da je ovakav način odgovaranja manje osjetljiv, a razlike u visini plaće unutar pojedinog sektora nisu toliko značajne, efekt ovog faktora nije toliko vidljiv kao pri određivanju pozicije unutar odjela.

Kada se u obzir uzme treća i posljednja mjera objektivne karijerne uspješnosti – učestalost nagrađivanja, situacija je drugačija. Spol, dob i stupanj završenog obrazovanja nemaju statistički značajan efekt na učestalost nagrađivanja koje će pojedinac postići unutar svoje kompanije. S druge strane, duljina zaposlenja pokazala se kao statistički značajan

prediktor ove objektivne mjere karijerne uspješnosti. Budući da su samo ova dva faktora (duljina zaposlenja u aktualnoj kompaniji i broj nagrađivanja u aktualnoj kompaniji) vezana isključivo za *trenutno* radno mjesto pojedinca, opravdano je zaključiti da je odnos između ove dvije varijable uzrokovan dužim boravkom pojedinca unutar jedne kompanije. Drugim riječima, ukoliko je osoba dulje vremena zaposlena unutar jedne kompanije, veća je i vjerojatnost da je više puta unutar te iste kompanije bila i nagrađivana, pa su ovakvi rezultati i očekivani. S obzirom da nema dostupnih istraživanja na ovu tematiku u području marketinga, ovi podaci nisu usporedivi s dostupnim znanstvenim spoznajama, no činjenica je da su očekivani, dostupni i životno uvjerljivi.

Prema rezultatima hijerarhijskih regresijskih analiza, varijable uključene u drugi korak statistički značajno doprinose 3 % objašnjenju varijance visine plaće, 6 % za poziciju unutar odjela, a 13 % objašnjenju varijance broja nagrađivanja. Ovakvi rezultati ukazuju da proučavani sociodemografski podaci imaju određeni efekt na objektivne mjere karijerne uspješnosti, što potvrđuje jedan dio druge hipoteze ovog istraživanja. Ostalo je za vidjeti da li će se takav efekt pokazati i kod subjektivne karijerne uspješnosti.

Tablica 4. Rezultati hijerarhijske regresijske analize efekta sociodemografskih faktora na subjektivnu mjeru karijerne uspješnosti u sektoru marketinga

		Samoprocjena uspješnosti	karijerne
Model	Prediktori	ΔR^2	β
I.	Spol	.11**	.02
	Dob		.29**
	Obrazovanje		.17*
II.	Spol	.02	-.02
	Dob		.16
	Obrazovanje		.16*
	Radni staž		.08
	Duljina zaposlenja		.15

** $p < .01$, * $p < .05$

Izvor: izrada autora (2021.)

Kao što je bio slučaj i s objektivnim mjerama, spol nema statistički značajan efekt niti na subjektivnu mjeru karijernu uspješnost. To potvrđuju i druga istraživanja koja navode da spol ne utječu na to da li će pojedinac biti zadovoljan karijerom ili ne, ali ipak ukazuju na činjenicu da su muškarcima i ženama različite varijable bitne kod procjene vlastite karijerne uspješnost (Melamed, 1996). S druge strane, u slučaju subjektivne samoprocjene karijerne uspješnosti, rezultati ukazuju da ni dob nema statistički značajan efekt. Točnije rečeno, prema rezultatima hijerarhijske regresijske analize prikazane u Tablici 4, dob ima statistički značajan efekt sve dok se u obzir ne uzmu trajanje radnog staža te duljina zaposlenja unutar aktualne

kompanije. Ovakvi rezultati potencijalno su uzrokovani prevelikom povezanosti prediktorskih varijabli dobi i radnog staža ($r=.75$, $p < .01$) te dobi i trajanja zaposlenja u aktualnoj kompaniji ($r=.60$, $p < .01$). Prema rezultatima hijerarhijske regresijske analize, jedino veći stupanj završenog formalnog obrazovanja ima statistički značajan efekt na samoprocjenu karijerne uspješnosti. Ovakav odnos između ovih faktora potencijalno ukazuje na to da pojedinci već i sam viši stupanj obrazovanja doživljavaju kao uspjeh, pa se isti osjeća javlja i u kontekstu karijere.

Kako je vidljivo i iz Tablice 4, varijable uključene u drugom koraku doprinose samo 2 % objašnjenju varijance samoprocjene karijerne uspješnosti i to ne na statistički značajnoj razini, što je očekivano kada se u obzir uzme da jedino obrazovanje ima statistički značajan efekt na subjektivnu mjeru karijerne uspješnosti. No, iako slab, ovakav efekt dodatno potvrđuje treću hipotezu ovog istraživanja prema kojoj sociodemografski faktori imaju efekta na subjektivnu mjeru karijerne uspješnosti.

Kako bi se provjerio efekt stupnja kreativnosti pojedinca na subjektivnu i objektivne mjere karijerne uspješnosti, provedene su dodatne hijerarhijske regresijske analize.

Iz Tablice 5 vidljivo je da viši stupanj kreativnosti ima statistički značajan efekt na dvije od tri objektivne mjere karijerne uspješnosti, i to na višu poziciju unutar odjela te broj nagrađivanja u aktualnoj kompaniji. To potvrđuju i druga istraživanja – primjerice kod poduzetnika, kreativcima će biti važnija samoaktualizacija nego recimo visoka plaća, što će onda češće dovoditi i do veće karijerne uspješnosti (Paige i Littrell, 2002). Viši stupanj kreativnosti nije se pokazao kao statistički značajan utjecaj na visinu plaće pojedinca, što je potencijalno uzrokovano već opisanim načinom na koji je mjerena visina plaće pojedinca. S druge strane, 'meka' vještina kreativnost pokazala se da ima statistički značajan utjecaj na postizanje više pozicije unutar odjela, te da su kreativniji pojedinci i više nagrađivani. Naravno, potrebno je imati na umu i da su ove dvije objektivne mjere karijerne uspješnosti isto tako povezane ($r=.28$, $p < .01$), odnosno da pojedinci potencijalno ostvaruju višu poziciju unutar odjela upravo zbog većeg broja nagrađivanja, ili da im je ostvarivanje više pozicije unutar odjela bio jedan od oblika nagrade.

Tablica 5. Rezultati hijerarhijske regresijske analize efekta stupnja kreativnosti na objektivne mjere karijerne uspješnosti u sektoru marketinga

Model	Prediktori	Pozicija odjelu		u Visina plaće		Broj nagrađivanja	
		ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β
I.	Spol	.28**	.01	.31**	-.04	.05	.08
	Dob		.45**		.48**		.17
	Obrazovanje		.26**		.29**		.12

II.	Spol	.06**	-.05	.03*	-.10	.13**	.02
	Dob		.24*		.28**		.01
	Obrazovanje		.24**		.27**		.12
	Radni staž		.10		.23		-.22
	Duljina zaposlenja		.25*		.07		.55**
III.	Spol	.02*	-.04	.01	-.09	.05*	.03
	Dob		.25*		.29**		.03
	Obrazovanje		.23**		.26**		.10
	Radni staž		.11		.23		-.20
	Duljina zaposlenja		.21		.05		.50**
	Upitnik kreativnosti		.15*		.11		.23*

** $p < .01$, * $p < .05$

Izvor: izrada autora (2021.)

Nadalje, iz Tablice 5 vidljivo je da rezultat na subskali Svakodnevnne kreativnosti doprinosi 1 % objašnjenju varijance za visinu plaće, no ne na statistički značajnoj razini. S druge strane, rezultat na subskali Svakodnevnne kreativnosti doprinosi statistički značajno 2 % objašnjenju varijance poziciji u odjelu, a 5 % za količinu nagrađivanja u aktualnoj kompaniji. Isto tako, rezultati potvrđuju prvu hipotezu ovog istraživanja prema kojoj viši stupanj kreativnosti ima efekt na objektivne mjere karijerne uspješnosti u sektoru marketinga.

Što se efekta stupnja kreativnosti na subjektivnu mjeru karijerne uspješnosti tiče, rezultati ove hijerarhijske regresijske analize vidljivi su u Tablici 6. Prema rezultatima, oni pojedinci koji imaju razvijeniju 'meku' vještinu kreativnosti pozitivnije procjenjuju svoju karijernu uspješnost. Ovakvi rezultati ukazuju na to da su kreativniji pojedinci potencijalno više hvaljeni od onih manje kreativnih te više isticani što kod njih uzrokuje osjećaj uspješnosti. Prema rezultatima ovog istraživanja, stupanj kreativnosti doprinosi više objašnjenju varijance subjektivne mjere karijerne uspješnosti, nego one objektivne, budući da za subjektivnu statistički značajno doprinosi u iznosu od 9 %. Ovakvi rezultati dodatno potvrđuju prvu hipotezu ovog istraživanja prema kojoj stupanj kreativnosti ima statistički značajan efekt na subjektivnu mjeru karijerne uspješnosti u sektoru marketinga.

Tablica 6. Rezultati hijerarhijske regresijske analize efekta stupnja kreativnosti na subjektivnu mjeru karijerne uspješnosti u sektoru marketinga

		Samoprocjena uspješnosti	karijerne
Model	Prediktori	ΔR^2	β
I.	Spol	.11**	.02

	Dob		.29**
	Obrazovanje		.17*
II.	Spol	.02	-.02
	Dob		.16
	Obrazovanje		.16*
	Radni staž		.08
	Duljina zaposlenja		.12
III.	Spol	.09**	.01
	Dob		.18
	Obrazovanje		.13
	Radni staž		.10
	Duljina zaposlenja		.05
	Upitnik kreativnosti		.30**

** $p < .01$, * $p < .05$

Izvor: izrada autora (2021.)

Rasprava

Kako bi se provjerila teza o značaju odabranih 'mekih' vještina u sektoru marketinga, ovo istraživanje je nastojalo provjeriti da li tržište rada doista vrednuje navedene vještine. U tu svrhu koristila se korelacija razvijenosti 'mekih' vještina zaposlenih u sektoru marketinga s njihovom karijernom uspješnošću, pri čemu se karijerna uspješnost procjenjivala kroz tri objektivna kriterija – visinu plaće, poziciju unutar poduzeća i učestalost nagrađivanja od strane poslodavca te jedan subjektivni – vlastitu percepciju uspješnosti.

Ista je situacija i s plaćom, koja u jednom poduzeću može biti i 'visoka' u usporedbi s drugim plaćama u poduzeću, dok je u usporedbi primjerice s većim poduzećima 'mala'. Naravno, sve navedeno i ovisi o tome o kojoj grani gospodarstva govorimo. Dodatno, kategorizacija varijable 'prosječnih mjesečnih primanja' (plaća) namjerno je nedovoljno osjetljiva kako bi se zaštitili osobni podaci ispitanika koji bi mogli negativno reagirati na pitanje o konkretnom iznosu plaće, ali treba imati na umu da osoba u kategoriji 4.000 – 5.000 HRK može imati 4.000 HRK ili 4.900 HRK što nije mala razlika. U nastavku slijedi rasprava hipoteza koje su bile postavljene na početku ovog rada.

1. hipoteza: Postoji statistički značajni utjecaj razine kreativnosti na objektivnu i subjektivnu karijernu uspješnost u području marketinga.

Rezultati istraživanja djelomično su potvrdili prvu hipotezu rada, a to je da postoji statistički značajni utjecaj razine kreativnosti na objektivnu i subjektivnu karijernu uspješnost u području marketinga. Rezultati ukazuju na to da oni pojedinci koji imaju razvijeniju 'meku' vještinu kreativnosti pozitivnije procjenjuju svoju karijernu uspješnost (subjektivna karijerna uspješnost). Za pretpostaviti je da su kreativniji pojedinci potencijalno više

hvaljeni od onih manje kreativnih te više isticani što kod njih uzrokuje osjećaj uspješnosti. Što se tiče objektivne karijerne viši stupanj kreativnosti ima statistički značajan efekt na dvije od tri objektivne mjere karijerne uspješnosti, i to na višu poziciju unutar odjela te broj nagrađivanja u aktualnoj kompaniji. Zanimljivo je da se viši stupanj kreativnosti nije se pokazao kao statistički značajan utjecaj na visinu plaće pojedinaca zaposlenih u marketingu. Valja imati na umu gore spomenuta ograničenja kod kategorije plaće.

S obzirom na kroničan nedostatak znanstvenih rada i empirijsku prazninu u području istraživanja povezanosti kreativnosti s karijernom uspješnosti u području marketinga, preostaje samo pozvati se na neka istraživanja u drugim područjima koja potvrđuju tezu da je karijerna uspješnost itekako povezana s razinom kreativnosti (Fernández-Díaz et al., 2021).

2. Hipoteza: Postoji statistički značajan utjecaj određenih sociodemografskih faktora (spol, dob, razina obrazovanja, radno iskustvo i duljina zaposlenja) na subjektivnu i objektivnu karijernu uspješnost u sektoru marketinga

Ova hipoteza je djelomično potvrđena, s obzirom da neki od sociodemografskih podataka statistički značajno utječu na neke od elemenata karijerne uspješnosti.

Spol nema statistički značajnog efekta na poziciju u odjelu. Za razliku od spola, dob je statistički značajno povezana sa svim objektivnim mjerama karijerne uspješnosti u proučavanom sektoru, iako nije utvrđena statistički značajna povezanost dobi sa subjektivnom karijernom uspješnosti. Dob značajni prediktor više pozicije unutar odjela, isto kao što završen viši stupanj formalnog obrazovanja ima statistički značajan efekt na postizanje više pozicije unutar odjela. Dok ukupni radni staž u području marketinga ne garantira višu poziciju unutar odjela, što je duže pojedinac zaposlen u istom poduzeću, to će zauzimati više pozicije, odnosno, na višim pozicijama češće su zaposleni pojedinci koji duže rade u tom poduzeću i to neovisno do ukupnog radnog staža. Spol nije statistički značajan pokazatelj kada govorimo o visini plaće pojedinca, dok s porasti dobi i većim stupnjem završenog obrazovanja raste i plaća pojedinca. Ipak dok duljina zaposlenja unutar aktualne kompanije pokazuje statistički značajan efekt na ostvarivanje više pozicije u odjelu, ne utječe na visinu plaće pojedinca. Spol, dob i stupanj završenog obrazovanja nemaju statistički značajan efekt na učestalost nagrađivanja koje će pojedinac postići unutar svoje kompanije. S druge strane, duljina zaposlenja pokazala se kao statistički značajan prediktor ove objektivne mjere karijerne uspješnosti. Zaključno, pojednostavljeno, osim što će neki od testiranih sociodemografskih faktora utjecati na karijernu uspješnost, može se reći da kreativniji pojedinci u sektoru marketinga sebe percipiraju uspješnijima te da će zauzimati više pozicije unutar poduzeća i biti češće nagrađivani.

Rezultati su djelomično u skladu s dosadašnjim istraživanjima. Premda spol nije povezan s karijernom uspješnošću u smislu njegove kvantitete, istraživanja pokazuju da pokazatelji karijerne uspješnosti kod žena i muškaraca nisu isti (Europski parlament, 2021.). S druge strane, kada je riječ o razini obrazovanja, premda nije presudan faktor i nema govora o generalnim zaključcima, istraživanja pokazuju da je za očekivati da će viša razina obrazovanja imati utjecaj na veće plaće pojedinaca (Carnevale, Cheah i Wenzinger, 2021.). Da će kreativniji pojedinci i sebe promatrati kao karijerno uspješniji od onih manje kreativnijih, pokazuje i istraživanje Paige i Littrell (2002), koji su utvrdili da je kreativnijim pojedincima samoaktualizacija u karijeri puno važnija od nekih drugih parametara poput plaće, te će samim time i češće ostvariti subjektivni karijerni uspjeh od svojih manje kreativnih kolega. Isto potvrđuju i Bobodzhonova, Ustenko i Novikova (2019) koji su potvrdili da postoji povezanost između kreativnosti i karijerne uspješnosti u sferi poduzetništva.

Ograničenja istraživanja

Usprkos uzorku ispitanika zaposlenih u marketingu (n=166), korištenju već provjerenih testova kreativnosti te konceptualizaciji karijerne uspješnosti pregledom state of art te teme, rezultate ovog istraživanja potrebno je ipak uzeti i s dozom opreza radi određenih ograničenja ovog istraživanja. Prvo ograničenje predstavlja činjenica da je za istraživanja korišten prigodni uzorak, što onemogućava generalizaciju rezultata ovog istraživanja na opću populaciju. Nadalje, treba imati na umu i definiciju karijerne uspješnosti koja se koristila u predmetnom istraživanju. Naime, odabrano je samo par kriterija (visina plaće, pozicija u aktualnoj firmi, nagrađivanje od strane poslodavca), a valja imati na umu da je mjerilo karijerne uspješnosti determinirano ipak zasigurno većim brojem faktora. Za kraj, na rezultate je potencijalno mogla utjecati i činjenica da kod malog i srednjeg poduzeća postoji izazov po pitanju napredovanja jer su mogućnosti napredovanja značajno drugačije nego kod velikih poduzeća te se prema tome rezultati ovog istraživanja trebaju s oprezom uspoređivati s onima koja su provedena na zaposlenicima puno većih kompanija.

Zaključak

'Meke' vještine polako, ali sigurno postaju neizostavan alat na tržištu rada. Kompetencije 21. stoljeća sve su važniji kriterij pri zapošljavanju, a osim što njihova razvijenost signalizira kvalitetu radnika, radnici s visoko razvijenim 'mekim' vještinama mogu značajno doprinijeti učinkovitosti poduzeća. Sukladno provedenom istraživanju, može se reći da rezultati ukazuju na veću karijernu uspješnost onih pojedinaca s većom razinom kreativnosti u marketingu. Daljnja istraživanja trebala bi biti usmjerena na koncept karijerne uspješnosti razraditi koje valja definirati objektivnim, funkcionalnim i operativno primjenjivim parametrima. Ovo istraživanje može poslužiti kao baza za daljnja produljena istraživanja koji će u

predmetnim sektorima istraživati stupanj povezanosti i nekih drugih 'mekih' vještina. U teorijskom smislu, valjalo bi dodatno razraditi testove za kreativnost.

Praksa država u sferi obrazovanja trebala bi ići u smjeru kreiranja kurikuluma koji će težište staviti ne samo na 'tvrde' već i na 'meke' vještine. Visoko formalno obrazovanje trebalo bi kvalitetnije poticati buduće radnike na razvijanje socijalnih vještina koje će im u poslovima biti ključne i moći će konkurirati postmodernom tržištu rada gdje je globalizacija sveprisutna. Poslodavci moraju biti upoznati sa znanstvenim i stručnim spoznajama o važnosti 'mekih' vještina kako bi ih znali prepoznati kod svojih radnika i shodno tome nagraditi. Jačanje područja ljudskih resursa u kompanijama je ključno gdje će i spoznaje iz područja organizacijske psihologije moći ponuditi odgovore na ključne izazove svake kompanije: timski rad, *time managmenta*, ali i rada od kuće.

Kompetencije 21. stoljeća sve su važnija tema u javnom diskursu, ali i predmet znanstvenog fokusa. Osim što se trebaju dalje istraživati, za valorizaciju 'mekih' vještina na tržištu rada bit će potrebno stvaranje kvalitetnog sustava obrazovanja koji neće biti usmjeren isključivo na tehnička znanja, jačanje sektora ljudskih resursa u poduzećima, obrazovanje poslodavaca o *know how* odnosu prema svojim zaposlenicima, nužnosti njihove valorizacije kroz sustave nagrađivanja i napredovanja te naglasak komunikacijskih vještina u okviru cjelodnevnog učenja.

Literatura

1. Abele, A.E., Spurk, D. i Volmer, J. (2011). "The construct of career success: measurement issues and an empirical example", *ZAF*, 43, str. 195–206. DOI: 10.1007/s12651-010-0034-6
2. Abele, A.E., Spurk, D. i Volmer, J. (2011). "The construct of career success: measurement issues and an empirical example", *ZAF*, 43, str. 195–206. DOI: 10.1007/s12651-010-0034-6
3. Ali S., Li G., Latif Y. (2020). *Unleashing the importance of creativity, experience and intellectual capital in the adaptation of export marketing strategy and competitive position*. PloS One, Dostupno 17. veljače 2021. putem:
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0241670>
4. Ananiadou, K. i Claro, M. (2009). *21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries*. OECD.
5. Arthur, M. B. i Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career*. New York, NY: Oxford University Press.
6. Beverland, M.B., Micheli, P. i Farrelly, F.J. (2016). "Resourceful sensemaking: overcoming barriers between marketing and design in NPD", *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), str. 628-648. DOI: 10.1111/jpim.12313
7. Bobodzhonova, E., Ustenko, V. i Novikova, T. (2019). *Creativity and career success of entrepreneurs and professionals*. The European proceedings of social and behavioral sciences – Future AScademy. DOI: 10.15405/epsbs.2019.12.02.38
8. Carnevale, A.P., Cheah, B. i Wenzinger, E. (2021). *The College Payoff*. Georgetown University.
9. Cheung, P. C., i Lau, S. (2010). "Gender differences in the creativity of Hong Kong school children: comparison by using the new electronic Wallach-Kogan creativity tests", *Creativity Research Journal*, 22, str. 194–199. DOI: 10.1080/10400419.2010.481522
10. Christensen K., Noeskov S., Frederiksen L. i Scholderer J. (2017). "In search of new product ideas: identifying ideas in online communities by machine learning and text mining", *Creativity and Innovation Management*, 26(1), str. 17-30. DOI: 10.1111/caim.12202
11. Cimatti, B. (2016). "Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises", *International Journal for Quality Research*, 10(1), str. 97–130. DOI: 10.18421/IJQR10.01-05
12. Dede, C. (2007). *Transforming Education for the 21st century: new pedagogies that help all students attain sophisticated learning outcomes*. Dostupno 2. svibnja 2021. putem:
http://www.gse.harvard.edu/~dedech/Dede_21stC-skills_semi-final.pdf
13. Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., Lee, K. (2010). "The importance of soft skills", *Corporate Finance Review*, 14(6), str. 35-38.

14. Ellis, H. (1894/1934). *Man and Woman: A Study of Human Sexual Characters*. London: Heinemann.
15. Europski parlament (2021). *Gender pay gap: definition and causes*. Dostupno 28.11.2021. putem: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200109STO69925/razlika-u-placama-muskaraca-i-zena-definicija-i-uzroci>
16. Fadel, C. (2008). *21st century skills: How can you prepare students for the new global economy?* OECD. Dostupno 12. svibnja 2021. putem: www.oecd.org
17. Falat, M. (2004). "Psychology Of Creative Advertising And Its Authors", *Studia Psychologica*, 46(4), str. 305-310.
18. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. i Wormley, W. M. (1990). "Effects of race on organizational experiences, job-performance evaluations and career outcomes", *Acad. Manage. J.*, 33, str. 64-86. DOI: 10.5465/256352
19. Griffith, D.A. i Hoppner, J.J. (2013). "Global marketing managers: Improving global marketing strategy through soft skill development", *International Marketing Review*, 30(1), str. 21-41. DOI: 10.1108/02651331311298555
20. Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
21. Hall, D. T. i Chandler, D. E. (2005). "Psychological success: when the career is a calling", *J. Organ. Behav.*, 26, str. 155-176. DOI: 10.1002/job.301
22. Hemonnet-Goujot A., Manceau D. i Abecassis-Moedas C. (2019). "Drivers and pathways of NPD success in the marketing-external design relationship", *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), str. 196-223. DOI: 10.1111/jpim.12472
23. Heslin, P. (2005). "Conceptualizing and evaluating career success", *Journal of Organizational Behavior*, 26, str. 113-136. DOI: 10.1002/job.270
24. Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S. i Spurk, D. (2018). "Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire", *Journal of Career Assessment*, 26(2), str. 338-358. DOI: 10.1177/1069072717695584
25. Howkins, J.A. (2001). *The Creative Economy - How people make money from ideas*. New York: Penguin Press.
26. Hurman, J. (2018). *The Case for Creativity: Three Decades Evidence of the Link Between Imaginative Marketing and Commercial Success Paperback*. Cannes Lions Publishing.
27. Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. i Bretz Jr, R. D. (1995). "An empirical investigation of the predictors of executive career success", *Personnel psychology*, 48(3), str. 485-519. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x
28. Judge, T., Higgins, C., Thoresen, C. i Barrick, M. (2006). "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span", *Personnel Psychology*, 52, str. 621-652. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x

29. Kalantzis, M. i Cope, B. (2008) *New Learning: Elements of a Science of Education*. Cambridge: Cambridge University Press.
30. Kanfer, R., Frese, M. i Johnson, R. E. (2017). "Motivation related to work: A century of progress", *Journal of Applied Psychology*, 102(3), str. 338-355. DOI: 10.1037/apl0000133
31. Kuhn, J.-T. i Holling, H. (2009). "Gender, reasoning ability, and scholastic achievement: a multilevel mediation analysis", *Learn. Individ. Dif.*, 19, str. 229-233. DOI: 10.1016/j.lindif.2008.11.007
32. LinkedIn (2020). *The skills companies need most in 2020 and how to learn them*. Dostupno 20. listopada 2020. putem: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2020and-how-to-learn-them>
33. Majid, S., Liming, Z., Tong, S. i Raihana, S. (2012). "Importance of Soft Skills for Education and Career Success", *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 2, str. 1036-1042. DOI: 10.20533/ijcdse.2042.6364.2012.0147
34. Melamed, T. (1996). *Career success: An assessment of a gender-specific model*. *Journal of Occupational and organisational Psychology*, 69(3), str. 217-242. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00612.x
35. Nabi, G. R. (1999). *An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success*. Career development international.
36. Ng T.W.H., Eby L.T., Sorensen K.L., Feldman D.C. (2005). "Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis", *Personnel psychology*, 58, str. 367-408. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x
37. Paige, R.C. I Littrell, M.A. (2002). *Craft retailers' criteria for success and associated business strategies*. *Journal of Small Business Management*, 40(4), str. 314-331. DOI: 10.5296/ijhrs.v1i1.919
38. Pagnani, A. R. (2011). "Gender differences", u M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity (Second Edition)* (551-557). San Diego: Academic.
39. Poslovni.hr (2018). *Što su to zapravo „soft skills?“*. Dostupno 12. travnja 2021. putem: <https://www.poslovni.hr/lifestyle/sto-su-to-zapravo-soft-skills-339937>
40. Reinartz, W. i Saffert P. (2013). "Creativity in Advertising: When it Works and When it Doesn't", *Harvard Business Review*, 91(6), str. 106-111.
41. Riborg Mann, C. (1918). *A Study Of engineering Education*. CARNEGIE FOUNDATION, New York.
42. Rotherham, A. i Willingham, D. (2010). "21st-Century Skills", *American Educator*, 34. Str. 17-20.
43. Runco, M. A. i Jaeger G. J. (2010). "The Standard Definition of Creativity", *Creativity Research Journal*, 24(1), str. 92-96. DOI: 10.1080/10400419.2012.650092
44. Schwarz, N. (1999). "Self reports. How the questions shape the answers", *American Psychologist*, 54, str. 93-105. DOI: 10.1037/0003-066X.54.2.93

45. Šeligová, K. (2007). *Creativity in advertising*. (Magistarski rad pod mentorstvom: Fichnová, K. Nitra).
46. Shepard, A. (2020). *8 Soft Skills That Make You an Even Better Leader*. Dostupno 20. svibnja 2021. putem: <https://www.entrepreneur.com/article/359834>
47. Stojčić, N., Hashi, I. i Aralica, Z. (2018). "Creativity, innovations and firm performance in an emerging transition economy", *Ekonomski pregled*, 69(3), str. 203-228. DOI: 10.32910/ep.69.3.1
48. Stumpf, S. A. (2014). "A longitudinal study of career success, embeddedness, and mobility of early career professionals", *Journal of Vocative Behavior*, 85, str. 180-190. DOI: 10.1016/j.jvb.2014.06.002
49. Titus, P.A. (2018). "Exploring creative marketing thoughts: divergent ideation process and outcomes", *Psychology and Marketing*, 35, str. 237-248. DOI: 10.1002/MAR.21083
50. Voogt, J. i Pareja Roblin, N. (2012). "A comparative analysis of international frameworks for 21 st century competences: Implications for national curriculum policies", *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), str. 299-321. DOI: 10.1080/00220272.2012.668938
51. World Economic Forum (2018). Future of jobs. Dostupno 28.11.2021. putem: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/preface/>

Mirjana Škof

Krka, d. d. Novo mesto
skofmirjana@gmail.com

prof. dr. Tina Vukasović

DOBA Business School Maribor;
International School for Social and Business Studies Celje;
University of Primorska, Faculty of Management Koper
tina.vukasovic@net.doba.si

Pomen zaščite blagovne znamke v malem in srednje velikem podjetju

Povzetek

Živimo v času, ko je konkurenca v večini industrij ter področij ponudbe izdelkov in storitev izjemno velika. Globalnost, napredek v informacijski in logistični industriji omogočata potrošnikom dostop do izdelkov s celega sveta. Namen članka je osvetliti pomembnost izbire in varstva blagovnih znamk v podjetjih ter z izvedbo raziskave ugotoviti, kateri so poslovni vidiki izbire in varstva blagovnih znamk v dveh obravnavanih podjetjih. Eno podjetje je malo, drugo srednje veliko, delujeta pa na popolnoma različnih področjih – v kozmetični in tekstilni industriji. Na podlagi ugotovitev in rezultatov raziskave v obeh izbranih podjetjih je namen tudi oblikovati predloge oziroma ukrepe za izboljšave.

Raziskava je bila izvedena na podlagi kvalitativne strategije raziskovanja z opravljenimi delno strukturiranimi individualnimi intervjuji z osebama, ki sta zaposleni v obeh podjetjih. Rezultati preučevanja kažejo, da je varstvo blagovne znamke ne glede na področje delovanja podjetja oziroma organizacije izjemno pomembno. Obe podjetji sta svoje blagovne znamke registrirali leta po začetku delovanja, intervjuvanca pa sta potrdila, da je bilo v preteklosti poslovanje lažje. Zaradi napredka tehnologije, globalnosti in konkurenčnosti trga sta danes poslovanje in varstvo blagovne znamke skorajda nujna. Malo podjetje si je pomoč glede prijave blagovne znamke poiskalo pri specializiranem podjetju, v večjem podjetju pa je zaposlen kader, ki skrbi za podatke o intelektualni lastnini in jih spremlja. Razvoj blagovne znamke je za obe podjetji prioriteta, večje podjetje pa ima zaradi razvite in prepoznane blagovne znamke tudi prednost pri pridobivanju novega kadra iz regije. Zanimiva je tudi ugotovitev, da obe podjetji poslujeta in izvajata dejavnost v tujini, zato so njune blagovne znamke zavarovane za celotno območje Evropske unije. Pri prijavi blagovne znamke podjetji sicer nista imeli nobenih težav, strošek prijave blagovne znamke pa je bil za obe podjetji zanemarljiv. Ta podatek kaže, kako pomembna in priporočljiva je registracija blagovne znamke.

Rezultati raziskave bodo v pomoč osebam, ki nameravajo začeti svojo poslovno pot. Ugotovile bodo, kako pomembna sta izbira in poslovno varstvo blagovne znamke. Tako jim bo omogočen vpogled v pomembnost izbire in prijave blagovne znamke za poslovanje podjetja tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni.

Ključne besede: blagovna znamka, izbira blagovne znamke, registracija blagovne znamke, pravna zaščita blagovne znamke

JEL klasifikacijska koda: M31

The importance of brand protection in small and medium-sized enterprises

Abstract

We live in a time when competition in most industries and areas of product and service is extremely high. Globality, advances in the information and logistics industry give consumers access to products from around the world. The purpose of this article is to shed light on the importance of the choice and protection of brands in companies and to conduct research to determine the business aspects of the choice and protection of brands in the two companies. One company is small, the other is medium-sized, and they operate in completely different fields - in the cosmetics and textile industries.

The research was carried out with a qualitative research strategy by conducting individual partially structured interviews with two people who are employed at both companies. The results of the research show that the protection of the trademark is immensely important regardless of the company or organisation's field of operations. Both companies registered their trademarks years after they had begun operating, and the interviewees confirmed that business was easier in the past. The advances in technology and the global nature and competitiveness of the market make business operations and the protection of trademarks almost necessary nowadays. The smaller company sought the help of a specialised company for registering their trademark, whereas the larger company employs personnel that manages and monitors information about intellectual property. The development of the trademark is a priority for both companies; the developed and recognised trademark of the larger company is also advantageous for acquiring new employees from the region. One interesting finding is that both companies conduct business and operations abroad, which is why their trademarks are protected in the entirety of the European Union. The companies had no issues when registering their trademark, and the cost of registering was negligible for both. This piece of information indicates how important and advisable the registration of a trademark is.

The research can aid people who intend to start their own business. They will learn the significance of selecting and protecting a trademark through business operations. All who will read the thesis will gain insight into the importance of selecting and registering a trademark for the business operations of a company at both the national and the international level.

Keywords: trademark, selection of a trademark, registration of a trademark, legal protection of a trademark

JEL classification code: M31

Uvod

Označevanje izdelkov se je skozi zgodovino spreminjalo, danes, v 21. stoletju, pa ljudje življenja brez označenih izdelkov praktično ne poznamo več. Globalnost trga, konkurenca med podjetji ter seveda vedno bolj zahtevni potrošniki s svojimi željami in preferencami so doprinesli k fenomenu in razvoju blagovnih znamk. Ti se za nakup namreč pogosto odločajo povsem čustveno, lahko bi rekli celo neracionalno (Korelc, 2003).

V preteklosti je bilo za uspeh podjetja odjemalcem oziroma potrošnikom treba ponuditi le izdelek dobre kakovosti. Kvaliteta izdelka je bil tisti dejavnik, na podlagi katerega so se potrošniki odločali za nakup. Še pred 20 leti večina trgovcev na drobno sploh ni imela svojega oddelka za trženje in marketing, v začetku devetdesetih let pa so se stvari začele spreminjati. Poleg kakovosti izdelkov so se podjetja začela osredotočati na oblikovanje blagovnih znamk.

Danes je trg zelo drugačen, dejansko delujemo v poplavi blagovnih znamk. Povprečni zahodni potrošnik je na dan izpostavljen približno 3000 blagovnim znamkam (De Swaan Arons, 2011).

Dobro izbrana in skrbno vzdrževana blagovna znamka je za podjetje izjemno pomembno ter dragoceno premoženje, vrednost nekaterih najbolj znanih svetovnih znamk pa presega bilijarde dolarjev. Potrošniki cenijo blagovne znamke, njihov ugled ter tudi kakovost, velikokrat pa izdelek kupijo zaradi navezanosti in prepoznavnosti blagovne znamke. Ravno zato je lastništvo ugledne znamke konkurenčna prednost podjetja oziroma organizacije (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, 2008, str. 4).

Problem, ki ga imajo podjetja, je ta, kako se odločiti in izbrati svoje blagovne znamke ter na kakšen način jih ščititi pred konkurenco. Izbira blagovne znamke ter gradnja in prepoznavnost le-te je dolgotrajen proces, ki mora biti skrbno načrtovan. S pomočjo znamke se podjetje predstavlja, komunicira, oglašuje, lahko pa bi rekli, da je blagovna znamka pravzaprav obraz in identiteta podjetja.

Žagar (2019) meni, da podjetje, ki registrira svojo znamko, pokaže, da svoje poslovanje jemlje resno. Vlaganje v ugled svoje znamke že od samega začetka poslovanja je značilno za najuspešnejša podjetja. Forte (2020) je zapisal, da morajo podjetja ne glede na to, ali pravkar začenjajo s poslovanjem ali pa gre na primer za že uveljavljeno podjetje, razumeti, da je izbrana blagovna znamka dragoceno sredstvo za samo poslovanje, pravzaprav nujno pa je potrebno razumeti tudi sam proces, kako učinkovito izbrati, zaščititi in braniti svojo blagovno znamko.

V članku smo raziskali, kako podjetja v praksi izbirajo in registrirajo svojo blagovno znamko. Za raziskavo smo izbrali malo in srednje veliko slovensko

podjetje z lastno blagovno znamko. Podjetji sta obravnavani anonimno, delujeta pa na popolnoma različnih področjih – eno v kozmetični, drugo v tekstilni industriji. Skozi izvedena intervjuja smo izvedeli, kakšen je bil poslovni vidik in njihova izkušnja z izbiro in procesom registracije blagovne znamke. Namen raziskave je raziskati, kateri so poslovni vidiki izbire in varstva blagovnih znamk v obeh obravnavanih podjetjih.

Izbira in registracija blagovne znamke

Prvi korak, ki ga mora narediti vsako podjetje, preden izbere novo blagovno znamko, je, prepričati se, da ta še ni zasedena oziroma uporabljena. Najpogostejša napačna predstava lastnikov malih podjetij je, da se manjša sprememba obstoječe blagovne znamke popolnoma razlikuje od druge (npr. Nike proti Nique, AT&T proti AT&C), a ni tako. Manjše spremembe ali razlike med blagovnimi znamkami pogosto niso zadostne in kršitve so še vedno verjetne, tej dragi napaki pa se je pomembno izogniti čim prej oziroma na začetku poslovanja (Swyers, 2013).

Številna podjetja se pri izbiri blagovne znamke razumljivo osredotočajo na komunikacijski in tržni vidik. V resnici mora podjetje pri izbiri znamke upoštevati komunikacijo, trženje in pravne posledice kot eno celoto (Travers, 2020). Interakcija z izdelki, s katerimi smo danes obkoljeni, nam prinaša izkušnje, potrošniki pa nakupujemo ob upoštevanju oziroma na podlagi teh izkušenj. Podjetja, ki ustvarjajo močne blagovne znamke, vedo, da mora njihova blagovna znamka živeti povsod, njihova imena pa segajo na primer daleč preko oznake. Pri iskanju blagovne znamke gre pravzaprav za proces raziskovanja, razvoja in uporabe značilnosti ali nabora funkcij v organizaciji, tako da lahko potrošniki začnejo povezovati blagovno znamko z izdelki ali storitvami podjetja (Decker, 2021).

Wertz (2017) trdi, da je izbira blagovne znamke podjetja eden najpomembnejših korakov pri izgradnji podjetja. Ta podjetju daje edinstveno osebnost in vzpostavlja drugačen položaj na trgu, ki privablja prave stranke. Toda za mnoga podjetja je lahko izbira blagovne znamke pravi izziv. Brez finančnih sredstev za najem velikih agencij, ki so specializirane za izbiro in registracijo blagovne znamke ter z omejenimi sredstvi, podjetja pogosto delajo običajne napake pri blagovnih znamkah, na primer ne opredeljujejo jasnih smernic blagovne znamke. Haskins (2021) opozarja, da mnogi lastniki oziroma ustanovitelji podjetij menijo, da ob ustanovitvi poslovnega subjekta v svoji državi dobijo tudi registrirano blagovno znamko na svojem podjetju. To seveda ni res. Država sicer ne bo dovolila ustanovitve drugega podjetja z istim imenom, a glede blagovne znamke je situacija drugačna. Povzamemo torej lahko, da sama ustanovitev podjetja podjetniku ne daje nobenih pravic do blagovnih znamk v drugih blagovnih znamkah, kot sta slogan ali logotip. Za zaščito po vsej državi in močnejše uveljavljanje pravic je treba blagovno znamko registrirati.

Tudi Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino (2008, str. 8) piše o naslednjih petih osnovnih korakih pri izbiri znamke:

1. preverba, ali izbrana znamka izpolnjuje vse zakonske zahteve za registracijo,
2. opravljanje poizvedbe in prepričanje o tem, da znamka ni enaka ali zavajajoče podobna že obstoječi znamki,
3. pomembno je paziti na to, da je mogoče znamko zlahka prebrati, zapisati, črkovati in si jo zapomniti in da je primerna za vse vrste oglaševalnih medijev,
4. pomembno je paziti na to, da znamka nima kakšnega drugega neželenega pomena v jeziku delovanja ali v jeziku katerega od mogočih izvoznih trgov,
5. pomembno je preveriti, ali izbrana znamka ni že registrirana kot spletna domena.

Grlica in Sajovic (2020) pišeta, da sta izbira in sama registracija blagovne znamke za podjetnike izjemno pomembni. Svoj razlikovalni znak podjetja zavarujejo z registracijo blagovne znamke, pri tem pa gre v bistvu za pravico, ki zavaruje izbrani simbol ter omogoča izključno rabo blagovne znamke pri ponujanju tistega blaga in/ali storitev, za katere je bila registrirana. Ko je blagovna znamka objavljena in registrirana, konkurentom, ki na trgu zagotavljajo podobno blago in/ali storitve, brez podjetnikovega dovoljenja ne bo več omogočeno uporabljati enakih ali podobnih znakov za predstavljanje, oglaševanje in prodajo svojih produktov.

Registracija blagovne znamke ustvari sredstvo, s katerim lahko podjetje trguje, licencira itd. Ponuja pravno zaščito, ki podjetju oziroma podjetniku omogoča, da drugim prepreči uporabo enake ali podobne znamke v zvezi z ustreznim blagom ali storitvami (Travers, 2020). Blagovne znamke, patenti, modeli in podobni intelektualni predmeti so predvsem v poslovnem ter v industrijskem svetu izjemno pomembni, zato je pomembno blagovne znamke zaščititi in tudi ukrepati v primeru zlorabe (Prava ideja, 2017). Podjetje z registracijo svoje blagovne znamke pridobi številne prednosti pri oblikovanju blagovne znamke in zagotavljanju, da je ta tudi pravno zaščiten. Na trgu je veliko konkurenčnih podjetij, potrošniki so izpostavljeni številnim podjetjem in se težko spomnijo podjetij ter blaga in/ali storitev, ki jih ponujajo. Trženje in blagovna znamka sta ključna dejavnika pri ločevanju podjetja od drugih in zagotavljanju uspeha. En sam znak lahko posreduje sporočilo podjetja ter blaga in/ali storitev, ki jih to ponuja. Registracija znaka, povezanega s podjetjem, kot blagovne znamke, lahko bistveno pomaga pri trženju vrednosti in ugledu podjetja. Blagovna znamka daje podjetju identiteto, deluje pa kot učinkovito komunikacijsko in tržno orodje. Po registraciji blagovne znamke ima podjetje izključne pravice do uporabe, licenciranja in prodaje blagovne znamke. Ko je ta registrirana, se lahko uporablja za nedoločen čas, treba pa jo je obnavljati vsakih deset let. Če podjetje svoje blagovne znamke ne uporablja tri leta zapored, lahko izgubi povezane pravice do blagovne znamke. Podjetje se lahko sicer tudi

odloči, da bo drugemu podjetju ali osebi dovolilo uporabo registrirane blagovne znamke, pri tem pa ohranilo lastništvo. To se lahko stori prek licence ali franšize. Z registracijo blagovne znamke pa ima podjetje pravico prodati svojo blagovno znamko drugi osebi ali podjetju. Pri prodaji blagovne znamke tako lahko prenese vse svoje pravice na osebo ali podjetje, ki kupuje blagovno znamko (Barcelon, 2019).

Spletna stran podjetja Mathys & Squire (2020) podaja informacije, da daje zaščita blagovne znamke podjetju zakonsko pravico, da drugim prepreči uporabo blagovne znamke. Poleg tega gre za premoženje podjetja, ki lahko znatno poveča vrednost le-tega. Kot lastnik registrirane blagovne znamke ima podjetje pravico in tudi odgovornost do ščitenja blagovne znamke. To se lahko zaščiti s spremljanjem trga, da se ugotovi, ali kdo uporablja blagovno znamko brez dovoljenja. Če se kršitev ugotovi, se lahko proti osebi oziroma podjetju ukrepa (Barcelon, 2019).

V Sloveniji področje zaščite intelektualne lastnine ureja Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, med njegove glavne naloge pa spadajo opravljanje informacijskih storitev v zvezi s pravicami industrijske lastnine ter izdajanje dovoljenj organizacijam avtorjev in imetnikov sorodnih pravic za kolektivno upravljanje pravic in nadzor nad delovanjem teh organizacij (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, 2021). Sam postopek za registracijo se začne s prijavo pri omenjenem uradu, to pa lahko slovenski prijavitelji vložijo sami ali prek zastopnika, ki je vpisan v register zastopnikov pri uradu, tuji pa samo prek zastopnika. Pomembno je, da se podjetnik, preden sploh vloži zahtevo za registracijo znamke, informira, kaj se lahko registrira kot znamka, ali je enaka ali podobna znamka že registrirana, kako poteka postopek registracije, kdo lahko pri prijavi pomaga in podobno. Sam postopek prijave blagovne znamke je razdeljen na pet osnovnih korakov, ki si sledijo po naslednjem zaporedju (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, 2021):

1. **Oddaja prijave znamke**, ki vsebuje zahtevo za registracijo znamke (obrazec dostopen na spletni strani Urada), seznam proizvodov oziroma storitev v dveh izvodih, v katerem so proizvodi in storitve razvrščeni v skladu z mednarodno klasifikacijo blaga in storitev (Nicejska klasifikacija); prikaz znaka v črno-beli tehniki v petih izvodih; če se zahteva varstvo znaka v barvi, prikaz znaka v barvi v petih izvodih; pravilnik o kolektivni znamki, če se zahteva registracija kolektivne znamke; če se zahteva varstvo zvočnega znaka, grafični prikaz znaka, kot je na primer notni zapis oziroma zvočni zapis na zgoščenki v CD formatu (CD-DA) ali kot MP3 datoteka. Obrazec za prijavo znamke je treba predložiti v treh izvodih. Urad nato določi datum vložitve prijave in številko prijave pri vsaki prijavi, ki vsebuje najnujnejše sestavine, in sicer: navedbo, da se zahteva registracija znamke, podatke, ki omogočajo ugotovitev identitete prijavitelja ali vzpostavitev stika z njim, prikaz znaka in navedbo blaga ali storitev, za katere se zahteva varstvo z znamko.

2. **Opravljanje formalnega preizkusa**, pri katerem Urad ugotavlja, ali prijava izpolnjuje zahteve iz Zakona o industrijski lastnini in Pravilnika o vsebini prijave znamke. Če so ugotovljene pomanjkljivosti, je prijavitelj pozvan k odpravljanju le-teh.
3. **Opravljanje vsebinskega preizkusa**, pri katerem Urad preveri, ali je ob upoštevanju absolutnih razlogov za zavrnitev znamke (42. in 43. člen Zakona o industrijski lastnini) prijavljeni znak mogoče registrirati kot znamko. Če ugotovi, da prijavljeni znak ustreza zahtevam iz 42. in 43. člena zakona, objavi prijavo znamke v Biltenu za industrijsko lastnino. Po objavi znamke lahko imetnik prejšnje znamke v treh mesecih od dneva objave vloži pisni ugovor zoper registracijo znamke. O vloženem ugovoru Urad obvesti prijavitelja znamke. Na podlagi navedb iz ugovora in morebitnega mnenja prijavitelja preveri utemeljenost ugovora.
4. **Vloga ugovora** imetnika že prej registrirane enake ali podobne znamke, ki lahko v treh mesecih od dneva objave prijave vloži pisni ugovor zoper registracijo.
5. **Registracija znamke**, če ugovor zoper registracijo znamke ni bil vložen, ali Urad ugotovi, da je neutemeljen, pozove prijavitelja, naj plača pristojbino za registracijo znamke za prvih deset let. Po prejemu predpisane pristojbine izda odločbo o registraciji znamke, podatke o znamki pa objavi v Biltenu za industrijsko lastnino.

Med prednosti oziroma razloge, zakaj naj bi podjetja sploh registrirala svojo blagovno znamko, Melson (2020) poudarja pravno zaščito, razlikovanje med konkurenco ter izključne pravice za delovanje in trženje pod omenjeno blagovno znamko. Linkilaw (2018) piše, da veliko ustanoviteljev podjetij zaščite intelektualne lastnine ne vidi kot svoje prednostne naloge, a dejstvo je, da če podjetje temelji na neki poslovni skrivnosti in modelu, je to vsekakor priporočljivo. Če le-tega ukradejo in ta ni zaščiten, bi bilo izjemno težko dobiti kakršno koli pravno sredstvo ali nadomestilo zanj. Swan (2019) trdi, da se uspešno podjetje ne more razviti brez močne blagovne znamke. Prednosti registracije blagovne znamke avtor vidi predvsem v izstopanju od konkurence in zaščiti edinstvenih delov podjetja (npr. imena, logotipa, slogana). Vse lastnosti, ki ločujejo izdelke ali storitve od konkurentov, se lahko registrirajo kot blagovna znamka. Kot lastnik blagovne znamke ima podjetje vrsto izključnih pravic nad svojo blagovno znamko in jo tako tudi nadzira. To dejstvo je predvsem pomembno zaradi izvajanja marketinških strategij za povečanje prepoznavnosti blagovne znamke in rasti podjetja. Pri trženju in distribuciji izdelkov bodo z blagovno znamko ravnale tretje osebe, kot so na primer proizvajalci in distributorji, z licenciranjem blagovne znamke pa bo tako ta zaščiten. Konkurenti in druga podjetja lahko izkoristijo ugled ter uporabijo blagovno znamko ali elemente logotipa, oblikovanje blagovne znamke in podobo za svoje izdelke. To lahko stranke popolnoma zmede in zavede, da mislijo, da so izdelki ali storitve, ki jih kupujejo, pravzaprav od podjetja, ki mu blagovna znamka tudi pripada. Brez registrirane blagovne znamke je lahko zaščita blagovne znamke pred to nepooblaščenno uporabo draga in neučinkovita. Kot lastnik blagovne

znamke ima podjetje pravico sprožiti postopek proti konkurentom in drugim podjetjem, ki kršijo pravice lastne blagovne znamke. Registrirane blagovne znamke torej ponujajo pravno zaščito za izjemno dragocene dele podjetja. Zgodnja zaščita intelektualne lastnine omogoča rast, razvoj in napredek podjetja ter oblikovanje blagovne znamke, ki bo všeč strankam (Swan, 2019).

Tudi Fortuna (2019) je navedla nekaj razlogov, zakaj naj bi podjetje sploh registriralo svojo blagovno znamko:

1. Uveljavljena blagovna znamka pri ljudeh vzbuja zaupanje, neka pozitivna čustva, kot so zaupanje, zvestoba, konsistentnost, vsa ta čustva pa imajo vpliv na odločitev o nakupu.
2. Ker je trg danes zasičen s konkurenco, blagovna znamka predstavlja prepoznavnost in izstopanje iz množice preostalih ponudnikov.
3. Dobro izbrana blagovna znamka lahko precej olajša tudi oglaševanje, pojavnost na spletu in na primer na raznih družbenih omrežjih je s pomočjo blagovne znamke boljša.
4. Sama vrednost blagovne znamke bo rasla skupaj z ugledom podjetja, blagovna znamka pa bo omogočala tudi možnosti za rast in razvoj.
5. Priznana blagovna znamka je pomembna tudi za sam kader v organizaciji in podjetju, uspešna podjetja z znanimi blagovnimi znamkami lažje privabijo nove motivirane sodelavce.
6. Glede na stroške, ki se pojavljajo pri poslovanju podjetja, je strošek registracije blagovne znamke zanemarljiv, sploh glede na prednosti registracije.
7. Po tem, ko je podjetje uspešno opravilo postopek registracije blagovne znamke, pridobi 10-letno pravico do uporabe blagovne znamke, to pa lahko enostavno in neomejeno podaljšuje.

Povzamemo torej lahko, da je blagovna znamka pravzaprav pravica intelektualne lastnine, namen le-te pa je zaščita registriranih blagovnih znakov, ki označujejo posamezne proizvode. Slabost registracije blagovne znamke je lahko zamudna registracija, sploh za podjetja, ki nimajo strokovnih zaposlenih oziroma si ne najdejo strokovne pomoči. Z registracijo so seveda povezani nekateri stroški, a so zgoraj omenjene prednosti zaščitene blagovne znamke zanesljivo bolj pomembne (Grlica in Kreft, 2019). Podjetje si z registracijo blagovne znamke zagotovi ključno marketinško orodje, ki pomaga pri izgradnji identitete in vrednosti blagovne znamke. Z registracijo blagovne znamke ima podjetje tudi zakonske pravice, ki konkurentom preprečujejo kopiranje in uporabo registrirane blagovne znamke v svojo korist (Barcelon, 2019).

Mednarodna registracija blagovnih znamk izven Evropske unije

Če podjetje posluje izven meja Evropske unije, je priporočljivo blagovno znamko tudi mednarodno registrirati. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino (2021) podaja informacije, da je na osnovi prijave za

slovensko znamko ali v primeru nekaterih držav na osnovi slovenske registracije mogoče registrirati znamko v 124 državah članicah Madridskega sporazuma o mednarodnem registriranju znamk in protokola k Madridskemu sporazumu. Pomembno je, da prijavitelj vloži prijavo na obrazcu Zahteva za mednarodno registracijo znamke pri slovenskem uradu skupaj s seznamom proizvodov oziroma storitev v francoskem oziroma angleškem jeziku in plača nacionalno pristojbino v višini 60 EUR ter mednarodne pristojbine za registracijo znamke. Te so sestavljene iz osnovne in dopolnilnih pristojbin. Višina teh se določa glede na države, v katerih se zahteva varstvo, in pa glede na samo število razredov. Postopek za registracijo se začne pri slovenskem uradu in nadaljuje pri Svetovni organizaciji za intelektualno lastnino v Ženevi ter organih držav, za katere se zahteva registracija.

Metodologija in vzorec raziskave

Uporabili smo kvalitativno metodo raziskovanja. Najprej smo osebno izvedli individualni, delno strukturirani intervju z osebo, ki zaseda vodilni položaj v izbranem majhnem podjetju v Sloveniji. Nato pa smo osebno opravili intervju še z osebo, ki dela v srednje velikem podjetju v Sloveniji in je odgovorna za marketing podjetja. Ker smo želeli v raziskovalnem delu primerjati malo in srednje veliko podjetje v Sloveniji, z vidika raziskovalnega dizajna svoj načrt opredeljujemo kot primerjalno študijo primera. Najprej smo intervjuvancema zastavili splošna vprašanja o podjetju in poslovanju, v nadaljevanju pa smo se usmerili predvsem na vprašanja, ki so bila povezana z blagovno znamko, registracijo ter s pomenom uporabe in zaščite le-te. Oba intervjuja smo opravili osebno, in sicer v aprilu 2021. Intervjuja in odgovore obeh podjetnikov smo med seboj primerjali in interpretirali ter poiskali podobnosti in razlike. Med intervjujem smo si odgovore zapisovali, rezultate pa predstavljamo v nadaljevanju članka.

Rezultati raziskave

Za namen raziskave smo opravili dva delno strukturirana intervjuja, in sicer najprej z osebo, ki je zaposlena v malem podjetju X, nato pa še z osebo, ki je zaposlena v srednje velikem podjetju Y. Intervjuja smo opravili osebno.

V nadaljevanju prikazujemo celoten potek obeh intervjujev.

Podjetje X

Intervju smo opravili v začetku marca 2021, ko smo z ustanoviteljico podjetja X spregovorili o izbiri in varstvu blagovne znamke, ki je bila izbrana za namen poslovanja obravnavanega podjetja. Najprej smo intervjuvanko povprašali o začetku njene poslovne poti oziroma poslovanja podjetja, nadaljevanje intervjuja pa smo razdelili na naslednja področja:

- vstop na trg,

- izbira blagovne znamke,
- registracija blagovne znamke,
- prednosti/slabosti blagovne znamke,
- razvoj podjetja in blagovne znamke.

Vstop na trg

Družinsko podjetje X je bilo registrirano leta 1987, torej ima izjemno dolgo tradicijo. Takrat je ustanoviteljica, s katero smo se pogovarjali, podjetje ustanovila sama oziroma z manjšo družinsko ekipo, ki je opravljala vsa proizvodna, administrativna, tajniška in logistična dela. Izdelke je na začetku izdelovala kar doma, in sicer v popoldanskem času, nato pa se je zaradi hitrega uspeha podjetje razširilo in stalno napredovalo.

Intervjuvanka je povedala, da se pred vstopom na trg ni preveč ukvarjala s konkurenco, ki je bila tudi v tistih časih že velika, a še zdaleč ne tako, kot je danes. Poleg tega je danes globalnost trga tako velika, da si lahko kupec kupi kozmetiko na primer od korejskega proizvajalca. Praktično ni več ovir glede nakupovanja izdelkov. Delo jo je veselilo, izdelki so bili kakovostni in stranke so ji pomagale k uspehu. Danes je začetek veliko težji, je poudarila sama.

Izbira blagovne znamke

Intervjuvanka je najprej načrtovala svoj logotip, ki po njenem mnenju predstavlja obraz podjetja. Pomembno ji je bilo, da je iz logotipa razvidno družinsko ime podjetja, kasneje pa so logotip tudi prenovili, a vseeno ohranili isto ime, saj je bilo to že prepoznano.

Meni, da imajo ljudje zaupanje v tradicijo, saj je le-ta dokaz kakovosti, dobrega dela in seveda tudi napredka. Logotip so oblikovali v podjetju oziroma družini sami, se pa spominja, da je bilo glede logotipa in njegovega videza kar nekaj diskusij in prerekanj.

Njihov logotip krasi vse izdelke, spletno stran, prisoten je pravzaprav na vseh ravneh predstavitve podjetja.

Registracija blagovne znamke

Registracija blagovne znamke je podjetju X predstavljala napor in stres, saj je bila na začetku poslovne poti intervjuvanka usmerjena predvsem k proizvodnji izdelkov, njihovem razvoju ter prodaji. V primerjavi z današnjim časom se intelektualna lastnina, njena registracija in zaščita, niso tako poudarjali, internetna doba ter prodaja še ni bila v takšnem porastu kot danes.

Ker je podjetje tako hitro raslo in napredovalo, se je bilo treba nujno zavzeti za registracijo blagovne znamke, ki je takrat v Sloveniji že dosegala lepe

uspehe. Intervjuvanka takrat ni imela znanja o intelektualni lastnini, ravno zato pa so prek izbranega zastopnika oziroma podjetja prvo blagovno znamko podjetja prijavili v sredini leta 2005. K tej odločitvi je pripomogel tudi vstop Slovenije v Evropsko unijo, saj so se tako odprle mnoge možnosti za sodelovanje tudi izven meja Slovenije.

Sam postopek je trajal približno šest mesecev, intervjuvanka pa več informacij ni mogla podati, saj se s to tematiko sama ni ukvarjala. Povedala je, da so ob povečevanju naročil, izdelkov in na splošno hitri rasti podjetja precej hitro dojeli, da je treba zaščititi družinsko ime ter logotip. Cilj jim je bil vstopiti tudi na tuje trge. Konec leta 2005 so tako prejeli potrdilo o registraciji, ki je bila objavljena 28. 2. 2006.

Spodaj so vidni podatki o registraciji prve blagovne znamke obravnavanega podjetja:

(111) Registrska številka: 200570661
(151) Datum registracije: 23. 11. 2005
(180) Velja do: 20. 5. 2015
(210) Številka prijave: 200570661
(220) Datum prijave: 20. 5. 2005
(300) Prednostna pravica: - - - - -
(441) Objava prijave: 30. 6. 2005
(450) Objava registracije: 28. 2. 2006
(511) Nicejska klasifikacija: 3, 35, 44
(531) Dunajska klasifikacija: 27.05.01; 27.05.02; 29.01.05; 29.01.06
(591) Navedba barv: bela, vijolična (pantone 2612 c)

Takratnemu logotipu, ki je bil bele in vijolične barve, je, lahko vidimo zgoraj, veljavnost potekla v sredini leta 2015, torej deset let kasneje. Že pred iztekom veljavnosti leta 2013 so v podjetju registrirali novo znamko pod istim imenom, a s prenovljenim videzom logotipa.

Logotipu je bila dodana še angleška beseda za kozmetiko, saj je podjetje tako v Sloveniji kot tudi tujini prejelo številna priznanja, je povedala intervjuvanka. V aprilu leta 2013 so kot omenjeno svojo blagovno znamko prijavili na evropski ravni, v decembru leta 2013 pa je bila prijava tudi potrjena. Spodaj so vidni podatki o registraciji blagovne znamke obravnavanega podjetja:

(111) Registrska številka: 201370523
(151) Datum registracije: 11. 12. 2013
(180) Velja do: 25. 4. 2023
(210) Številka prijave: 201370523
(220) Datum prijave: 25. 4. 2013
(300) Prednostna pravica: - - - - -
(441) Objava prijave: 31. 5. 2013
(450) Objava registracije: 31. 1. 2014

(511) Nicejska klasifikacija: 3, 35, 41, 42, 44
(531) Dunajska klasifikacija: 26.11.02; 26.11.06; 26.11.08; 27.05.01;
27.05.07; 27.05.09; 27.05.10; 27.05.01; 27.05.15; 27.05.17; 29.01.02;
29.01.05
(591) Navedba barv: vijolična, zlata

Poleg omenjenih blagovnih znamk, ki sta bili registrirani, je podjetje istočasno registriralo tudi besedno zvezo, ki predstavlja ime podjetja. Ta registracija je bila urejena za območje Slovenije. Na ta način je bila zavarovana kraja imena podjetja v Sloveniji. Spodaj so vidni podatki o tej registraciji:

(111) Registrska številka: 201370522
(151) Datum registracije: 11. 12. 2013
(180) Velja do: 25. 4. 2023
(210) Številka prijave: 201370522
(220) Datum prijave: 25. 4. 2013
(300) Prednostna pravica: - - - - -
(441) Objava prijave: 31. 5. 2013
(450) Objava registracije: 31. 1. 2014
(511) Nicejska klasifikacija: 3, 35, 41, 42, 44

Intervjuvanka je povedala, da morajo podjetja danes pravzaprav že na začetku poslovanja poskrbeti za svojo blagovno znamko, saj je poslovna situacija popolnoma drugačna kot v preteklosti, ko je sama odprla podjetje.

Podjetnica je pojasnila, da imajo v podjetju patentirane proizvode za nego kože, s svojim razvojem, in inovativnostjo pa tudi v tujini veljajo za vodilne na področju krem za preprečitev oziroma zaviranje staranja. Blagovna znamka je prejela mednarodno registracijo, ki dosega mednarodne standarde na področju kozmetike in kozmetičnih storitev.

Prednosti/slabosti blagovne znamke

Intervjuvanka je poudarila, da sama vidi le prednosti blagovne znamke, da gre za nekakšen zaščitni znak, pod katerim so prepoznavni v Sloveniji in v tujini. Ker so se takrat zavestno odločili za uporabo družinskega imena, je ta znamka pridobivala prepoznavnost in se razlikovala od drugih znamk. Strošek registracije je zanemarljiv, meni pa, da je danes registracija pravzaprav nujna. Poleg tega je danes na voljo zelo veliko informacij in tudi podjetij, ki s prijavo pomagajo, v preteklosti je bil dostop do informacij bolj omejen. Dejstvo je, da v preteklosti trg še ni bil tako nasičen in globalen, kot je danes. Ljudje niso nakupovali prek spleta ter si izmenjavali izkušnje o izdelkih in storitvah prek omrežij in forumov, prodaja je v preteklosti potekala pravzaprav le osebno. Celoten napredek informacijske tehnologije je povzročil spremembe na področju znamk, oglaševanja le-teh in seveda tudi same strategije podjetja. Konkurence ni mogoče nadzorovati, ker je te enostavno preveč, stranka pa si lahko po spletu naroči izdelek z drugega

konca sveta. Zato sama v bistvu vidi le prednosti registracije blagovne znamke, ki je po njenem mnenju obraz podjetja. Če se takrat za registracijo ne bi odločili, bi bilo današnje poslovanje zagotovo oteženo. Zaradi sodelovanja s tujimi dobavitelji in laboratoriji je podjetje, ki nima registrirane svoje blagovne znamke, lahko videno kot »neresno«. Poleg tega bi bila škoda, ki jo lahko kršitev pravic povzroči, enormna, je potrdila intervjuvanka.

S svojimi izdelki je podjetje postalo vodilno, za svoje dosežke pa je prejelo tudi številne nagrade, priznanja in certifikate. Če blagovne znamke ne bi bile registrirane, bi si lahko praktično katero koli podjetje prilastilo ime in tudi zasluge za izdelek, ki dejansko ne bi pripadal obravnavanemu podjetju.

Razvoj podjetja in blagovne znamke

Podjetje se osredotoča na razvoj novih izdelkov, svojo blagovno znamko pa oglašuje praktično na vseh prodajnih mestih (v drogerijah, lekarnah in trgovinah, kjer so njihovi izdelki prodajani), vse bolj pa so usmerjeni tudi v spletno prodajo. Svoje izdelke testirajo in preizkušajo v laboratorijih po Evropi, cilj pa je v Sloveniji ter na Balkanu razširiti svojo prodajno mrežo.

Cilj podjetja je z novimi izdelki, ki so unikatni in s svojimi sestavinami dokazano zavirajo staranje kože, pridobiti nove stranke. Ker je usmerjenost v spletno prodajo čedalje večja, načrtujejo tudi povečano oglaševanje in promoviranje prek družbenih omrežij. Še vedno pa se v podjetju usmerjajo tudi na osebno predstavitev in prodajo izdelkov, in sicer prek promotork, ki v različnih nakupovalnih centrih, drogerijah ter na drugih prodajnih mestih promovirajo podjetje in izdelke. S tem načinom prodaje in promocije so skozi zgodovino poslovanja podjetja tudi dosegli zavidljive rezultate. Zato stalno iščejo dodaten kader, predvsem na področju logistike in prodaje.

Podjetje Y

Intervju smo opravili konec marca 2021, ko smo z zaposlenim v podjetju Y spregovorili o izbiri in varstvu blagovne znamke, ki je bila izbrana za namen poslovanja obravnavanega podjetja.

Intervjuvanec je v podjetju na različnih položajih zaposlen več kot 15 let, trenutno pa opravlja delo na področju prodaje in marketinga.

Izbira blagovne znamke

Intervjuvanec je povedal, da ima podjetje izjemno dolgo zgodovino in tradicijo. To se je z napredkom strojev in na splošno tehnologije zelo razvijalo. V preteklosti je imelo podjetje sicer več kot 1000 zaposlenih, danes pa jih ima okoli 250. Posledica zmanjšane kadra je uporaba strojev in tehnologije, ki ne potrebujejo stalnega nadzora ljudi. Tehnologija je v

zadnjih 20 letih tako napredovala, da je podjetje stalno investiralo tudi v nakup novih strojev, je povedal intervjuvanec.

Potreba po blagovni znamki se je pokazala predvsem zaradi povečanega izvoza in potrebe po prepoznavnosti v tujini. V veliki meri je poslovanje podjetja odvisno od uvoza in izvoza, torej od tujih trgov.

Skozi zgodovino podjetje ni spreminjalo svojega imena, zato je bila izbira blagovne znamke pravzaprav precej enostavna, meni intervjuvanec. Vedeli so, da želijo predstaviti ime podjetja in kraj, v katerem podjetje deluje. Logotip podjetja so izdelali v podjetju sami. Pri ustvarjanju le-tega je sodelovalo več zaposlenih.

Registracija blagovne znamke

Tako so se v podjetju odločili, da registrirajo dve znamki, in sicer eno znamko, ki predstavlja logotip podjetja (sestavljen iz imena podjetja ter kraja, kjer podjetje je), druga zaščitena znamka pa predstavlja del logotipa (izpeljanka kraja, kjer podjetje je oziroma deluje). Pri drugi znamki je torej zaščiteno en del imena prve blagovne znamke.

Logotip v črno-beli barvi je bil prijavljen konec leta 2007, registracija pa je trajala približno pet do šest mesecev. Objava registracije je bila 30. 6. 2008. V podjetju so sami poskrbeli za prijavo, saj imajo zadostno število zaposlenih in ni bilo potrebe po iskanju pomoči pri drugih podjetjih, je pojasnil intervjuvanec.

Po desetih letih so svojo blagovno znamko podaljšali, ta ima trenutno veljavo do leta 2027. V oddelku marketinga in prodaje je v podjetju Y zaposlena oseba, ki se ukvarja tudi s certifikati in z intelektualno lastnino, zato intervjuvanec sklepa, da bo ta oseba poskrbela tudi za podaljšanje blagovne znamke.

Spodaj so vidni podatki o registraciji prve blagovne znamke obravnavanega podjetja:

(111) Registrska številka: 200771573

(151) Datum registracije: 10. 04. 2008

(180) Velja do: 06. 11. 2027

(210) Številka prijave: 200771573

(220) Datum prijave: 06. 11. 2007

(300) Prednostna pravica: - - - - -

(441) Objava prijave: 31. 12. 2007

(450) Objava registracije: 30. 6. 2008

(511) Nicejska klasifikacija: 23

(531) Dunajska klasifikacija: 27.05.01; 27.05.09; 27.05.10

Zgoraj omenjena blagovna znamka je bila najprej prijavljena na Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino, istočasno na evropski ravni

pa se je blagovno znamko registriralo tudi na Uradu Evropske unije za intelektualno lastnino.

Le nekaj mesecev po prijavi prve blagovne znamke so se v podjetju odločili za registracijo druge blagovne znamke; kot omenjeno gre za ime znamke, ki je izpeljanka mesta, v katerem podjetje deluje. To blagovno znamko so prijavili v sredini leta 2008, ravno tako so za prijavo poskrbeli sami. Registracija je bila objavljena 30. 6. 2009. Znamka je veljavna do 15. 8. 2028. Spodaj so vidni podatki o registraciji druge blagovne znamke obravnavanega podjetja:

(111) Registrska številka: 200870868
(151) Datum registracije: 22. 10. 2008
(180) Velja do: 21. 5. 2028
(210) Številka prijave: 200870868
(220) Datum prijave: 21. 5. 2008
(300) Prednostna pravica: - - - - -
(441) Objava prijave: 30. 6. 2008
(450) Objava registracije: 31. 12. 2008
(511) Nicejska klasifikacija: 23
(531) Dunajska klasifikacija: 27.05.01

Ker je bila Slovenija takrat že vključena v EU in je podjetje v večjem obsegu tudi že poslovalo s tujino, je bila znamka ravno tako prijavljena na evropski ravni (EUIPO Trademark). Ta blagovna znamka je bila poleg Urada Evropske unije za intelektualno lastnino prijavljena tudi na Uradu za intelektualno lastnino v Veliki Britaniji.

Spodaj so vidni podatki o evropski prijavi omenjene blagovne znamke:

Datum prijave: 15. 7. 2008
Objava prijave: 10. 6. 2009
Velja do: 15. 7. 2028

Intervjuvanec je povedal, da svoji blagovni znamki ščitijo zato, ker se lahko na trgu pojavi drug, neznani izdelek neznanega proizvajalca in jim ne glede na kakovost tega neznanega izdelka na primer ukrade ime. Pod drugo registrirano blagovno znamko promovirajo vse svoje izdelke in linije produktov. Prva registrirana blagovna znamka (logotip) je prisotna na vizitkah, dokumentih, spletni strani.

Prednosti/slabosti blagovne znamke

Intervjuvanec je povedal, da si poslovanja in delovanja podjetja brez blagovne znamke ne predstavlja več. Imajo sicer znane partnerje, s katerimi sodelujejo že desetletja (še preden so imeli blagovno znamko), a je prisotnost na spletu, oglaševanje podjetja pod blagovno znamko, oglaševanje različnih produktov in linij podjetja kljub temu izjemno pomembno. Ker se tehnologija razvija z neverjetno hitrostjo, v podjetju

stremijo k novim izdelkom, ki jih razvijajo pod svojo blagovno znamko. Pod to blagovno znamko so v podjetju trgu predstavili že več različnih linij izdelkov.

Intervjuvanec poudarja pomembnost blagovne znamke tudi pri pridobivanju novega kadra in zaposlenih. Sama predstavitev podjetja se gradi na blagovni znamki, napredek podjetja pa se kaže v novih produktih in sodelovanjih izven meja Slovenije. Vsekakor je prednost blagovne znamke ta, da so v tujini prepoznani, kot eden vodilnih proizvajalcev preje in tekstilnih materialov po naročilu kupcev. V podjetju veliko pozornosti namenjajo svoji spletni strani, ki je vedno ažurna, je poudaril intervjuvanec. Tam so predstavljeni izdelki, linije, novice, prosta delovna mesta. Videz spletne strani in nasploh oglaševanje podjetja na trgu sta pomembna bolj kot kadar koli prej.

Svoje stranke in kupce velikokrat obiskujejo osebno, srečujejo se na poslovnih sestankih ter na specifičnih dogodkih in sejnih. Predstavitev podjetja pod blagovno znamko je tam nujna.

Razvoj podjetja in blagovne znamke

Izbrano blagovno znamko v podjetju stalno nadgrajujejo, in sicer je pod blagovno znamko ponudba izdelkov, ki so namenjeni na primer tehnični in modni industriji. Podjetje zelo veliko sredstev namenja raziskavam, razvoju in nakupu nove opreme, vlagajo pa tudi v razvoj blagovne znamke – iščejo nove partnerje ter prodajne mreže predvsem izven Slovenije.

Seveda vlagajo tudi v potencial zaposlenih, s pomočjo blagovne znamke in prepoznavnosti podjetja pa predvsem v regiji nimajo težav pri iskanju novega kadra, je potrdil intervjuvanec.

Podjetje je zaradi svoje dolge tradicije in kakovostnih storitev ter izdelkov prebrodilo različne finančne krize, prepoznavnost blagovne znamke pa bodo vsekakor razvijali predvsem z udeleževanjem na specifičnih tekstilnih sejmih.

Primerjalna analiza rezultatov kvalitativne raziskave

S primerjavo obeh izvedenih intervjujev lahko najprej potrdimo, da je uporaba blagovne znamke ne glede na samo dejavnost in zgodovino podjetja zelo pomembna. Oba podjetnika si poslovanja brez blagovne znamke ne predstavljata. Obe podjetji sta sicer nekaj časa poslovali brez zaščite blagovnih znamk, a smo ugotovili, da je bil poslovni trg v preteklosti popolnoma drugačen, kot je danes. Spremembe na področju informacijske tehnologije, globalnosti in konkurenčnosti trgov ter predvsem logistične storitve so se v primerjavi s preteklostjo razvile oziroma odvile izjemno hitro. Podjetja so se tem spremembam primorana prilagoditi.

Podobnosti in razlike o uporabi blagovne znamke prikazujemo v spodnji Tabeli 1.

Tabela 1: Uporaba blagovne znamke v obeh podjetjih

Področje	Podjetje X – malo podjetje	Podjetje Y – srednje veliko podjetje
Zgodovina podjetja	Dolga	Dolga
Izbira blagovne znamke	Družinsko podjetje, logotip z imenom družine, logotip leta 2013 prenovljen.	Logotip z imenom podjetja in kraja, kjer podjetje deluje.
Registracija blagovne znamke	Prvih nekaj let se v podjetju s to tematiko niso ukvarjali, šele leta 2005 je bila prijava urejena prek zastopnika, sam postopek je trajal približno šest mesecev. Leta 2013 prijava prenovljene znamke in besedne zveze, ki predstavlja ime podjetja.	Leta 2007 – prijava, urejena iz podjetja. Prijavljeni dve znamki, postopek je trajal približno šest mesecev.
Število registriranih blagovnih znamk	Tri, od tega dve veljavni.	Dve, obe veljavni.
Območje registracije blagovne znamke	Dve v Evropski uniji, ena v Sloveniji.	Obe v Evropski uniji.
Razlog za registracijo blagovne znamke	Hiter razvoj podjetja, vpliv konkurence v industriji, zaščita družinskega podjetja, imena in izdelkov. Patenti izdelkov na področju nege obraza.	Poslovanje s tujino, certifikati kakovosti, zaščita kvalitetnih izdelkov in znamke – kolekcij, ki jih podjetje za različne industrije proizvaja. Nevarnost kopiranja izdelkov, predvsem iz Azije.
Prednosti blagovne znamke	Prepoznavnost v Sloveniji, specifični izdelki za nego obraza in zaustavitev staranja, zaščita izdelkov, imena in podjetja, oglaševanje ter pozicioniranje podjetja in izdelkov na konkurenčnem trgu.	Prepoznavnost doma in v tujini, na tekstilnih sejnih, sklepanje partnerskih odnosov, zaščita izdelkov in njihove kakovosti, razvoj blagovne znamke in novih linij produktov, zaposlovanje novih kadrov.

Razvoj podjetja in blagovne znamke	Razširitev prodajne mreže v Sloveniji in na Balkanu, razvoj novih izdelkov.	Raziskave in razvoj zaposlenih in tehnologije v podjetju, nove linije ter izdelki, prilagojeni večinoma kupcem iz tujine. Prisotnost na specifičnih sejnih in dogodkih v tujini.
---	---	--

Vir: Lastna raziskava (2021)

Razlika med izbiro in registracijo blagovne znamke med obema podjetjema je ta, da si je malo podjetje (X) pri registraciji našlo pomoč drugega podjetja, ki je zanj uredilo popolno prijavo oziroma registracije blagovne znamke. V podjetju nimajo kadra, ki bi bil za to področje pristojen, osredotočajo se predvsem na razvoj, proizvodnjo in prodajo izdelkov.

V srednje velikem podjetju Y so prijavo uredili sami, in sicer prek svojega kadra, ki je na področju tematike zaščite intelektualne lastnine tudi izobražen.

Postopek je v obeh primerih trajal približno šest mesecev, sklepamo pa lahko, da sta bili obe prijavi dobro načrtovani in pripravljeni, posledično ni bilo nobenih zapletov in ugovorov glede prijave registracije blagovne znamke. Ker obe podjetji sodelujeta in poslujeta s tujino, so bile znamke prijavljene na področju Evropske unije.

Podjetje X opravlja na primer razvoje svojih izdelkov in izobraževanja tudi v tujini, pri tem pa sodeluje s priznanimi podjetji ter laboratoriji. Svoje izdelke za nego obraza pa poleg slovenskega trga prodaja tudi na balkanskih trgih. Podjetje Y v večini dela samo s tujino, njihovi procesi so certificirani, linije izdelkov ter produkti iz tekstila in preje pa so z blagovno znamko tudi primerno zaščiteni.

Oba intervjuvanca omenjata močno, globalno konkurenco, prednost blagovne znamke pa vidita predvsem v tem, da se po blagovni znamki razlikujejo od konkurence, večajo prepoznavnost podjetja in pod blagovno znamko nastopajo ter se oglašujejo na trgu.

Strošek registracije blagovne znamke je za oba intervjuvanca zanemarljiv in danes pravzaprav nujen, so pa današnji poslovni časi drugačni od tistih iz preteklosti, ko sta obe podjetji začeli delovati. Intervjuvanka iz podjetja X je potrdila, da se na začetku svoje poslovne poti ni ukvarjala s ščitenjem intelektualne lastnine, na voljo pa ni bilo tako veliko informacij in pomoči, kot jih je danes. Kljub temu je intervjuvanka menila, da morajo samostojni podjetniki, ki začenjajo svojo poslovno pot, veliko prej razmisliti o ciljnih podjetja, blagovni znamki, kaj želijo z njo doseči in katera sredstva so jim

na voljo. Investicija v registracijo blagovne znamke je za oba podjetnika nujna, če upoštevamo možne kršitve, ki se lahko zgodijo. Te imajo lahko za podjetja usodne posledice. Intervjuvanec iz podjetja Y je mnenja, da njihovo poslovanje brez poslovne znamke sploh ne bi bilo mogoče, saj pod blagovno znamko proizvajajo različne linije izdelkov, te so pod imenom blagovne znamke med rednimi strankami že prepoznane. V podjetju gradijo na prepoznavnosti omenjene blagovne znamke, saj se zavedajo, da izbira blagovne znamke med potrošniki danes pomeni predvsem zaupanje v storitve in izdelke podjetja.

Odgovori na raziskovalna vprašanja

Na podlagi opravljenih intervjujev lahko podamo odgovore na predhodno zastavljeno glavno in specifična raziskovalna vprašanja:

Glavno raziskovalno vprašanje:

»Kateri so poslovni vidiki izbire in varstva blagovnih znamk v malem in srednje velikem podjetju v Sloveniji?«

V malem podjetju je izbira same blagovne znamke povezana s prepoznavnostjo izdelkov pod družinskim imenom. Želeli so doseči prepoznavnost izdelkov, skupaj s kakovostjo, imenom družine in tradicijo podjetja pa so tako pripomogli k rasti ter napredku podjetja. Varstvo blagovnih znamk je povezano s konkurenco na globalnem trgu.

V srednje velikem podjetju je izbira same blagovne znamke ravno tako povezana s prepoznavnostjo izdelkov, podjetje na trg lansira različne linije izdelkov, oglaševanje, reklamiranje in sodelovanje na tujih trgih pa brez lastne blagovne znamke ne bi bilo mogoče. Varstvo blagovne znamke je pomembno zaradi konkurence, ki je velika.

Povzamemo lahko, da sta ne glede na samo velikost in dejavnost podjetja izbira ter zaščita blagovne znamke izjemno pomembni in ključnega pomena za poslovanje podjetja.

Specifična raziskovalna podvprašanja

RV1: »Katere prednosti blagovne znamke vidi podjetje X in katere podjetje Y?«

Podjetje X vidi prednost svoje blagovne znamke predvsem v ščitenju pred konkurenco, ki je na področju kozmetike in izdelkov za nego obraza velika. Prisotna je tudi izdelava in prodaja izdelkov na črno, želeli pa so zaščititi svoje patente, ki so jih z lastnim razvojem ter investicijam skozi leta dela razvijali in lansirali na trg. Poleg tega ščitijo ime družine in oglašujejo izdelke tako v Sloveniji kot tudi v tujini.

Prednost blagovne znamke podjetja Y pa je predvsem v prepoznavnosti v tujini, ščitenju pred konkurenco, na trgu se lahko pojavi konkurenčni izdelek z drugim nivojem kakovosti in uniči ime obravnavanega podjetja. Poleg omenjenih prednosti je prednost blagovne znamke tudi sloves in prepoznavnost podjetja za namen pridobivanja novih kadrov.

RV2: »Ali obstajajo razlike med procesom izbire blagovne znamke med podjetjem X in podjetjem Y?«

Razlike pri obeh podjetjih glede procesa registracije obstajajo, in sicer je večje podjetje prijavo in registracijo uredilo s pomočjo svojega kadra, medtem ko je malo podjetje X za pomoč pri prijavi plačalo drugo podjetje, ki se s prijavo in ščitenjem intelektualne lastnine tudi ukvarja. Malo podjetje se usmerja predvsem k razvoju in prodaji izdelkov, zato se s tem področjem v preteklosti oziroma na začetku poslovanja ni ukvarjalo. Obe podjetji sta registrirali evropske blagovne znamke, saj poslujeta tudi v tujini, svoje blagovne znamke pa sta zavarovali predvsem zaradi ščita pred konkurenco, oglaševanja in umeščanja na trgu ter diferenciacije med konkurenčnimi podjetji.

RV3: »Zakaj želita podjetji X in Y zavarovati svoje blagovne znamke in na kakšen način to naredita?«

Poudarimo lahko, da sta oba intervjuvanca povedala, da v preteklosti blagovne znamke niso igrale tako velike vloge kot danes. Obe podjetji sta svoje blagovne znamke registrirali leta po začetku poslovanja. Danes si poslovanja brez blagovnih znamk ne predstavljata, intervjuvanka podjetja X pa je poudarila pomembnost registracije blagovne znamke ob začetku poslovanja, saj je tveganje glede kršitev in močne konkurence veliko, za podjetja, ki šele začenejajo s poslovanjem, pa so posledice kršitve glede uporabe in registracije blagovne znamke lahko usodne. Podjetji nameravata svojo blagovno znamko v prihodnje le še krepiti in razvijati, na tak način pa se izboljšuje tudi poslovanje podjetja. Podjetje X svoje blagovne znamke in zavarovanje le-teh ureja prek zunanje agencije oziroma podjetja, ki se ukvarja z intelektualno lastnino, podjetje Y pa ima zaposlene ljudi, ki spremljajo to tematiko in se tudi ukvarjajo s samo registracijo ter zaščito.

ZAKLJUČEK IN DISKUSIJA

Ugotovitve in spoznanja

Živimo v času, ko je konkurenca v večini industrij ter področij ponudbe izdelkov in storitev izjemno velika. Globalnost in napredek v informacijski ter logistični industriji potrošnikom omogočata dostop do izdelkov s celega sveta. Blagovne znamke zaznamujejo naše življenje in potrošništvo nasploh, ljudje pa smo blagovnim znamkam naklonjeni predvsem na podlagi svojih izkušenj z njimi.

Tudi Ford (2015) je mnenja, da so v dobi tehnologije in interneta zakoni o blagovnih znamkah in intelektualni lastnini postali zelo pomembni za mednarodno poslovanje podjetij. Podjetja na povsem nasprotnih koncih sveta se lahko zdaj medsebojno merijo in znatno povečajo negativne učinke tujega podjetja, ki na primer ukrade blagovno znamko. Prijava blagovnih znamk na mednarodni ravni daje podjetjem pravni položaj za boj proti podjetjem, ki želijo izkoristiti že uveljavljeno blagovno znamko. Sama prijava blagovne znamke prav tako pomaga podjetjem vzpostaviti strategijo blagovne znamke, kar je ključnega pomena pri širitvi podjetja na mednarodni ravni.

Iz omenjenih razlogov je pomembno, da podjetje, ki želi pridobiti in tudi ohraniti zveste potrošnike, izbere ter vlaga v svojo blagovno znamko. Na podlagi blagovne znamke kupci prepoznavamo podjetje, ta pa pravzaprav odraža podjetje kot celoto. Oglaševanje in marketing sta potrebna prav v vseh industrijah, ne glede na velikost oziroma dejavnost podjetja, razvoj blagovne znamke pa se ne zgodi čez noč. Varstvo blagovne znamke je izrednega pomena, podjetniki morajo tej tematiki nameniti pozornost, in sicer v optimalnem primeru že pred začetkom samega poslovanja. Postopek registracije v Sloveniji ureja Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, na evropski ravni pa se blagovno znamko lahko registrira na Uradu Evropske unije za intelektualno lastnino.

V raziskavi smo primerjali malo in srednje veliko podjetje z lastno blagovno znamko. Izvedli smo intervjuja z osebo iz podjetja X (malo podjetje) in osebo iz podjetja Y (srednje veliko podjetje). Ugotovili smo, da so poslovni vidiki izbire in varstva blagovnih znamk v obeh podjetjih dokaj podobni. Malo podjetje X je družinsko podjetje, lastnica in ustanoviteljica podjetja se v začetku devetdesetih let s pojmom intelektualne lastnine ni veliko ukvarjala. Usmerjena je bila predvsem k razvoju in prodaji izdelkov, a se je zaradi hitrega napredka ter uspešne prodaje sama odločila za registracijo blagovne znamke. To je leta 2013 tudi prenovila in na novo registrirala. Ker so bili v podjetju osredotočeni predvsem k dejavnosti in napredku podjetja ter svojih produktov, so se za pomoč pri registraciji obrnili na podjetje, ki je zanje uredilo evropsko prijavo blagovne znamke. Za ta korak so se odločili zaradi povečane konkurence ter zaščite družinskega imena in podjetja. Skupaj so v podjetju registrirali tri blagovne znamke, dve od teh sta trenutno še veljavni za območje Evropske unije. Srednje veliko podjetje Y deluje že od začetka 19. stoletja, zaposleni v podjetju pa je potrdil, da zaradi sodelovanja s tujino, certifikatov kakovosti, prisotnosti na specifičnih tekstilnih sejmi in stalnega iskanja novih partnerjev delovanje brez blagovne znamke danes praktično ne bi bilo mogoče. Ker ima podjetje dolgo in uspešno tradicijo, so hkrati posledično gradili tudi svojo blagovno znamko. Pod blagovno znamko prodajajo svoje linije izdelkov tekstilne industrije, zaradi prepoznavnosti in uspešnosti podjetja ter blagovne znamke pa lažje pridobijo kader za delo. Skupno imajo registrirani dve blagovni znamki, ki veljata na območju Evropske unije.

Predlogi za izboljšave

V empiričnem delu smo obravnavali podjetji, ki delujeta na popolnoma različnih področjih oziroma industrijah. Svoje blagovne znamke sta obe podjetji registrirali leta po začetku svojega poslovanja. Malo podjetje X je s prenovljeno blagovno znamko, ki so jo prijavili leta 2013, naredilo velik napredek, prijavljenih imajo tudi več patentov izdelkov za nego obraza. Prisotni so na balkanskih trgih, povečuje pa se število prodajnih mest, kjer ponujajo svoje izdelke.

Podjetje Y (srednje veliko podjetje) je svojo blagovno znamko registriralo leta 2007, za dodatno zaščito znamke, ko so registrirali del imena podjetja oziroma kraja, kjer podjetje deluje, pa so poskrbeli leta 2008. Pod omenjeno blagovno znamko so v zadnjih letih delovanja trgu predstavili linije in izdelke za različne industrije, sodelujejo pa večinoma s tujino.

Glede na to, da sta oba intervjuvanca povedala, da si danes poslovanja brez blagovne znamke ne predstavljata več in da na obeh področjih, kjer podjetji delujeta, vlada velika konkurenca, se poraja vprašanje, ali se je trg v zadnjih 20–30 letih res tako spremenil, da pred tem podjetji nista videli potrebe po registraciji lastne blagovne znamke. Ali so se kršitve glede intelektualne lastnine in konkurenca v zadnjih 20 letih tako povečale oziroma poostriale, da danes poslovanje brez blagovne znamke ni mogoče? Kakšen vpliv ima blagovna znamka na potrošnika? Ali so te res postale nepogrešljiv del potrošniške družbe?

Intervjuvanka podjetja Y je povedala, da so predvsem družbena omrežja in napredek internetne dobe pripomogli k porasti konkurence na njihovem področju delovanja, svoj uspeh pa pripisuje predvsem unikatnim izdelkom, ki so posledica lastnih raziskav ter razvoja. Svoje izdelke so patentirali, saj se zavedajo, da bi si lahko drugače kdor koli »izposodil« izdelke oziroma ime podjetja in tako povzročil milijonsko škodo.

Glede na uspeh obeh podjetij, kljub temu da sta blagovni znamki prijavili kasneje, leta po svojem začetku poslovanja, se lahko vprašamo, kaj bi se s podjetjema zgodilo, če bi drugo podjetje oziroma konkurenca želela škodovati podjetju? Intervjuvanka podjetja X je svetovala, da naj podjetniki blagovno znamko prijavijo ob začetku poslovanja, saj se je gospodarsko okolje zelo spremenilo. Obe podjetji sta s svojim imenom in uspehi v preteklosti svojo blagovno znamko ustvarili z namenom ščitenja pred konkurenco ter zaradi umeščanja na trgu. Vprašanje, ki se poraja, je tudi, ali imajo podjetniki danes na voljo več informacij in pomoči, kot pa podjetniki, ki so začeli delati na primer v devetdesetih letih? Jim je zaradi tega lažje in je proces postopka registracije blagovne znamke poenostavljen? Na spletu je na voljo zelo veliko brezplačnih informacij in usmeritev, ki pomagajo pri registraciji blagovne znamke, v preteklosti ti viri informacij zagotovo niso bili dostopni v takšnem obsegu. Intervjuvanka podjetja X si je pomoč pri registraciji poiskala pri podjetju, ki deluje na

področju intelektualne lastnine, podjetje Y pa ima v svojem kadru zaposlene, ki skrbijo za to področje.

Kako torej v pozitivnem smislu izstopati od konkurence in priti do stranke, ki ima danes nešteto možnosti za nakup izdelkov domala iz vseh držav tega sveta? Kombinacija kakovostnih izdelkov, stalnega razvoja in napredka ter pametnega in premišljenega oglaševanja ter umeščanja na trgu je lahko recept za uspeh, a je vse odvisno predvsem od same strategije podjetja oziroma podjetnika, ki vstopa na trg in seveda tudi od poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje oziroma posluje.

Možna rešitev za še boljšo ozaveščenost glede pomembnosti zaščite intelektualne lastnine ter celotnega procesa prijave je po mojem mnenju predvsem obveščanje in informiranje podjetij, sploh novo registriranih, na primer s strani Gospodarske zbornice Slovenije. Z le-te je organiziranih veliko konferenc in seminarjev, ki izboljšujejo poslovno okolje, z dodatnimi informacijami pa bi sploh mladim podjetjem še bolj približali tematiko glede izbire ter prijave blagovne znamke.

Omejitve raziskave in možnosti za nadaljnja raziskovanja

Za raziskavo smo si izbrali dve popolnoma različni podjetji, rezultatov raziskave pa ne moremo posplošiti na primer na vsa mala ali srednje velika podjetja v Sloveniji. Vsako podjetje je specifično in se na svoj način spopada z izbiro ter registracijo poslovne znamke, te vidike pa smo želeli v članku podrobno predstaviti. Možno je, da intervjuvanec poda nerealno mnenje oziroma izjemno subjektivno izkušnjo glede blagovne znamke, razlogi za to so lahko predvsem emocionalna pripadnost podjetju in nezmožnost objektivne ocene glede samega procesa registracije blagovne znamke.

Zanimivo bi bilo raziskati mikropodjetje, ki začne s poslovanjem in še nima izbrane lastne blagovne znamke. Vprašanje, ki se nam poraja, je, ali takšno podjetje danes sploh lahko uspešno posluje oziroma obstane na trgu? Menimo, da mora biti blagovna znamka dobro načrtovana, sama izbira le-te pa je povezana s kulturo podjetja, z njenimi cilji ter vizijami, navsezadnje pa tudi s sredstvi, ki so na voljo. Vsak podjetnik se na začetku poslovne poti bori za nove stranke, ki pa so v poplavi vseh blagovnih znamk in ponudbe, ki trenutno vlada na trgu, obkrožene z znanimi blagovnimi znamkami.

LITERATURA IN VIRI

1. Barcelon, R. (2019). 3 Reasons Why You Should Register A Trade Mark. Dostopno 3. 8. 2021 prek <https://legalvision.com.au/3-reasons-why-you-should-register-a-trade-mark/>.
2. Decker, A. (2021). The Ultimate Guide to Branding in 2021. Dostopno 3. 8. 2021 prek <https://blog.hubspot.com/marketing/branding>.
3. De Swaan Arons, M. (2011). How Brands Were Born: A Brief History of Modern Marketing. Dostopno 3. 8. 2021 prek <https://www.theatlantic.com/business/archive/2011/10/how-brands-were-born-a-brief-history-of-modern-marketing/246012/>.
4. Ford, T. (2015). Trademarks in International Business. Dostopno 3. 8. 2021 prek <https://globaledge.msu.edu/blog/post/32033/trademarks-in-international-business>.
5. Haskins, J. (2021). 5 Things Business Owners Should Know About Trademarks. Dostopno 3. 8. 2021 prek <https://www.legalzoom.com/articles/5-things-business-owners-should-know-about-trademarks>.
6. Forte, S. (2020). How to Choose A Strong Trademark. Dostopno 3. 8. 2021 prek <https://smithhopen.com/2020/03/16/how-to-choose-a-strong-trademark/>.
7. Fortuna, M. (2019). Obstaja več razlogov, zakaj registrirati blagovno znamko. Dostopno 8. 7. 2021 prek: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/obstaja-vec-razlogov-zakaj-registrirati-blagovno-znamko>.
8. Grlica, I., Kreft, K. (2019). Zakaj je smiselno zaščititi blagovno znamko? Dostopno 7. 7. 2021 prek: <https://svetkapitala.delo.si/mnenja/zakaj-je-smiselno-zascititi-blagovno-znamko/>.
9. Grlica, I., Sajovic, K. (2020). Pravni nasvet: Kako pomembna je registracija blagovne znamke. Dostopno 7. 7. 2021 na naslovu <https://svetkapitala.delo.si/b2b/pravni-nasvet-kako-pomembna-je-registracija-blagovne-znamke/>.
10. Korelc, T. (2003). Ustvarjanje blagovne znamke. Dostopno 23. 10. 2020 na naslovu: <http://www.podjetnik.si/clanek/ustvarjanje-blagovne-znamke-20031006>.
11. Linkilaw (2018). Protecting Intellectual Property and Why You Need To. Dostopno 23. 10. 2020 na naslovu: <https://linkilaw.com/intellectual-property/protecting-intellectual-property/>.
12. Mathys & Squire (2020). The importance of trade mark protection. Dostopno 23. 10. 2020 na naslovu: <https://www.mathys-squire.com/intellectual-property-services/trade-mark/the-importance-of-trade-mark-protection/>.
13. Melson, B. (2020). 6 Benefits of Registering Your Trademark. Dostopno 7. 7. 2021 prek: <https://www.delawareinc.com/blog/six-benefits-of-registering-your-trademark/>.
14. Prava Ideja.si (2017). Zloraba intelektualne lastnine. Dostopno 23. 10. 2020 na naslovu: <http://pravaideja.si/tag/zloraba-blagovne-znamke/>.

15. Swan, Z. (2019). 5 Benefits of Registering a Trademark (2019 Update). Dostopno 3. 8. 2021 prek: <https://lawpath.com.au/blog/5-benefits-of-registering-a-trademark>.
16. Swyers, M. (2013). 3 Reasons to Protect Your Trademarks now. Dostopno 27. 10. 2020 na naslovu: <https://www.inc.com/matthew-swyers/3-reasons-to-protect-your-trademarks-now.html>.
17. Travers, B. (2020). Choosing a trade mark – our top tips. Dostopno 7. 7. 2021 prek: <https://www.stephens-scown.co.uk/intellectual-property-2/choosing-trade-mark-top-tips/>.
18. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino (2008). KAKO do znamke: osnove o blagovnih znamkah za mala in srednja podjetja. Ljubljana: Urad RS za intelektualno lastnino. Intelektualna lastnina za podjetja; št.1. Dostopno 12. okt 2021 prek: https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/guides/translation/making_a_mark_slo.pdf
19. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino (2021). Znamke. Dostopno 07. jul 2021 prek: <http://www.uil-sipo.si/uil/dejavnosti/znamke/>.
20. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino (2021). Varstvo znamke v tujini. Dostopno 3. 8. 2021 prek: <http://www.uil-sipo.si/uil/dejavnosti/znamke/varstvo-znamke-v-tujini/>.
21. Žagar, A. (2019). Kako zgraditi vrednost blagovne znamke? Dostopno 7. 7. 2021 prek: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-zgraditi-vrednost-blagovne-znamke>.
22. Wertz, J. (2017). 7 Principles To Building A Strong Brand. Dostopno 3. 8. 2021 prek: <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2017/06/02/7-principles-to-building-a-strong-brand/?sh=420a1f5f781a>.

Aleksandra Babič, mag. poslovnih ved

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
aleksandra.b0308@gmail.com

prof. dr. Tina Vukasović

DOBA Business School Maribor;
International School for Social and Business Studies Celje;
University of Primorska, Faculty of Management Koper,
tina.vukasovic@net.doba.si

Analiza vplivnih dejavnikov na spremembe nakupnega vedenja potrošnikov v času pandemije covid-19

Povzetek

Spremembe so stalnica in v zadnjem času smo jih zaznali neobičajno veliko. Konec zime 2019/2020 je Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization – WHO) razglasila pandemijo. Vlada Republike Slovenije je 12. marca 2020 na podlagi 7. člena Zakona o nalezljivih boleznih zaradi naraščanja števila okuženih z virusom covid-19 razglasila epidemijo v državi. Sprejeti so bili ukrepi za zaježitev širjenja virusa, ki so bili namenjeni omejevanju socialnih stikov. Tako rekoč čez noč so se spremenile razmere za nakupovanje. Nakupovanje v prodajalnah je postalo nevsakdanje. Nekateri potrošniki so svoje nakupovalne navade lahko spremenili že takoj ob sprejetju ukrepov, prav tako jim zaostrovanje le-teh ni predstavljalo nikakršnih težav, medtem ko so se morali drugi na posamezne spremembe postopoma adaptirati. Tudi prodajalci so se soočali z množico nujno potrebnih ukrepov, s katerimi so morali zagotavljati najvišjo možno stopnjo varnosti za potrošnike v času opravljanja nakupov. Hitrost prilagajanja na spremembe je bila pomembna tako na strani prodajalcev kot tudi potrošnikov, ki so morali tokrat osebno in družbeno odgovornost postaviti pred lastne interese. V raziskavi smo preučevali spremembe v vedenju potrošnikov v času pandemije, ugotavljali, kateri dejavniki so vplivali na njihove nakupe, pridobili mnenje glede njihove osebne in družbene odgovornosti, hitrosti prilagajanja na spremembe ter kakšno bo nakupno vedenje potrošnikov po pandemiji. Rezultati raziskave so prinesli spoznanja o vedenju in mnenju potrošnikov v izrednih razmerah, kar bo pripomoglo podjetjem pri sprejemanju nadaljnjih odločitev pri nabavi, prodaji in trženju izdelkov ter storitev.

Ključne besede: pandemija covid-19, trgovina na drobno z živili, potrošnik, vedenje potrošnikov

JEL klasifikacijska koda: M31

Analysis of influencing factors on changes in consumer buying behavior during the COVID-19 pandemic

Abstract

Changes are constant and we have noticed an unusually large number of them lately. At the end of the winter of 2019/2020, the World Health Organization (WHO) declared a pandemic. On March 12th 2020, the Government of the Republic of Slovenia declared an epidemic in the country on the basis of Article 7 of the Infectious Diseases Act due to the growing number of people infected with the COVID-19 virus. Measures have been taken to curb the spread of the virus, aimed at limiting social contacts. As we speak, shopping conditions changed overnight. Shopping in stores has become uncommon. Some consumers were able to change their shopping habits as soon as the measures were taken, and tightening them did not present any problems, while others had to gradually adapt to individual changes. Vendors also faced a host of much-needed measures to ensure the highest possible level of safety for consumers at the time of shopping. The speed of adapting to change was important on the part of both sellers and consumers, who this time had to put personal and social responsibility before their own interests. The study examined changes in consumer behavior during a pandemic, identified what factors influenced their purchases, obtained opinions on their personal and social responsibilities, the speed of adaptation to change, and what consumer purchasing behavior will be after a pandemic. The results of the research provided insights into the behavior and opinion of consumers in emergency situations, which will help companies to make further decisions in the purchase, sale and marketing of products and services.

Keywords: COVID-19 pandemic, food retail store, consumer, consumer behaviour

JEL classification code: M31

1 Uvod

Konec zime 2019/2020 je Svetovna zdravstvena organizacija, angleško World Health Organization (v nadaljevanju WHO) (WHO, 2020) razglasila pandemijo. Vlada Republike Slovenije je 12. marca 2020 na podlagi 7. člena Zakona o nalezljivih boleznih zaradi naraščanja števila okuženih z virusom covid-19 razglasila epidemijo v državi. Sprejeti so bili ukrepi za zavezitev širjenja virusa, ki so bili namenjeni omejevanju socialnih stikov. Ukrepi so se zgodili na globalni ravni (del Rio-Chanona et al., 2020). Kasneje so se ti postopoma zaostrovali in opuščali. Ukrepi, namenjeni omejevanju socialnih stikov, so v Sloveniji povzročili začasno prepoved ponudbe ter prodaje blaga in storitev neposredno potrošnikom. Iz začasne prepovedi so bile izvzete ponudbe lekarn in prodajaln z živili, prodaje kmetijskih pridelkov na kmetiji ter prodaje blaga in storitev na daljavo.

Zdravstveno-varstveni ukrepi, ki so bili sprejeti z namenom omejevanja socialnih stikov, od potrošnika zahtevajo osebno in družbeno odgovornost. Potrošnik se z nakupovanjem v prodajalnah izpostavlja mnogim socialnim stikom, zato je z neupoštevanjem oziroma nedoslednim upoštevanjem sprejetih ukrepov ogroženo njegovo lastno zdravje, zdravje njegovih najbližjih in zdravje celotne družbe.

Zaradi izrednih razmer v državi so se razmere za nakupovanje v trenutku spremenile. Nakupovanje v prodajalnah je postalo nevsakdanje. Nekateri potrošniki so svoje nakupovalne navade lahko spremenili že takoj ob sprejetju ukrepov, prav tako jim zaostrovanje le-teh ni predstavljalo nikakršnih težav, medtem ko so se morali drugi na posamezne spremembe postopoma adaptirati. Tudi prodajalci so se soočali z množico nujno potrebnih ukrepov, s katerimi so morali zagotavljati najvišjo možno stopnjo varnosti za potrošnike v času opravljanja nakupov. Pred prodajalnami so se vile vrste ljudi z medsebojno varnostno razdaljo, obratovalni čas se je skrajšal, nekatere prodajalne z nenujnim blagom so morale zapreti svoja vrata in določeni trgovci so se soočali s težavami zalog in distribucije.

Vedenje potrošnikov v primeru pandemije določata dva dejavnika, ki sta si lahko celo nasprotujoča oziroma vsaj neenakovredna. Na eni strani sta osebna in družbena odgovornost do svojega zdravja, zdravja svojih najbližjih ter zdravja celotne družbe, na drugi strani pa so potrebe, navade oziroma razvade potrošnikov. Poleg teh dveh dejavnikov je prisoten tudi strah, ki izvira iz potrošnikove potrebe po varnosti. Vzorci vedenja so zelo različni glede na raznolikost potrošnikov, zato so zanimiva njihova mnenja in raznolikost dejavnikov, ki vplivajo na njihovo vedenje v času pandemije.

Situacija v državi je negotova in posledice izjemnih okoliščin bomo najverjetneje občutili v vseh gospodarskih segmentih. Vedenje in mnenja potrošnikov niso nikoli dovolj raziskano področje. Poznavanje mnenja

potrošnikov v Sloveniji v času pandemije, ki se bo morda sprevrgla v globalno gospodarsko krizo, je nujno potrebno za sprejemanje nadaljnjih ukrepov, ki bodo pripomogli k hitrejšemu reševanju iz krize.

Strateška analiza in diagnoza sta ključni aktivnosti pri odločanju. Strateška analiza predstavlja raziskovanje s ciljem pridobivanja informacij o stanju v notranjem in zunanjem okolju podjetja, ki je relevantna za odločanje o nadaljnjih aktivnostih. Zunanja analiza vključuje analizo potrošnikov, konkurentov, panoge oziroma trga in dejavnikov v zunanjem okolju. Analiza zunanjega okolja podjetja nas opozori na priložnosti in nevarnosti, trende ter na morebitne negotovosti. Z notranjo analizo ocenjujemo stanje vseh ključnih funkcij v podjetju, kot so nabava, raziskave in razvoj, finance, človeški viri ... V notranjem okolju se ukvarjamo z analizo zadovoljstva potrošnikov in njihove zvestobe, učinkovitosti trženjskih programov, dobičkonosnosti prodaje ipd. Analiza notranjega okolja podjetja nas opozori na morebitne probleme, omejitve, prednosti in slabosti znotraj podjetja. Na podlagi opozoril izdelamo diagnozo podjetja, tako imenovano SWOT-analizo. SWOT: S – prednosti (angleško Strengths), W – pomanjkljivosti (angleško Weaknesses), O – priložnosti (angleško Opportunities) in T – nevarnosti (angleško Threats); analiza je najpomembnejša metoda analiziranja in diagnosticiranja v trženju. Identificiranje prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti omogoča pregled potencialnih dejavnikov uspeha podjetja, prav tako tudi konkurenčnih prednosti, zato je ta analiza izhodišče za trženjsko načrtovanje. Temelji na predpostavki, da je mogoče z učinkovito strategijo maksimizirati prednosti, in priložnosti podjetja ter zmanjšati njegove pomanjkljivosti in nevarnosti. Na žalost je taka analiza pogosto podcenjena, preveč nenatančno izdelana, v najslabšem primeru sploh ni izdelana, zato podjetja ne pridobivajo dovolj učinkovitih rezultatov, kot bi jih lahko (Vukasović, 2020, str. 188–191).

Izredne okoliščine zahtevajo še doslednejše in natančnejše izvajanje strateškega načrtovanja. Nikakor se ne smemo izogniti procesu spremljanja in nadzora rezultatov trženja. Za uspešno izvajanje trženjskih aktivnosti mora podjetje oblikovati mehanizem za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti teh aktivnosti. Pri ugotovljenih odstopanjih rezultatov v primerjavi z načrtovanimi mora imeti izvajalec trženja možnost do korekcije tistih aktivnosti trženja, ki niso dovolj učinkovite oziroma uspešne. Če so bile odkrite pomanjkljivosti, je treba izdelati poglobljeno študijo strateškega trženja. Z revizijo strateškega trženja se izvede celovito, sistematično, neodvisno in periodično preučevanje tržnega okolja, ciljev, strategij ter dejavnosti podjetja, da bi ugotovili, kje so nastali problemi in kako bo lahko podjetje te probleme odpravilo. Na podlagi ugotovitev se izdelata načrt ukrepov za izboljšanje strateškega trženja (Vukasović, 2020, str. 197–201).

V članku preučujemo področje vedenja potrošnikov v izrednih razmerah. Raziskali smo, kateri dejavniki so v času izrednih razmer zaradi pandemije vplivali na njihovo vedenje. Na podlagi njihovega mnenja smo dobili jasen pogled na dejansko stanje vedenja potrošnikov v času veljavnih

zdravstveno-varstvenih ukrepov, ki bo pripomoglo k usmeritvam pri sprejemanju nadaljnjih odločitev. Z rezultati raziskave smo tudi ugotavljali, ali smo Slovenci osebno in družbeno dovolj odgovorni in ali smo nakupe racionalizirali.

Raziskava je poleg empiričnega dela vsebovala tudi teoretični del. V teoretičnem delu smo s pomočjo spletnih virov preučili dejansko stanje razmer na trgu prodaje blaga in storitev v času epidemije. Z relevantno literaturo smo se osredotočili na potrošnika, potrošnjo, trgovino na drobno z živili in osnovnimi življenjskimi potrebščinami, proces nakupnega odločanja ter dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločanje.

Ukrepi za zaježitev širjenja covid-19 v Republiki Sloveniji

Na podlagi strokovnega mnenja Nacionalnega inštituta za javno zdravje (v nadaljevanju NIJZ) in razglasitve pandemije WHO je minister za zdravje zaradi povečane nevarnosti širjenja virusa podpisal Odredbo o razglasitvi epidemije, ki je stopila v veljavo takoj. Infektologi so pozvali k strogim ukrepom, s katerimi naj bi se javno življenje v Sloveniji ustavilo, tako da bi se državljani ob upoštevanju navodil NIJZ zadrževali predvsem doma. Civilna zaščita Republike Slovenije je v sodelovanju s pristojnimi resorji prevzela koordinacijo ukrepov, med drugim tudi oskrbo ranljivih skupin, in v primeru potreb pomoč bolnišnicam. Aktiviran je bil državni načrt za zaježitev širjenja virusa. Evropski center za nadzor bolezni je podal oceno tveganja in priporočila za obvladovanje širjenja virusa. Vsi ministri Evropske unije so se zavzeli za solidarnost med državami. Slovenija je ukrepe za zaježitev širjenja virusa postopoma zaostrovala in postopoma popuščala oziroma je ukrepe prilagajala glede na stopnjo obolevnosti. Uvedena je bila karantena, ki je zahtevala domačo izolacijo na naslednji način:

- Objavljene so bile sankcije za vse, ki kršijo karanteno ter s tem ogrožajo sebe in druge.
- Umirjanje javnega življenja z Odlokom o začasni splošni prepovedi gibanja in zbiranja ljudi na javnih krajih, površinah ter mestih v Republiki Sloveniji. Odlok med drugim prepove gibanje izven občine stalnega ali začasnega prebivališča, stike z drugimi posamezniki ali skupinami, razen z osebami iz istega gospodinjstva ter v izjemnih primerih z upoštevanjem varnostnih in higienskih ukrepov tudi z drugimi. Pri gibanju in zadrževanju na zaprtem javnem kraju je poleg upoštevanja ohranjanja varne razdalje obvezna uporaba zaščitne maske in razkuževanje rok.

- Zaprle so se varstveno-izobraževalne ustanove, izobraževanje za vse stopnje je potekalo na daljavo; zaradi varstva otrok in pomoči pri poučevanju je moral eden od staršev mlajših otrok ostati doma.
- Omejen je bil prehod v sosednje države.
- Prepoved prodaje blaga in storitev neposredno potrošnikom v državi; velja tudi za nastanitvene in gostinske obrate, turistične storitve, wellnese, športnorekreacijske, kinematografske in kulturne centre, frizerske, kozmetične, pedikerske ter druge storitve kot tudi storitve iger na srečo. Izvzeta je bila ponudba ter prodaja blaga in storitev potrošnikom na daljavo ter prodajalne z živili vključno s prodajo kmetijskih pridelkov, lekarne, prodajalne z medicinskimi pripomočki in ortopedskimi pripomočki, program vrt in kmetijstvo v prodajalnah, kmetijske prodajalne, bencinski servisi, banke, pošte, dostavne službe, trafike in kioski za prodajo časopisov in revij ter druge nujne storitve za zagotavljanje javne varnosti in zdravja.
- Omogočeno je bilo delo od doma, odpovejo se vsa usposabljanja in izobraževanja znotraj in izven države, tudi sestanki potekajo prek e-konferenc.
- Posebni ukrepi v zdravstvu: v bolnišnično oskrbo se sprejmejo le bolniki, ki zaradi klinične slike to potrebujejo, medtem ko morajo bolniki z lažjimi oblikami bolezni prebolevati doma, začasno se odpovejo vsi specialistični pregledi in operativni posegi, ki nimajo stopnje nujno ali zelo hitro, razen onkološke storitve ter obravnave nosečnic, v programu ZORA, DORA in SVIT se dokončajo posegi, ki so terapevtski oziroma nujni, sledijo kadrovske spremembe prerazporejanja osebja znotraj zdravstvenih ustanov ter k začasnemu delu v matično ustanovo pozovejo specializante, priporoča se izvajanje e-posveta, kjer je to možno med stroko in bolniki v čim večjem številu.

- Prepove se pravica do stavke ipd.

Prisotnost virusa covid-19 nas je postavila v zelo negotov položaj, a hkrati predstavlja velik izziv. Pomembno je, da bomo delovali preventivno in odgovorno za omejitev širjenja bolezni. Ne glede na ukrepe, ki so že bili sprejeti za preprečevanje širjenja virusa in ukrepe, ki še bodo sprejeti, se moramo zavedati, da k uspešnemu premagovanju epidemije pripomore v prvi vrsti vsak posameznik s svojim odgovornim ravnanjem. Skupaj stroka in posamezniki, usmerjeni k istemu cilju lahko pripomoremo k zaježitvi širjenja virusa.

Spremembe na trgu so hitre in dinamične, bitka za potrošnike med trgovci je vedno večja. Trgovci si nenehno prizadevajo, da bi ponudili več, kot ponujajo njihovi konkurenti. Pojavljajo se vedno nove oblike privabljanja potrošnikov k nakupu: bodisi z ugodnim nakupom, bodisi z dobro nakupno izkušnjo. Z uvedbo karantene so nastopile izredne okoliščine tudi na trgu prodaje blaga in storitev. V trgovinah na drobno z živili in osnovnimi življenjskimi potrebščinami je bil čez noč uveden poseben režim higienskih ukrepov ter nekaterih organizacijskih sprememb poslovanja prodajaln, ki:

- prepove vstop v prodajalno v primeru nalezljive bolezni, s povišano telesno temperaturo ter virusnih in bakterijskih obolenj;
- v vseh javnih zaprtih prostorih obvezuje uporabo zaščitne maske oziroma šala ali rute, da si prekrijemo nos in usta, v določenih primerih tudi zaščitne rokavice;
- priporoča redno razkuževanje rok pred vstopom in odhodom iz prodajalne, nakupovalnih vozičkov in košar ter drugih predmetov, ki so namenjeni potrošniku;
- priporoča tudi pogosto prezračevanje prostorov;
- določa vsaj 1,5 m varnostne razdalje v vrstah;
- omeji število potrošnikov v prodajalnah, tako da je zagotovljenih vsaj 20 m² prostora za vsakega obiskovalca, nakupe lahko opravlja le en član gospodinjstva brez otrok;
- skrajša delovni čas prodajaln do 18. ure;
- odmeri nakupovalni čas za ranljive skupine (starejše, nosečnice, invalide ...) med 8. in 10. uro ter uro pred zaprtjem prodajalne, uvedeno je preverjanje identitete kupcev;
- zapre trgovine ob nedeljah in praznikih;

- priporoča brezstični način plačevanja s plačilnimi karticami in odsvetuje plačevanje z gotovino;
- priporoča, da uporabimo alternativne metode nakupovanja, kot so spletna prodaja in dostava na varen način, pri čemer dostavljaavec paket dostavi pred vhodna vrata in ne vstopa v naš dom.

Pri določanju ukrepov za zaježitev širjenja virusa se je bilo treba odločiti glede cilja oziroma učinka in faktorja okuženosti (v nadaljevanju R), s katerim ukrepom ga lahko dosežemo. Fizik dr. Matjaž Leskovar iz Odseka za reaktorsko tehniko Instituta Jožef Stefan je izdelal študijo razvoja epidemije covid-19. V svoji študiji zagovarja, da večji kot je prekuženi del populacije, manjša je verjetnost, da okuženi naleti na neprekuženega. Telo okuženega začne tvoriti protitelesa, zato je verjetnost za novo okužbo manjša oziroma se zmanjšajo učinki ponovne okužbe. Epidemija se začne postopoma umirjati, ko je prekužene $2/3$ populacije. Le-ta se sicer sčasoma ustavi sama od sebe, vendar lahko zaradi eksponentne dinamike privede do kolapsa zdravstvenega sistema. Z ukrepi zmanjšamo prenose virusa med ljudmi, kar pomeni, da zmanjšamo rast števila okuženih. S predhodnimi testiranjimi ugotovimo delež okuženih in identificiramo maksimalno število dovoljenih stikov. Za preprečitev nadaljnjega širjenja morajo okuženi v izolacijo. Če pri testiranju ugotovimo, da se epidemija še ni razvila, je cilj z ukrepi zmanjšati možnost okužbe. Z uvedbo prepovedi socialnih stikov dosežemo, da se epidemija sploh ne razvije, če pa ugotovimo, da se je epidemija že razvila, jo moramo s strogimi ukrepi najprej dovolj zmanjšati, da postane obvladljiva in nato vzdržujemo $R \leq 1$. Vplivi ukrepov se pokažejo šele po dveh tednih, tako v dolgem obdobju po sprostitvi določenega ukrepa ne vemo, ali nas je sprostitev pripeljala v nevarno eksponentno rast $R > 1$ ali pa smo bili pri sproščanju ukrepov preveč previdni, tako da bi lahko ukrepe še nekoliko bolj sprostili do $R = 0,99$. Sprejemanje ukrepov za preprečevanje širjenja virusa razdeli dr. Leskovar na dve fazi (Leskovar, 2020):

- »Hammer«; v tej fazi sprejmemo stroge ukrepe, ki preprečujejo socialne stike in tako takoj zaustavimo širjenje virusa. Ko dosežemo faktor okuženosti $R \leq 1$, ga moramo vzdrževati, ko postane epidemija obvladljiva, lahko začnemo ukrepe sproščati do $R = 0,99$.
- »Dance«; v tej fazi poskušamo ujeti $R = 0,99$, kar pomeni, da bomo plesali okoli te vrednosti, tako da bo omogočeno normalno življenje družbe z vzdrževanjem higienskih ukrepov in distance. Lovljenje vrednosti predstavlja velik izziv. Če presežemo vrednost 1, obstaja nevarnost eksponentne rasti okuženosti, če pa je $R < 1$, potem ni

potrebno, da obremenjujemo ljudi in gospodarstvo, ne glede na to bo šla bolezen v vsakem primeru svojo pot.

Vpliv dejavnikov na spremembe nakupnega vedenja potrošnikov v času izrednih razmer

Izredne razmere na področju prodaje predstavljajo situacijski vpliv na nakupno vedenje. To so vsi dejavniki, povezani z okoljem in časom, ki imajo vpliv pri odločanju o nakupu in so neodvisni od potrošnika ali izdelka. Učinki situacijskih vplivov so lahko vedenjski (panično nakupovanje) ali zaznavni (strah pred okužbo).

Z razglasitvijo epidemije v Sloveniji je v trgovinah po državi nastala gneča, ker so si nekateri v strahu pred pomanjkanjem dobrin želeli narediti zaloge. Police z nekaterimi živili so bile popolnoma izpraznjene. Strah pred pomanjkanjem hrane je sprožil pravo nakupovalno mrzlico. Najbolj prazne so bile police s sadjem in zelenjavo, z mlečnimi in mesnimi izdelki. Opaziti je bilo izredno povečanje nakupov izdelkov z daljšim rokom trajanja oziroma suhega sortimenta, kot so riž, testenine, moka, sladkor, olje, kosmiči, trajni kruh, mleko, konzervirana živila in toaletni papir. Slovenski trgovci so imeli živil dovolj, zato takšna panika ni bila potrebna, vendar glede na razmere si je bilo določeno zalogo treba narediti, da bi se izognili vsakodnevnim nakupom oziroma bi nakupe v prodajalnah opravljali čim manjkrat (Musić, 2020).

Pojavile so se težave pri preskrbi s svežim sadjem in zelenjavo iz uvoza in izvozu mleka v Italijo ter motnje pri prevozu živih živali. S tem so se povečale državne blagovne rezerve mesa in mleka, ki so ga spremenili v mleko v prahu. Posledično je bilo treba zagotoviti večje skladiščne zmogljivosti za presežne količine hrane. Ne samo z vidika varnosti živil, temveč tudi z vidika podpore slovenskim pridelkom so državljane pozivali k nakupom slovenskih pridelkov. Tak ukrep, ki sicer odstopa od načel prostega pretoka blaga in storitev znotraj Evropske unije, je bilo treba sprejeti zaradi omejitev meddržavnega transporta živih živali, svežega sadja in zelenjave, krušnih žit, krme za živali ter krompirja. Trgovinska podjetja so zagotavljala ustrezne količine zalog za nemoteno preskrbo prebivalstva kljub večjemu povpraševanju. Dovoz živil v centralna skladišča je potekal brez posebnosti, vendar so bile količine večje zaradi večjega povpraševanja in zagotovitve zadostnih količin zalog (D. K., 2020).

Spremenjene gospodarske razmere imajo velik vpliv na spremembe v potrošnikovem okolju. Človek se na spremembe oziroma novosti prilagaja postopoma. Psihiater dr. Željko Čurić pravi, da obstajajo ljudje, ki jim sprememba predstavlja poslovno priložnost, in ljudje, ki so zaradi spremembe v krizi. Isto stanje oziroma spremembo ljudje različno doživljajo. Ljudje, ki doživljajo krizo, le-to skozi 12 korakov transformirajo v uspeh ali pa se izgubijo v fazi obupa. Hitrost prehajanja med posameznimi

fazami je odvisna od človeka do človeka. Nekateri so sposobni narediti vseh 12 korakov že med tem, ko globoko vdihnejo in izdihnejo; drugi so v prvi fazi šokirani, zaradi spremembe doživljajo strah in napade panike; tretji zanikajo realnost, to je faza, ko ljudje s starimi orodji, identitetami in znanji poskušajo reševati nove okoliščine, kar se zelo pogosto pokaže kot neustrezno; četrti se vdajajo frustracijam nezadovoljstva in melanholije; peti so žalostni, da nikoli več ne bo, kot je nekoč bilo, pravimo, da so padli v fazo konstruktivnega obupa; naslednja faza je faza žalovanja, ki je zdravilna, če ne traja predolgo ter se dokončno in kvalitetno poslovijo od minulega; nastopi faza sprejemanja realnosti; sledi faza razvoja, ko so pripravljeni pogledati, katere spremembe v njihovem vedenju so nujne, kaj morajo obvladati, zgraditi, se naučiti ...; v fazi avtonomne aplikacije začnejo vse bolj aplicirati nova orodja in nove identitete, pri tem postajajo avtonomni, kvalitetni, narašča samozaupanje in zelo počasi gredo v fazo finalizacije krize, ki pomeni, da je v glavah ljudi krize konec. Pomeni, da so se ljudje adaptirali na spremembe, čeprav problem še vedno obstaja, vendar je krize konec (Lorenci, 2020).

2 Metodologija in vzorec raziskave

2.1 Metodologija raziskave

Marca 2020 so s sprejetjem ukrepov za zaježitev širjenja virusa covid-19, ki prepovedujejo socialne stike, nastopile izredne razmere na trgu prodaje blaga in storitev. V trgovinah na drobno z živili in osnovnimi življenjskimi potrebščinami je bil uveden poseben režim higienskih ukrepov ter nekaterih organizacijskih sprememb poslovanja prodajaln. Za uspešno obvladovanje razmer na trgu je nepogrešljivo poznavanje vedenja potrošnikov in njihovega mnenja, zato smo izvedli kvantitativno raziskavo o vedenju potrošnikov v času pandemije covid-19 z naslednjimi cilji:

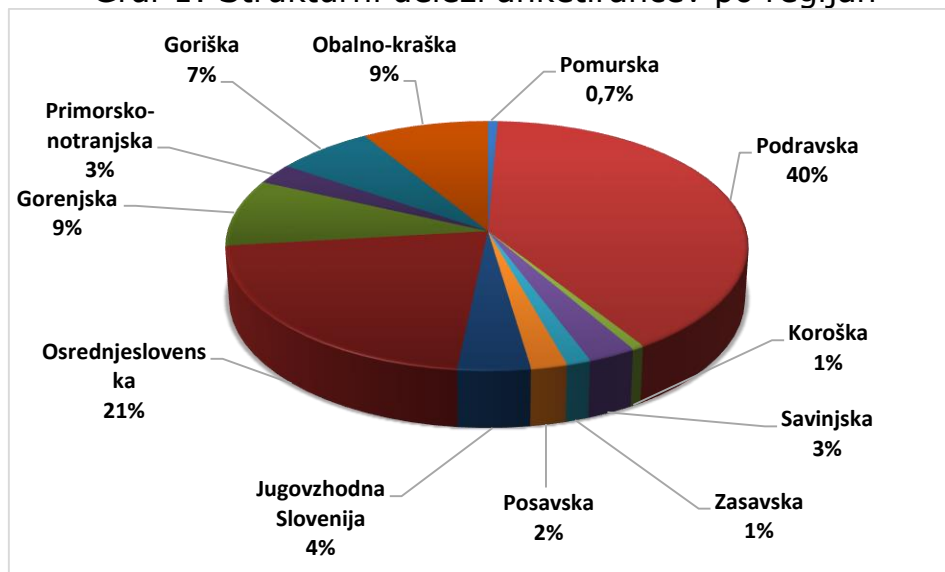
- s primerjavo vedenja potrošnikov v času pred epidemijo ter v času izrednih razmer ugotoviti, katere spremembe so se v času izrednih razmer pojavile v vedenju potrošnikov in ali so se nakupi racionalizirali;
- z rezultati odgovorov anketirancev ugotoviti, ali smo Slovenci osebno in družbeno odgovorni državljani;
- ugotoviti, kateri dejavniki so vplivali na vedenje potrošnikov v času izrednih razmer zaradi veljavnih ukrepov;
- na podlagi mnenja potrošnikov dobiti jasen pogled na dejansko stanje vedenja potrošnikov v času izrednih razmer in kakšno vedenje lahko pričakujemo po odpravi ukrepov za zaježitev širjenja virusa.

Postopek zbiranja podatkov smo izvedli s pomočjo ankete, objavljene na spletu. Anketiranci so bili povabljeni k sodelovanju prek socialnega omrežja Facebook. Od vseh izpolnjenih anket je bilo 149 ustreznih, v celoti izpolnjenih anket. Anketni vprašalnik sestavlja 18 vprašanj zaprtega tipa. Prvih šest vprašanj (1–6) se nanaša na primerjavo njihovega vedenja pred epidemijo z vedenjem v času izrednih razmer. Naslednja vprašanja, tj. od 7 do 11, so namenjena pridobivanju mnenja potrošnikov o njihovih nakupovalnih navadah v času izrednih razmer, prav tako tudi stališč o vplivu dejavnikov na njihove nakupne navade, o osebni in družbeni odgovornosti ter do njihovih nakupovalnih navad po izrednih razmerah in hitrosti prilagajanja razmeram na trgu direktne prodaje. Za zaključek sledi še nekaj demografskih vprašanj (od 12 do 18), ki opredeljujejo značilnosti potrošnikov, kot so regija, spol, starost, status zaposlitve, velikost gospodinjstva, možnost samooskrbe in prehranska občutljivost članov gospodinjstva. Po končanem zbiranju podatkov, pridobljenih v anketi, smo le-te statistično obdelali z metodami univariantne, bivariantne in multivariantne statistične analize. Za preverjanje modela in testiranje hipotez smo uporabili programsko statistično orodje SPSS.

2.2 Vzorec raziskave

Populacija se nanaša na vse potrošnike v Sloveniji, ki prejemajo prihodke. V to skupino smo vključili vse delovno aktivno prebivalstvo, ki opravlja kakršno koli delo za plačilo. To so zaposlene ali samozaposlene osebe, h katerim smo dodali tudi upokoјence in študente. Po podatkih SURS je bilo v prvem četrtletju leta 2020 delovno aktivnega prebivalstva 982 tisoč in 624 tisoč upokoјencev (Rodica in Rici, 2020), v študijskem letu 2019/2020 pa je bilo vpisanih 78 tisoč študentov (SURS, 2020). Na podlagi teh podatkov lahko sklepamo, da šteje populacija (N), na katero se nanaša raziskava, 1.684.000. Vzorec (n), ki je bil vključen v raziskavo na podlagi enostavne slučajnosti, je 149, to je število ustrezno izpolnjenih anket od vseh anketiranih.

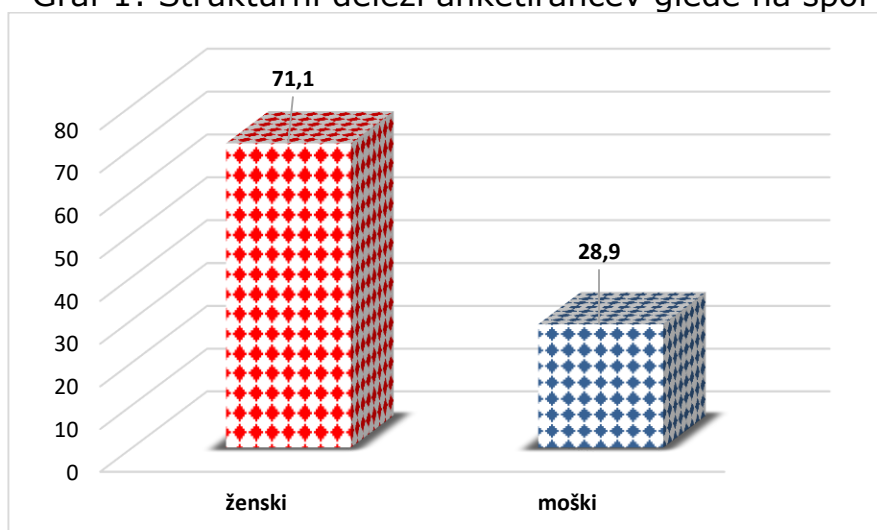
Graf 1: Strukturni deleži anketirancev po regijah



Vir: Lastna raziskava, 2021

Graf 1 prikazuje, da je bilo največ anketiranih potrošnikov iz Podravske regije, in sicer 60, kar znaša 40,3 % delež od vseh anketiranih potrošnikov, sledi ji Osrednjeslovenska regija z 32 oziroma 21,5 % deležem anketirancev, nato Gorenjska in Obalno-kraška, iz vsake po 13 oziroma 8,7 % deležem anketirancev, Goriška z 10 oziroma 6,7 % deležem, nekoliko manj potrošnikov je bilo iz Jugovzhodne Slovenije, 6, kar predstavlja 4,0 % delež, sledita ji Savinjska in Primorsko-notranjska, iz vsake po 4 anketiranci z 2,7 % deležem, Posavska s 3 oziroma 2,0 % deležem anketirancev, Zasavska z 2 anketirancema, kar predstavlja 1,3 % delež, najmanj potrošnikov je bilo iz Koroške in Pomurske regije, in sicer iz vsake po 1 oziroma 0,7 % delež od vseh anketiranih potrošnikov.

Graf 1: Strukturni deleži anketirancev glede na spol

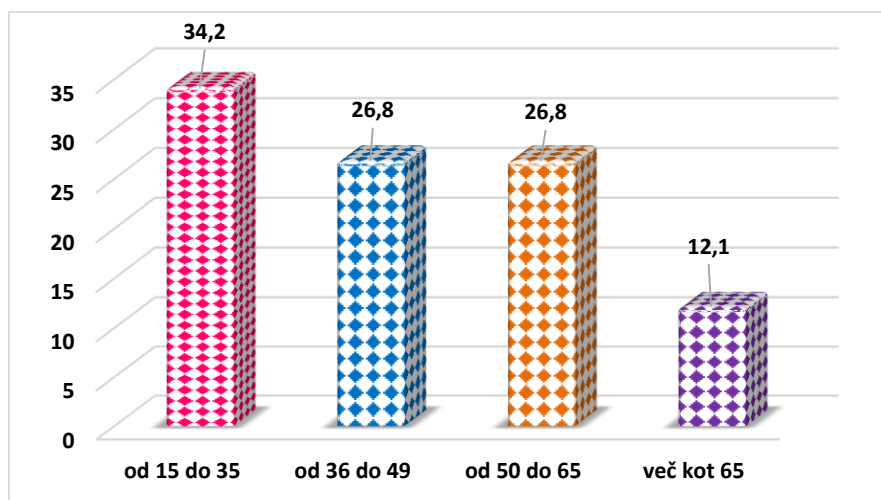


Vir: Lastna raziskava, 2021

Graf 2 nam prikazuje, da je bilo več anketiranih žensk, in sicer 71,1 % delež od vseh anketirancev, medtem ko je bilo moških manj, in sicer 28,9 % delež od vseh anketirancev.

Strukturni delež zaposlenih je bil največji, saj znaša delež zaposlenih in samozaposlenih skupaj 59 %, sledijo upokojenci z 19,5 % deležem in študentje s 14,1 % deležem, brezposelnih je bilo 7,4 %. Glede na strukturo statusa zaposlitve predstavlja delež upokojencev, študentov in brezposelnih skupaj 40,1 % delež anketirancev z nizkimi prihodki.

Graf 3: Strukturni deleži anketirancev glede na starost



Vir: Lastna raziskava, 2021

V vprašanju 14 – starost so bili podani odgovori, ki ne ponazarjajo točne starosti anketiranca, temveč so odgovori razdeljeni v štiri intervale: od 15 do 35 let (potrošniki v razvoju s polno mero ustvarjalnosti in zavzemanja za karierni razvoj, njihova potrošnja je spontana), od 36 do 49 let (zreli potrošniki, so že ustaljeni, imajo jasno izražena stališča, potrošnja pretežno ni več spontana), od 50 do 65 let (izkušeni potrošniki, ki dobro poznajo trgovinske aktivnosti, njihova potrošnja je pretežno racionalna) in več kot 65 let (racionalni potrošniki). Z upokojitvijo se standard potrošnikov močno zmanjša, čemur se prilagodi tudi potrošnja. Začetna starost je bila 15 let, ker je to po naši zakonodaji minimalna starost za zaposlitev. Iz grafa 3 je razvidno, da je največ anketirancev starih od 15 do 35 let (34,2 %) in da je bilo najmanj anketirancev starih več kot 65 let (12,1 %). Število anketirancev, starih od 36 do 49 let, je enako številu anketirancev, starih od 50 do 65 let (26,8 %).

3 Rezultati raziskave

Raziskavo smo izvedli po naslednjem načrtu:

- opredelitev problema, namena in ciljev raziskave,

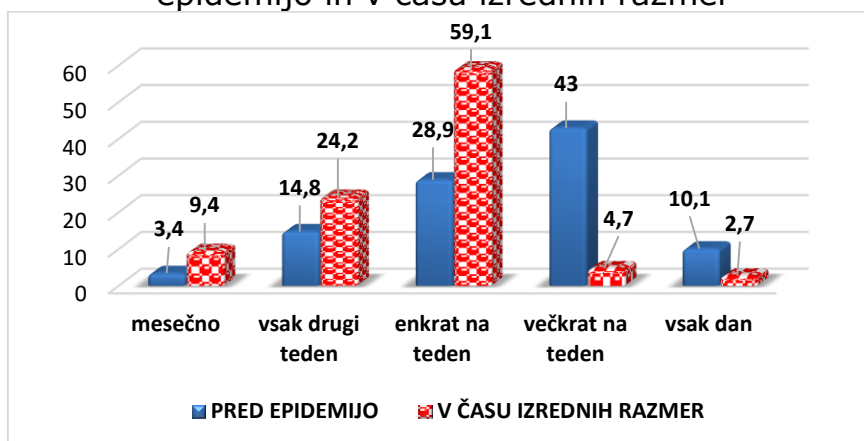
- preučitev obstoječe literature in virov s področja obravnavane problematike,
- oblikovanje anketnega vprašalnika,
- izvedba kvantitativne raziskave,
- analiza rezultatov raziskave,
- izdelava usmeritev za sprejemanje nadaljnjih odločitev na področju prodaje in z njo povezane nabave na podlagi ugotovitev raziskave.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave vedenja in mnenja potrošnikov. Z opisno statistično analizo smo analizirali pridobljene podatke, tako da smo s programom SPSS izračunali števila (frekvence) in deleže posameznih spremenljivk. Rezultate smo uredili v tabele, kar je tudi grafično prikazano. Skupaj so prikazani podatki za isto spremenljivko pred epidemijo in v času izrednih razmer (kako pogosto so nakupovali, nakupno vedenje). Prav tako so predstavljene značilnosti spremenljivk, ki opredeljujejo mnenja oziroma stališča anketirancev do osebne in družbene odgovornosti ter hitrosti prilagajanja nakupovalnih navad razmeram.

3.1 Primerjava nakupnega vedenja potrošnikov pred epidemijo z vedenjem v času izrednih razmer

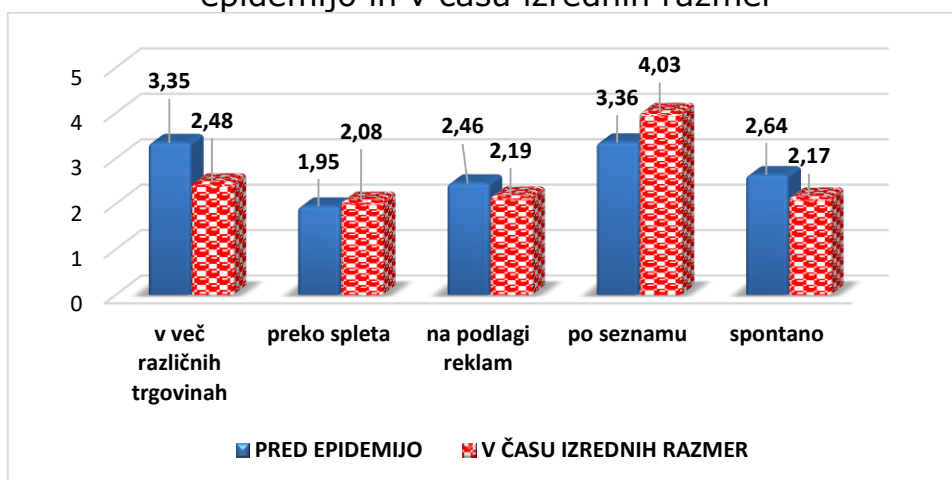
V raziskavi ugotavljamo, da je pred epidemijo največ anketirancev opravilo nakup večkrat na teden (64, kar predstavlja 43 % delež), medtem ko je bilo v času izrednih razmer največ nakupov opravljenih enkrat na teden (88, kar predstavlja 59,1 % delež). V času izrednih razmer se je najbolj zmanjšalo nakupovanje večkrat na teden (za 57, kar predstavlja 89,1 % delež nakupov večkrat na teden pred epidemijo), medtem ko se je najbolj povečalo nakupovanje enkrat na teden (za 45, kar predstavlja 49 % delež opravljanja nakupov enkrat na teden pred epidemijo). Za lažjo predstavbo so podatki tudi grafično prikazani v Grafu 4.

Graf 4: Primerjava strukturnih deležev, kako pogosti so bili nakupi pred epidemijo in v času izrednih razmer



Vir: Lastna raziskava, 2021

Graf 5: Primerjava povprečnih vrednosti nakupnega vedenja pred epidemijo in v času izrednih razmer



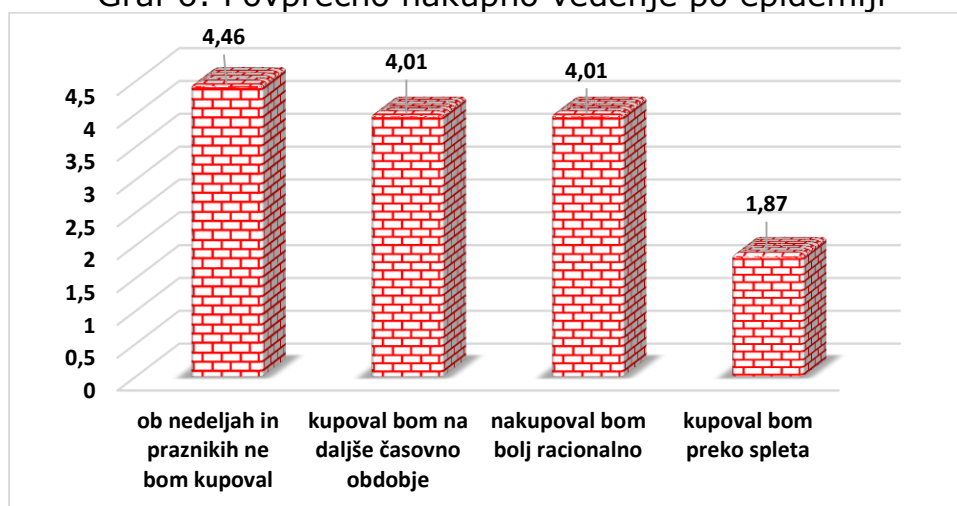
Vir: Lastna raziskava, 2021

Iz Grafa 5 je razvidno, da je bilo najpogostejše nakupno vedenje anketirancev nakupovanje po vnaprej pripravljenem nakupovalnem seznamu v času izrednih razmer (4,03 povprečne vrednosti). Zelo redko je bilo spletno nakupovanje tako pred epidemijo kot v času izrednih razmer. Nakupovanje v več različnih trgovinah pred epidemijo (3,35 povprečne vrednosti) se je v času izrednih razmer občutno zmanjšalo (2,48 povprečne vrednosti). Porazdelitev odgovorov pred epidemijo je normalna, ker je $2P$ 0,056, medtem ko porazdelitev odgovorov v izrednih razmerah ni normalna, ker je $2P$ 0,004 in je manjši od 0,05. Izvedli smo neparametrični Wilcoxonov preizkus za odvisne vzorce. Z-test je pokazal, da obstaja statistično pomembna (značilna) razlika, ker je Sig (2-taild) 0,001 in je manjša od 0,05.

3.2 Nakupno vedenje potrošnikov po epidemiji

Povprečna vrednost 4,46, ki je prikazana v Grafu 6, nam pove, da se anketiranci skoraj popolnoma strinjajo, da ob nedeljah in praznikih ne bodo kupovali. Enaki povprečni vrednosti 4,01 opredeljujeta, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da bodo kupovali na daljše časovno obdobje in racionalneje. Povprečna vrednost 1,87 nam pove, da se anketiranci v povprečju ne strinjajo, da bodo kupovali prek spleta.

Graf 6: Povprečno nakupno vedenje po epidemiji



Vir: Lastna raziskava, 2021

3.3 Mnenja oziroma stališča potrošnikov do osebne in družbene odgovornosti ter hitrosti prilagajanja nakupovalnih navad razmeram

Glede na hitrost prilagajanja nakupovalnih navad razmeram lahko v splošnem trdimo, da smo se zelo hitro prilagodili razmeram na trgu neposredne prodaje blaga. Glede na podatke raziskave vidimo, da je bil največji delež anketirancev (37,6 %), ki so se z normalno adaptacijo prilagodili spremembam. Iz Tabele 1 lahko vidimo, da je skoraj enako število (53) anketirancev, ki so že bili prilagojeni, kot število anketirancev (56), ki so se postopoma prilagodili izrednim razmeram.

Tabela 1: Frekvence in strukturni odstotki s kumulativo hitrosti prilagajanja izrednim razmeram

HITROST PRILAGAJANJA	Števil o	Delež v %
Kriza Ko sem si opomogel od množičnega masovnega nakupovanja, sem začel svoje nakupne navade postopoma organizirati, da so postali nakupi bolj učinkoviti in racionalni.	11	7,4
Adaptacija Moje nakupne navade so tako rutinske, da me množični masovni nakupi niso spravili s tira in sem z zdravo mero adaptacije – postopoma svoje nakupe ustrezno organiziral in racionaliziral.	56	37,6
Hitra adaptacija Moje nakupno vedenje se je s sprejetjem ukrepov v trenutku spremenilo, svoje nakupe sem od začetka prilagodil ukrepom in jih racionaliziral.	29	19,5
Prilagojen Mojega nakupnega vedenja s sprejetjem ukrepov ni bilo treba spremeniti.	53	35,6
SKUPAJ	149	100,0

Vir: Lastna raziskava, 2021

Iz Tabele 2 je razvidno, da smo Slovenci v boju z epidemijo osebno in družbeno odgovorni, preseneča podatek, da predstavlja 46,3 % velik delež zelo odgovornih državljanov.

Tabela 2: Frekvence in strukturni odstotki s kumulativo osebne in družbene odgovornosti

ODGOVORNOST	Števil o	Delež v %
NEODGOVOREN Ukrepi pregrobo posegajo v moje nakupne navade, zato bom ohranil svoje nakupne navade <u>za vsako ceno.</u>	10	6,7

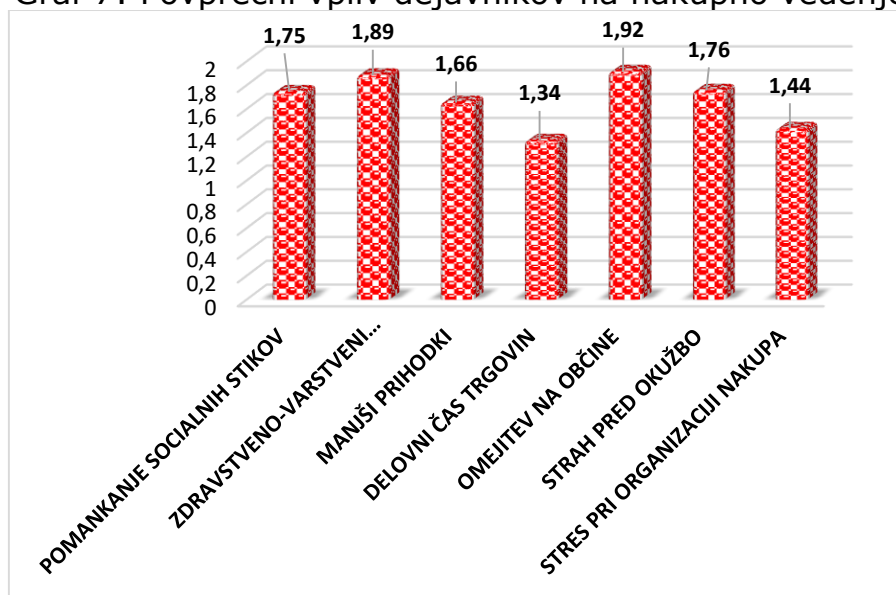
ODGOVOREN • Vem, da so ukrepi koristni, vendar se določenim nakupnim navadam <u>ne morem odpovedati.</u>	70	47,0
ZELO ODGOVOREN • Ukrepi so nujno potrebni, zato bom naredil vse, da se bom držal ukrepov, <u>čeprav bi zato moral trpeti pomanjkanje.</u>	69	46,3
SKUPAJ	149	100,0

Vir: Lastna raziskava, 2021

3.4 Vpliv dejavnikov na vedenje potrošnikov v izrednih razmerah

Na vedenje potrošnikov imajo vpliv različni dejavniki. Anketirancem smo zastavili vprašanje 8, na katerega so odgovarjali s 3-stopenjsko Likertovo lestvico glede na to, kako močan vpliv je imel določen dejavnik na njihovo nakupovalno vedenje (1 – nima vpliva, 2 – neugodno in 3 – zelo neugodno). Graf prikazuje srednje vrednosti odgovorov (povprečja), ki opisujejo, kako močan vpliv so imeli določeni dejavniki na nakupne navade anketirancev, ocenjeni na intervalni lestvici, od 1 do 3 Likertove lestvice. Povprečje odgovorov 1,92 nam pove, da je imel dejavnik omejitev na občine najmočnejši vpliv, drugi po vrsti je dejavnik zdravstveno-varstveni ukrepi z 1,89 povprečja odgovorov. Tretje mesto si skoraj delita strah pred okužbo z 1,76 povprečja in pomanjkanje socialnih stikov z 1,75 povprečja. Omeniti velja še dejavnik delovni čas trgovin, ki je z 1,34 povprečja zasedel zadnje mesto vplivnosti dejavnikov.

Graf 7: Povprečni vpliv dejavnikov na nakupno vedenje

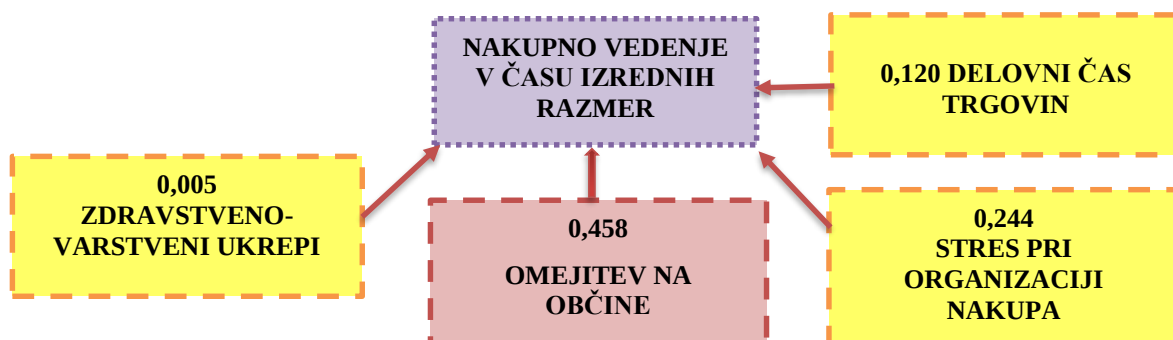


Vir: Lastna raziskava, 2021

V nadaljevanju smo ugotavljali, kateri od teh dejavnikov imajo statistično pomemben vpliv na vedenje potrošnikov v času pandemije covida-19. Z metodo enter smo izdelali model odvisne spremenljivke – nakupno vedenje v času izrednih razmer in neodvisnih spremenljivk – dejavnikov vedenja. Pred začetkom testiranja smo morali oblikovati novo spremenljivko VEDENJE_V, in sicer smo 5-stopenjski interval, na katerem je bilo ocenjeno nakupno vedenje v času izrednih razmer, spremenili v 3-stopenjski interval (1 – nikoli, 2 in 3 – redko, 4 in 5 – pogosto), tako da je bila spremenljivka primerljiva z dejavniki, ki so bili ocenjevani na 3-stopenjskem intervalu. Ugotovili smo (test Anova: Sig = 0,014), da ima na nakupno vedenje potrošnikov, z 1,4 % tveganjem, vpliv vseh sedem dejavnikov: DEJAVNIK 1: POMANJKANJE SOCIALNIH STIKOV, DEJAVNIK 2: ZDRAVSTVENO-VARSTVENI UKREPI, DEJAVNIK 3: MANJŠI PRIHODKI, DEJAVNIK 4: DELOVNI ČAS TRGOVIN, DEJAVNIK 5: OMEJITEV NA OBČINE, DEJAVNIK 6: STRAH PRED OKUŽBO, DEJAVNIK 7: STRES PRI ORGANIZACIJI NAKUPA. Model Summary pojasni 7,1 % variacijo odvisne spremenljivke. Analiza variance Anova pove le, da se spremenljivke nakupnega vedenja med seboj statistično pomembno razlikujejo glede na povprečni vpliv dejavnikov, ne pove pa nam, zaradi katerih dejavnikov se razlikujejo, zato smo izvedli regresijsko analizo, ki raziskuje vpliv ene ali več neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. Najprej smo izvedli korelacijsko analizo med vedenjem potrošnikov v času izrednih razmer (odvisne spremenljivke) in dejavniki (neodvisne spremenljivke), ki nam pove le soodvisnost med spremenljivkami, nato smo izvedli še regresijsko analizo, ki nam pove vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko. Nakupno vedenje v času izrednih razmer = $9,042 + (-0,323 \cdot \text{DEJAVNIK 1: POMANJKANJE SOCIALNIH STIKOV}) + (0,005 \cdot \text{DEJAVNIK 2: ZDRAVSTVENO-VARSTVENI UKREPI}) + (0,245 \cdot \text{DEJAVNIK 3: MANJŠI PRIHODKI}) + (-0,120 \cdot \text{DEJAVNIK 4: DELOVNI ČAS TRGOVIN}) + (0,458 \cdot \text{DEJAVNIK 5: OMEJITEV NA OBČINE}) + (0,730 \cdot \text{DEJAVNIK 6: STRAH PRED OKUŽBO}) + (0,244 \cdot \text{DEJAVNIK 7: STRES PRI ORGANIZACIJI NAKUPA})$. Z multiplo regresijsko analizo smo dobili odgovor na raziskovalno vprašanje, da imata na vedenje potrošnikov v času izrednih razmer statistično pomemben vpliv, pojasnjen z 1,4 % tveganjem DEJAVNIK 6: STRAH PRED OKUŽBO (Sig. 0,014) in s 5 % tveganjem pojasnjen DEJAVNIK 5: OMEJITEV NA OBČINE (Sig. 0,046), medtem ko ostali dejavniki nimajo statistično pomembnega vpliva na vedenje potrošnikov. Moč povezanosti med VEDENJEM_V in DEJAVNIKOM 6: STRAH PRED OKUŽBO je nizka/šibka (0,206) ter DEJAVNIKOM 5: OMEJITEV NA OBČINE je neznatna (0,167). Tudi raziskave analize nakupnega vedenja potrošnikov na globalni ravni navajajo podobne vplivne dejavnike in spremenjene nakupne navade potrošnikov v času pandemije covida-19 (Kraus idr., 2020, Patil in Patil, 2020, Gu idr., 2021).

Slika 1: Vpliv dejavnikov na nakupno vedenje potrošnikov





Vir: Lastna raziskava, 2021

4 Ugotovitve in usmeritve pri sprejemanju nadaljnjih odločitev

Pri strateškem načrtovanju prodaje zunanja analiza med drugim vključuje tudi analizo potrošnikov in dejavnikov, ki nas opozarjajo na priložnosti in nevarnosti, medtem ko se v notranjem okolju ukvarjamo z analizo zadovoljstva potrošnikov ter njihove zvestobe. Potrebe in navade potrošnikov se vzporedno s prodajo nenehno spremljajo z uporabo CRM-sistema, vendar to ni dovolj za natančno analizo potrošnikov, dejavnikov in njihovih vplivov na nakupno odločanje, prodajno ter nabavno dejavnost. Ni dovolj, da poznamo nakupno vedenje potrošnikov, ugotoviti moramo tudi vzrok, zakaj se potrošnik v določeni situaciji tako obnaša. Poznavanje potrošnika je pomembno pri oblikovanju, razvijanju in ponujanju izdelkov, na podlagi poznavanja potrošnikovih značilnosti izvajamo tržno segmentacijo. Prodajalci in potrošniki so medsebojno odvisni, zato morajo eden drugega dobro poznati. Prodajalci si morajo nenehno prizadevati za zaupanje potrošnikov in spremljati spremembe v njihovem vedenju ter raziskovati dejavnike, ki vplivajo na te spremembe.

S preučitvijo dejanskega stanja razmer na trgu direktne prodaje blaga in storitev smo ugotovili, da:

- so na trgu direktne prodaje živil in drugih osnovnih življenjskih potrebščin omejitve zaradi sprejetih zdravstveno-varstvenih ukrepov;
- imajo omejitve na trgu direktne prodaje vpliv na zmanjševanje prodaje v prodajalnah;
- obstaja več možnosti ukrepov za ohranjanje in varovanje zdravja ljudi;
- je za ohranjanje in varovanje zdravja ljudi potrebno ohranjanje varnostne razdalje, razkuževanje in nošenje zaščitne maske za zaščito rizičnih skupin ter zdravstvenega sistema pred kolapsom in prekuževanje ali cepljenje;

- je zaradi ukrepov za zaustavitev širjenja virusa covid-19 s preprečevanjem socialnih stikov zaostalo skoraj celotno gospodarstvo;
- zaustavljanje produkcije vpliva tako na slabo poslovanje poslovnih subjektov, kar se kaže tudi v povečani stopnji likvidacijskih in stečajnih postopkov ter izbrisu samostojnih podjetnikov kot tudi na slabo finančno stanje fizičnih oseb;
- manjša kupna moč pomeni manjšo potrošnjo, ki je osnovno gonilo gospodarstvu;
- imajo na vedenje potrošnikov vpliv različni dejavniki;
- da je hitrost prilagajanja na spremembe v izrednih razmerah od posameznika do posameznika različna;
- pri sprejemanju ukrepov z neupoštevanjem vseh vidikov, ki so pomembni za zdravje ljudi in tudi za gospodarstvo, lahko pričakujemo, da se bo država znašla v recesiji ter bo, gledano globalno, nastopila svetovna finančna kriza.

Potrošniki so nakupe v času izrednih razmer racionalizirali. Raziskava je pokazala, da smo Slovenci osebno in družbeno odgovorni. Na nakupno vedenje potrošnikov v času izrednih razmer je imel najmočnejši vpliv dejavnik strah pred okužbo. Na podlagi pridobljenega mnenja iz raziskave lahko sklepamo, da bodo nakupi po odpravi ukrepov za zaježitev širjenja virusa racionalnejši, anketiranci se večinoma strinjajo, da ob nedeljah in praznikih ne bodo kupovali.

Na intervalu Likertove lestvice od 1 do 5 na 28 trditev v vprašalniku, ki se nanašajo na vedenje potrošnikov, se je pokazala slaba zanesljivost rezultatov. Predvidevamo, da je na rezultat zanesljivosti imelo vpliv več naključij oziroma okoliščin testiranja. Predpostavljali smo, da bodo anketiranci iskreno odgovarjali in podajali resnične odgovore na vprašanja ter da ti ne bodo le socialno zaželeni, kar bi lahko vplivalo na manjšo zanesljivost rezultatov. Iskrenost anketirancev pri anonimnem anketiranju vedno predstavlja tveganje. Poleg zanesljivosti resničnih odgovorov predstavljata problem pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika tudi motnja pozornosti anketirancev in razumevanje vprašanja oziroma že podanega odgovora, kamor sodi tudi opredelitev stopnje na Likertovi lestvici, zato je intervju zanesljivejši. S pilotsko študijo bi zagotovo dosegli boljše rezultate. Eno izmed naključij je, da so si anketiranci po značilnostih preveč podobni. Večina anketirancev je iz Podravske in Osrednjeslovenske regije; gre za manjša gospodinjstva s samooskrbo, racionalne kupce ... Predvidevam, da bi se zanesljivost rezultatov izboljšala z vključenostjo večjega vzorca v

raziskavo in zamenjavo nominalnih spremenljivk z natančnejšimi razmernostnimi lestvicami oziroma z dodatnimi vprašanji k obstoječim. Poleg tega pa tudi jasneje opredeljen konstrukt z razvitimi nedvoumnimi teoretičnimi definicijami merjenega pojma.

Model raziskovanja lahko služi kot osnova za razvijanje nadaljnjega raziskovanja vedenja in mnenja potrošnikov, ker to področje ni nikoli dovolj raziskano. Zaradi manjše pogostosti nakupovanja v trgovinah in jasno izražene mnenja anketirancev, da se strinjajo, da ob nedeljah in praznikih po odpravi ukrepov ne bodo kupovali, lahko razmišljamo o spremembah delovnega časa oziroma o dnevih zaprtosti trgovin ter zahtevane večje pozornosti pri uravnavanju zalog. Pripravimo se lahko na določene organizacijske spremembe s prerazporejanjem oziroma prekvalifikacijo zaposlenih.

Ugotovljeni dejavnik, ki ima najmočnejši vpliv na vedenje potrošnikov v izrednih razmerah, predstavlja zunanjo nevarnost, ki bi jo morali izkoristiti kot novo priložnost. Po standardni klasifikaciji bi morali poleg trgovine na drobno z živili in osnovnimi življenjskimi potrebščinami stopiti v veljavo trgovina na drobno po pošti ali po internetu, ki omogoča, da je naročeno blago fizično dostavljeno kupcu ter druga trgovina na drobno zunaj prodajaln, stojnic in tržnic, kamor spada neposredna prodaja, ki bi živila postregla uporabnikom neposredno na dom. V danih razmerah splet omogoča konstantno prodajo ter preprostejše načrtovanje zalog in je tako prodajno blago najlažje spraviti do kupcev. Ponudba in naročila prek spleta prinesejo redne stranke šele v daljšem časovnem obdobju, zato ni več časa za odlašanje.

5 Zaključek

Spremembe so stalnica in v zadnjem času smo jih zaznali neobičajno veliko. Pandemija covid-19 prinaša negotovo prihodnost za ves svet. Negativne posledice izvajanja ukrepov za zavezitev širjenja virusa bomo občutili še zelo dolgo. Ob tem ne smemo pozabiti, da se na poti reševanja iz krize lahko pojavi nov dejavnik, zaradi katerega se bomo znova spraševali, kako naprej. Prevelik pesimizem je nevaren, pretiravanje z negativnimi napovedmi za prihodnost lahko povzroči paniko, prav tako je neustrezen tudi prevelik optimizem, še huje je zakrivanje realnega stanja, zanikanje krize in »pometanje problemov pod preprogo«. V času, v katerem smo, ni nič, kot bi moralo biti. Situacija je kaotična, ko se bomo v prihodnosti ozrli nazaj, v čas pred pandemijo, se bomo čudili vsemu, kar se je spremenilo. Vsaka slaba stvar ima v sebi tudi nekaj dobrega. Zaradi krize se vzpostavlja nov red in nekatere stvari se postavljajo na primernejša mesta.

Morda bomo prav zaradi pandemije priča evoluciji nakupnega vedenja potrošnikov. Ob dejstvu, da razvoj novih tehnologij že danes omogoča digitalno trgovino na drobno, se nam zastavlja vprašanje, ali bo ta napredek

spletnega nakupovanja pritegnil tudi potrošnika pri nakupih živil in vsakdanjih življenjskih potrebščin. Raziskava podjetja Deloitte nakazuje povečano težnjo po spletnem nakupovanju v kategorijah izdelkov prehrana, moda, izdelki za gospodinjstvo, izdelki za lepoto in higieno ter elektronika na globalni ravni (Deloitte, 2020). Potrošnikova potreba je, kolikor je le mogoče, opraviti enostaven in hiter nakup. Res je, da kompleksnost spletnih prodajnih poti potrošniku omogoča selektivno iskanje zanj pomembnih informacij oziroma bližnjice pri nakupnih odločitvah, vendar se moramo vprašati, ali nakup prek spleta potrošniku res omogoča dovolj prijetno nakupno izkušnjo.

Trenutna situacija postavlja trgovce in potrošnike pred velik izziv. Čas nenadnih sprememb je čas presenečenj oziroma sprejemanja hitrih odločitev. Z dobro informiranostjo iz notranjega in zunanjega okolja bomo vedno pripravljeni na spremembe. Vedenje in mnenje potrošnikov ni nikoli dokončno raziskano področje, vendar je pomembno za načrtovanje prodaje. Najuspešneje obvladuje prodajo in z njo povezano nabavo tisti, ki ga ne preseneti nobena sprememba.

6 Viri in literatura

1. Deloitte. (2020). "Impact of the Covid-19 crisis on short and medium term consumer behavior". Pridobljeno s spletne strani: https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/consumer-behavior-study-covid-19.html?gclid=Cj0KCQiAweaNBhDEARIsAJ5hwbeIgONZ3cJmRwAcUdvXiMIrZ49P3O7hZfdMvUxB-iBthQcdJovU1wwaAkt8EALw_wcB [Dostopno: 15.12. 2021].
2. del Rio-Chanona, R. M., Mealy, P., Pichler, A., Lafond, F. & Farmer, D. (2020). "*Supply and demand shocks in the COVID-19 pandemic: an industry and occupation perspective*", arXiv preprint, arXiv:2004.06759.
3. D., K. (2020). "Nekaj težav pri preskrbi s sadjem in zelenjavo iz tujine, živil dovolj", SIOLNET. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o. Pridobljeno s spletne strani: <https://siol.net/novice/slovenija/prihaja-do-tezav-pri-preskrbi-s-sadjem-in-zelenjavo-iz-tujine-zivil-dovolj-520697> [Dostopno: 10. 10. 2021].
4. Gu, S., Slusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I., Sakhibieva, A. (2021). "Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Consumer Purchasing Behavior". J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res. 16, 2263–2281.
5. Kraus, S., Caluss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. & Tiberius, V. (2020). *The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.* Pridobljeno s spletne strani : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-04-2020-0214/full/pdf?title=the-economics-of-covid-19-initial-empirical-evidence-on-how-family-firms-in-five-european-countries-cope-with-the-corona-crisis> [Dostopno: 15. 12. 2021].
6. Lorenci, G. (2020). "(INTERVJU) S psihiatrom Željkom Ćurićem o tem, kako doživljamo krizo in samoizolacijo. Komu je najtežje in zakaj?", Časnik Večer d.o.o. Pridobljeno s spletne strani: <https://www.vecer.com/intervju-s-psihiatrom-zeljkom-curicem-o-tem-kako-dozivljamo-krizo-in-samoizolacijo-komu-je-najtezje-in-zakaj-10152744> [Dostopno: 15. 10. 2021].
7. Leskovar, M. (2020). "Primerjava epidemije in jedrskega reaktorja." Pridobljeno s facebook: <https://www.facebook.com/mleskovar> [Dostopno: 12. 10. 2021].

8. Patil, B. in Patil, N. (2020). "Impact of covid-19 pandemic on consumer behaviour." *Mukt Shabd Journal* Volume IX, Issue V, MAY/2020, 3074 – 3085.
9. Rodica, B. in Rici, J. (2020). "Mesečni statistični pregled januar 2020." Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije. Pridobljeno s spletne strani:
https://www.zpiz.si/cms/userfiles/file/MSP_januar_2020.pdf
[Dostopno: 5. 10. 2021].
10. Musić, I. (2020). Novice. "Ljudje kopičijo zaloge hrane, oblast in trgovci mirijo". SIOLNET. Pridobljeno s spletne strani:
<https://siol.net/novice/slovenija/nepopisna-gneca-v-trgovinah-ljudje-kopicijo-zaloge-hrane-520736> [Dostopno 30. 7. 2020].
11. Statistični urad Republike Slovenije. (2020). "Prebivalci glede na aktivnost", Pridobljeno s spletne strani:
<https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8802> [Dostopno: 4. 10. 2021].
12. Vukasović, T. (2020). "Koncepti sodobnega trženja". Pearson Education.
13. WHO. (2020). "*Novel coronavirus (2019-nCoV) SITUATION REPORT – 1*", *Nover Coronavirus: World Health Organisation*. Geneva, World Health Organization.

Kristina Ljubičić

Professionelles Management in der Altenpflege München
kristina.ljubicic1997@gmail.com

prof. dr Tina Vukasović

DOBA Business School Maribor;
International School for Social and Business Studies Celje;
University of Primorska, Faculty of Management Koper
tina.vukasovic@net.doba.si

Poticanja manipulacije potrošača putem oglašavanja

Sažetak

Manipulacija u marketingu postala je problem potrošača s kojim se susrećemo gotovo redovito. Ova praksa odmiče misiji marketinga koja zadovoljava potrebe kupaca i proširuje asimetrije moći između tvrtke i potrošača. Mnoge manipulativne oglase teško je dokazati zbog njihove kontraverzne prirode i sadržaja. Članak govori o tome kako tvrtke koriste podražaje, mehanizme oglašavanja za manipuliranje potrošačima. U isto vrijeme, to daje neke prijedloge o smanjenju manipulativnih praksi. Učinkovitost ovih rješenja ovisit će o poštivanju nekih načela od strane tvrtke koji se oglašavaju u područjima gdje potrošači mogu naći zajedničke ciljeve i interesa.

Istraživanje sa kvalitativnom metodom je procijenilo aspekte manipulativnog oglašavanja, njihovo izvršavanje i očekivane utjecaje na ponašanje potrošača u općenitom pogledu bilo koje kupnje proizvoda ili usluge u čitavome svijetu. Analiza prikupljenih primarnih podataka otkrila je da je manipulacija u marketingu vrlo učestala i da se pojavljuje na svakome koraku te je počela biti jedan od glavnih aktera prilikom izrade marketinških pothvata i akcija. Nadalje, ispitanici su izrazili zabrinutost zbog manipulativnog oglašavanja robnih marki hrane i preferirali su da se to oglašavanje često prakticira i na uslugama. Važna pitanja koja su obrađena u ovoj raspravi o oglašavanju otkrivaju da je naglasak na oglašavanju i uporabi manipulacije u marketingu prvenstveno orijentiran na emocionalnim privlačnostima i atraktivnim kampanjama, ali ispitanici se nisu složili da ti oglasi dijele točne tj. istinite podatke o proizvodima i uslugama.

Rezultati istraživanja ne samo da pomažu identificirati tko je možda izrekao uvjerenja o marketinškim manipulacijama, već i kako se boriti protiv takvih

lažno pozitivnih uvjerenja. Ključ je u tome da se namjere potrošača nose s uvjeravanjem.

Ključne riječi: *manipulativno oglašavanje, manipulativne tehnike, lažni argumenti, emotivni nagovor, svjesni potrošač, svjesno oglašavanje*

JEL klasifikacijska koda: M31

Encouraging consumer manipulation through advertising

Abstract

Manipulation in marketing has become a problem for consumers that we encounter almost regularly. This practice moves away from a marketing mission that meets customer needs and expands the asymmetries of power between company and consumer. Many manipulative ads are difficult to prove because of their controversial nature and content. The article talks about how companies use stimuli, advertising mechanisms to manipulate consumers. At the same time, this makes some suggestions on reducing manipulative practices. The effectiveness of these solutions will depend on the observance of some principles by companies that advertise in areas where consumers can find common goals and interests.

Research with a qualitative method has assessed aspects of manipulative advertising, their execution, and expected impacts on consumer behavior in general regarding any purchase of a product or service worldwide. Analysis of the collected primary data revealed that manipulation in marketing is very common and occurs at every step and has begun to be one of the main players when creating marketing ventures and actions. Furthermore, respondents expressed concern about manipulative advertising of food brands and preferred that this advertising was often practiced on services as well. Important issues addressed in this advertising debate reveal that the emphasis on advertising and the use of manipulation in marketing is primarily oriented towards emotional attractions and attractive campaigns, but respondents disagreed that these ads share the correct i.e. true information about products and services.

The results of the research not only help to identify who may have expressed beliefs about marketing manipulations but also how to combat such false positive beliefs. The key is that consumer intentions cope with persuasion.

Keywords: *manipulative advertising, manipulative techniques, false arguments, emotional persuasion, conscious consumer, conscious advertising*

JEL classification code: M31

UVOD

Svakim danom sudionici smo raznih marketinških reklama. Gdje god da se okrenemo na svakome koraku možemo vidjeti barem jedan djelić marketinga te pokušaja komunikacije poduzeća svojim proizvodima ili uslugama pomoću marketinških aktivnosti. Svaka reklama proizvoda ili usluge temeljena je na verbalnoj ali i neverbalnoj komunikaciji neovisno bila ona prenesena putem televizijskih medija ili samo pismenih oglasa poput plakata. Primamljive rečenice nam odmah odvuku pažnju i zaintrigiraju nas za nastavak čitanja ili gledanja reklame ili marketinškog pogleda. To je samo jedna od vrsta moći manipulacije ljudskim psihološkim sustavom razmišljanja i manipulacijskom igrom riječi kako bi naveli ljudsku refleksiju na daljnje zanimanje o pročitanoj i na završni ishod događaja. Područje marketinga je oduvijek bilo do kraja neistraženi teren ekonomskog područja te se iz godine u godinu otkrivaju nove tehnike i razvoj samog marketinga u korak s novom tehnologijom. Samim rastom marketinga raste i područje manipulacije koje danas bilježi pregršt stavki i podstavka, a u društvenom poretku koji vrednuje slobodna tržišta i suverenitet potrošača izuzetno je teško regulirati manipulaciju kao takvu. Oni koji prodaju proizvode često su uključeni u barem sporne oblike manipulacije. No, kako motivi manipulatora postaju sve više sebični ili prikriveniji, a naponi da se zaobiđu promišljeni kapaciteti ljudi postaju uspješniji, etički prigovori manipulaciji mogu biti vrlo snažni, a argument za pravni odgovor je pojačan.

Manipulacijsko komuniciranje u marketingu bavi se taktikama i strategijama koje koriste trgovci te one utječu na ljudsku kognitivnu, socijalnu i memorijsku pristranost i slabosti koje u konačnici utječu na ponašanje potrošača u njihovu korist.

Kamins (2017) se usredotočuje na primjere iz akademskih i znanstvenih istraživanja gdje je utvrđeno da su potrošači osjetljivi na pristranost i stoga su donijeli manje optimalnih odluka o kupnji.

Tijekom posljednjih deset do petnaest godina ekonomisti i znanstvenici su sve više zainteresirani i osjetljivi na biheviorističke uvide. U popratnoj znanstvenoj literaturi, (J D Hanson & Kysar, 2009) tvrdili su da je možda najvažnija lekcija biheviorističkog istraživanja ta da je percepcijama i sklonostima pojedinaca moguće manipulirati.

Prema Labaš (2000), jedna teoretska implikacija tog uvida na zakon o odgovornosti za proizvode jest da će proizvođači i trgovci manipulirati percepcijom rizika potrošača. Zapravo, da bi preživjeli na konkurentnom tržištu, proizvođači i trgovci to moraju učiniti.

Sami problem koji nalazimo u manipulacijskom komuniciranju je zbog samog načina kojim pojedine riječi i sastav rečenica utječe na naš mentalni i psihološki sustav, razgledavajući sve aspekte samoga pojma manipulacije te kako i koji način se marketinške taktike i marketinški aspekti koriste

manipulacijom u svoju profitabilnu korist te međunarodnom poslovanju. Upravo na taj način marketing pokušava potrošače privući primamljivim manipulacijskim taktikama na kupnju određenih proizvoda ili usluga.

Sama odluka za istraživanje ovog područja je detaljna analiza i odredba u kojim tehnikama se manipulacija koristi u cijelome marketingu. Kako navode razni autori: Milas, n.d., Sveu & Vara, 2017, Osijeku & Pavličić, 2011, Markotić, 2016, te jedan od utemeljitelja teorije marketinga (Kotler, 1990): Problem manipulacije je relevantan u svim područjima privatnog ali i poslovnog života te sve češće možemo uočiti kako se marketinške aktivnosti u velikim postocima koriste manipulacijskim taktikama i temeljima manipulacije kako bi ljudski mozak okrenule u svoju profitabilnu korist kupnje njihovog proizvoda ili usluge koja se plasirala na globalno tržište te se uz manipulaciju i marketinške trikove očekuje povećana proizvodnja proizvoda ili usluge. Vrlo je važno potaknuti same kupce da uoče marketinške manipulacije u raznim oglasima i reklamama te da se pomoću obrambenog imunološkog organizma i zdravog načina razmišljanja pokušaju oduprijeti manipulaciji u samome marketingu.

MANIPULATIVNO OGLAŠAVANJE

Manipulacija putem oglašavanja postala je problem s kojim se potrošači gotovo redovito suočavaju. Ovom se praksom udaljuje misija marketinga u ispunjavanju potreba kupaca i proširuju asimetrične ovlasti između poduzeća i potrošača. Mnogi manipulativni oglasi teško se dokazuju zbog njihove kontroverzne prirode i sadržaja. Ovaj rad temeljit ćemo na tome kako tvrtke koriste stimulanse, tehnike i mehanizme oglašavanja za manipulaciju potrošačima. Učinkovitost tih rješenja ovisit će o poštovanju nekih načela trgovačkih društava koja oglašavaju u područjima u kojima oni i potrošači mogu pronaći međusobne ciljeve i interese.

Gotovo da se ne osjećamo loše dijeliti oglas koji koristi slike sirijskih izbjeglica za promociju The New York Timesa. To je sve uspješno dok se ne sjetimo da je New York Times upravo koristio slike sirijskih izbjeglica za prodaju svojih novina!

Zašto je to manipulativno?

Pokreće izrazito emotivan odgovor na strašnu situaciju koja se događa u svijetu. Zašto ne biste željeli naučiti više? Zar ne biste htjeli biti informirani građanin, dobro upućeni u današnja trenutna događanja?

The Times govori o tome da osjećate srčanost, pa čak i bijes kad čujete riječi poput „Sirija“ i „izbjeglica“. Dodajte to slikama djece i obitelji koje se bore za bijeg od ugnjetavanja, sumornu glazbu i glas koji govori o tragediji u Siriji, i nije čudo što želite odmah otrčati i pokupiti kopiju - ili barem kupiti internetsku pretplatu (kao da ta pretplata pomaže stanju u svijetu.)

Poticanja manipulacije potrošača putem oglašavanja

Marketing usmjerava poslovanje prema stajalištu kupca, čini da marketinški koncept baca najbolje svjetlo na tržišni cilj tvrtke. Drugim riječima, tvrtka se treba trajno usredotočiti na potrebe potrošača. Tvrtke imaju svoje interese i ciljeve koji su mnogo puta daleko od usklađivanja s onim što potrošači trebaju, i često se ne ustručavaju izraditi marketinška rješenja koja potrošače pogrešno navode ili zavode kako bi ih postigle. Najprikladnije područje marketinga za takve prakse je komunikacija. Marketinška komunikacija predstavlja kombinaciju alata za promociju proizvoda prenošenjem određenih poruka potrošačima s ciljem uvjeravanja u kupovinu tih proizvoda. Oglašavanje je element komunikacijskog miksa koji nudi sva potrebna sredstva, alate i načine djelovanja za promicanje marketinških ciljeva tvrtke. Ako se tvrtka namjerno odluči manipulirati potrošačem putem oglašavanja radi postizanja svojih ciljeva, može uzeti u obzir neke podražaje ili preduvjete koji će olakšati konkretne reklamne aktivnosti.

Prvi poticaj sastoji se u dobrom poznavanju kupčevog ponašanja i sposobnosti poduzeća da utječe na to. Oglašavanje je usmjereno na postupak i mehanizam koji kupac koristi za donošenje odluke o kupnji. Ovaj postupak odlučivanja o kupnji kao jedinstvene motivacije zadovoljava potrebe potrošača. Kako je Maslow utvrdio, potrošači imaju tri kategorije potreba. Prva kategorija uključuje korisne potrebe kao što su potreba zaklona, prehrane i sigurnosti. Na sljedećoj su razini društvene potrebe kakve žele prihvatiti i drugi. Na vrhu možemo pronaći psihološke potrebe zbog kojih se potrošač ponaša na određene načine koji su u skladu s njegovom slikom i koji poboljšavaju njegovo samopouzdanje drugima. Funkcije oglašavanja mogu se povezati s različitim kombinacijama potreba. Mnogo je različitih funkcija koje bi oglašavanje moglo ispuniti, kao što su identifikacija proizvoda, njegovo razlikovanje od drugih, informacije potrošača koje potiču potrošača da isproba nove proizvode, sugeriraju ponovnu upotrebu, izgrađuju vrijednost marke, sklonost i lojalnost (Danciu, 2009; Fowles, 2016). Sve ove funkcije oglašavanja utječu na postupak odlučivanja o kupnji i ponašanje potrošača ako oglašavanje uspije uvjeriti potrošača da preferira, kupi i koristi proizvod te mu postane lojalan.

Karakteristike manipulativnog oglašavanja

Manipulativno oglašavanje karakterizira se u mnogim oblicima u literaturi koja se bavi specifičnom prirodom oglašavanja. Lažno oglašavanje temelji se na varljivim činjenicama koje zbunjuju i neistinitim tvrdnjama koje potrošače mogu lako zavesti. Primjerice, važni su datumi isteka gotovih namirnica i omjeri komponenata, stoga svaka zabluda činjenica može prevariti potrošače. Tako se lažno oglašavanje uočava u veličinama pakiranja, najavama dodatne količine i uobičajenom postotku sastojaka. Drugi oblik manipulativnog oglašavanja su loši argumenti koji se bave

netočnim usporedbama i argumenti se odnose na proizvod / uslugu (Petty & Andrews, 2008).

Te su glavne karakteristike manipulativnog oglašavanja rezultirale pretjerivanjem u kvaliteti, lažnim grafikonima i tvrdnjama, emocionalnim žalbama i pogrešnim argumentima (Cohen i sur., 2008). „Napuhavanje“ u oglasima primjer je pretjerivanja u kvaliteti s navedenim nepreciznim mjerama kvalitete, a normalni potrošači nisu u mogućnosti svjedočiti o tvrdnjama o kvaliteti (Berinato, 2010). U drugoj studiji, Teves (2009) je zabludu u reklamama nazivao pogreškom koja se ponavlja nekoliko puta i postaje prihvatljiv argument. Te namjerne zablude mogu manipulirati informacijama kako bi okrenule potrošače u svoju korist. Korištenje ispitnih laboratorija, komentari veleposlanika poznatih robnih marki i lažne ankete potrošača stvaraju ove zablude argumenata (Berinato, 2010). Nadalje, osim ovih racionalnih oblika, emocionalno uvjeravanje jedna je od uobičajenih vrsta koja manipulira potrošačkim osjećajima, obećanjima ili prijetnjama za nevjerojatne rezultate ili opasne ishode u slučaju izbjegavanja upotrebe proizvoda (Grier i sur. 2007). Obiteljska privlačnost i pogodnost s okusom i raznolikošću obično se koriste u kategorijama RTE hrane kako bi uvjerali potrošače u odluku kupnje.

Karakteristike manipulativnog oglašavanja su sve vrste uvjerljivog oglašavanja koja uključuje predstavljanje proizvoda / usluge na krajnji mogući način publici. Nemanipulativno oglašavanje prikazuje točne značajke i karakteristike proizvoda, dok se manipulativni oblik bavi pretjerivanjem pozitivnih značajki proizvoda i prikrivanjem negativnih aspekata. Oglašivači koriste izostavljanje detalja, laži i zastrašivanje kupaca pri budućem donošenju odluka u trenutku kupnje. Prema Viegasu i suradnicima (2011), nemanipulativno oglašavanje pravi je oblik jer potrošačima pruža uvjerljive informacije na logičan i istinit način. S druge strane, emocionalni se argumenti primijećeni u oglasima temelje na komponentama uvjeravanja i informacija. S obzirom na Keller (2012), informativno oglašavanje pruža činjenice i racionalne značajke marke, dok emocionalno oglašavanje utječe na emocije potrošača manipuliranjem njihovim mekim privlačnostima. Sljedeći važan element manipulativnog oglašavanja je neetično ponašanje oglašivača jer stečeni interesi prisiljavaju ove oglašivače da najviše koriste manipulacije (Danciu, 2009). Uvjeravanje postaje manipulativno kad se odbije uloga etike. Stoga etika određuje odluke, ponašanje i praksu prodavača i oglašivača. Gray (2011) je ustvrdio da etika zahtijeva tri načela koja se trebaju provoditi u oglašavanju, a ta načela uključuju poštivanje zakona, djelovanje od zajedničkog interesa i poštivanje etike.

Negativna oglašavanja u medijima

Negativne reklamne epizode sve su češće posljednjih nekoliko godina. Za marketinškog stručnjaka takvi incidenti predstavljaju ozbiljnu prijetnju dobrobiti tvrtke. Bolje razumijevanje reakcija potrošača na negativni

publicitet može omogućiti trgovcima da se učinkovitije nose s tim prijetnjama. Negativne reklamne epizode postale su sve češće tijekom posljednjih nekoliko godina. Za marketinškog stručnjaka takvi incidenti predstavljaju ozbiljnu prijetnju dobrobiti tvrtke. Bolje razumijevanje reakcija potrošača na negativni publicitet može omogućiti trgovcima da se učinkovitije nose s tim prijetnjama. Ograničena akademska istraživanja, međutim, istraživala su strateški utjecaj negativnog publiciteta. Svake godine milijarde dolara potroše se na promotivne aktivnosti u cijelome svijetu, pokušavajući utjecati na stavove potrošača. Povoljan publicitet, koji dolazi iz nekompenziranog izvora koji daje visoku razinu vjerodostojnosti, vrlo je učinkovit element promotivnog miksa. Gotovo svi, od televizijskih evanđelista do političkih kandidata, kvartovskih restorana do najvećih industrijskih proizvođača, koriste se različitim oblicima javnosti kako bi osigurali donacije, glasove ili kupce. Svaka je od ovih organizacija također osjetljiva na potencijalno razarajući utjecaj negativnog publiciteta. Utjecaj negativnog publiciteta teško je precijeniti. Empirijske studije otkrile su da negativne informacije mogu značajno utjecati na uvjerenja i stavove povezane s potrošnjom. Zapravo se pokazalo da je jedna stavka negativnih informacija sposobna neutralizirati pet sličnih pozitivnih informacija (Richey i sur., 1975). Druga su istraživanja otkrila da negativni podaci rezultiraju snažnijim atribucijama vjerovanja proizvoda nego pozitivnim (Mizerski 1982), a učinak negativnih informacija trajniji je od pozitivnih (Cusumano i Richey 1970; Richins 1983). Istraživači su također pokazali da negativne informacije jače utječu na stavove i namjeru kupnje nego pozitivne informacije, posebno u uslužnom sektoru (Weinberger i Dillon 1980). Pored empirijskih nalaza, čak i slučajno promatranje nedavnih događaja (npr. onečišćenje Perijerom, Exxonova nesreća Valdez i trajna saga o PTL klubu) jasno pokazuju štetan utjecaj negativnog publiciteta.

Pitanja „*Kako negativni promidžbeni događaji utječu na stavove potrošača i namjere kupnje?*” i „*Koje radnje ciljna tvrtka može poduzeti kako bi umanjila utjecaj negativnog publiciteta?*”, relevantni su i za marketinške akademike i za praktičare. Rješavanje ovih pitanja zahtijeva bolje razumijevanje odnosa između različitih elemenata koji se odnose na negativni publicitet i njihovog utjecaja na stavove potrošača. Uz to, istraživanje cilja kako odgovor cilja utječe na stavove potrošača. Međutim, akademska istraživanja općenito, a posebno empirijska istraživanja, u vezi s percepcijom potrošača o negativnim publicitetima epizodama su rijetka. Slično tome, malo pažnje usmjereno je na stratešku važnost reakcije ciljne tvrtke na takve incidente. Jedna značajna iznimka je studija Tybouta, Caldera i Sternthala (1981) koja istražuje primjenu obrade informacija na dizajn marketinških strategija. Ovo je istraživanje pružilo važan prvi korak u ispitivanju negativnog publiciteta. Tybout i sur. koristili su eksperimentalnu postavku za procjenu učinkovitosti različitih strategija odgovora na negativni publicitet. Rezultati sugeriraju da tradicionalna strategija izravnog pobijanja glasila nije bila učinkovita. Međutim, ova studija nije uključivala manipulaciju bilo kojim situacijskim varijablama, niti istraživala situacije u kojima je negativni publicitet rezultirao stvarnim

incidentom, a ne glasinom. Kao buduće istraživačko pitanje, Scott i Tybout (1981) pozvali su na istraživanje „situacijskih kvalifikatora“.

Svjesno oglašavanje za svjesne potrošače, realno rješenje naspram manipulativnog oglašavanja

Da bismo pokazali kako uvjerljivo oglašavanje može postati manipulativno, trebali bismo odgovoriti na pitanje kakav je opseg uvjeravanja u oglašavanju. Budući da je uvjerenje i racionalno i emocionalno, područje manipulacije koje se može upotrijebiti u oglašavanju može biti iz spektra uvjeravanja koje je zamislio Crichton (people.creighton.edu). Spekter uvjeravanja koji Crichton predlaže pokazuje verzije uvjeravanja koje se javljaju od najmanje racionalnog (prisiljavanja) do najracionalnijeg (racionalnog uvjeravanja) kao u tablici 1.

Tablica 1. Spekter uvjeravanja u oglašavanju

Coercition/Force	Manipulation	Rational persuasion	Factual information
Threat	Deceitful advertising	Logical arguments	Qualities
Physical violence	Fallacious arguments		Price
	Emotive persuasion		Display

Izvor: (Hanson & Kysar, 2009)

Tablica 1 nam pokazuje govori da je prva vrsta manipulativnog oglašavanja lažno oglašavanje koje koristi činjenice, ali varljive činjenice. Kada promovira proizvod, koristi zbunjujuće, pogrešne ili neistinite izjave, zato je ovo oglašavanje poznato i kao lažno oglašavanje. Činjenice se daju, ali su ili neistinite ili postoje značajne činjenice koje su skrivene ili nisu spomenute. Druga vrsta manipulativnog oglašavanja je ona koja koristi argumente, ali loše argumente. Emotivno uvjerenje je tip koji je vjerojatno češći i igra na potrošačke emocije i obično mu prijeti opasnostima ili obećava nevjerovatne rezultate, od čega su oba slučaju upitna. Proizvodi poput dijetalnih tableta ili opreme za vježbanje koji se prodaju putem informatičkih televizora ili televizora često obećavaju nevjerovatne rezultate, a tako uvjeravaju kroz sponzoriranje nade i vizije sreće. U istu kategoriju mogu se uključiti reklame koje promoviraju tzv. „tradicionalno izrađene“ proizvode. Oglasi ističu sastojke i metode koji su se koristili u starim vremenima, a podrazumijevaju da se koriste i za reklamirane proizvode, ali te su tvrdnje rijetko istinite. Iste metode manipulacije mogu se naći u nekim zelenim reklamama. Tvrdnje zelenog oglasa imaju više potencijala nego bilo koje druge vrste tvrdnji u pokušaju da zavedu i obmanjuju potrošače. Obmanjujuća ili varljiva reklama poznata je i kao „zeleno pranje“ što je zavaravajuće oglašavanje o ekološkim koristima proizvoda (Stokes, 2009). Potrošači cijene zelene korporativne aktivnosti i sve dok je tvrtka vjerna svojoj riječi podržavaju one koje djeluju na društveno i okolišno odgovoran način (Rayan, 2012).

Potrošači će vjerojatno prihvatiti reklamacije za zeleno oglašavanje zbog njihove snažne želje za poboljšanjem okoliša i načina života. Ali čak ni

potrošači s visokom razinom zelene brige nisu u stanju otkriti pogrešne ili varljive tvrdnje bolje od ostalih potrošača. Brz porast zelenih zahtjeva za širok spektar proizvoda i usluga stvara zbrku kod potrošača. Tvrtke koje nemaju istinski zelene proizvode koriste veliku raznolikost obmanjujućih i varljivih tvrdnji i pokušavaju manipulirati potrošačima. Sve tvrdnje s manipulativnom ulogom mogu se upotrijebiti u oglašavanju bez obzira na to što se proizvod može uključiti kategorije nejasne ili dvosmislene tvrdnje, tvrdnje koje izostavljaju važne podatke potrebne za procjenu njihove istinitosti ili razumnosti, tvrdnje koje su lažne ili izravne laži i razne kombinacije prethodnih kategorija.

Mediji i digitalna manipulacija

Dakle, umjetnost koja stoji iza marketinga zapravo je ovladavanje psihološkim ponašanjem ljudi. Drugim riječima, marketinški stručnjaci vrlo su vješti u „manipuliranju“ ljudskim umom poigravajući se s jednom od njegovih slabosti, a to je njegova nezasićena želja. Možda bi bili šokirani otkrivanjem ove teške stvarnosti, ali to je zaključak do kojeg smo došli tijekom proučavanja ovog područja.

Digitalni marketing je sav mrežni marketinški napor koji ulažete kako biste se povezali sa svojim potencijalnim kupcima. Također, marketing društvenih medija podskup je digitalnog marketinga i usredotočen je na proces privlačenja pažnje putem društvenih mreža (poput Facebooka, Instagrama, Snapchata i tako dalje).

Za bilo koji mrežni oglas koji se želi izraditi, glavni cilj je natjerati potencijalnog kupca da klikne na vaš oglas kako bi ga preusmjerio kamo god trebate (to bi moglo biti trgovina aplikacija, vaša trgovina na mreži ili bilo što drugo).

Ali da bi korisnik kliknuo oglas, mora mu se dati dobar razlog, točnije psihološki razlog da klikne. Glavni razlozi prema (Calo, 2014) su:

- **strah:** to je neugodna emocija koju se pokušava izbjeći na bilo koji način, odnosno, ako se oglas igra sa strahom (primjer: „ako ne kliknete, onda...“)
- **oskudica:** ljudska bića imaju tendenciju da djeluju kad je bilo koji izvor nedovoljan za potražnju. To je jako povezano s instinktom preživljavanja, odnosno, ako vaš oglas sadrži oskudicu (primjer: „ostalo je još #...“).
- **znatiželja:** čovjek je u biti znatiželjan, to je dar razvijen za učenje i usavršavanje. Ipak, znatiželja je još jedan zanimljiv pristup obraćanju (primjer: „nikad nećete vjerovati što se dogodilo“).
- **poticaj:** to će definitivno potaknuti nekoga da djeluje na nešto, jer je unutarnji razlog istog poticanje ulaganja (primjer: „Imam # kupon za 50% popusta za poklon“).
- **smijeh:** ljudi pozitivno reagiraju na humor. Ako vaš oglas može sadržavati smiješnu šalu, mogao bi zadobiti pažnju korisnika (primjer: „kliknite da biste saznali kako je miš lovio mačku“).

- **ispričajte priču:** pripovijedanje priča komunikacijska je metoda koja posebno dobro djeluje jer plijeni pažnju kupca kroz priču (primjer: „kako dvoje djece gradi tvrtku od milijun dolara“)
- **hitnost:** kad stvorite osjećaj hitnosti, to tjera korisnika da djeluje SADA, jer nudite vremenski ograničenu ponudu (primjeri riječi: „ograničeno vrijeme, samo, danas, požurite, djelujte odmah, žurite, zadnja šansa...“) (Calo, 2014).

Za svakoga tko sebe smatra humanistom, korištenje psiholoških sredstava za postizanje vašeg cilja zaista je nezdravo. Ali uvijek postoji dobrobit znati kako možete ostati zarobljeni u manipulaciji.

Etička manipulacija u marketingu

Ako imate vlastiti posao, manipulacija u marketingu dio je onoga što radite. To je jedini način stvaranja fanova, prodaje proizvoda i stjecanje njihovog povjerenja. Manipulacija je dio onoga što radite, tako da trik nije u tome radite li to ili ne - već kako to radite. Najuspješniji poduzetnici koje imamo priliku vidjeti na globalnome ali i svjetskome tržištu u 90% slučajeva svjesni su načina na koji se koristi manipulacija u marketingu. Ako se pravilno izvrši, može imati pozitivan utjecaj na vašu publiku (Hanson & Kysar, 2009). Primjerice, jeste li na Amazonu pronašli knjigu koju volite, a sve zbog toga što vam ju je Amazon preporučio dok ste pretraživali njegovu stranicu? Što je s Facebookom. Jeste li ikad naišli na misaonog vođu kojeg volite i pratite, a sve zbog toga što vam je Facebook jednog dana ciljano poslao jednu od njegovih poruka?

Ako je dobro učinjena, manipulacija u marketingu je dobra stvar. Jedna od značajki neverbalne manipulacija tržištem je odvajanje manipulativne taktike od samog proizvoda. S tim u vezi, namjera manipulacije je važan čimbenik koji treba imati na umu: tamo gdje su marketinške prakse namjerne, na njih treba gledati sumnjičavije nego kada su slučajne. Ilustracije radi, slatki miris u pekarnici prirodni je nusproizvod prakse pekare; dok umjetni miris čokolade u knjižari nije. Oboje mogu utjecati na potrošače - možda čak i na sličan način - ali prvi je legitiman, dok drugi nije.

Prodavateljeve namjere su napor i resursi koje ulaže u provedbu manipulativne taktike. Još jedan test koji može pomoći kreatorima politika i manipulacije da povuku granicu između nelegitimne manipulativne taktike prodaje. Kao što Sunsteinova bilješka, „*pronađite prepoznatljivi znak manipulacija je opravdani osjećaj ex post izdaje.*“ (Kamins, 2017). Empirijski nalazi, javni diskurs i medijska pokrivenost mogu ukazivati kad se dogodila nelegitimna manipulacija. Ipak dodatni test za utvrđivanje stupnja prodavatelja zlonamjernost je pruža li se šteta potrošačima na drugoj razini ili samo na poslovnoj problematici kupnje i povećanja prodaje. Trgovina zapošljava samo vitke zaposlenike dobrog izgleda: ta strategija ne utječe samo na potrošače nesvjesno. To također može imati diskriminirajući

učinak na ljude druge rase, prekomjerne tjelesne težine, starije, religiozne - ili jednostavno one koji se ne podudaraju s prihvaćenim normama ljepote. Stoga, ako su manevri prodavača legalno ili etički upitno iz drugog kuta može poslužiti kao pokazatelj neprikladnost i iz perspektive potrošačkog prava. Oglašavanje sreće može biti još jedan primjer. Kao objašnjeno, jedna negativna stvar kod oglašavanja sreće je da manipulira potrošačima. Još jedan nedostatak oglašavanje sreća bi mogla potaknuti plitki javni diskurs i još više materijalističko društvo. To zauzvrat može poboljšati stvarnost u kojoj individualističke norme i težnje nagrizaју građanski angažman i kolektivne vrijednosti kao što su solidarnost, empatija itd. Gray (2011)

Kako etički koristiti manipulaciju u marketingu?

Sve počinje poznavanjem ponude ili proizvoda na dubinskoj razini. Postavljanje pitanja kao što su:

- Preobražava li se?
- Je li to „vitamin“ ili „lijek protiv bolova“?
- Je li to prava stvar za vas?
- Hoće li imati istinski utjecaj na drugu osobu?

Potrebno je vjerovati u ono što se reklamira. Potrebno je poznavati publiku na dubinskoj razini i postaviti neka od pitanja.

- Koji je njezin najveći problem trenutno?
- Koja je najveća bol koju netko osjeća?
- Izbjegava li ovu bol nečinjenjem ili se odupire poduzimanjem neke od akcija?

Zbog toga je manipulacija u marketingu dobra stvar, jer je u našem DNK da se osjećamo ugodno; rođeni smo za preživljavanje i izbjegavanje opasnih situacija (Jon D. Hanson & Kysar, 2009). Dakle, mi ostajemo u svojoj zoni komfora i ne vidimo rješenja koja su nam potrebna. Posao marketinga i samo korištenje manipulacije je pokušaj rasvijetliti njihovu bol, tako da znaju da je imaju. Zadatak manipulacije u marketingu je pokazati rješenje kako bi osobe znale što im je činiti. Ako se želi pomoći publici, njome se mora manipulirati; inače ih se možda nikada neće „shvatiti“. Ali, postoji pravi način koji se usredotočuje na:

- Relevantnost
Ne prodajte ih; daju ogromnu vrijednost. Budite relevantni i pružite im ono što im treba. Sveprisutnost: postanite „vrhunski um“, jer ih neće „shvatiti“ preko noći (Jon D. Hanson & Kysar, 2009).
- Intimnost
Izgradite njihovo povjerenje, budite s njima „iskreni“ i nastavite im pomagati u vrijednosti. Učinite to i etički ćete manipulirati svojom publikom da poduzme potrebne radnje. Lakše je nego

ikad to učiniti, ali većina ljudi to ne čini jer je još uvijek lakše plijeniti svoje strahove i nesigurnosti. Takve taktike oskudice ne služe im, i ne služe vam dugoročno (Jon D. Hanson & Kysar, 2009).

Neverbalna manipulacija u oglašavanju

Ovo poglavlje predstavlja uobičajenu neverbalnu prodaju na tržištu, njihove taktike i manipulacije koje su uglavnom jako prisutne. Također pokazuje načine na koje ove manipulacije utječu na odluke potrošača.

Primjeri su:

- boje i vizualni elementi
- glazba
- miris
- slavne osobe
- reklamiranje sreće.

Kao što objašnjavamo kroz ovaj dio, ovi primjeri uglavnom imaju za cilj utjecati na mentalno i ne verbalno stanje potrošača u svrhu donošenja odluke. Mogu se odvijati neverbalne komunikacije i manipulacije u različitim kontekstima (Aggarwal & Wu, 2005).

- Jedan od konteksta je uvjet okoliša gdje se odvija komunikacija. Elementi poput boje, glazbe i mirisa su glavni primjeri ovog konteksta.
- Drugi mogući kontekst su fizičke karakteristike komunikatora: tvrtke mogu zaposliti samo lijepe, mlade, vitke djelatnike u trgovinama.
- Treći kontekst je ponašanje komunikatora licem u lice: predstavnik trgovine može koketirati s potencijalnim kupcem.

Dodatni kontekst može biti igranje emocionalnih vezanosti. Međutim, ovaj dio ne teži da obuhvati sve neverbalne manipulativne taktike koje se mogu naći na tržištu jer je to nemoguć zadatak. To dalje ilustrira da trgovci na jednostavan način mogu suptilno manipulirati kupcima. Ispitat ćemo dodatne neverbalne manipulacije u sljedećem poglavlju (Aggarwal & Wu, 2005).

ISTRAŽIVANJE I ANALIZA

Metodologija i uzorak istraživanja

Metodologija i uzrok istraživanja dio su istraživačkoga rada i samih metoda temeljenih na dvije fokusne grupe ispitanika u obujmu od 20 sudionika. Alati kojima ćemo se u istraživačkome radu koristiti temeljit će se na ocjenjivačkoj ljestvici te sklopu pitanja za kvantitativni intervju, samom analizom podataka mjerit će se varijable te sama korelacija između uzročno-posljedičnih odnosa. Cilj istraživanja će biti opis stanja ili

ustanovljavanje uzročno-posljedičnih odnosa između komponenta motivirane fokusne skupine i neovisne fokusne skupine.

U statističkim podacima kvalitativna analiza sastojat će se od procedura koje koriste samo dihotomne podatke – to jest, podaci koji mogu poprimiti vrijednost 0 (nula) i 1 (jedan). Te su tehnike prikladne ondje gdje se događaji ili entiteti mogu lakše izbrojiti ili razvrstati nego izmjeriti. Same tehnike su, naravno, numerički temeljene te će se ujedeno tako i analizirati (Aggarwal & Wu, 2005).

Dodatno će se analizirati manipulacija na psihološkoj i emotivnoj bazi ljudske podsvijesti te kako se ona implementira u obliku manipulacije unutar marketinga. Samim rezultatima istraživanja primarnih i sekundarnih podataka na fokusnim grupama želi se prikazati grafičkim primjerom koliko marketing utječe na ljudsku podsvijest i na grupe po 10 ispitanika gdje će jednoj fokusnoj grupi biti intervjui postavljeni s manipulacijskim pitanjima kako bi uočili razvoj manipulacije, koji će u konačnici potvrditi naše hipoteze i postavljena glavna i specifična istraživačka pitanja.

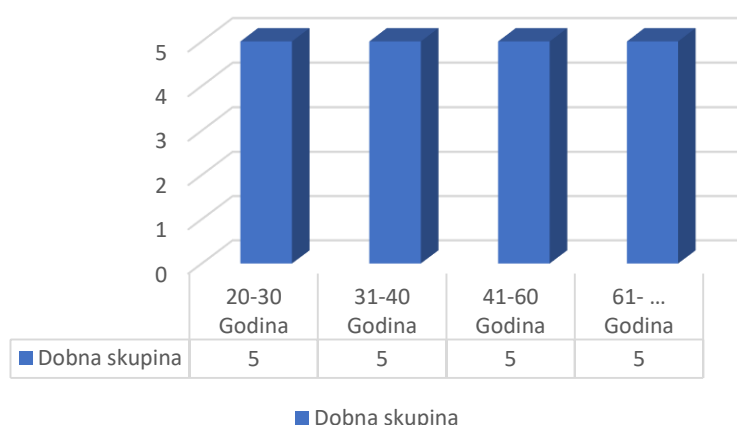
Rezultati istraživanja

U studijama se okrećemo situacijskim čimbenicima koji mogu utjecati na uvjerenja u marketinške manipulacije povećavajući istaknutost oklopa za uvjeravanje potrošača kao rezultat smanjene psihološke distance (Trobe i Liberman 2010) između potrošača i epizode uvjeravanja. Kad potrošači razmatraju epizode uvjeravanja iz perspektive prvog lica, vjerojatnije je da će se samo inicijativno prepoznati manipulaciju i prepoznati svoju sposobnost nošenja s pokušajima uvjeravanja, smanjujući svoja uvjerenja u moć marketinške manipulacije. Ali očekivali smo da ćemo ovaj učinak vidjeti samo među potrošačima nižim u smislenoj motivaciji tj. za fokusnu skupinu na kojoj su se sugerirali proizvodi i usluge te zavisna varijabla ispitanika nad kojom se odvijala manipulacija.

Opći rezultati

Za ovo istraživanje uzeli smo grupu od 20 sudionika (ukupno = 45% žena i 55% muškarca). Nadalje ispitanici su bili različitih dobnih skupina u jednakom omjeru, kako bi ispitivanje mogli lakše zaključiti. Sve podatke o dobnim skupinama možemo vidjeti u grafičkome prikazu 1.

Graf 1: Dobna skupina ispitanika



Izvor: autorski rad (2021.)

Eksperiment 1 – Manipulacijski intervjui s fokusnim grupama

Nakon odrađenih eksperimenata krenulo se na daljnja istraživanja fokusnih grupa gdje je dalje postavljeno pitanje u obje grupe da potvrde ili odbace činjenicu da su reklame namijenjene ciljanoj publici. U nezavisnoj varijabli sudionicima smo dali slobodu govora dok smo u zavisnoj varijabli dali smjernice te sudionika navodili pomoću potpitanja na odgovor:

Odgovor sudionika iz nezavisne tj. ne manipulacijske skupine:

Ispitanik 1.

„Mislim da jesu. To je najizraženije na internetu gdje kroz upotrebu cookiesa svaki korisnik interneta oblikuje svoj nevidljivi profil kojemu se nude različiti sadržaji. Dovoljno je da jednom pokažete interes za određenu stvar i u sljedećih 5 minuta prikazat će vam se 10 sličnih proizvoda ili usluga za koje ste pokazali zanimanje. Ljudi koji ne znaju da prihvatanjem cookiesa ujedno dopuštaju upotrebu vlastitih podataka, odnosno dopuštaju pregledavanje adresa koje posjećuju na internetu, smatraju kako su te reklame slučajno pronašle put upravo do njih. To je cijeli sistem koji je veoma apstraktan za shvaćanje. Ali da ne duljim, da, definitivno su reklame prilagođene ciljanoj publici. Na tome se temelji cijeli marketing, kako uopće prepoznati i doći do ciljane publike. Oko toga se doslovno razvila znanost.“

Odgovor sudionika iz zavisne tj. manipulacijske skupine usmjereno je bilo o tome slaže li se ispitanik kako se reklame koriste određenim manipulacijskim stilovima i tehnikama kako bi se prilagodili određenoj skupini ljudi i generacija te doprli do željenih potrošača kao npr.: reklame za dječje proizvode koje ciljano dopiru do određene skupine koje su zapravo roditelji male djece. Potpitanjima i ubacivanjem robne marke Pampers smo naveli sudionika da nam upravo odgovori u smjeru koji zapravo želimo čuti što u konačnici govori kako smo manipulacijski došli do željenoga odgovora:

Ispitanik 2.

„Prilikom reklamiranja proizvoda za djecu na reklamama će uvijek biti djeca, sadržaj reklame će biti razumljiviji djeci i sl. Danas su reklame ne samo prilagođene određenoj publici nego čak i pojedincu, svi dobivamo različiti reklamni sadržaj na našim mobitelima, internet pretraživačima, ali kada je riječ o reklamama za djecu nastoje povezati svoj proizvod s nečim što samo po sebi nije vezano uz taj proizvod kako bi pojačali utjecaj svoje marke u odnosu na ostale. To je vidljivo i u tome što, barem po mom iskustvu, ima puno ljudi koji odaberu Pampers u situacijama u kojima postoji izbor barem malo kvalitetnih pelena ili proizvoda za djecu (po njihovom mišljenju) za manju cijenu, ali istu skoro kvalitetu.“

Sljedeće pitanje koje je bilo postavljeno nezavisnoj manipulacijskoj skupini je bilo svojevrsno bez utjecaja manipulativnih pitanja te se od ispitanika tražilo da samostalno da jedan primjer oglašavanja na internetu, televiziji ili radiju koji je povezan bio nekim događajem ili određenim mjestom:

Ispitanik 1.

„Godišnja doba su vrlo često korišteni čimbenik u reklamama. Uzmimo za primjer ljeto – tada mnogo profitira kozmetička industrija s reklamacijom svojih proizvoda - krema za sunce i samo tamnjenje, anticelulitne kreme, britvice, kupaći kostimi. Isto tako, primijetila sam vrlo često reklamiranje sladoleda u ljetnim mjesecima, također klime i ventilatora. U proljetnim mjesecima reklamiraju se automobili (ožujak - svibanj), a šampanjac u 12. mjesecu za proslavu Nove godine.“

Ispitanik 2.

„Nešto što me asocira na to nije nužno vezano za mjesto ili događaje, već za vrijeme reklamiranja. Više sam puta gledajući dnevnik u podne imala prilike vidjeti, prije samog početka dnevnika, reklame za liječenje muške impotencije raznim tabletama npr. reklama Afrička šljiva. Istu reklamu vidjela sam i za vrijeme poluvremena TV prijenosa nogometne utakmice. Stoga se jasno pikira na tajming kada će se puštati određene reklame, prema prije dobivenim informacijama kada koja populacija sjedi pred tv ekranom. Zna se da muškarci, pogotovo stariji, umirovljenici gledaju dnevnik u podne te da oni imaju problema s impotencijom.“

Drugoj skupini zavisnih varijabla pitanje smo postavili na sličan način ali smo im dali konkretne smjernice te ih naveli da svojim osobnim razmišljanjem budu fokusirani samo na određeni događaj koji je bio trenutno povezan sa svjetskim nogometnim prvenstvom te smo na taj način manipulirali samim pitanjem te tražili striktan odgovor vezan uz taj događaj S primjerom SP-a, svuda se koristi ikakva poveznica s nogometom. Ispitanici nisu imali opciju općenito navoditi svoje osobne primjere oglasa već su bili usko vezani na određeni te im nismo dopustili da razmišljaju „out side of the box ili izvan kutije“.

Ispitanik 1.

„U vrijeme svjetskog prvenstva mnogo više se reklamiraju i prodaju različita piva, televizori te općenito hrvatska obilježja koja krase cijelu Hrvatsku te svaki grad odakle dolaze naši igrači. Nadalje primijetio sam i na jogurtima za djecu kako se pojavljuju likovi i ikone naših igrača što uvelike budi kupnju za njima zbog podržavanja naše reprezentacije na svjetskom nogometnom prvenstvu“.

Ispitanik 2.

„Tijekom nogometnog prvenstva svaka reklama na televiziji bila je upućena tome, naravno bilo koja trgovina promovirala je grickalice, pića, čak i navijački materijal za svjetsko prvenstvo, osobno smatram kako je npr. Ožujsko pospješilo svoju prodaju piva i zbog same kvalitete ali i fora dizajna zbog samog svjetskog prvenstva sa svim igračima naše repke.“

Fokusnoj ne varijabilnoj grupi postavili smo jednostavno pitanje o mišljenju samih reklama kao indoktrinacije korisnika, posebice djece (usađuju stavove, stereotipe, klasne razlike).

Ispitanik 1.

„Mogu, ali reklame uglavnom podsjećaju ili upoznaju potrošače s novim proizvodima dok produkt pacijent i Hollywood indoktriniraju djecu. Reklame mogu imati utjecaj na percepciju, ali teško indoktrinirati. Preskupe su da bi im cilj umjesto prodaje bila indoktrinacija, iako nije nemoguće.“

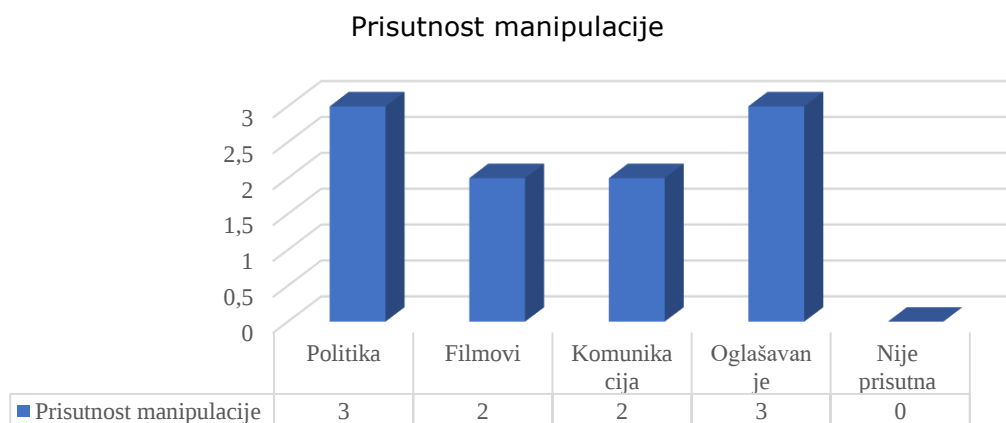
Manipulativnoj skupini smo postavili isto pitanje ali u smjeru da li smatraju da su reklame točno definirane npr. žene su u reklamama predstavljene kao kućanice, ili tip „savršene žene“, koja ima glatku kožu dok muški najčešće predstavljaju sport i alkoholna pića kao npr. pivo.

Ispitanik 1.

„Postoje primjeri u kojima se vide stereotipi i klasne razlike, recimo stereo tipizacija u reklamama za prašak u kojem majka vješa opranu robu koju je njezin sin zaprljao igrajući nogomet. Mama uvijek čisti, pere i čuva djecu. Ako je u reklami tata, on to na neki način radi kao nekakvu uslugu mami. To mi je nekako klasično stereo tipiziranje u reklamama, i naravno da to utječe na ljude kada stalno bulje u televiziju i vide tu reklamu vjerojatno 5 puta u sat vremena. Takvo reklamiranje potiče da žena postane glavni sinonim za kućanstvo. Općenito reklame potiču muško / ženske stereotipe te im nameće ulogu u društvu i isključivu i nametnutu podjelu.“

Sljedeće pitanje u fokusnoj grupi ispitanika je bilo subjektivnog mišljenja gdje su sudionici mogli odgovoriti samostalno: „U kojem području smatrate da je manipulacija najprisutnija?“

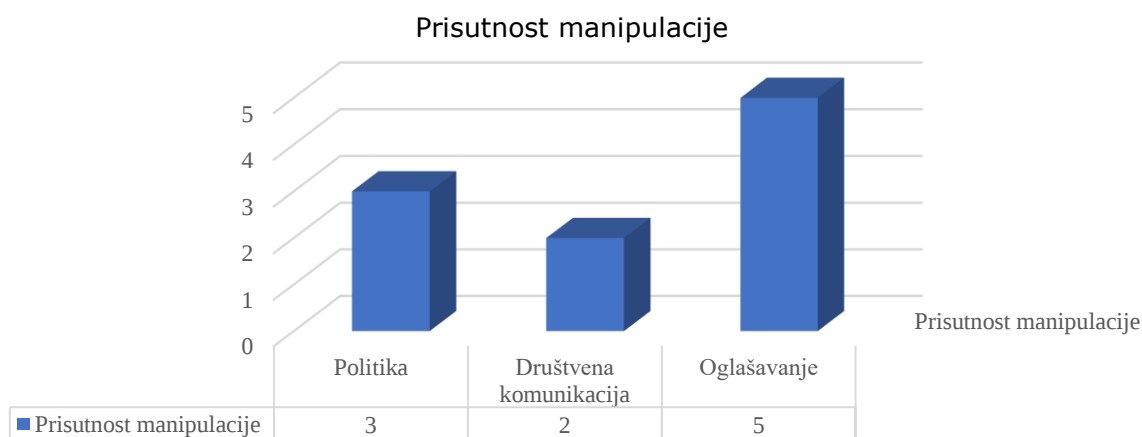
Graf 2: Stav ispitanika o području najveće manipulacije



Izvor: autorski rad (2021.)

Fokusnoj grupi ispitanika s kojom želimo manipulirati nismo dali opciju subjektivnog mišljenja već smo im ograničili granice samo na 3 smjera: oglašavanje, politika, društvena komunikacija (graf 2).

Graf 3: Stav manipuliranih ispitanika o području najveće manipulacije



Izvor: autorski rad (2021.)

U grafu 3 možemo vidjeti kako je 10 ispitanika samo s tri moguća odabiru više prevagnulo oglašavanju, čak 5 manipuliranih ispitanika se odlučilo svoj stav i glas pridodati oglašavanju, ostalih 3 bilo je ipak okrenuto više ka politici dok su ostala 2 manipulirana ispitanika ipak mislili da je prisutnost manipulacije u društvenoj komunikaciji.

3.3 Marketinške taktike koje suzbijaju manipulaciju u marketingu

Koristite zaokružene brojeve umjesto cijene „šarma“

Jeste li se ikada zapitali zašto većina artikala ima neobične cijene 2,99 kn, 347 kn ili 997 kn?

Ova vrsta manipulacije cijenama stvorena je prije više od jednog stoljeća kako bi se generirala veća prodaja, jer kad vidimo manji broj s lijeve strane, osjećamo se kao da je cijena manja nego kod zaokružena broja, te automatski mislimo da je i povoljnija. Ali kad prijatelju kažete koliko nešto košta, obično kažete samo 200 kn umjesto 197 kn. To nam govori da svjesno znamo koliko zapravo plaćamo, ali i dalje koristimo ovu strukturu cijena zbog navike. To je samo broj i svi drugi to rade, pa zašto se truditi čak i razmišljati o tome.

Pa, ono što se također događa u našem mozgu je da kad na kraju vidimo oznaku cijene s 99 kn, automatski stavljamo taj proizvod u kategoriju „jeftini, nekvalitetni“ što definitivno nije ono o čemu se radi u vašim proizvodima!

Dakle, što ako ste koristili samo zaokružene brojeve? Svojim klijentima govorili biste da ne želite koristiti marketinške manipulacije i da su vaši proizvodi visoke kvalitete pa zaslužuju primjereniju cijenu što također čini matematiku mnogo lakšom!

Biti iskreni i transparentni

Ako želite izgraditi održivo poslovanje, morate zaslužiti puno povjerenje svojih kupaca. Ovo nije ništa novo, ali je još važnije unutar ovog etičkog prostora jer ako razgovarate s ljudima koji su strastveni za cijeli život i naš planet, razgovarate s empatijama koji najvjerojatnije imaju problema s povjerenjem u tvrtkama koje koriste štetne proizvodne procese. Zato čitamo etikete, istražujemo, uspoređujemo kvalitetu i štetu s cijenom, čitamo stranice te želimo saznati kako su vaši proizvodi napravljeni - detaljno. Čak želimo znati tko su vam partneri i koje dobrotvorne organizacije podržavate. I kako sve više potrošača razvija svijest o kupovini, više ćete ljudi moći zadovoljiti svojom etičkom ponudom. Iako vam se ovo može činiti kao dodatni posao, sada imate nevjerojatnu priliku zadobiti povjerenje svojih kupaca i zadržati ga zauvijek. To je dugotrajna veza.

Potaknuti obilje i strpljenje

Kad prakticirate obilje i strpljenje, nećete osjećati potrebu koristiti oskudnu i hitnu taktiku marketinške manipulacije kako biste natjerali kupce da kupuju od vas. Skočni prozori, e-poruke, pozivi na akciju i sve ostale poruke koje glase: „*Zadnji dan ljetne rasprodaje!*“, „*Još samo 2 mjesta - prijavite se odmah!*“ ili „*Naručite sada da biste primili sutra!*“ - takve su poruke koje vašim klijentima pružaju osjećaj da će im nedostajati ili da neće uspjeti ako ne kupe od vas ili vas trenutno ne angažiraju. Taktika hitnosti motivira nas na brzo djelovanje, a taktika oskudice uzrokuje tjeskobu ako ne djelujemo odmah. Oboje izaziva negativne emocije pa zašto postoji mnogo postova na blogu o tome kako koristiti taktiku oskudice i hitnosti u svom marketingu. Budući da želite stvoriti obilniji i ljubazniji svijet, možete se svjesno odlučiti da ne degradirate svoje klijente jer vam se to ne sviđa. Rijetka ste tvrtka ili poslovanje jer više brinete o ljudima i našem planetu

nego o profitu i vaši vas kupci vas vole zbog toga. Stoga, umjesto da pobuđujete sve te negativne emocije, pobudite kod svojih kupaca osjećaj obilja i strpljenja. To će također pomoći u odjelu za povjerenje i lojalnost. Samo recite ne taktikama oskudice i hitnosti.

Izgraditi suradnju od povjerenja

Želite spasiti životinje i naš okoliš, ali gotovo je nemoguće da sami postignete veliki pozitivan utjecaj. Tu će vam pomoći izgradnja suradnje od povjerenja. Iako su rijetki, postoji mnogo ljudi koji razmišljaju baš poput vas. Oni koji imaju istu misiju i htjeli bi udružiti resurse kako bi imali veći učinak. Suradnja je novo natjecanje.

Implementirati briljantnu korisničku uslugu

Zapamtite, konkurencija je uvijek toliko veća od tvrtke u kojoj se radi. Zapravo, trebate uživati u razgovoru s „neprijateljem“, točnije sa direktora marketinga konkurentne tvrtke prilikom konferencijskim razgovora. Sam čin želje „pobijediti konkurenciju“ izaziva tjeskobu. Još jedna negativna emocija, pa zašto je to toliko važno mnogim vlasnicima tvrtki?

Pogledajte Apple vs Microsoft. Činilo se da MS neprestano traži što Apple radi, a Apple je prekršio stav: *„Učinite što želite, ne zanima nas, odlično se zabavljamo igrajući se u vlastitom pješčaniku!“* S takvim stavom Apple je izgradio najveću dugoročnu skupinu fanova do sada. Ne zato što su „pobijedili konkurenciju“, već zato što su obratili pažnju na svoje, a ne na tuđe kupce. Također postoji toliko mnogo stvari koje možete naučiti iz konkurencije. Obratite pažnju na vlastite kupce, a ne na tuđe.

Biti društveni u poslovanju

Vratimo društvene mreže na društvene mreži, to ne mislimo kao što je gospodin Zuckerberg mislio s promjenom algoritma Facebooka 2018. godine. Mislimo na ljubaznost i komunikaciju punu poštovanja. Živimo u svijetu u kojem mnogi ljudi objavljuju ili komentiraju bez prethodnog razmišljanja. Budući da ljudi ne poznaju nužno osobu s kojom komuniciraju na društvenim mrežama, smatra se da je to pomalo kao vožnja automobilom jer je lakše povrijediti stranca nego prijatelja. Međutim, vidimo da se više bijes vježba na internetu nego na cesti. To čini naše društvo agresivnijim, tjeskobnijim i neučinkovitijim, zbog čega su mnoge moderne zemlje trenutno podijeljene na pola. Zato samim time poduzeća trebaju svoju promociju društva ostaviti na same reklame na televizijama, plakatima, letcima te društvene mreže ostaviti za društvo.

Zaključak

Ljudi se ponašaju prema svojim uvjerenjima, a ne prema činjenicama. Ponekad pogriješe. To je možda neizbježno. Često je i korisno. Općenito govoreći, ljudi bi trebali biti odgovorni za posljedice činjenja koje se razlikuju od njihovih uvjerenja, čak i ako se varaju. To je osobito slučaj kad ljudi imaju sposobnost separacije rizika od divergencije, ali ga ipak ne mogu

iskoristiti. Nadalje, ljudima treba dopustiti da griješe. Učenje na vlastitim greškama i poboljšanje ovim postupkom je važan element u našem autonomnom životu. Međutim, skriveni elementi neverbalnog tržišta manipulacija sukob je s ljudskom preferencijom prema autonomnom i dobrovoljom odlučivanju iz dva glavna razloga. Prvo, pojedinci nisu u stanju opaziti skrivene načine na koje takvi manipulacije djeluju. Drugo, vanjske sile - opremljene snažnim poticajima - stvaraju snažan učinak kojim se manipulira odabir pojedinaca. Takve manipulacije potiču odlučivanje potrošača na način koji donosi veliku ekonomsku korist manipulativnoj strani. Na konkurentnim tržištima prodavači si ne mogu priuštiti upotrijebiti takve manipulacije, koje su nažalost neizbježno postale norma. Do sada je zakon uglavnom ignorirao pitanje manipulacija i nije ga stavio na svoj popis dužnosti. Unatoč poteškoćama i izazovima koje neverbalna i marketinška manipulacija postavljaju, vjerujemo da zatvaranje očiju na takve manipulacije potkopava učinkovitost potrošača tržišta. Potkopava sposobnost potrošača da racionalno i autonomno donose odluke. Prodavatelji tako iskorištavaju potrošače i namamljuju ih na poslove koji ne služe vlastitim interesima. Potrošački zakon nastoji promicati učinkovitost dok istovremeno štiti autonomiju i dostojanstvo potrošača. Trenutna načela i doktrine potrošačkog prava može i treba prilagoditi toj svrsi. Manipulacije se mogu pojaviti u različitim postavkama i kontekstima, za raspon svrha, od strane tvrtki kao i od drugih subjekata (uključujući, na primjer, vlade). Razvoj trajnog pravnog propisa vezanog za analizu manipulacija je bez sumnje veliki izazov. Još više zato što su ljudi heterogeni i mogu reagirati na različite načine na tržišne manipulacije. U kontekstu potrošačkih tržišta – što je fokus naše analize - ključna su daljnja istraživanja, posebno empirijska. Ipak se nadamo da ovaj rad, usredotočujući se na neverbalno tržište manipulacija u sferi odnosa potrošača i prodavača, može doprinijeti ovom imperativnom izazovu. Sadašnja potreba za tim ne smije se zanemariti.

Literatura i izvori

1. Aggarwal, R. K., & Wu, G. (2005). Stock Market Manipulation - Theory and Evidence. U *SSRN Electronic Journal* (Izdanje April). <https://doi.org/10.2139/ssrn.474582>
2. Calo, R. (2014). Digital market manipulation. *George Washington Law Review*, 82(4), 995–1051. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2309703>
3. Danijel Labaš. (2000). *INVESTIGATING AND PROSECUTING MARKET MANIPULATION Technical Committee of the International Organization of Securities Commissions Addendum to this IOSCO report was published in April 2013 INVESTIGATING AND PROSECUTING MARKET MANIPULATION 1* (Izdanje May 2000).
4. Hanson, J D, & Kysar, D. A. (2009). Taking Behavioralism Seriously : The Problem of Market Manipulation. *Stanford Law Review*, 30(5), 1071.
5. Hanson, Jon D., & Kysar, D. A. (2009). Taking behavioralism seriously: some evidence of market manipulation. U *Harvard Law Review* (Sv. 112, Izdanje 7). <https://doi.org/10.2307/1342413>
6. Kamins, M. (2017). *World Scientific-Now Publishers Series in Business: (Volume 14)*. Claremont College, USA).
7. Kotler, P. (1990). Marketing management and strategy: A reader. U *Long Range Planning* (Sv. 23, Izdanje 6). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-t](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-t)
8. Markotić, I. (2016). *MARKETING U NAKLADNIŠTVU – NAVIKE ČITANJA I KUPNJE KNJIGA SVEUČILIŠNE*. 135–158.
9. Milas, G. (bez dat.). *Psihologija marketinga* (prof. dr. sc. L. Kaliterna-Lipovèan & prof. dr. sc. O. Ėaldaroviæ (ur.); 1. izd.). MB Tisak.
10. Osijeku, S. u, & Pavličić, M. (2011). Knjižnični marketing u hrvatskoj suvremenoj knjižničnoj praksi. U *Oziz.Ffos.Hr*.
11. Sveu, T. E. S., & Vara, N. I. C. (2017). *Komunikacijsko manipuliranje*.

izr. prof. dr. Dušan Jovanovič, univ. dipl. prav.
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor
dusan.jovanovic@um.si

Urban Bratina, mag. ekon. in posl. ved
Crea d.o.o.
urban.bratina@outlook.com

Politika prejemkov v gospodarski družbi kot orodje za boljše korporativno upravljanje

Povzetek

Politika prejemkov je v finančnih družbah že poznan dokument, ki so ga le-te tudi dolžne objavljati skladno z EU regulativo in priporočili Komisije (2004/913/ES). Direktiva (EU) 2017/828/ES (t. i. Delničarska direktiva II) je na novo uredila in spodbudila dolgoročno sodelovanje delničarjev pri oblikovanju politike prejemkov in adekvatno poročanje o prejemkih, ki se širi tudi na nefinančno področje. Za nadaljnjo modernizacijo korporacijskega prava je Evropska komisija sprejela tudi akcijski načrt, ki delničarje namerava aktivnejše vključevati v strukturo korporacijskega upravljanja, z namenom prispevati k dolgoročni vzdržnosti gospodarskih družb v EU.

V luči harmonizacije je tej modernizaciji nujno sledil tudi slovenski zakonodajalec in z začetkom leta 2021 sprejel spremenjen Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), ki je implementiral politiko prejemkov in poročanje o tej politiki v slovenski korporacijski sistem. Sami zasnovi in obsegu politike prejemkov se je dodalo tudi poročanje oziroma v širšem pomenu razkrivanje politike prejemkov. Ta je namreč del splošne politike družbe in zato je razkrivanje pomembno notranjim in tudi zunanjim deležnikom. Ker korporacijsko pravo, predvsem pa korporativno upravljanje, ureja razmerja med organom vodenja (uprava ali poslovodstvo), organom nadzora (nadzorni svet ali upravni odbor), delničarji in deležniki družbe (drugimi interesnimi skupinami), je treba korporativne institute smiselno umestiti v napeta razmerja pravic in obveznosti med organi v družbi, z namenom izboljšanja korporativnega okolja in s tem samega korporativnega upravljanja. Korporativno upravljanje namreč določa tudi strukturo (organiziranost), ki podpira cilje družbe, sredstva za doseganje le-teh ter spremljanje rezultatov. Namen korporativnega upravljanja je pomagati ustvariti okolje zaupanja, transparentnosti in odgovornosti, ki je potrebno za spodbujanje dolgoročnih naložb, finančne stabilnosti in poslovne integritete, s čimer se podpira tudi močnejša rast in razvoj bolj vključujoče družbene skupnosti. Poleg zakonodajnega okvirja je zato potrebno izpopolniti in spremeniti tudi

avtonomne pravne vire (npr. kodekse korporativnega upravljanja), zato je namen prispevka kritično prikazati harmonizacijo in modernizacijo korporacijskega okolja ter umestitev v slovensko korporacijsko ureditev na vseh nivojih z uporabo instituta politike prejemkov kot orodja za izboljšanje korporacijskega upravljanja v družbah in podati predloge za dodatno izboljšanje.

Ključne besede: politika prejemkov, poročanje, harmonizacija, korporativno upravljanje, deležniki, Delničarska direktiva II

JEL klasifikacija: K 22

Remuneration policy in a company as a tool for better corporate governance

Abstract

Remuneration policy is a well-known document in financial companies, which they are also obliged to publish in accordance with EU regulations and Commission recommendations (2004/913 / EC). Directive (EU) 2017/828 / EC (the so-called Shareholder Directive II) newly regulated and encouraged long-term participation of shareholders in the formulation of remuneration policy and adequate reporting of remuneration, which also extends to the non-financial field. To further modernize corporate law, the European Commission has also adopted an action plan that intends to involve shareholders more actively in the corporate governance structure in order to contribute to the long-term sustainability of companies in the EU.

In the light of harmonization, this modernization was necessarily followed by the Slovenian legislator and at the beginning of 2021 the amended Companies Act (ZGD-1) was adopted, which implemented the remuneration policy and reporting on this policy in the Slovenian corporate system. Reporting or, in a broader sense, disclosure of remuneration policy has been added to the very concept and scope of the remuneration policy. This is part of the general policy of the company and therefore disclosure is important to internal as well as external stakeholders. As corporate law, and especially corporate governance, regulates the relations between the management body (management or supervisory board), the supervisory body (supervisory board or board of directors), shareholders and stakeholders of the company (other stakeholders), corporate institutions must be placed in tense relations of rights and obligations between the bodies in the company, in order to improve the corporate environment and thus corporate governance itself. Namely, corporate governance also determines the structure (organization) that supports the company's goals, the means to achieve them and the monitoring of results. The purpose of corporate governance is to help create the environment of trust, transparency and accountability needed to promote long-term investment, financial stability and business integrity, thus also supporting stronger growth and the development of a more inclusive community. In addition to the legislative framework, it is therefore necessary to improve and change autonomous legal sources (eg corporate governance codes). corporate governance in companies and make suggestions for further improvement.

Key words: remuneration policy, reporting, harmonization, corporate governance, stakeholders, Shareholder Directive II

JEL classification: K 22

1. OPIS IN OPREDELITEV PODROČJA

Nenehno spreminjanje in izzivi gospodarske situacije v svetu in pri nas narekujejo stalno izpopolnjevanje pravil v gospodarstvu in izven njega za doseganje največjega učinka v smislu korporacijskega upravljanja gospodarskih subjektov. Korporacijska zakonodaja in avtonomni pravni viri nalagajo pristojnosti in obveznosti članom organov vodenja in nadzora, na drugi strani pa je sorazmerno strožja tudi odgovornost teh organov in njihovih članov v razmerju do vlagateljev kapitala (delničarjev) in deležnikov (stakeholders). Pomembno vlogo pri vzpostavljanju optimalnega razmerja med organi vodenja, nadzora in vlagatelji kapitala (skupščino) torej predstavlja korporacijska zakonodaja, ki poizkuša umestiti različne korporacijske institute v zapleten sistem delovanja v gospodarski družbi – t. i. korporativno upravljanje. Delno korporacijske rešitve pogojuje sprejeta in novelirana zakonodaja EU, del pa prinašajo tudi avtonomni viri in dobra korporacijska praksa (t. i. soft law). Med zadnjimi novostmi se tako natančneje normira politika prejemkov in poročanje o njej v gospodarskih družbah, ki pa jo je bilo potrebno implementirati iz predpisov EU v nacionalne zakone o gospodarskih družbah.

Politika prejemkov je sicer v finančnih družbah do zdaj že poznan dokument, saj je zadnja finančna kriza v letu 2008 izpostavila precejšnja tveganja pri nagrajevanjih in plačilih direktorjev v sorazmerju z zagnanostjo pri doseganju dobičkov družbe, kar je po mnenju nekaterih privedlo do moralnega hazarda, le-ta pa naj bi (so)prispeval k nastanku finančne krize. Zato se je v EU zelo hitro pristopilo k urejanju (omejevanju) področja prejemkov z dvema pristopoma; kot priporočila (neobvezno avtonomno pravo) in obvezno harmonizacijsko pravo prek direktiv EU. Najprej in najhitreje so v to področje posegla priporočila Komisije EU, in sicer o spodbujanju ustreznega sistema prejemkov direktorjev javnih družb (2004/913/ES)¹² in o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta (2005/162/ES)¹³ ter Priporočila Komisije o dopolnitvah supra opredeljenih priporočil (2009/385/ES). Dodatno pa področje politike prejemkov urejajo tudi Zelena knjiga Evropske komisije o okviru EU o korporativnem upravljanju finančnih institucij iz leta 2010¹⁴ in 2011¹⁵ ter strožja pravila o upravljanju finančnih institucij iz leta 2011, ki jih je v okviru paketa CRD IV predlagala Evropska komisija¹⁶ (Kocbek, 2021, p. 1075).

¹² Priporočilo Komisije z dne 14. decembra 2004 o spodbujanju ustreznega sistema prejemkov direktorjev javnih družb (2004/913/ES).

¹³ Priporočilo Komisije z dne 15. februarja 2005 o vlogi neizvršnih direktorjev ali članov nadzornega sveta javnih družb in o komisijah upravnega odbora ali nadzornega sveta (2005/385/ES).

¹⁴ Zelena knjiga - Korporativno upravljanje finančnih institucij in politika prejemkov {COM(2010) 285 konč.} {COM(2010) 286 konč.} {SEC(2010) 669}.

¹⁵ Zelena knjiga - The EU corporate governance framework {COM(2011) 164 final}.

¹⁶ COM(2011)453 final in COM(2011)452 final.

Med obvezne vire politike prejemkov v EU štejemo Direktivo (EU) 2017/828/ES glede spodbujanja dolgoročnega sodelovanja delničarjev¹⁷ (t. i. Delničarska direktiva II o pravicah delničarjev, v nadaljevanju: Delničarska direktiva II), ki je spremenila Direktivo (EU) 2007/36/ES (t. i. Delničarska direktiva I o pravicah delničarjev, v nadaljevanju: Delničarska direktiva I).¹⁸ Sicer Delničarska direktiva I neposredno ni urejala same politike prejemkov v širšem smislu, zato jo je v celoti na tem področju nadomestila in dopolnila Delničarska direktiva II. Za nadaljnjo modernizacijo politike prejemkov in korporativnega upravljanja je Evropska komisija sprejela tudi Akcijski načrt,¹⁹ ki delničarje namerava aktivnejše vključevati v strukturo korporacijskega upravljanja. Glavni namen pa je prispevati k dolgoročni vzdržnosti podjetij v EU.²⁰

Med politiko prejemkov v širšem smislu sodi torej sama politika (razmejitev) plačil članom organov vodenja in nadzora, del politike prejemkov pa je tudi poročilo oziroma v širšem pomenu še razkrivanje politike prejemkov. To je namreč del splošne politike družbe in zato je razkrivanje pomembno notranjim in tudi zunanjim deležnikom (Massena Partners, 2017). Obravnavana Delničarska direktiva II je morala biti implementirana v državne zakonodaje znotraj posebnosti posamezne državne ureditve že do 10. junija 2019, vendar je večina držav članic in tudi Slovenija zaradi znanih kriznih razmer s prenosom zamujala. Republika Slovenija je z novelo ZGD-1K²¹ (Zakon o gospodarskih družbah) implementirala smernice, ki izhajajo iz Delničarske direktive II, ker ureditev po »starem« Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD-1²²) je bila namreč premalo decidirana in ni bila skladna z novo sprejeto Delničarsko direktivo II in ostalimi priporočili in smernicami.

Ker so prav direktorji (člani organov vodenja) in člani organov nadzora tisti, ki prispevajo s svojim delom k dolgoročni uspešnosti poslovanja družbe, je bilo poleg dejstva ureditve samih prejemkov treba urediti in umestiti tozadevno področje tudi znotraj pravnega položaja organov delniške družbe in njihovih pristojnosti. Ker se Delničarska direktiva II primarno nanaša na delniške družbe, s katerimi vrednostnimi papirji se trguje na reguliranem trgu (javne delniške družbe), je bilo treba politiko prejemkov umestiti v pravnoorganizacijsko obliko delniške družbe, ki ima v Sloveniji pragmatično urejen izbor sistema upravljanja. Sam položaj je lahko različen, glede na izbrani sistem upravljanja; enotirni ali dvotirni. V Sloveniji prevladuje

¹⁷ DIREKTIVA (EU) 2017/828 EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA z dne 17. maja 2017 o spremembi Direktive 2007/36/ES glede spodbujanja dolgoročnega sodelovanja delničarjev – Delničarska direktiva II.

¹⁸ DIREKTIVA 2007/36/ES EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA z dne 11. julija 2007 o uveljavljanju določenih pravic delničarjev družb, ki kotirajo na borzi – Delničarska direktiva I.

¹⁹ Akcijski načrt: evropsko pravo družb in upravljanje podjetij – sodoben pravni okvir za boljše sodelovanje delničarjev in trajnostna podjetja. COM(2012) 740 final.

²⁰ Ibidem: 1076.

²¹ Novela ZGD-1; ZGD-1K, Uradni list RS, št. 18/2021 z dne 9. 2. 2021.

²² Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. [65/09](#) – uradno prečiščeno besedilo, [33/11](#), [91/11](#), [32/12](#), [57/12](#), [44/13](#) – odl. US, [82/13](#), [55/15](#), [15/17](#), [22/19](#) – ZPosS, [158/20](#) – ZIntPK-C in [18/21](#)).

dualistični model upravljanja, za katerega je značilna kogentna ter institucionalna in personalna ločitev funkcij vodenja in nadzora, medtem ko sta v enotirnem sistemu obe funkciji povezani znotraj istega organa, upravnega odbora, in to precej v avtonomiji družbe. Ker je politika prejemkov nekako imanentna kadrovskemu organu v delniški družbi, je bilo treba v ZGD-1 umestiti odločanje skupščine o tozadevni politiki prejemkov v duhu neposeganja v posamezne pristojnosti organov v družbi (in njihove interese) in hkratno zagotoviti institutu politike prejemkov ustrezno operativnost kot pomembnemu orodju za doseganje uspešnosti poslovanja družbe.

2 PRAVNI OKVIR – OMEJITVE

Prispevek temelji na upoštevanju harmonizacijskih predpisov prava EU in spremenjenih določb ZGD-1, ki je v Sloveniji matični zakon (t. i. korporacijska ustava) in ureja upravljanje gospodarskih družb ter razmerja med posameznimi organi v družbi. Prav tako je v sistematiki pravnih podlag upoštevano tudi t. i. soft law, torej avtonomni viri, kot so Kodeks upravljanja javnih delniških družb (s predvidenimi spremembami) ter vsa supra navedena priporočila in smernice EU in posameznih institucij.

Hkrati bo zaradi omejenosti prevzete EU zakonodaje in priporočil glavnina prispevka namenjena obravnavi delniških družb, s katere delnicami se trguje na organiziranem trgu (zanje je sprememba ZGD-1 glede politike prejemkov kogentna), čeprav se Delničarska direktiva II razteza na avtonomno uporabo tudi za nejavne delniške družbe in ostale subjekte, če predmetno področje uredijo v svojih notranjih aktih.

3 KORPORACIJSKA RAZLIČNOST INTERESOV (PRISTOJNOSTI IN ODGOVORNOSTI) POSAMEZNIH ORGANOV V GOSPODARSKI DRUŽBI

Vse bolj zapletena in obsežna zakonodaja in avtonomni pravni akti v pravu družb nalagajo članom organov vodenja in nadzora določene pristojnosti in obveznosti, ki se medsebojno prepletajo. V duhu dobrega in učinkovitega korporacijskega upravljanja je zato potrebno jasno razmejiti posamezne interese, ki se pojavljajo v podjetju (enterprise; entity; Unternehmen) in gospodarski družbi (company; Gesellschaft). Skupen cilj in učinek akterjev (nosilcev različnih interesov) v duhu korporacijskega upravljanja pa mora biti zadovoljevanje skupnih interesov vseh deležnikov (stakeholders).

Poleg konstantnih pristojnosti in obveznosti, ki jih nalaga korporacijska zakonodaja in avtonomni pravni viri članom organov vodenja in nadzora, je na drugi strani postrožena tudi odgovornost teh organov in njihovih članov. Dodatno pa se v sistem učinkovitega upravljanja vključujejo tudi drugi akterji znotraj in zunaj gospodarske družbe.

Interesi v gospodarski družbi so polivalentni. V tem smislu bi lahko interese (teoretično) opredelili kot individualne, nadindividualne in transpersonalne. Pri tem individualne interese uveljavljajo delničarji (družbeniki) in upniki, družba sama naj bi uveljavljala nadindividualne interese, transpersonalni interesi pa se uresničujejo v podjetju (Kocbek et al., 2010). Vsi opredeljeni interesi so v medsebojnem nasprotju (konfliktu), dinamični in kontradiktorni. Zaradi tega je naloga zakonodaje in avtonomnih pravnih pravil čim boljše uskladiti in opredeliti različne interese v družbi, da ne prihaja do direktnih nasprotij in konfliktnih situacij.

Najprej je torej treba jasno razmejiti podjetje od družbe. S pravnega vidika je nosilec interesa pri gospodarskem subjektu le družba kot pravna oseba, ne pa podjetje, ki nima pravne osebnosti. Zato sta tudi njuna interesa različna. Tako je družba kot nosilec podjetništva pri svojem delovanju naravnana na »izkoriščanje« podjetja (družba ima podjetje za izkoriščanje svojih interesov), interes podjetja pa se kaže skozi interese zaposlenih, vodilnih delavcev, različnih skupin delavcev, kar pomeni, da tudi interes delavcev povečini ni enoten (Kocbek et al., 2010), p. 24–26).

Nadalje pa se posamezni različni interesi v gospodarskem subjektu izkazujejo tudi prek organov vodenja in nadzora v družbi (tako tudi prek hierarhično podrejenih izpeljank – posameznih organov in služb). Pri tem je seveda zelo relevanten sistem upravljanja v družbi, kajti posamezni organi nimajo enakih interesov v eno- ali dvotirnem sistemu upravljanja delniške družbe.

Organi družbe so nosilci različnih interesov, ki se v notranjih razmerjih oblikujejo kot nenehno kompromisno tekmovanje med interesi z namenom »vzorčnega (vzornega)« korporacijskega upravljanja družbe s podjetjem. V dvotirnem (povečini kogentnem) sistemu upravljanja je za opredelitev zastopanja različnih interesov poskrbel kar zakonodajalec, pri enotirnem sistemu upravljanja pa je to prepuščeno bolj ali manj avtonomiji delničarjev.

Poslovodstvo (uprava oziroma upravni odbor) je tako nosilec interesov podjetja, ki tudi zastopa te svoje interese nasproti družbi in je odgovorno za poslovanje podjetja. Tako ZGD-1 določa, da uprava (funkcija vodenja podjetja in funkcija zastopanja družbe) vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost. Zaradi tega uprava opravlja svojo primarno funkcijo izključno v podjetju in je zato v razmerju do družbe lahko samo predlagatelj določenih sklepov in njen izvrševalec. Svoboda delovanja poslovodstva se torej kaže samo v okviru podjetniškega delovanja (vodenje poslov) (Bratina et al. 2008, p. 287–290).

Skupščina družbe kot organ, ki združuje množico individualnih interesov delničarjev (družbenikov), načeloma težko oblikuje skupen interes v korist družbe (individualni, načeloma diametralno nasprotni interesi), zato je zanj zadolžen nadzorni svet. Le-ta mora načeloma arbitrirati med različnimi

interesi podjetja (posloводства) in individualnimi interesi delničarjev ter družbe. Tako naj bi bil članom nadzornega sveta in nadzornemu svetu primaren skupni cilj družba in v povezavi s tem posredno tudi interes podjetja ((Kocbek et al., 2010), p. 31).

3.1 MOŽNOSTI RAZLIČNIH SISTEMOV UPRAVLJANJA

V ZGD-1 je sistem upravljanja v delniški družbi po letu 2006 (kompromisno) urejen po vzgledu uredbe o statutu SE. Tako ustanovitelji v statutu delniške družbe določijo, kateri sistem upravljanja bodo izbrali (183. člen ZGD-1). V 5. oddelku so pod naslovom Organi delniške družbe najprej vsebovane skupne določbe za organe vodenja ali nadzora. V smislu zakona so organi vodenja ali nadzora uprava, upravni odbor in nadzorni svet. V nadaljevanju tega poglavja so skupne določbe o sestavi, številu, mandatu, imenovanju, odločanju, sklicevanju sej, skrbnosti in odgovornosti članov teh organov, ki so usklajene oziroma oblikovane v skladu z uredbo o statutu SE. Skupna značilnost teh določb je njihova precejšnja dispozitivnost, saj zakon v mnogih primerih izrecno določa, da lahko statut družbe posamezna vprašanja uredi drugače (kot npr.: sestava in število članov, sklepčnost, potrebna večina za sprejem sklepov in druga vprašanja o delu organa – po načelu t. i. statutarne strogosti).

V 263. členu ZGD-1 je natančno določena skrbnost in odgovornost članov organa vodenja ali nadzora. Člani organov morajo pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe in varovati poslovno skrivnost družbe (t. i. duty of loyalty) s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika (t. i. duty of care), sicer družbi solidarno odgovarjajo za škodo, ki je nastala kot posledica kršitve njihovih dolžnosti. Odgovornosti se rešijo le, če dokažejo, da so pošteno in vestno izpolnjevali svoje dolžnosti.

Vse navedene določbe so skupne za vse organe vodenja ali nadzora, to je za upravo, nadzorni svet in upravni odbor ter jih je zato bilo nomotehnično zahtevno oblikovati. Pri njihovi konkretni uporabi v praksi pa jih je treba uporabljati skupaj s posebnimi določbami za vsak organ vodenja ali nadzora posebej.

ZGD-1 je na področju upravljanja delniških družb že z letom 2006 prinesel številne in pomembne novosti ter tako sledil evropski zakonodaji in priporočilom. Prav gotovo je najpomembnejša sprememba ZGD-1 ureditev enotirnega sistema upravljanja v delniški družbi in uvedba možnosti avtonomne izbire delničarjev med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja posamezne delniške družbe (t. i. pragmatični pristop). Predvsem za enotirni sistem upravljanja delniške družbe je značilna velika avtonomija, saj v zakonski ureditvi prevladujejo dispozitivne določbe, ki omogočajo drugačno statutarno ureditev upravljanja v posameznih delniških družbah (Bratina et al., 2018).

Navedene zakonske spremembe pa so narekovale tudi ustrezne spremembe avtonomnih pravnih virov, predvsem Kodeksa upravljanja javnih delniških družb, ki sta ga oblikovali in nazadnje sprejeli Ljubljanska borza in Združenje nadzornikov Slovenije v letu 2016.²³ Zaradi zadnje spremembe ZGD-1K pa so v pripravi že spremembe kodeksa (podrobneje infra).

3.1.1 NAJPOMEMBNEJŠE RAZLIKE MED ENOTIRNIM IN DVOTIRNIM SISTEMOM UPRAVLJANJA

Zaradi uredbe o statutu evropske delniške družbe so morale vse države članice EU v svojih zakonodajah urediti oba sistema upravljanja delniške družbe. Delničarji evropske delniške družbe lahko v skladu z uredbo prosto izbirajo, kateri sistem upravljanja delniške družbe bodo imeli, zato so bile članice EU dolžne v svojih zakonodajah urediti oba sistema upravljanja vsaj za evropske delniške družbe, ki bi imele sedež v posamezni državi članici. Večina evropskih držav je imela v svojih zakonodajah urejen le en model upravljanja. Izjema je bila Francija, ki je poznala oba sistema upravljanja. Prav zaradi evropske delniške družbe pa imajo danes vse države EU uzakonjena oba sistema upravljanja delniške družbe. Ob tem pa se države razlikujejo po tem, ali možnost izbire omogočajo tudi t. i. domačim delniškim družbam. Pohvalno je, da je slovenski zakonodajalec možnost izbire med enotirnim in dvotirnim sistemom omogočil ne le evropskim delniškim družbam, ampak tudi slovenskim delniškim družbam. ZGD-1 v drugem odstavku 253. člena izrecno določa, da družba lahko izbere dvotirni sistem upravljanja družbe z upravo in nadzornim svetom ali enotirni sistem upravljanja družbe z upravnim odborom (Bratina et al., 2018, p. 415).

Ker navedena sistema upravljanja delniške družbe izhajata iz bistveno različnih pravnih in kulturnih sistemov, je tudi njuno pravno reguliranje bistveno različno. Dvotirni sistem upravljanja z upravo in nadzornim svetom izhaja iz nemškega pravnega sistema in je zanj značilna večja formalnost in predvsem kognitivnost zakonskih norm. Razmejitev pristojnosti med posameznimi organi je določena z zakonom in ni dovoljena delegacija pristojnosti na druge organe ali tretje osebe. Uprava vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost (prvi odstavek 265. člena ZGD-1). V praksi navedena zakonska opredelitev pomeni, da nihče ne more upravi dajati obveznih navodil, kako naj vodi posle družbe in tako se tudi uprava ne more razbremeniti odgovornosti, če ravna po navodilih tretjih, razen če odločitev uprave temelji na zakonitem skupščinskem sklepu. Dodatna zakonska izjema je predvidena v primeru povezanih družb, če je sklenjena pogodba o obvladovanju (541. člen ZGD-1) in v primeru vključitve (559. člen ZGD-1). Če ima uprava več članov, sprejemajo odločitve soglasno, če statut ne določa drugače. Statut pa ne sme določiti,

²³ Kodeks upravljanja javnih delniških družb so sporazumno oblikovali in sprejeli Ljubljanska borza, d. d., Ljubljana, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager dne 18. 3. 2004 ter spremenili in dopolnili dne 14. 12. 2005, 5. 2. 2007 in 8. 12. 2009. Kodeks v kasnejši različici sta oblikovala Ljubljanska borza, d. d., Ljubljana in Združenje nadzornikov Slovenije in je bil sprejet 27. 10. 2016 (z redakcijskimi popravki januar 2018).

da pri različnih mnenjih glas posameznega člana ali posameznih članov prevlada nad večino (četrty odstavek 265. členu ZGD-1). To določilo onemogoča delegacijo pristojnosti uprave na posamezne člane uprave ali celo na tretje. V enotirnem sistemu pa poznamo delegacijo pristojnosti vodenja tekočih poslov na izvršne direktorje. Prav tako je zakonsko prepovedano prenašanje pristojnosti vodenja poslov na nadzorni svet (peti odstavek 281. členu ZGD-1). Nadzorni svet ali statut lahko določi le, da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem. Če nadzorni svet zavrne soglasje, lahko uprava zahteva, da o soglasju odloči skupščina. Sicer pa šesti odstavek 293. členu ZGD-1 izrecno določa, da skupščina ne more odločati o vprašanjih vodenja poslov, razen če tega ne zahteva poslovodstvo.

Povsem drugačen pa je enotirni sistem, ki izhaja iz angloameriškega pravnega sistema in je za razliko od nemškega pravnega sistema mnogo bolj dispozitiven in manj formalen v pogledu ureditve upravljanja v delniški družbi. To je upošteval tudi slovenski zakonodajalec, ko je določil pristojnosti upravnega odbora. Upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov (prvi odstavek 285. členu ZGD-1). Upravni odbor lahko imenuje enega ali več izvršnih direktorjev, na katere prenese vodenje tekočih poslov, prijave vpisov in predložitve listin registru, skrb za vodenje poslovnih knjig in sestavo letnega poročila (290. člen ZGD-1). Delegacija pristojnosti, ki je upravi v dvotirnem sistemu izrecno prepovedana, je z zakonom dovoljena upravnemu odboru.

Pomembna razlika med upravo in izvršnimi direktorji pa je v njihovi samostojnosti in izvoru njihovih pristojnosti. Uprava ima izvirne zakonske pristojnosti do vodenja poslov družbe, medtem ko imajo izvršni direktorji le prenesene (delegirane) pristojnosti s strani upravnega odbora in nimajo izvirnih zakonskih pristojnosti. Kot prej navedeno, nihče ne more dajati upravi obveznih navodil v zvezi z vodenjem poslov družbe. Povsem drugače pa velja za izvršne direktorje, saj peti odstavek 290. členu ZGD-1 izrecno določa, da morajo izvršni direktorji pri opravljanju nalog upoštevati navodila in omejitve, ki jim jih postavlja skupščina družbe, upravni odbor, statut in poslovnik o delu izvršnih direktorjev.

Pri vodenju poslov družbe gre za notranji proces v družbi, ki pa se v razmerjih do tretjih izkazuje z zastopanjem družbe. Družba kot pravna oseba vstopa v pravna razmerja s tretjimi prek svojih organov, ki imajo pravico zastopati družbo. V dvotirnem sistemu upravljanja je uprava zakoniti zastopnik družbe (prvi odstavek 32. členu in prvi odstavek 266. členu ZGD-1) in lahko opravlja vsa pravna dejanja, ki spadajo v pravno sposobnost družbe. Statutarna ali druga omejitev nima pravnega učinka proti tretjim osebam. V enotirnem sistemu pristojnost zastopanja po zakonu pripada upravnemu odboru, ki v skladu s prvim odstavkom 286. členu ZGD-1 zastopa in predstavlja družbo. Če pa upravni odbor med svojimi člani imenuje izvršne direktorje, ti zastopajo in predstavljajo družbo (so torej zakoniti zastopniki), če statut ne določa drugače (drugi odstavek 286. členu

ZGD-1). Izvršni direktorji, ki so hkrati člani upravnega odbora, se torej štejejo za zakonite zastopnike. ZGD-1 pa dopušča drugačno statutarno ureditev in je torej v skladu s prvim odstavkom 32. člena ZGD-1 zakoniti zastopnik družbe oseba, ki jo določa zakon (torej izvršni direktor, ki je član upravnega odbora; če tega ni, je zakoniti zastopnik upravni odbor) ali osebe, ki jih določa akt o ustanovitvi družbe (to je v delniški družbi statut) na podlagi zakona. Statut bi tako lahko določil, da družbo tudi v primeru imenovanja izvršnega direktorja še vedno zastopa upravni odbor. Pri tem se lahko določi skupno zastopanje vseh ali le nekaterih članov upravnega odbora in tudi posamično zastopanje s strani članov upravnega odbora. Posamično zastopanje se praviloma določi za predsednika upravnega odbora. Izvršne direktorje, ki niso hkrati člani upravnega odbora, pa za zastopanje pooblasti upravni odbor v skladu z drugim odstavkom 290. člena ZGD-1 in njihovo imenovanje ter obseg upravičenja za zastopanje prijavi za vpis v register. Takšni izvršni direktorji se ne štejejo za zakonite zastopnike, temveč so le pooblaščenци in zanje ne velja prepoved omejitve pooblastil iz 32. člena ZGD-1. Obseg njihovih pooblastil je odvisen od volje upravnega odbora, ki jih imenuje in jih pooblasti za zastopanje. Zaradi varnosti tretjih v pravnem prometu je primerno izvršnim direktorjem dati pooblastilo za zastopanje v pravnem prometu brez omejitev, kot to po zakonu velja za zakonite zastopnike.

Pomembno je tudi, da je ZGD-1 skupaj z uveljavitvijo obeh sistemov upravljanja vpeljal tudi razlikovanje med javnimi in nejavnimi (oziroma majhnimi) delniškimi družbami. Tako prvi odstavek 291. člena ZGD-1 določa, da mora upravni odbor družbe z vrednostnimi papirji, s katerimi se trguje na organiziranem trgu (torej javne delniške družbe), izmed svojih članov imenovati vsaj enega izvršnega direktorja, pri čemer je lahko za izvršne direktorje imenovana največ polovica članov upravnega odbora. Na ta način se doseže funkcionalna delitev pristojnosti upravnega odbora na poslovodno-izvršno funkcijo, ki jo izvajajo izvršni direktorji in na nadzorno funkcijo, ki jo opravljajo t. i. neizvršni (to je preostali člani, ki niso hkrati imenovani za izvršne direktorje) člani upravnega odbora, ki so v večini oziroma imajo zaradi drugega glasu predsednika²⁴ upravnega odbora večino glasov v upravnem odboru. Dodatno ZGD-1 v tretjem odstavku 289. člena za javne delniške družbe (in tudi družbe, v katerih delavci v skladu z zakonom uveljavljajo svojo pravico do sodelovanja v organih družbe) določa, da mora upravni odbor imenovati revizijsko komisijo. Člani revizijske komisije so lahko le tisti člani upravnega odbora, ki niso izvršni direktorji. Naloge revizijske komisije natančno določa drugi odstavek 280. člena ZGD-1.

ZGD-1 uvaja pomembno razliko med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja tudi pri pristojnostih v zvezi s sprejemom letnega poročila.

²⁴ Predsednik upravnega odbora ima v skladu s četrtem odstavkom 257. členom ZGD-1 odločilen glas v primeru enakega števila glasov. Predsednik upravnega odbora pa ne more biti izvršni direktor te družbe, kot to določa drugi odstavek 289. člena ZGD-1.

Medtem ko v dvotirnem sistemu ZGD-1 pristojnost sprejema letnega poročila daje upravi in nadzornemu svetu, dovoljuje delničarjem v enotirnem sistemu upravljanja, da s statutom določijo, da skupščina dokončno sprejme letno poročilo (tretji odstavek 285. člena ZGD-1).

3.2 PRISTOJNOSTI POSLOVODSTVA (UPRAVE IN UPRAVNEGA ODBORA)

Delniška družba je pravna oseba in kot taka ima pravno in poslovno sposobnost.²⁵ V nekaterih pravnih sistemih je za gospodarske družbe posebej določeno, da lahko v pravnem prometu pridobivajo pravice in prevzemajo obveznosti, da so lahko lastnice premočnin in nepremičnin in da lahko tožijo in so tožene. V zvezi s pravno sposobnostjo pravnih oseb se v teoriji poskuša le-ta razmejiti od pravne sposobnosti fizičnih oseb tako, da se pravnim osebam priznava t. i. specialna pravna sposobnost, ki je omejena s predmetom poslovanja oziroma dejavnostjo in cilji oziroma namenom pravne osebe. V evropskih kontinentalnih pravnih sistemih pa je poudarjena varnost pravnega prometa in varstvo tretjih dobrovernih, ki vstopajo v pravna razmerja z gospodarskimi družbami, tako da so pravni posli načeloma veljavni tudi, če so izven registrirane dejavnosti (Bratina et al., 2008, p. 300+).

Navedeno je pomembno pri vzpostavljanju pravnih razmerij družbe s tretjimi. Delniško družbo v posameznih ureditvah po zakonu zastopa organ vodenja. Pri vprašanju upravljanja v delniški družbi pa je pomembna notranja razmejitev pristojnosti v procesu odločanja med različnimi organi družbe. Ločiti je potrebno odločanje v okviru družbinega podjetja in odločanje v razmerjih delniške družbe kot pravne osebe in skupnosti delničarjev. V razmerjih delniške družbe gre za uveljavljanje članskih pravic delničarjev in je poslovodstvo zgolj predlagatelj in izvrševalec odločitev skupščine.

Nasprotno lahko ugotovimo, da je splošna pristojnost odločanja v zadevah družbinega podjetja v primerjalnem pravu dana organu vodenja (poslovodstvu). V primerjalnem pravu praviloma pristojnosti organov vodenja niso natančno razčlenjene v zakonodaji. Organom vodenja pripada splošna pristojnost odločanja v vseh zadevah, razen tistih, ki so po zakonu in statutu v pristojnosti skupščine delniške družbe.

V dvotirnem sistemu je uprava tudi izvršilni organ in svojih pristojnosti ne more delegirati na posamezne člane uprave in ne na druge organe oziroma osebe. Pod pojmom vodenje družbenega podjetja razumemo:

- določanje in izvrševanje poslovne politike,
- planiranje in razvoj,
- organizacijo in kontrolo poslovanja,

²⁵ Pravna sposobnost je sposobnost pravnega subjekta, da je nosilec pravic in obveznosti v pravu, medtem ko je poslovna sposobnost, sposobnost pravnega subjekta, da z lastno izjavo volje pridobiva pravice in obveznosti v pravu.

- kadrovsko politiko in zaposlovanje,
- finančno politiko,
- vodenje poslovnih knjig.

Družbino podjetje vstopa v pravna razmerja s tretjimi samo prek delniške družbe, ki jo po zakonu zastopa uprava. Pri vodenju družbinega podjetja je organ vodenja samostojen in neodvisen v okviru svojih pristojnosti. V nekaterih zakonodajah je to izrecno navedeno, tako da je določeno, da organ vodenja vodi družbino podjetje samostojno, na lastno odgovornost in v dobro družbe. Prav zaradi tega pa je določeno, da člani organov vodenja prevzemajo polno lastno odgovornost za svoje odločitve.

Samostojnost organa vodenja v delniški družbi je nujno potrebna za zagotovitev samostojnosti in neodvisnosti delniške družbe kot samostojnega pravnega subjekta. Če upoštevamo, da lahko imajo delničarji svoje osebne interese, ki so lahko v nasprotju z interesi delniške družbe kot samostojnega pravnega subjekta, je nujno, da organ vodenja ščiti interese delniške družbe.

Konflikti med interesi posameznih delničarjev se razrešujejo institucionalno znotraj skupščine, ki odločitve sprejema po večinskem načelu. Sklepe skupščine nato realizira oziroma izvršuje organ vodenja družbe. Izvršiti sme le zakonite sklepe skupščine, saj organ vodenja odgovarja za zakonitost poslovanja in se reši svoje odgovornosti le, če njegova odločitev temelji na zakonitem skupščinskem sklepu. Naknadna odobritev ne povzroči ekskulpacije odgovornosti članov organa vodenja za odločitve.²⁶ Samostojnost in neodvisnost organa vodenja je zagotovljena s tem, da ne posamezni delničarji in ne skupščina ne morejo dajati organu vodenja obveznih navodil za vodenje družbinega podjetja, saj to ni v njihovi pristojnosti, temveč že po zakonu spada v pristojnost organa vodenja.²⁷

Navedena delitev pristojnosti oziroma prepoved odločanja skupščine o vodenju poslov družbe v primerjalnem pravu izrecno izhaja iz zakona ali iz sodne prakse. Člani organov vodenja niso v pravnem razmerju z delničarji, temveč le z družbo kot pravno osebo in torej ne zastopajo interesov posameznih delničarjev v organu vodenja. Delovati morajo v skladu z interesi delniške družbe. Interesa delniške družbe ni mogoče na splošno opredeliti, temveč je to vedno dejansko vprašanje glede na vse okoliščine primera. Navedeno je pomembno pri opredelitvi odgovornosti članov organa vodenja za sprejete odločitve. Enaka pomembnost pa izhaja tudi pri opredelitvi politike prejemkov, saj so organi vodenja za svoje delo plačani, le-to pa jim s politiko prejemkov odredi skupščina delničarjev.

Ob splošni pristojnosti organa vodenja, da vodi poslovanje družbe in jo zastopa, so v primerjalnem pravu še posebej določene posamezne

²⁶ Tako tudi novejša slovenska sodna praksa Vrhovnega sodišča. VSRS Sklep III Ips 50/2020.

²⁷ Izjeme od tega pravila se pojavljajo v primeru kapitalsko povezanih družb (koncerni, holdingi), kjer pa pravica delničarjev, da dajejo navodila, pomeni tudi prevzem odgovornosti za škodo, ki bi zato nastala tretjim. Prav tako pa so navodila načeloma dopustna v d. o. o.

pristojnosti organov vodenja. Zakonsko je urejeno razmerje organov vodenja do drugih organov delniške družbe. Tako je organ vodenja dolžan pripraviti ukrepe in akte, ki jih sprejema skupščina in jih nato tudi izvršiti. Organ vodenja praviloma skliče skupščino. Pomembna zakonska naloga organa vodenja je pravilno vodenje poslovnih knjig in priprava letnega poročila z vsemi pripadajočimi prilogami. Zaradi javnosti poslovanja in zaščite upnikov ter delničarjev je delniška družba dolžna voditi z zakonom točno določene poslovne knjige. Odgovornost za pravilno in zakonito vodenje poslovnih knjig delniške družbe pa prevzema organ vodenja.

Pravilno vodenje poslovnih knjig in druge poslovne dokumentacije ni pomembno samo zaradi javnosti poslovanja in pravnega varstva tretjih, temveč tudi zaradi zaščite interesov in možnosti kontrole poslovanja s strani delničarjev. V dvotirnih sistemih je natančno določeno, katera poročila mora uprava pošiljati nadzornemu svetu. Poročila se nanašajo tako na načrtovanje poslovne politike, rentabilnost družbe, finančno stanje družbe in na posle večjega pomena za družbo. Uprava je seveda dolžna podati poročila o vseh drugih zadevah, če to nadzorni svet sam zahteva.

Obveznost informiranja delničarjev je vezana na zasedanje skupščine delniške družbe, kjer je uprava tista, ki je dolžna podati potrebne informacije. Samoiniciativno mora uprava obvestiti delničarje oziroma sklicati skupščino, če pri izdelavi letne ali vmesne bilance stanja ugotovi izgubo, ki presega polovico osnovnega kapitala delniške družbe. Sicer mora uprava v primeru prezadolženosti oziroma nelikvidnosti družbe storiti vse potrebno, da prepreči nadaljnje škodljive posledice, predvsem pa mora ustaviti vsa plačila, razen tistih, ki so v skladu s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika.

Med temeljne dolžnosti uprave štejemo vodenje poslov in odločanje ter zastopanje in predstavljanje. Med pristojnosti in odgovornosti uprave pa uvrščamo vse tiste, ki jih ima uprava do skupščine, nadzornega sveta, do delničarjev, družbe in do upnikov. Tretji odstavek 265. člena ZGD-1 določa, da člani uprave sprejemajo odločitve iz njene pristojnosti soglasno in da ima vsak član uprave en glas.

Po ZGD-1 uprava zastopa in predstavlja družbo. Če ima uprava več članov, zastopajo družbo skupno, statut lahko določi tudi drugače. Statut družbe ali pa nadzorni svet, če je s statutom tako predvideno, lahko določi, da so za zastopanje pooblaščen le posamezni člani uprave oziroma ti skupaj s prokuristom. Uprava je zakonski zastopnik delniške družbe. Upravičenost za zastopanje temelji na zakonu. Zakonsko zastopstvo je brez omejitev. Zastopanje pomeni izjavljanje in sprejemanje izjav volje. Pravna oseba izjavlja voljo ter jo sprejema po svojih organih. Organ, ki je z zakonom upravičen sprejemati in izjavljati voljo, kar po samem zakonu neposredno ustvarja pravne posledice za pravno osebo, je zakonski zastopnik.

Uprava po zakonu tudi predstavlja družbo. Predstavljanje je nastopanje v imenu pravne osebe, ne da bi nastajale oziroma se ustvarjale pravne posledice. Predstavljanje torej ne oblikuje pravno relevantnih dejstev. Zakon predpostavlja kolektivno zastopstvo. Pomeni, da le vsi skupaj, skupnoročno izjavljajo in sprejemajo voljo za delniško družbo. Predpostavka skupnoročnega izjavljanja in sprejemanja volje je konsenz, soglasje glede njenega oblikovanja.

Pri upravi s skupnim zastopstvom je razlika med izjavljanjem (aktivno zastopanje) in sprejemanjem volje (pasivno zastopanje). Pri izjavljanju volje morajo sodelovati posamezno vsi člani uprave. Pri sprejemanju izjave zadošča, da je izjava volje s strani tretjega podana kateremu koli članu uprave in ni potrebno, da jo sprejmejo vsi skupaj, kar bi pomenilo posamezno vsak od njih. S tem, da jo sprejme eden od njih, se šteje, če so skupno pooblašteni, da so jo sprejeli vsi oziroma da jo je sprejela delniška družba. Skupno zastopstvo pa ni obvezno, velja le, če statut družbe ne določa drugače ali pa če drugače ne odloči nadzorni svet, če ga statut za to pooblašča. Statut družbe ali s statutom pooblašteni nadzorni svet lahko določi drugačen način zastopanja v primeru kolektivne uprave oziroma drugačen položaj posameznih članov uprave pri zastopanju. Tako na primer statut lahko določi, da izjava volje posameznega člana uprave učinkuje tako, kot bi jo dali vsi člani skupno. Lahko določi tudi drugačen način zastopanja, na primer skupaj s prokuristom.

Zakon taksativno določa pristojnosti in odgovornosti uprave do skupščine (267. člen ZGD-1). Na eni strani je uprava dolžna pripravljati odločitve iz pristojnosti skupščine, na primer ukrepe, pa tudi različne akte, pogodbe, na drugi strani je uprava izvrševalec sklepov, ki jih sprejme skupščina. Poenostavljeno bi lahko ugotovili, da uprava pripravlja in izvršuje sklepe skupščine. Pristojnosti in odgovornosti uprave do skupščine torej so (267. člen ZGD-1):

- na zahtevo skupščine pripravlja ukrepe iz pristojnosti skupščine;
- pripravlja pogodbe in druge akte, za veljavnost katerih je potrebno soglasje skupščine;
- uresničuje sklepe, ki jih sprejme skupščina.

Poleg opredelitev po ZGD-1 dodatne naloge posloводства in organov nadzora v smislu »rednega« poslovanja definira tudi ZFPPIPP,²⁸ ki v 13. členu določa, da je finančno poslovanje zagotavljanje finančnih sredstev, upravljanje finančnih sredstev in njihovih virov ter razporejanje virov finančnih sredstev zaradi zagotavljanja pogojev za opravljanje gospodarske dejavnosti ali drugih poslov. Dosledno je finančno poslovanje družb in

²⁸ Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Uradni list RS, št. [13/14](#) – uradno prečiščeno besedilo, [10/15](#) – popr., [27/16](#), [31/16](#) – odl. US, [38/16](#) – odl. US, [63/16](#) – ZD-C, [54/18](#) – odl. US, [69/19](#) – odl. US, [74/20](#) – odl. US in [85/20](#) – odl. US).

drugih pravnih oseb razdelano v 2. poglavju ZFPPIPP. Ob tem je potrebno opozoriti, da je potreba po skrbnem finančnem poslovanju pri gospodarskih družbah podana že z ZGD-1, kjer 1. odst. 263. člena jasno določa skrbnost vestnega in poštenega gospodarstvenika za člane organov vodenja ali nadzora. Zagotovo pa je dobrodošla podrobnejša razčlenitev pojmovanja finančnega poslovanja ter posameznih pravil poslovnofinančne stroke, kjer se dodatno poudarja profesionalna skrbnost poslovnofinančne stroke (drugi odstavek 28. člena ZFPPIPP).

Po 28. členu ZFPPIPP mora poslovodstvo (obveznosti poslovodstva)²⁹ zagotoviti poslovanje družbe v skladu z ZFPPIPP ter pravili poslovnofinančne stroke. Pravila poslovnofinančne stroke so opredeljena v 12. členu ZFPPIPP in so:

- poslovnofinančna načela in standardi, ki jih sprejme Slovenski inštitut za revizijo v skladu z zakonom, ki ureja revidiranje ter
- druga izkustvena pravila skrbnega finančnega poslovanja, ki so splošno uveljavljena v poslovnofinančni stroki.

Tako imajo pravila poslovnofinančne stroke značilnost pravil stroke, ki pa so pravila, ki jih je priznala znanost kot teoretično pravilna in ki so v ustreznem strokovnem krogu splošno znana in priznana kot pravilna in nujna na podlagi nenehnih praktičnih izkušenj. Zato ni nujno, da so ta pravila poslovnofinančne stroke opredeljena v pisanem aktu (zakonu ali predpisu), temveč zadostuje, da so splošno priznana v stroki.

Pri vodenju poslov mora torej poslovodstvo ravnati s profesionalno skrbnostjo poslovnofinančne stroke in si pri tem prizadevati, da je družba vedno kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobna. Kratkoročna plačilna sposobnost je sposobnost pravne ali fizične osebe v določenem časovnem obdobju poravnati vse obveznosti, ki so zapadle v tem obdobju. Dolgoročna plačilna sposobnost pa je trajna sposobnost fizične ali pravne osebe izpolniti vse obveznosti ob njihovi zapadlosti.³⁰ Z drugimi besedami je torej obveznost poslovodstva zagotavljati kapitalsko ustreznost družbe.³¹ To

²⁹ Temeljne obveznosti nadzornega sveta so opredeljene v 29. členu ZFPPIPP ter nalagajo nadzornemu svetu, da mora pri izvajanju svojih pristojnosti in odgovornosti za opravljanje nadzora nad vodenjem poslov družbe redno preverjati: ali je družba kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobna in ali poslovodstvo ravna v skladu s pravili iz 2. poglavja ZFPPIPP.

³⁰ V skladu z 11. členom ZFPPIPP mora podjetje poslovati tako, da je v vsakem trenutku sposobno pravočasno izpolnjevati zapadle obveznosti. Plačilna sposobnost je pogoj in trajna naloga za doseganje poslovnega izida oziroma dobička.

³¹ Kapitalsko ustreznost je treba v skladu z 11. členom ZFPPIPP ugotavljati glede na obseg in vrsto poslov, ki jih družba opravlja, ter tveganja, ki jim je družba izpostavljena glede na svojo primarno dejavnost. Pri tem je pomembno, da kapitalske ustreznosti ne gre ocenjevati samo z osnovnim kapitalom družbe, pač pa s celotnim kapitalom (premoženjem) družbe. Le celotni kapital družbe je merilo, s katerim lahko resnično merimo razmerje med obveznostmi do lastnih virov sredstev v primerjavi z obveznostmi do tujih virov sredstev; le skupni kapital in dolgoročne obveznosti na eni strani pa lahko dajejo odgovor na kapitalsko ustreznost z vidika zadostnega obratnega kapitala v primerjavi s potrebami po dolgoročnih sredstvih na drugi strani. Za ta namen določanja kapitalske ustreznosti je dobrodošla ubeseditvev 10. člena ZFPPIPP, ki tako določa, da premoženje posamezne

pomeni, da je pravna oseba ali podjetnik dolgoročno plačilno sposoben, če je obseg njegovih dolgoročnih virov financiranja zadosten glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja, ter tveganja, ki jim je izpostavljen pri opravljanju teh poslov (tretji odstavek 11. člena ZFPPIPP). Dolgoročni viri financiranja pravne osebe ali podjetnika pa so: kapital kot njegov lastni vir financiranja in tiste njegove obveznosti kot tuji dolgoročni viri financiranja, ki so po svojih lastnostih in namenu v skladu s pravili poslovnofinančne stroke primerne za kritje obveznosti iz poslovanja in izgub zaradi tveganj, ki jim je pravna oseba ali podjetnik izpostavljen pri svojem poslovanju (četrty odstavek 11. člena ZFPPIPP).

Dodatno mora poslovodstvo družbe zagotoviti, da družba redno izvaja ukrepe upravljanja tveganj iz 31. in 32. člena ZFPPIPP ter druge ukrepe upravljanja tveganj, ki so po pravilih poslovnofinančne stroke potrebni in primerni glede na vrsto in obseg poslov, ki jih družba opravlja.³² Poslovodstvo mora pri izpolnjevanju svojih obveznosti torej upoštevati vsa tveganja, ki jim je, ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju in vključujejo zlasti kreditno³³ tveganje, tržno³⁴ tveganje, operativno³⁵ tveganje in likvidnostno³⁶ tveganje (30. člen ZFPPIPP).

S pojmom upravljanja likvidnostnih tveganj se določa, da mora družba gospodariti z viri in naložbami tako, da je v vsakem trenutku sposobna izpolniti vse svoje zapadle obveznosti. Družba mora za upravljanje likvidnostnega tveganja oblikovati in izvajati politiko rednega upravljanja likvidnosti, ki jo potrdi poslovodstvo in vključuje načrtovanje pričakovanih znanih in morebitnih denarnih odtokov in zadostnih denarnih pritokov zanje ob upoštevanju normalnega poteka poslovanja in morebitnih položajev likvidnostnih kriz, redno spremljanje in upravljanje likvidnosti, opredelitev ustreznih ukrepov za preprečitev oziroma odpravo vzrokov za nastanek nelikvidnosti in opredelitev drugih možnosti zanje (31. člen ZFPPIPP).

Poleg upravljanja likvidnostnega tveganja je družba dolžna (organi vodenja ali nadzora) zagotoviti, da vedno razpolaga z dovolj dolgoročnih virov financiranja glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja, ter tveganja, ki jim je izpostavljena pri njihovem opravljanju (kapitalska ustreznost). V ta

osebe predstavljajo stvari v njeni lasti, njene terjatve in njene druge premoženjske pravice. Obveznosti posamezne osebe pa so vse njene obligacijske in druge denarne in nedenarne obveznosti do njenih upnikov. Tako predstavlja čista vrednost premoženja posamezne osebe razliko med vrednostjo njenega premoženja in višino njenih obveznosti.

³² Upravljanje tveganj pa zajema ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim je, ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju.

³³ Kreditno tveganje je tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do družbe.

³⁴ Tržno tveganje je tveganje nastanka izgub zaradi spremembe cen blaga, valut ali finančnih instrumentov ali spremembe obrestnih mer.

³⁵ Operativno tveganje je tveganje nastanka izgube skupaj s pravnim tveganjem zaradi neustreznosti ali nepravilnega izvajanja notranjih postopkov, drugega nepravilnega ravnanja ljudi, ki spadajo v notranje poslovno področje družbe, neustreznosti ali nepravilnega delovanja sistemov, ki spadajo v notranje poslovno področje družbe, ali zunanjih dogodkov ali dejanj.

³⁶ Likvidnostno tveganje je tveganje nastanka izgube zaradi kratkoročne plačilne nesposobnosti.

namen mora poslovodstvo redno spremljati in preverjati, ali družba dosega kapitalsko ustreznost (32. člen ZFPPIPP).

3.3 PRISTOJNOSTI NADZORNEGA SVETA

Najrazličnejši finančni škandali v velikih svetovnih gospodarskih družbah (t. i. multinacionalke) so povzročili kritične razprave med politiki, gospodarstveniki in strokovnjaki o učinkovitosti nadzora v gospodarskih družbah. Tudi v Sloveniji se mnogo govori o pomenu etike in odgovornosti managerjev in nadzornikov. Stanovska in strokovna združenja managerjev (Združenje Manager) in nadzornikov (Združenje nadzornikov Slovenije) ter revizorjev (Slovenski inštitut za revizijo) so novelirala svoja avtonomna pravila in jih prilagodila dobri praksi drugih razvitih držav. Prav tako so to storile posamezne države, spremenile in dopolnile so svoje predpise s strožjimi pravili o odgovornosti, pristojnostih in dolžnostih managerjev, nadzornikov in revizorjev (Bratina et al., 2008b, p. 326+.).

Korporacijska zakonodaja določa položaj in pristojnosti nadzornega sveta kot organa družbe, kot tudi položaj posameznih članov nadzornega sveta. Načeloma velja, da morajo posamezni člani nadzornega sveta delovati skupno v okviru nadzornega sveta kot organa družbe. Toda kljub kolektivnemu delovanju je odgovornost posameznih članov nadzornega sveta individualna. Za vse individualno odgovorne člane nadzornega sveta pa nato velja pravilo solidarne odgovornosti.

ZGD-1 v 281. in 282. členu našteva pristojnosti nadzornega sveta, toda v praksi ni povsem jasno, kakšne so individualne pravice in obveznosti posameznih članov nadzornega sveta pri uresničevanju pristojnosti in nalog nadzornega sveta. Brez natančnejše opredelitve individualnih pravic in obveznosti članov nadzornega sveta tudi ne more biti dovolj natančno definirana odgovornost članov nadzornega sveta iz 263. člena ZGD-1, ki zahteva skrbno ravnanje. Še premalo je prisotno spoznanje, da v smislu korporacijske zakonodaje veljajo enaka pravila odgovornosti tako za direktorje oziroma člane uprav kot tudi za člane nadzornih svetov in tudi za člane upravnih odborov. Merilo za skrbno ravnanje je objektivni kriterij »skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika« ter varovanje poslovne skrivnosti družbe iz prvega odstavka 263. člena ZGD-1, ki se uporablja za člane organov vodenja ali nadzora v delniški družbi. Pri tem je razlika med direktorji in člani nadzornih svetov ter člani upravnih odborov le v obsegu in vrsti njihovih nalog in obveznosti, za kršitve katerih pa veljajo enaki kriteriji odgovornosti.

Pri spremljanju in nadziranju poslovanja družbe je temeljna naloga nadzornega sveta, da skrbi za dolgoročne interese družbe, za uresničevanje sprejete strategije družbe ter družbeno odgovorno povečevanje ekonomske učinkovitosti družbe.

Pristojnosti nadzornega sveta določa korporacijsko pravna zakonodaja (ZGD-1, ZFPPIPP, ZBan-1 in drugi) in natančneje se lahko razčlenijo še v splošnih aktih družbe. Temeljne pristojnosti nadzornega sveta so predvsem (Jovanovič, 2010), p. 103+):

- nadzor vodenja poslov družbe,
- pregled in preverjanje knjig in dokumentacije družbe, njene blagajne, zaloge blaga ...,
- postavljanje vprašanj in dajanje zahtev po poročilih uprave,
- sklic skupščine in dajanje predlogov sklepov ob sklicu,
- imenovanje in odpoklic uprave,
- določitev vsebine pogodbe s člani uprave,
- določitev plačil in odobritev posojil članom uprave,
- dajanje soglasij k posameznim poslom uprave,
- pregled in sprejem letnega poročila,
- zahtevati posebno revizijo poslovanja družbe.

ZGD-1 v 263. členu določa, da morajo člani organa vodenja ali nadzora pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika. Tako kot velja za člane posloводства, morajo tudi člani nadzornega sveta pri svojem delovanju in odločanju upoštevati predvsem interes družbe in temu interesu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese tretjih oseb, delničarjev, javnosti in tudi države. Ker obveznosti posameznih članov izhajajo iz pristojnosti nadzornega sveta kot organa delniške družbe, načeloma člani nadzornega sveta nimajo obveznosti delovanja izven obsega, ki ga zajema korporacijskopravna funkcija članstva v nadzornem svetu.

Ker delo nadzornega sveta poteka večinoma na sejah nadzornega sveta, je osnovna dolžnost vsakega člana nadzornega sveta, da redno in osebno sodeluje na vseh sejah nadzornega sveta. V okvir skrbnega ravnanja spada tudi ustrezna priprava na sejo nadzornega sveta, ki vključuje predvsem seznanitev z gradivom za sejo in oblikovanjem lastnih stališč do vseh točk dnevnega reda vsakega posameznega člana nadzornega sveta. Član nadzornega sveta mora zahtevati od predsednika nadzornega sveta, uprave in strokovnih služb družbe, da kot sklicatelji seje pravočasno pošljejo ustrezno gradivo za odločanje na seji nadzornega sveta. Če gradivo ni ustrezno ali je poslano prepozno in se posamezni član nadzornega sveta ne more ustrezno pripraviti na sejo, je tako pravica kot tudi dolžnost člana nadzornega sveta, da zahteva preložitev odločanja oziroma zahteva dodatne informacije. Če član nadzornega sveta ne nasprotuje sprejemanju sklepov brez ustreznih podlag, se pozneje ne more rešiti odgovornosti za morebitno škodo s tem, da pač ni mogel vedeti za škodljive posledice neke odločitve nadzornega sveta.

Po drugi strani je dolžnost vsakega člana nadzornega sveta, da uporabi vse možnosti, ki so mu na razpolago, da doseže pravočasen sklic seje nadzornega sveta in odločanje nadzornega sveta o vprašanjih, o katerih pač le-ta mora odločati. Za učinkovit nadzor nadzornega sveta nad delom

uprave je zelo pomembno, da uprava izčrpno in pravočasno poroča nadzornemu svetu o donosnosti, poslovni politiki, poteku pomembnejših poslov, finančnem stanju družbe in drugih vprašanjih, ki so pomembna za družbo. V smislu 272. člena ZGD-1 se navedena poročila pošiljajo nadzornemu svetu. Posamezni član nadzornega sveta ne more zahtevati, da uprava njega osebno informira oziroma obvešča in mu omogoča vpogled v poslovne knjige in drugo dokumentacijo. Lahko pa zahteva, da uprava o teh vprašanjih obvesti nadzorni svet, če je tako določeno v statutu družbe.

Nadzorni svet lahko poročilo zahteva le neposredno od uprave in ne od drugih oseb ali služb v družbi. Te druge lahko k temu zadoži uprava kot organ vodenja družbe. Uprava lahko zahteva, da ustrezne službe v družbi neposredno obvestijo oziroma pošljejo poročilo nadzornemu svetu.

Eno najpomembnejših pisnih poročil uprave je letno poročilo o poslovanju, katerega postopek sprejemanja je bil z novelo ZGD-F urejen na novo.

V zvezi z najpomembnejšo obveznostjo nadzornega sveta, to je nadzorom vodenja družbe s strani uprave, ima vsak posamezen član nadzornega sveta dolžnost, da opozori nadzorni svet o kršitvi obveznosti s strani uprave, za katero je izvedel in predlaga nadzornemu svetu obravnavo navedene kršitve.

Aktualno je vprašanje, kakšno angažiranje posameznega člana nadzornega sveta kot obveznost izhaja iz njegove funkcije članstva v nadzornem svetu. Prevladuje stališče, da član nadzornega sveta ni dolžan družbi nuditi celotnega svojega strokovnega in delovnega potenciala. Pri tem je treba upoštevati, da nadzorni svet kot glavno nalogo opravlja predvsem nadzor nad vodenjem družbe in da je vodenje družbe in nadzor nad tem zakonsko dosledno razmejen med upravo in nadzornim svetom. Iz tega izhaja, da so dolžnosti posameznega člana nadzornega sveta vezane na nadzor vodenja in ne na sodelovanje pri vodenju družbe.

Posebne naloge lahko posamezen član nadzornega sveta prevzame na podlagi sklepa nadzornega sveta in s sodelovanjem v komisijah nadzornega sveta. Vsekakor pa član nadzornega sveta ni dolžan kot član nadzornega sveta prevzeti takšnih nalog, ki se običajno proti plačilu opravijo s strani ustreznih strokovnjakov. Takšen angažma se od člana nadzornega sveta ne more zahtevati. Prav tako ni mogoče od posameznega člana nadzornega sveta zahtevati, da bo za uresničevanje svoje funkcije člana nadzornega sveta najel (odplačno) neodvisne strokovnjake, ki mu bodo šele omogočili ustrezen nadzor. Takšne strokovnjake lahko najame nadzorni svet kot organ družbe in seveda na stroške družbe.

Posebej v kriznih časih, ki smo jim priča, se obveznosti in odgovornosti organov – tudi nadzornega sveta – bistveno povečajo. Nadzorni svet kot organ ne nadzoruje več samo vodenja poslov, temveč postane svetovalno-podporni organ uprave. Tako morajo člani nadzornega sveta v določenih

primerih začeti uporabljati tudi svoja specialna znanja. Nadzor se bistveno intenzivira, tako postane iz spremljajočega nadzora (begleitende Überwachung) podpirajoči nadzor (unterstützende Überwachung) ali celo v določenih primerih soupravljajoči nadzor (gestaltende Überwachung) (Bratina, B. 2013).

Glede na opredeljene pristojnosti in zadolžitve nadzornega sveta, predvsem njegove kadrovske vloge, je pomembno umestiti politiko prejemkov med njegove kadrovske naloge, saj lahko le tako v celoti izpolnjuje vse kadrovske vidike imenovanj članov organa vodenja. Istočasno pa velja izpostaviti, da pa se del politike prejemkov nanaša tudi na njegovo delo in plačilo, pri čemer je ustrezno, da se vsaj ta del urejanja prepustiti skupščini, tako pa pridemo lahko v dulan sistem določanja politike prejemkov med dvema organoma, ki nimata identičnih pristojnosti.

3.4 SKUPŠČINA DRUŽBE

Skupščina je organ družbe, v katerem se oblikuje in izraža individualna volja delničarjev tako, da le-ta postane volja delniške družbe. Hierarhično je skupščina najvišji organ delniške družbe,³⁷ saj prav v njej delničarji izvršujejo svoje pravice v zadevah družbe.³⁸ Iz tega ne izhaja splošna pristojnost skupščine, ker imajo tudi drugi organi, na primer uprava, upravni odbor in nadzorni svet, izvirne pristojnosti, saj so le-te določene z zakonom.

Pri opredelitvi položaja skupščine v strukturi organov delniške družbe je treba izhajati iz dejstva, da ima tudi skupščina pomembne kadrovske pristojnosti, saj imenuje in odpokliče člane nadzornega sveta in upravnega odbora. Le-ti nato imenujejo upravo ali izvršne direktorje in tako lahko ugotovimo, da ima skupščina vsaj posredni vpliv na kadrovsko zasedbo uprave. Temu pa gre pripisati tudi potencialno možnost oblikovanja politike prejemkov za izvedbo te kadrovske naloge.

V delniških družbah z velikim številom delničarjev je praktični pomen zgoraj navedenih kadrovskih pristojnosti majhen, saj delničarji na skupščini praviloma zgolj potrdijo predlog, ki ga pripravijo organi družbe sami ali skupaj s posameznimi pomembnejšimi delničarji oziroma združenji delničarjev. Toda formalnopravno je pomembno, da ima skupščina popolno avtonomijo pri imenovanju in predvsem pri odpoklicu, ki ju lahko opravi po prosti presoji, in ni možna več vsebinska presoja s strani sodišča.

V razmerju do uprave skupščina le izjemoma nastopa neposredno in še to praviloma takrat, ko to želi uprava sama. Prav zaradi tega je toliko pomembnejša pristojnost skupščine, da vsako leto ob razpravi letnega

³⁷ Tako npr. izrecno določa Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911 (Stand am 1. Januar 2021) v ⁶⁹⁸ členu.

³⁸ Tako izrecno določajo par. 118/1 dAktG, par. 102/1 aAktG, člen 274/1 ZTD, 1. odst. 292. člena ZGD-1.

poročila uprave in nadzornega sveta odloča o razrešnici članom uprave in nadzornega sveta oziroma upravnega odbora.

Izglasovana nezaupnica članom organov vodenja ali nadzora³⁹ sicer nima neposrednih pravnih učinkov, toda njeni praktični učinki so pomembni, saj izrek nezaupnice s strani skupščine pomeni pomemben signal potencialnim investitorjem na trgu kapitala, da obstoječi delničarji niso zadovoljni z delom uprave delniške družbe.

Vodilni položaj skupščine delniške družbe se kaže tudi v tem, da skupščina odloča v primeru nesoglasja med upravo in nadzornim svetom. Ne nazadnje skupščina avtonomno odloča o temeljnih strateških odločitvah v družbi in s sprejemom statuta v mnogočem opredeli okvir delovanja, in sicer tako nadzornega sveta kot tudi uprave.

Pristojnosti skupščine so v primerjalnem pravu praviloma kogentno urejene v zakonodaji, s tem, da se lahko v statutu posamezne delniške družbe določijo še druge pristojnosti, pri tem pa je treba upoštevati kogentno določilo statutarne strogosti iz 183. člena ZGD-1. Tudi pri tem je treba upoštevati, da skupščina ne more posegati v pristojnosti drugih organov delniške družbe, katerih pristojnosti prav tako določa že zakonodaja. Pristojnosti skupščine delniške družbe lahko na splošno razmejimo v naslednje skupine:⁴⁰

1. Kadrovske odločitve:

- imenuje in odpokliče člane nadzornega sveta in upravnega odbora,
- odloča o podelitvi razrešnice članom organov vodenja ali nadzora,
- oblikuje politiko prejemkov članov organov vodenja ali nadzora,
- imenuje revizorja.

2. Poslovne odločitve:

- sprejema letno poročilo, če to ne opravi nadzorni svet ali upravni odbor (2. odst. 293. člena ZGD-1) in
- odloča o uporabi bilančnega dobička.

3. Temeljne odločitve v družbi:

- sprejema spremembe statuta,
- odloča o zvišanju ali zmanjšanju osnovnega kapitala,
- odloča o sklenitvi podjetniških pogodb,

³⁹ Razrešnica pomeni mnenje skupščine ex tunc (za nazaj), nezaupnica pa mnenje skupščine o organih vodenja ali nadzora ex nunc (vnaprej).

⁴⁰ Nekatere zakonodaje strnjeno v posameznih členih določajo pristojnosti skupščine, tako npr. par. 119 dAktG, člen 2364 CC, OR 698, člen 275 ZTD in 293. člen ZGD-1.

- odloča o statusnih spremembah,
- odloča o prenehanju družbe.

S tem pristojnosti skupščine niso izčrpane, saj zakonodaje določajo še pristojnosti skupščine v posameznih drugih primerih in dopuščajo, da statut v skladu z zakonom določi še druge pristojnosti skupščine.

Na skupščino ni mogoče prenesti vodenja poslov družbe, ker to spada v izključno pristojnost organov vodenja družbe. Možno je le, da organ vodenja sam predloži skupščini v soglasje sprejem kakšne poslovne odločitve. Skupščina o takšnem vprašanju ni dolžna odločati, če pa odloči, je organ vodenja vezan na odločitev skupščine. Iz tega se vidi določena hierarhija med posameznimi organi družbe.

V primerjalnem pravu poznamo redne (glavne) in izredne skupščine ter tudi posebna zasedanja skupščin posameznih razredov delnic. V nekaterih pravnih sistemih ni praktično nobene razlike med redno in izredno skupščino,⁴¹ medtem ko nekatere države tako vsebinsko, glede na zadeve, o katerih odloča redna oziroma izredna skupščina, kot tudi formalno; način sklica, kvorum, kvalificirana večina za sprejem sklepov, razlikujejo redno in izredno zasedanje skupščine delniške družbe.⁴² Delitev na redno in izredno skupščino poznajo tudi v Angliji in ZDA.

Ob navedenem je pomembnejše, da vsi pravni sistemi poznajo razliko med sprejemanjem običajnih (rednih) sklepov in sprejemanjem posebnih (izrednih) sklepov delniške družbe. Za običajne sklepe velja na splošno, da se sprejemajo na redni skupščini, tam, kjer poznajo razlikovanje med rednimi in izrednimi skupščinami oziroma da se sprejemajo z navadno večino oddanih glasov. Izredni sklepi pa se sprejemajo ali na izrednem zasedanju skupščine, za katerega velja običajno višji kvorum ali kvalificirana večina za sprejem, ali pa se za sprejem sklepa zahteva kvalificirana večina, tam, kjer sicer ni formalne razlike med redno in izredno skupščino, čeprav gre za odločanje na redni skupščini.

4. UMESTITEV POLITIKE PREJEMKOV

Politika prejemkov zajema vsa načela in odločitve glede plač in/ali prejemkov. Definirana je kot del kadrovske politike. Prejemki in nagrade članov organov nadzora, operative in vodenja imajo velik vpliv na zmogljivost in doseganje dobrih rezultatov v podjetjih. Vplivajo lahko na večjo pripravljenost sprejemanja strateških odločitev za doseganje dolgoročnih ciljev v družbi. Eno od osrednjih navzkrižij interesov v večini gospodarskih družb je spor med osebnimi interesi delničarjev in ostalimi

⁴¹ To velja za Nemčijo, Avstrijo, Švico, Hrvaško in Slovenijo.

⁴² Tako francosko pravo pozna redno – člen 155, izredno – člen 153 in 154 in posebno skupščino – člen 156 francoski ZGD (Loi No 66-537 du 24.7.1966 sur les sociétés commerciales-1967); podobno tudi Italija pozna redno in izredno skupščino – člen 2364 in 2365 Codice Civile.

deležniki, ki naj bi stremeli k dolgoročnemu razvoju in trajnemu uspehu. Osnovni princip – neuspeh naj ne bo nagrajen – vodi k dejstvu, da je politika prejemkov eden od glavnih instrumentov, ki managerje vodijo k sprejemanju večjih tveganj za družbo (Bratina, U. 2020).

Velika finančna kriza in spremljajoči medijski škandali so opredelili prejemke vodilnih kot enega glavnih sprožilcev prevzemanja presežnega tveganja. Na podlagi izkušenj in tržnih neuspehov podjetij so se razvili predpisi, ki prispevajo k jasnemu, preprostemu in transparentnemu procesu nagrajevanja organov vodenja in delničarjem omogočajo aktivno sodelovanje pri določanju menedžerskih prejemkov (Tomić et al., 2018).

Zaradi zelo hitrega razvoja kapitalskih trgov se je trend sledenja »direktorskih« plač kot prvi pojavil v Združenih državah Amerike. V zadnjih 50 letih se je razmerje plače managerja glede na plačo delavca tam v povprečju povečalo za 380 %. Najznačilnejšo spremembo pa je zaznati v zadnjih 30 letih. Ekonomske krize (predvsem v letu 2008) so na drugi strani pokazale resne napake v sistemu prejemkov managementa. Najpogosteje se izpostavljajo pomanjkanje transparentnosti, pomanjkanje omejenosti obdobja in nezmožnost povrnitve že izplačanih bonusov. Odločitve managementa so namreč velikokrat kratkoročno usmerjene, motivirane s spremljajočimi nagradami, s katerimi se lahko ogroža dolgoročne cilje in trajnostno usmeritev podjetja.

Kot začetek regulacije na področju prejemkov lahko štejemo čas po poku t. i. Dot-com balona v ZDA. Bankrot nekaterih pomembnejših tehnoloških velikanov se je zgodil v začetku 21. stoletja, glavni razlog pa je bil v visoki zadolženosti teh družb, ki so se zadolževale po ceni, nižji od tržne. Pok balona je privedel do odpisa več kot 50 % teh posojil, javnost pa se je začela upravičeno spraševati, zakaj je prišlo do takega razpleta. Na plano so prišli primeri, kot je WorldCom (tudi Enron, Parmalat ...), v katerih si je glavni izvršni direktor kar iz podjetja, ki ga je vodil, izposojal denar za trgovanje z delnicami.

Da bi preprečili zlom gospodarstva in povrnili zaupanje v trg, je ameriški kongres leta 2002 sprejel Sarbenes-Oakley Act,⁴³ ki je skupaj s poenotenjem standardov finančnega poročanja prinesel še obveznost sprejetja kodeksov korporativnega upravljanja in omejitve prejemkov organov vodenja družb. Razmerje med povprečnimi plačami delavcev in članov organov vodenja se je skokovito zmanjšalo. Z novim zakonom je bilo podjetjem prepovedano najemati posojila, da bi financirali oziroma kreditirali člane upravnih odborov in uprav. Prav tako se je pojavila možnost tako imenovane povrnitve, kar pomeni, da lahko družba izplačano nagrado članu organa vodenja zahteva nazaj, če dokaže, da so bili rezultati drugačni od pričakovanj, ali pa če je prišlo do zavajanja vlagateljev (Tomić et al.,

⁴³ An Act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes. PUBLIC LAW 107-204—JULY 30, 2002.

2018). Zakon, ki je zaustavil nenadzorovano rast prejemkov, pa ni imel vpliva zgolj na ameriške družbe, nanašal se je namreč na vsa podjetja, ki kotirajo na ameriški borzi, s čimer je zajel tudi veliko podjetij iz območja EU.

Preizkus učinkovitosti zakonodaje se je zgodil leta 2008, po »poku nepremičninskega balona«, ki je prav tako privedel do velikega zmanjšanja povprečnih prejemkov uprav, ki so pred tem ponovno začeli drastično naraščati. Odgovor je bil ponovno strožja zakonodaja. Leta 2010 bil tako sprejet Dodd-Frank Act, ki je predpisal t. i. say on pay (beseda pri plačilu) princip. Ta delničarjem družbe omogoča, da se organizirajo in kadar koli glasujejo o ustreznosti prejemkov v družbi. Na podlagi takih predpisov v ZDA so nastale tudi direktive EU, ki obravnavajo pravice delničarjev in prejemke organov vodenja in nadzora v družbah (podrobneje supra).

4.1. PRED NOVELO ZGD-1K

Kljub temu da je Evropska komisija že v preteklosti dajala smernice glede prejemkov, so bile te v preteklosti veliko ohlapnejše kot sedaj. Priporočila, ki so bila izdana že leta 2006, so tako na področju prejemkov članov organov vodenja javnih delniških družb predlagala štiri ukrepe (Prof. Ferrarini, 2008):

- razkrivanje informacij o politiki prejemkov, njihovi strukturi in doseganju ciljev v letnih poročilih;
- glasovanje delničarjev glede politike prejemkov na skupščini (posvetovalno ali obvezujoče);
- razkrivanje paketa prejemkov za vsakega člana organa vodenja posebej;
- predhodna odobritev shem delniških opcij.

Štirje ukrepi so bili predlagani tudi na področju urejanja prejemkov neizvršnih direktorjev in članov nadzornih svetov (Prof. Ferrarini, 2008):

- ločenost vloge glavnega izvršnega direktorja (predsednika uprave) in predsednika upravnega odbora (predsednika nadzornega sveta);
- zadostno število od največjega delničarja neodvisnih direktorjev v nadzornem svetu;
- oblikovanje odborov za imenovanja, prejemke in revizijo;
- močna prisotnost neodvisnih direktorjev v nadzornih odborih.

Po izdanih priporočilih, ki niso bila zavezujoča, je Evropska komisija v svojem poročilu o napredku julija 2007 ugotavljala, da je bila večina držav članic takrat šele v fazi izrisovanja časovnice uveljavitve priporočil. Značilne so bile tudi izrazite razlike med posameznimi članicami Evropske unije, zaznan pa je bil napredek pri upoštevanju standardov korporativnega upravljanja. Predvsem na področju prejemkov članov organov vodenja je

bilo zaznati napredek pri skoraj vseh državah članicah, medtem ko je bilo na področju urejanja večjega vpliva delničarjev zaznati prav nasprotno.

Statistično je 60 % članic vsaj delno sledilo vsem ukrepom, medtem ko jih je 40 % večino v letu od objave zanemarjalo. Več kot $\frac{2}{3}$ držav članic EU je tako že julija 2007 v svojo zakonodajo implementiralo razkrivanje prejemkov članov organov vodenja in nadzora. Možnost glasovanja o politiki prejemkov na skupščini pa je delničarjem takrat ponujalo le okoli 30 % odstotkov članic EU, večina najprej zgolj, kot ločeno glasovanje, pozneje pa se je bolj uveljavila rešitev glasovanja o politiki prejemkov kot delu letnega poročila (enotno glasovanje) (Tomić et al., 2018).

Kljub temu da Delničarska direktiva I vprašanja nagrajevanja organov vodenja in nadzora ni urejala, pa je Slovenija z novelo ZGD-1C v 2009, s katero se je sicer implementiralo to direktivo, bistveno posegla v zakonske določbe, ki so do tedaj urejale vprašanje nagrajevanja organov vodenja in nadzora ter položaja delničarjev glede tega. Pri tem je zakonska ureditev sledila zgoraj navedenim priporočilom Komisije EU. Glede tega je uporaben 6. člen novele ZGD-1C, ki je bistveno spremenil 270. člen glede prejemkov članov uprave, 7. člen novele ZGD-1C, ki je spremenil 284. člen glede plačila članom nadzornega sveta, nato 8. člen novele ZGD-1C, ki je dopolnil 294. člen ZGD-1 glede določitve politike prejemkov članov organov vodenja in nadzora. Ureditev obravnavanih vprašanj, povezanih s prejemki članov organov vodenja in nadzora, je od novele ZGD-1C naprej ostala nespremenjena (Kocbek et al., 2018).

Tako je novela ZGD-1C vnesla pristojnost skupščine, da kadar odloča o uporabi bilančnega dobička, se mora seznaniti delničarje s prejemki članov organov vodenja ali nadzora, ki so jih za opravljanje nalog v družbi prejeli v preteklem poslovnem letu. Informacija je morala vsebovati prejemke za vsakega člana organa vodenja ali nadzora posebej in mora biti razčlenjena vsaj na fiksne in variabilne prejemke, udeležbo v dobičku, opcije in druge nagrade, povračila stroškov, zavarovalne premije, provizije in druga dodatna plačila. Informacija je morala vsebovati tudi prejemke, ki so jih člani organov vodenja ali nadzora pridobili z opravljanjem nalog v odvisnih družbah. Takšna informacija je morala biti razkrita tudi v letnem poročilu, skupaj s politiko prejemkov članov organov vodenja ali nadzora, če jo je skupščina določila (Bratina, U. 2020).

Skupščina je lahko določila politiko prejemkov članov organov vodenja ali nadzora (šesti odstavek 294. člena ZGD-1). Vsi prejemki članov organov vodenja ali nadzora pa so morali potem biti v skladu s tako politiko prejemkov. Pri sami določitvi politike prejemkov članov uprave in izvršnih direktorjev pa je skupščina sledila naslednjim načelom:

- Politika prejemkov članov uprave in izvršnih direktorjev je morala vzpodbuditi dolgoročno vzdržnost družbe in zagotavlja, da so prejemki v skladu z doseženimi rezultati in finančnim stanjem družbe.

- Celotne prejemke je lahko sestavljal fiksni in variabilni del. Variabilni del prejemkov je moral biti odvisen od vnaprej določenih in merljivih meril. Skupščina je lahko določila najvišji znesek variabilnega dela prejemka.
- Odpravnina se je lahko izplačala le v primeru predčasne prekinitve pogodbe. Odpravnina ni mogla biti izplačana, če je član uprave ali izvršni direktor odpoklican iz razlogov, določenih v prvi, drugi in tretji alineji drugega odstavka 268. člena ZGD-1 ali če je član uprave ali izvršni direktor sam odpovedal pogodbo. Skupščina je lahko določila najvišji znesek odpravnine.

Če pa skupščina ni določila politike prejemkov, je moral nadzorni svet določiti prejemke uprave v skladu z 294. členom ZGD-1 ter pri tem slediti danim priporočilom in načelom iz istega člena (prvi odstavek 270. člena ZGD-1). Navedeno določilo je zelo restriktivno posegalo v delo nadzornega sveta ter ga neprimerno omejevalo pri izvajanju njegove kadrovske funkcije v družbi. Vendar pa je bilo predmetno določilo v praksi zasebnih delniških družb redko uporabljeno in skupščine načeloma v Sloveniji neposredno niso posegale v politiko prejemkov, čeprav so to možnost imele. Povsem drugače pa je predmetno področje v začetku finančne krize oblikoval, posebej za te namene sprejet Zakon o omejevanju plač poslovnih oseb,⁴⁴ ki je vnesel precej nekonsistentnosti in omejitev, ki še niso v celoti odpravljene in za družbe z državnim imetništvom kapitala povečini predstavljajo omejevanje s tem pa tudi (ne)ustreznost vodenja kadrovske in poslovne politike v družbi.

Poleg zakonske pristojnosti skupščine družbe za določitev politike prejemkov (podrobneje supra) se je z navedeno problematiko ukvarjalo tudi krovno združenje vseh nadzornikov v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju: ZNS) in izdalo priporočila za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev.⁴⁵ V teh priporočilih je bil precejšen del namenjen prejemkom člana uprave ali izvršnega direktorja. Avtorji so priporočali, da naj nadzorniki pri določanju prejemkov in nagrad članom organov vodenja upoštevajo vrednost lastnega kapitala družbe in vrednost sredstev družbe ter ocenijo, kaj strošek prejemkov, ki jih določijo, pomeni za družbo. Za večje družbe je bila v priporočilih opredeljena tudi potreba po oblikovanju posebne komisije (komisija za prejemke), ki se je ukvarjala samo s prejemki in njihovo transparentnostjo (mag. Bajuk et al., 2007).

Glede sestave prejemkov je bilo priporočeno, da naj bodo prejemki sestavljeni iz fiksnih prejemkov ali prejemkov iz delovnega razmerja

⁴⁴ Zakon o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZPPOGD – Uradni list RS, št. [21/10](#), [8/11](#) – ORZPPOGD4 in [23/14](#) – ZDIJZ-C) – t. i. Lahovnikov zakon. Kot zanimivost je mogoče v ZPPOGD zaslediti, da predmetni predpis velja poleg članov organov vodenja (uprav), tudi za izvršne direktorje, poslovodje in prokuriste, medtem ko se na člane organov nadzora ne nanaša.

⁴⁵ Priporočila za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev (2007). Združenje nadzornikov Slovenije, Brdo pri Kranju.

(bonitete plačila). Variabilne prejemke v smislu denarnih plačil pa naj sestavljajo prejemki za uspešnost, doseganje poslovnih načrtov, preseganje teh ipd. Za rast vrednosti kapitala in višanje tržne vrednosti podjetja so avtorji priporočili predlagali variabilne prejemke dolgoročnejshe narave, ki naj bi bili izplačani ob dobičku ali pa kot del udeležbe na njem. Predlagala se je uresničitev obveznosti in pravic obeh strani s pogodbo, ki naj vključuje elemente: za kakšne vrste prejemkov gre in v kakšni višini naj bodo, določanje višine in vrste, konkretne cilje, mejnike realizacije ciljev. Nadzorni svet ali upravni odbor pa naj bi skrbel za primerno uravnoteženost med fiksnimi in variabilnimi prejemki. Predlagala se je celo višina fiksnih prejemkov do največ 85 % celotnih prejemkov v določenem letu. Med fiksnimi prejemki, ki jih lahko enačimo z bonitetami, pa je bilo v priporočilu kar nekaj predlogov za nedenarne oblike izplačila, kot so zavarovanja, službeni avtomobil, zdravstveni pregled ipd. Med variabilnimi prejemki, ki jih štejemo za nagrade, pa so bile priporočane delniške opcije, izvedeni finančni instrumenti in enkratna izplačila. Dokument je torej natančneje opredeljeval tudi merila za kratkoročno in dolgoročno uspešnost (mag. Bajuk et al., 2007).

Zadnja obsežnejša raziskava na področju raznolikosti sestave uprav in nadzornih svetov ter njihovih plačil v Sloveniji je bila izvedena leta 2017 in opravljena po naročilu ZNS s strani revizijske hiše Deloitte Slovenija. V vzorec je bilo izbranih 22 družb, ki kotirajo na Ljubljanski borzi. Prvi del raziskave se je posvečal predvsem profilu članov uprav in raznolikosti spolov v upravah in nadzornih svetih slovenskih javnih družb. V drugem delu raziskave pa je bil poudarek predvsem na prejemkih članov uprav v javnih družbah v Sloveniji. Povprečni bruto prejemki člana uprave so leta 2017 znašali 216.892 evrov. Ob tem je v povprečju fiksni del prejemkov znašal 65,9 % letnih bruto prejemkov. Zanimivo je, da se povprečni letni bruto prejemki članov uprave pretirano ne razlikujejo od povprečnih bruto prejemkov predsednikov uprav, saj na letnem nivoju razlika znaša zgolj 2.021 evrov (Mag. Žibret Kralj, 2018).

Prav tako raziskava med zanimivostmi navaja razmerja med prejemki članov uprav in prejemki članov nadzornih svetov. Ta je v Sloveniji razmerje »zgolj« 25,6 v korist člana uprave (povprečno). Prav tako je glede na druge države za Slovenijo značilna majhna razlika med plačami članov uprav in povprečnimi prihodki zaposlenega, saj to razmerje znaša 7,6. Za ZDA na primer raziskava navaja, da je bilo leta 1956 to razmerje 20, danes pa znaša že vrtoglavih 296. Tudi pri nas je to razmerje naraščalo v zadnjih letih, saj smo na trenutno razmerje prešli iz razmerja 5,8 iz leta 2013 sorazmerno hitro. To je mogoče pripisati mnogim privatizacijam, s čimer so se uprave osvobodile »okov« t. i. Lahovnikovega zakona (Mag. Žibret Kralj, 2018).

4.2 OPREDELITEV V ZGD-1 (NOVELA ZGD-1K)

4.2.1 Direktiva Evropske komisije

Delničarska direktiva II je vprašanja, povezana s prejemki organov vodenja in nadzora, na novo uredila in pri tem tudi nadgradila rešitve v zgoraj navedenih priporočilih Evropske komisije. Bistvena novost je bila urejena v členih 9a in 9b, ki uvajata dva akta, to je t. i. politiko prejemkov direktorjev in pravico do glasovanja delničarjev o politiki prejemkov ter poročilo o prejemkih in informacije, ki jih je treba predložiti in pravico do glasovanja v tej zvezi.

Glede na zgoraj izpostavljeno lahko ugotovimo, da je bila dosedanja ureditev v ZGD-1 v primerjavi z na primer nemško ali avstrijsko ureditvijo skladnejša oziroma bližje rešitvam Delničarske direktive II (ker je Slovenija uzakonila nekatere rešitve iz priporočil Evropske komisije iz let 2010 in 2011, medtem ko Nemčija in Avstrija tega zakonsko nista tako urejali in spreminjali) (Bratina, U. 2020).

Potreba po spremembah je bila utemeljena na dolgoročnem razvoju gospodarskih družb z naslavljanjem glavnih pomanjkljivosti, zaznanih v implementaciji prejšnje direktive (Tomić et al., 2018):

- kratkoročni cilji administrativnih teles,
- pomanjkljivosti v nadzoru prejemkov članov organov,
- pomanjkljivosti pri nadzoru transakcij povezanih oseb,
- pomanjkljivosti v udejanjanju čezmejnih delničarskih pravic.

Osrednji cilji so bili usmerjeni v pomanjkanje mehanizmov za preprečevanje dejanj vodstev družb, ki so usmerjena zgolj v kratkoročno poplačilo, kar vodi v neučinkovito korporativno upravljanje in škodljive posledice za strateške in dolgoročne cilje podjetja. Skoraj vse razprave in študije pred in po sprejetju Delničarske direktive II so bile namenjene spodbujanju dolgoročne delničarske vključenosti in so poudarjale enak cilj – pomen dolgoročnih ciljev gospodarske družbe kot osnovo trajnostne naravnosti gospodarstva.

Poleg velikega vpliva delničarjev na sprejemanje politike prejemkov v družbi, ki so urejena v členih 9a in 9b, so osrednja področja Delničarske direktive II (Tomić et al., 2018) še:

- Identifikacija delničarjev, prenos informacij in izvajanje pravic delničarjev – skladno z neposrednejšo komunikacijo družbe z delničarji, s pridobivanjem sprotnih informacij o delničarskih identifikacijskih podatkih in obdelavo teh podatkov; kot dodatek k izboljšavi prenosa informacij v verigi za udejanjanje pravic delničarja,

posebej v čezmejnem kontekstu, visok nivo transparentnosti, ki zadeva stroške posrednikov in prepoved diskriminacije v smislu stroškov v praksi za domače in čezmejno udejanjanje delničarskih pravic; modernejši proces glasovanja delničarjev skladno s pravico do vedenja ali je bil njihov glas upoštevan, z zagotovitvijo elektronske potrditve izpiska glasovanja v primeru tega in možnost vpogleda v rezultate glasovanja, ki jih mora zbirati družba.

- Transparentnost institucionalnih vlagateljev, upravljavcev s sredstvi in »proxy« svetovalcev – s ciljem zagotoviti dolgoročne rezultate in obstoj družbe.
- Transakcije s povezanimi osebami – skladno z zagotavljanjem zadostne zaščite pri transakcijah s povezanimi osebami, javnim oznanjanjem materialnih transakcij, zagotavljanjem informacij o identiteti povezanih oseb in zagotavljanjem omejitev za direktorje in delničarje pri sodelovanju v odločanju in sposobnosti povezanih oseb.

Vse zgoraj omenjeno je izjemno pomembno za vzpostavitev predpogojev za sodelovanje in udejanjanje delničarskih pravic glede politike prejemkov članov organov vodenja.

Glavni cilj pri reguliranju pravic glasovanja je v obveznosti družbe, da določi politiko prejemkov, ki se nanaša na člane organov vodenja, in da delničarjem zagotavlja pravice do glasovanja na skupščini na temo politike prejemkov. Glas posameznega delničarja je lahko zavezujoč ali zgolj posvetovalne narave.

Cilj Delničarske direktive II torej je, da so vsi prejemki managerjev usklajeni s politiko prejemkov v družbi, ki jo sprejme skupščina. Namen je tak ne glede na to, ali je glasovanje zavezujoče ali nezavezujoče, saj predlagatelj želi s tem zagotoviti transparentnost in čim širšo razpravo o tematiki. V primeru, da je glasovanje delničarjev zavezujoče in da na skupščini politika ni izglasovana s skupščinsko večino, je predvideno nadaljevanje po praksi, ki je bila v veljavi pred predlogom o glasovanju. Vodstvo družbe je obvezano v glasovanje oddati prilagojeno politiko prejemkov, kar pa lahko stori šele na naslednji skupščini (Bratina, U. 2020).

V primeru nezavezujoče oziroma posvetovalne narave glasovanja delničarjev o politiki prejemkov na skupščini je družba po načelu dolžne skrbnosti vseeno dolžna izplačevati prejemke na podlagi skupščinskega sklepa. Prav tako je ob zavrnitvi vodstvo dolžno predložiti prilagojeno politiko na naslednji skupščini, vendar v primeru kršenja naštetih pogojev sankcije niso predvidene.

V primeru izjemnih pogojev lahko države članice dovolijo določenim družbam odstopanje od politike prejemkov. Odstopanje je torej dovoljeno izjemoma: začasno, pod posebnimi pogoji, in če je to nujno zaradi

zagotavljanja pogojev dolgoročne stabilnosti in trajnostnega poslovanja družbe. Taka izjema mora vsebovati postopkovne pogoje in imeti določene elemente, pod katerimi je tako odstopanje dovoljeno. Odstopanje je opredeljeno zgolj kot možnost (Tomić et al., 2018).

Delničarska direktiva II ne nudi zgolj možnosti odstopanja v smer zniževanja prejemkov organov vodenja v podjetju. Opredeljena je tudi možnost njihovega začasnega povečanja. Termin začasno odstopanje odpira prostor za arbitrarno odločanje med časom odstopanja od sprejete politike in vzpostavitvijo drugačne prakse. Politika prejemkov mora biti kljub temu dana na glasovanje takoj, ko je to mogoče, ob vsaki spremembi ali vsaka štiri leta.

Če družba zagotavlja variabilne prejemke, mora politika jasno opredeljevati celovita in raznolika merila za dodelitev nagrad. Nakazati mora finančne in nefinančne kriterije, utemeljene na ciljih glede družbene odgovornosti, in pojasnjevati, kako te cilje dosega. Specificirane morajo biti informacije o kakršnem koli odstopanju in v obdobju, v katerem je to nastalo, prav tako o možnostih, da družba zahteva povrnitev preplačanih nagrad (angl. Clawback Period). Delničarska direktiva II določa tudi, da mora biti politika prejemkov javno objavljena na spletni strani podjetja ter taka ostati prosto dostopna, kolikor časa je to mogoče (Tomić et al., 2018).

4.2.2 Politika prejemkov po ZGD-1K

Področje prejemkov članov organov vodenja in nadzora se je z novelo ZGD-1K v celoti uskladilo z Delničarsko direktivo II, ob uporabi ustreznih možnosti, ki jih glede tega daje direktiva. Nomotehnično se je to izvedlo s spremembo 270. člena ZGD-1 glede prejemkov članov uprave, 284. člena glede plačila članom nadzornega sveta ter s spremembo 294. člena glede razrešnice. Za implementacijo sta bila dodana (najpomembnejša) nova člena, to sta 294.a (politika prejemkov) in 294.b člen (poročilo o prejemkih), v katerih se opredelijo vse sestavine politike prejemkov na eni strani ter poročilo o prejemkih na drugi strani. Po noveli so torej javne delniške družbe, ki kotirajo na borzi, zavezane kogentno, da najmanj vsaka štiri leta sprejmejo politiko prejemkov članov organov vodenja in nadzora, o kateri glasujejo delničarji na skupščini delniške družbe.

Z novim 294.a členom se je implementirala določba 9.a člena Delničarske direktive II o pravici do glasovanja o politiki prejemkov. Bistvo ureditve je v tem, da morajo javne delniške družbe obvezno oblikovati politiko prejemkov za vse člane organov vodenja in nadzora ter tudi izvršne direktorje, ki sicer nimajo statusa poslovodstva po 10. členu ZGD-1, skladno z Delničarsko direktivo II pa spadajo med direktorje. Doslej je ZGD-1 dopuščal, da delniške družbe določijo politiko prejemkov, vendar tega ni kogentno zapovedoval. Po Delničarski direktivi II pa imajo javne delniške družbe obveznost, da oblikujejo politiko prejemkov. Za nejavne delniške

družbe (ter tudi za ostale kapitalske družbe) pa je predmetna politika ostala še naprej predmet avtonomne odločitve organov v družbi.

V novi zakonski ureditvi je skladno z opcijo, ki jo daje Delničarska direktiva II, opredeljena posvetovalna narava glasovanja skupščine o politiki prejemkov. Enako kot v Nemčiji se glede tega tudi v naši literaturi postavlja vprašanje, ali se s takim prenosom pristojnosti nagrajevanja in pogojem zaposlovanja poslovodij na delničarje vendarle ne posega pretirano v vlogo nadzornega organa in s tem zmanjšuje učinkovitost nadzora nad poslovođenjem (Kocbek, 2019). Načeloma bi sama kogentna urejenost z ZGD-1 lahko predstavljala težavo pri umestitvi med pristojnosti posameznih organov v družbi, vendar pa je zakonodajalec z uporabo besede »Družba ... oblikuje ...« in » ... v glasovanje skupščini za odobritev.« dal jasno sporočilo, da je lahko predlagatelj ter iniciator tovrstne politike prejemkov tudi kateri drug organ, nadaljnjo izpeljavo pa prepustil avtonomni ureditvi (podrobneje infra).

Določanje politike prejemkov po skupščini družbe doslej še ni bila prav pogosta poslovna praksa. Po novi ureditvi pa je pomembno, da v primeru, ko skupščina zavrne politiko prejemkov, (kogentno) velja le začasni režim izplačevanja prejemkov skladno s predlagano politiko, s tem, ko mora biti že takoj na naslednji skupščini delničarjev predložena spremenjena politika prejemkov (tretji odstavek 9.a člena Delničarske direktive II). Določba 294.a člena ZGD-1 pa v ničemer ne posega v siceršnje določbe zakona, ki določajo pristojnosti posameznih organov, ter v druga materialna vprašanja, tudi glede prejemkov (npr. v določbo 284. člena ZGD-1, ki prepoveduje udeležbo članov nadzornega sveta pri dobičku).

Dodatno je določeno, da družba, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu, predloži politiko prejemkov v glasovanje ob vsaki pomembni spremembi, v vsakem primeru pa vsaj vsaka štiri leta.

Nova ureditev je tudi opustila določanje načel politike prejemkov ter tudi kašna mora le-ta biti, to se je prepustilo družbam, ki bodo politiko oblikovale na podlagi smernic, ki se že pojavljajo kot osnutki avtonomnega pravnega vira (Guidelines on the standardised presentation of the remuneration report under Directive 2007/36/EC, as amended by Directive (EU) 2017/828 as regards the encouragement of long-term shareholder engagement⁴⁶). Zakonodajalec je določil le, da se s politiko prejemkov na jasn in razumljiv način v zvezi s posameznimi sestavinami prejemkov prikaže na primer prispevek prejemka k spodbujanju poslovne strategije, dolgoročnemu razvoju in vzdržnosti družbe. Natančno se določa vsebina politike prejemkov in naštevajo potrebne sestavine in zahteva njihov opis, ki so potrebni za adekvatno politiko prejemkov (npr. vse fiksne in variabilne sestavine prejemkov, vključno z vsemi dodatki in drugimi ugodnostmi v kakršni koli obliki) ter njihov relativni delež v prejemku; vsa finančna in

⁴⁶ Dostopno na: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rrg_draft_21012019.pdf

nefinančna merila uspešnosti (kjer je ustrezno tudi glede družbene odgovornosti) za dodelitev variabilnih sestavin prejemkov, vključno s pojasnilom, kako ta merila prispevajo k spodbujanju poslovne strategije, dolgoročnemu razvoju in vzdržnosti družbe in predstavitev metod, uporabljenih za ugotovitev izpolnjevanja meril; obdobja odloga izplačila ter določitev pogojev, ki morejo biti izpolnjeni, da lahko družba zahteva vrnitev variabilnih prejemkov; v primeru izplačila prejemkov v obliki delnic: obdobja dodelitve, pogoje glede imetništva delnic po pridobitvi (če so predvideni) ter pojasnilo, kako ti prispevajo k spodbujanju poslovne strategije, dolgoročnemu razvoju in vzdržnosti družbe; pojasnilo o tem, kako so bili pri določanju politike prejemkov upoštevani plačilni in zaposlitveni pogoji zaposlenih, vključno s pojasnilom, katera skupina zaposlenih je bila vključena; predstavitev postopka določanja in izvajanja ter pregleda politike prejemkov, vključno z ukrepi za preprečitev ali obvladovanje nasprotja interesov; v primeru spremembe politike prejemkov pojasnilo vseh pomembnih sprememb in pregled obsega, v katerem so bili upoštevani glasovi in mnenja delničarjev v zvezi s politiko prejemkov in poročilom o prejemkih ipd.

Pomembno sporočilo tretjega odstavka 294.a člena ZGD-1 je, da je glasovanje o politiki prejemkov na skupščini delničarjev posvetovalne narave, čeprav je bil prvotno v predlogu predviden zavezujoč sklep (Kocbek, M. 2021, p. 1081). Podobno tehniko pa je zaslediti tudi v nemški zakonodaji⁴⁷ (par. 120a dAktG). To je izjemnega pomena predvsem za nadzorni svet družbe, ki je s takšno rešitvijo ohranil pristojnosti (tudi odgovornost) za določanje nagrajevanja in oblikovanje politike prejemkov, skupščina pa nekako »oblikuje« (podeljuje) nezavezujoče mnenje o sami pripravljeni politiki prejemkov. Na ta način se je popolnoma udeležil koncept različnih interesov organov v delniški družbi in razmejitve interesov v družbi in družbinem podjetju⁴⁸ (Kocbek, 2021, p. 1082).

Če skupščina delničarjev predlagane politike prejemkov ne odobri, družba na naslednji skupščini delničarjev v glasovanje predloži spremenjeno politiko. Družba pa lahko članom organov vodenja in nadzora ter izvršnim direktorjem določi prejemke le v skladu s politiko prejemkov, ki je bila predložena v glasovanje za odobritev na skupščini delničarjev. Navedena norma kogentno rešuje primere, če politika prejemkov ni bila odobrena, hkrati pa zavezuje predlagatelja (nadzorni svet), da na naslednjo skupščino predloži spremenjen in prilagojen akt politike prejemkov, pri čemer pa se decidirano ne omenja, kakšne naj bodo spremembe, zato se predvideva (po nemškem vzoru načeloma spremembe niti niso potrebne, če ima nadzorni

⁴⁷ Nemčija in Avstrija npr. urejata delniško pravo v samostojnih zakonih – vsaka v svojem Zakonu o delnicah (Aktiengesetz, v nadaljevanju: dAktG in aAktG). Oba zakona urejata zgolj delniško družbo, ne pa ostalih gospodarskih družb.

⁴⁸ V nemškem pravu je izrecno določeno, da predmetni sklep skupščine ne ustvari nobenih pravnih posledic in obveznosti (prvi odstavek par. 120a dAktG) ter ga tudi ni mogoče izpodbijati. V razmerju do nadzornega sveta pa le-ta nima pravnega sredstva zoper neodobritev sklepa o politiki prejemkov.

svet za takšno postopanje zadostne argumente), da so lahko te minimalne (Kocbek, 2021, p. 1082).

Tako se na skupščini družbe lahko politika prejemkov zgolj odobri ali zavrne, pri čemer za takšno odločitev zadostuje navadna večina pri sklepanju zastopanega osnovnega kapitala, saj gre za običajen sklep. Seveda je v skladu z ZGD-1 treba odločanje o politiki prejemkov uvrstiti na dnevni red skupščine in podati ustrezen predlog sklepa, ki pa ga immanentno lahko oblikuje zgolj nadzorni svet ali upravni odbor, pri tem pa predlogi delničarjev, ki bi spreminjali predloženo politiko prejemkov, niso dopustni. Tako skupščina predlagane politike prejemkov ne more spremeniti in se je zavzela podobna rešitev kot pri sprejetem letnem poročilu in njegovi obravnavi na skupščini. Torej bi bili sklepi skupščine, ki bi spreminjali predloženo politiko prejemkov nični, prav tako pa niso veljavni sklepi, ki bi deloma spreminjali ali odobrili politiko prejemkov, saj se le-ta šteje za celoto za vse člane organov vodenja in nadzora ter izvršne direktorje in je ni mogoče deliti. Zato je mogoče ugotoviti, da sistemsko 294.a člen ZGD-1 (kljub dejstvu, da se pojavlja pod odsekom zakona: Pristojnosti skupščine) v ničemer ne posega v razporeditev pristojnosti organov v delniški družbi in z ničemer ne spreminja koncepta ZGD-1 in kognitivnosti ureditve v dvotirnem sistemu upravljanja, s čimer se prepušča avtonomija oblikovanja in določanja politike nadzornemu svetu, ki dejansko vrši tudi kadrovske funkcije pri imenovanju posloводства.

Dodatno je v 294.a. členu ZGD-1 določeno, da družba lahko v izjemnih okoliščinah, ki zajemajo le primere, ko je to nujno za uresničitev dolgoročnih interesov in vzdržnosti družbe kot celote ali za zagotovitev njenega premoženja, začasno odstopi od politike prejemkov, če politika vsebuje postopkovne pogoje, v skladu s katerimi, se sme uporabiti odstopanje in določbe o tem, pri katerih elementih politike je mogoče odstopanje. Kot znak javne manifestacije pa je s petim odstavkom 294.a člena ZGD-1 določeno, da se po glasovanju o politiki prejemkov na skupščini le-ta nemudoma javno objavi na spletni strani družbe skupaj z datumom in izidi glasovanja, kjer mora ostati brezplačno in javno dostopna vsaj toliko časa, dokler se uporablja, najmanj pa deset let (ZGD-1K, 2021).

4.2.3 Poročilo o prejemkih

Pomemben del Delničarske direktive II je komunikacija in izboljšanje odnosa z delničarji družbe. Komunikacija lahko poteka sproti, najpogosteje pa se je družbe poslužujejo prek letnega poročila, ki ga predstavijo na skupščini. Pri podjetjih z zelo zgoščeno lastniško strukturo je letno poročilo zgolj formalnost ter velikokrat bolj namenjeno zunanji javnosti kot delničarjem, saj imajo delničarji svoje predstavnike večinoma že v nadzornih svetih. Za družbe z razpršenim lastništvom pa je letno poročilo pomemben most ohranjanja odnosov in obveščanja delničarjev o poslovanju, viziji in strateških odločitvah v podjetju (Kocbek et al., 2018).

Sestava poročila o prejemkih je predpisana po temeljnih elementih, ki jih mora vsebovati, oblika pa je praviloma prepuščena družbi, razen če zakonodajalec v implementaciji Delničarske direktive II v državno zakonodajo ne določi drugače. V različnih državah je mogoče najti nekaj priporočil o pripravi poročila o prejemkih, najpogosteje pa se države, ki so obveznost poročanja v zakonodajo implementirale pred kratkim, zgledujejo po članicah, ki so zadevo že implementirale. Navodila pa pripravlja tudi veliko svetovalnih hiš, ki imajo za taka poročila tudi potrebno znanje in kadrovskega potencial.⁴⁹ Posamezne rešitve in primeri primerjalnih smernic za pripravo poročil bodo podani supra.

Poročilo o prejemkih organov vodenja v družbi mora vsebovati letno izjavo, letno poročilo o prejemkih in politiko prejemkov organov vodenja v prihodnje. Del, ki vsebuje politiko prejemkov, je lahko izpuščen, če družba nima namena predlagati in dati na glasovanje politike prejemkov. Ko je politika prejemkov za naprej izpuščena iz poročila o prejemkih, mora to poročilo vsebovati natančne podrobnosti o tem, kdaj je bila veljavna politika prejemkov odobrena in kje jo lahko najdemo na spletni strani družbe. Poročilo o prejemkih lahko vključuje več informacij ali podrobnosti, kot predpisujejo zakoni, če člani organov vodenja menijo, da je to dobro za družbo in komunikacijo z delničarji. Drugače zahtevana razkritja o sprejetih ukrepih ali uspešnosti pri doseganju ciljev se lahko ne razkrijejo, če so po mnenju uprave oziroma izvršnih direktorjev lahko tržno občutljiva. V tem primeru morajo biti nerazkrivanje in razlogi zanj navedeni v poročilu o prejemkih, ki mora prav tako navajati, če in kdaj bodo informacije razkrite v prihodnosti (*Companies Regulations 2019*, 2019).

Podatki, uporabljeni za prejemke, se morajo nanašati na vse zaposlene, tudi na izvršne direktorje. Podjetja se tako zaradi skladnosti in transparentnosti največkrat poslužujejo številk, ki izhajajo neposredno iz računovodskih poročil, v katerih so bistveni podatki o stroških dela in zaposlenih. Investitorji pričakujejo tudi dodatne primerjave z drugimi pomembnimi razporeditvami in plačili ter pojasnilom, kako je porazdeljen dobiček oziroma denarni tok. Dodatni podatki so lahko odvisni od velikosti podjetja, industrije, v kateri deluje ali faze v življenjskem ciklu družbe. Razlogi za izbiro dodatnih primerjav in metod njihovih izračunov morajo biti pojasnjeni v dodatkih in pojasnilih.

Letno poročilo o prejemkih mora vsebovati izjavo, ki opisuje, kako namerava podjetje implementirati odobreno politiko prejemkov v posamičnem finančnem letu. Izjava mora vsebovati (če je to mogoče) merila uspešnosti in relativne uteži za vsako od njih in cilje uspešnosti, določene za postavljena merila in način, kako bodo nagrade izračunane. Če ne gre za prvo leto odobrene politike prejemkov, mora izjava vsebovati

⁴⁹ Primerjaj <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/audit/deloitte-nl-audit-remuneration-report-best-practices.pdf>

podrobno razlago pomembnih sprememb v načinu implementacije politike prejemkov in primerjavo z načinom izvajanja politike prejemkov v letu prej. Izjava mora pojasnjevati tudi morebitna odstopanja od postopka implementacije politike prejemkov, ki je opisana v poročilu. Ni nujno, da ta izjava vsebuje informacije, ki so že v poročilu o prejemkih, prav tako pa informacije, ki so razkrite v sami politiki (*Companies Regulations 2019*, 2019).

Letno poročilo o prejemkih mora vsebovati tudi seznam imen članov različnih odborov, ki se ukvarjajo s politiko prejemkov članov organov vodenja v letu, na katero se poročilo nanaša (odbori za prejemke in imenovanja). Prav tako mora biti jasno, kdo je svetoval in nudil pomoč takim odborom. Če se je kateri od odborov ali komisij v družbi posluževal storitev zunanjih svetovalcev, mora te stroške natančno pojasniti in upravičiti, prav tako mora pojasniti učinek takega zunanjega svetovanja.

Shemo odpravnin in statutarne prejemkov lahko družba zastavi le skladno z že sprejeto politiko prejemkov. Če pa želi izplačati prejemek izven politike prejemkov pred odobritvijo družbenikov, mora za to pripraviti ločen amandma in ga predlagati v glasovanje družbenikom, ko je to mogoče. Tako dopolnilo mora biti na voljo za vpogled družbenikom najmanj 15 dni pred glasovanjem (*Companies Regulations 2019*, 2019).

Politika prejemkov mora v tabelarni obliki vsebovati opis vsake posamezne komponente »prejemkovnega paketa« za posameznega člana organa vodenja družbe. Če se člani splošno nanašajo na vse direktorje, mora tabela vključevati tudi kakršne koli posebne dogovore, ki so značilni za vsakega posameznega direktorja. Prav tako mora biti za vsako komponento, opisano v tabeli, pojasnjeno:

- kako posamezna komponenta prispeva k doseganju kratko- in dolgoročnih strateških ciljev družbe;
- kako posamezna komponenta deluje in informacija o morebitnih odločnih pogojih;
- če družbe nagrajujejo z delnicami, kakšni so odmerni pogoji in dolžina imetja vrednostnih papirjev;
- kakšno je najvišje mogoče izplačilo glede na naštete komponente;
- opis okvira, uporabljenega za oceno uspešnosti (če je to mogoče);
- informacija o morebitnih določbah za povrnitev izplačanih prejemkov ali zadržanje plačila zanje.

Podjetje mora sestaviti tudi tabelo verjetnih prihodnjih politik prejemkov. Takšna tabela mora biti dopolnjena z zapisi, ki definirajo odnos do posameznih komponent (Tomić et al., 2018).

V ločeni tabeli morajo biti podane informacije o direktorjih, ki niso na izvršnih funkcijah, in pristop družbe do določanja prejemkov, ki se plačujejo takim direktorjem. Kakršne koli pristojbine, plačane za ostale naloge, in taki

drugi členi morajo biti upoštevani v naravi prejemka. Prav tako morajo biti v poročila vključene simulacije sheme in politika izplačil v primeru izgube funkcije (odpravnine). Po glasovanju se na skupščini praviloma upoštevajo ali vsaj zapišejo pripombe posameznih delničarjev. Vse to se nato objavi na spletni strani družbe.

4.2.3.1 Rešitve v 294.b členu ZGD-1

ZGD-1K je uredila področje poročila o prejemkih za družbe, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu, ki morajo pripraviti jasno in razumljivo poročilo o prejemkih, ki vsebuje celovit pregled prejemkov, vključno z vsemi ugodnostmi v kakršni koli obliki, ki jih je družba posameznemu članu organa vodenja in nadzora ter izvršnemu direktorju zagotovila ali dolgovala v zadnjem poslovnem letu v skladu s politiko prejemkov.

Za pripravo poročila o prejemkih so odgovorni člani organov vodenja in nadzora ter izvršni direktorji, samo poročilo o prejemkih pa mora pregledati revizor, ki o tem pripravi poročilo, ki je priloga poročila o prejemkih. Poročilo o prejemkih se predloži skupščini na enak način kot letno poročilo. Skupščina ima pravico do posvetovalnega glasovanja o poročilu o prejemkih za zadnje poslovno leto (enaka pravila kot za politiko prejemkov – podrobneje supra). Družba mora poročilo o prejemkih po glasovanju na skupščini nemudoma javno objaviti na spletni strani družbe, kjer mora ostati brezplačno in javno dostopno najmanj deset let. Po desetih letih od objave družbe v poročilu o prejemkih ne omogočajo več javnega dostopa do osebnih podatkov članov organov vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjev.

Samo poročilo o prejemkih mora poleg osebnih imen posameznih članov organa vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjev vsebovati naslednje podatke, če obstajajo (Bratina, U. 2020):

- celotne dodeljene ali plačane prejemke, razčlenjene na sestavine, relativni delež fiksnih in variabilnih prejemkov, pojasnilo, kako so celotni prejemki skladni s sprejeto politiko prejemkov in tudi kako prispevajo k dolgoročni uspešnosti družbe ter informacijo o tem, kako so se uporabila merila uspešnosti;
- letno spremembo prejemkov, uspešnost družbe in povprečne prejemke zaposlenih v družbi, ki niso direktorji, za polni delovni čas v tem obdobju, najmanj v zadnjih petih poslovnih letih, predstavljeno skupaj na način, ki omogoča primerjavo;
- vse prejemke od katere koli družbe iz iste skupine;
- število zagotovljenih delnic in delniških opcij ter glavne pogoje za uveljavljanje pravic, vključno z izvršilno ceno in datumom ter vsemi spremembami teh pogojev;

- o tem, ali in kako je bila izrabljena možnost povračila variabilnih prejemkov;
- o morebitnih odstopanjih od postopka za izvajanje politike prejemkov in še posebej o odstopanjih zaradi izjemnih okoliščin, vključno z obrazložitvijo teh odstopanj ter opredelitvijo konkretnih elementov politike prejemkov, od katerih je bilo odstopljeno.

V zvezi s prejemkom vsakega posameznega člana uprave (tudi izvršnega direktorja) mora poročilo o prejemkih vsebovati tudi podrobnosti o finančnih ugodnostih oziroma dajatvah ali storitvah, ki:

- jih je članu uprave v zvezi z njegovo dejavnostjo člana uprave odobrila ali v poslovnem letu zagotovila tretja oseba;
- so bile članu uprave odobrene za primer predčasnega prenehanja opravljanja funkcije, vključno s spremembami, dogovorjenimi v zadnjem poslovnem letu;
- so bile članu uprave odobrene za primer rednega prenehanja opravljanja funkcije, z denarno vrednostjo in zneskom, ki ga je družba v zadnjem poslovnem letu za to porabila ali rezervirala, vključno s spremembami, dogovorjenimi v zadnjem poslovnem letu;
- so bile nekdanjemu članu uprave, katerega opravljanje funkcije je prenehalo v zadnjem poslovnem letu, odobrene v tej zvezi in zagotovljene v zadnjem poslovnem letu.⁵⁰

V poročilo o prejemkih se ne smejo vključiti posebne kategorije osebnih podatkov o posameznih članih organov vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjih v smislu pravil EU glede GDPR⁵¹ ali osebni podatki, ki se nanašajo na družinsko stanje posameznih članov organov vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjev.

4.3 KODEKS UPRAVLJANJA JAVNIH DELNIŠKIH DRUŽB

Poleg korporacijske zakonodaje v področje korporacijskega upravljanja posega tudi Kodeks upravljanja javnih delniških družb – v nadaljevanju: Kodeks (2016)(Združenje Manager, 2005), kot avtonomni pravni akt, ki so ga sporazumno oblikovali in sprejeli Ljubljanska borza, d. d. in Združenje nadzornikov Slovenije ter predstavlja nabor dobre prakse v smislu učinkovitega korporacijskega upravljanja v Sloveniji. Sama priporočila Kodeksa se po vzoru primerljivih sistemov uporabljajo po načelu »spoštuj ali pojasni«, vendar v posameznih načelih povzemajo tudi zakonske določbe

⁵⁰ Dejstvo je, da bodo zaradi omejitev ZGD-1 (predvsem 284. člena) podatki med člani organov vodenja ter izvršnimi direktorji in člani organa nadzora v Sloveniji zneskovno zelo različni, saj že zakon članom nadzornega sveta prepoveduje udeležbo v dobičku (uvedla novela ZGD-1C).

⁵¹ Določeno z 9. členom Uredbe (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (UL L št. 119 z dne 4. 5. 2016, str. 1).

zaradi lažjega razumevanja posamezne vsebine ali institutov korporativnega upravljanja.

Prenovljeni Kodeks še določa, da uprava skupaj z nadzornim svetom oblikuje in sprejme Politiko upravljanja družbe, ki naj bo skladna z aktualnimi usmeritvami korporativnega upravljanja (podrobneje Politiko upravljanja opredeljuje Priloga A Kodeksa). Pri tem naj bi uprava zasledovala dolgoročni uspeh družbe prek zagotavljanja optimalnega vodenja in ocenjevanja ter obvladovanja tveganj. O tem pa naj bi uprava tudi promptno obveščala nadzorni svet.

V družbi je torej priporočilo, da se oblikuje sistem prejemkov uprave, ki omogoča pridobitev ustreznih članov uprave glede na potrebe družbe, hkrati pa zagotavlja skladnost interesov uprave in dolgoročnih interesov družbe ter je v skladu s politiko prejemkov organov vodenja in nadzora.

Priporočilo Kodeksa št. 23 priporoča, da naj bi bili prejemki članov uprave sestavljeni iz fiksnega in variabilnega dela. Dodelitev variabilnega dela prejemkov pa naj bo odvisna od vnaprej določenih meril uspešnosti. Merila uspešnosti morajo poleg uspešnosti poslovanja spodbujati tudi trajnostni razvoj družbe in vključevati nefinančna merila, ki so pomembna za ustvarjanje dolgoročne vrednosti družbe, kot je spoštovanje veljavnih pravil družbe in etičnih standardov. Fiksni del prejemkov pa naj bo takšen, da predstavlja primerno plačilo tudi v primeru, ko družba zadrži izplačilo variabilnega dela prejemkov zaradi neizpolnjevanja meril uspešnosti. Pri tem se priporoča, da kadar se dodeli variabilni del prejemkov, je treba izplačilo tistega dela variabilnih prejemkov, ki presega skupne fiksne prejemke v zadnjem letu, odložiti za obdobje vsaj enega leta. Odpravnina pa naj ne bi presegala fiksnega dela prejemkov v enem letu.

Če bi se variabilni prejemki izplačali v obliki delnic, naj bi se delnice izplačale vsaj tri leta po njihovi dodelitvi. Pri tem se priporoča, da naj opcijski načrti in primerljivi finančni instrumenti ne predstavljajo pretežnega dela variabilnih prejemkov člana uprave, saj merila za opcijske načrte in primerljive finančne instrumente izključujejo splošna gibanja kapitalskega trga z uporabo primerjalnih parametrov, kot je na primer donosnost delniškega indeksa ali doseganje vnaprej predvidene rasti tečaja delnic družbe. Odškodnine in denarna nadomestila za neizkoriščene opcije se ne dovoljujejo. Član uprave, ki pridobi delnice na podlagi opcijskih upravičenj (opcijski načrt) ali na podlagi delniškega načrta, naj ne bi bil upravičen do prodaje tako pridobljenih delnic še najmanj dve leti po prenehanju mandata, v katerem jih je pridobil, razen v primeru, da drug delničar poda javno ponudbo za prevzem v skladu z zakonodajo. Variabilni prejemki izplačani v obliki delnic, kot tudi izvrševanje delniških opcij ali katerih koli drugih pravic do pridobitve delnic ali pravic do prejemkov, preračunanih glede na gibanje cen delnic, pa naj ne bi bili mogoči vsaj tri leta po njihovi dodelitvi.

Za člane nadzornega organa Kodeks priporoča v 19. točki, da naj so člani nadzornega sveta za opravljanje funkcije ustrezno plačani. Plačilo mora omogočati kakovostno sestavo nadzornega sveta in naj je skladno z odgovornostmi in nalogami, ki jih mora nadzorni svet opravljati po zakonu, priporočilih dobre prakse in Kodeksu. Člani nadzornega sveta naj bi bili upravičeni do plačila za opravljanje funkcije in sejnine v višini, ki ju določi skupščina in je skladna s politiko prejemkov organov vodenja in nadzora. Plačilo članov nadzornega sveta naj bi bilo zagotovljeno izključno v denarju in ne sme biti v neposredni odvisnosti od uspešnosti poslovanja družbe, ki jo izkazujejo izkazi družbe. Člani nadzornega sveta, ki so tudi člani komisij nadzornega sveta, pa za delo v komisijah, skladno s sklepom skupščine ali na podlagi določb statuta, naj prejmejo dodatno plačilo, ki ne sme presegati 80 % plačila za članstvo v nadzornem svetu. Sklep skupščine ali statutarno spremembo je treba sprejeti za določitev plačil vnaprej. Zunanji člani komisij naj bi bili za delo v komisijah plačani iz sredstev, namenjenih za delo nadzornega sveta. Višino plačila zunanjih članov določi nadzorni svet v ustreznem razmerju do plačila članov nadzornega sveta in ni vezana na skupščinski sklep.

Zaradi sprememb ZGD-1, ki je izpopolnil pojma politika prejemkov in poročilo o prejemkih, bo potrebno de lege ferenda v Kodeks vnesti (prilagoditi) določila, ki bodo jasno primeroma opredelila politiko prejemkov, kot izhaja iz 294.a člena, ter poročilo o prejemkih iz 294.b člena ZGD-1. Dodatno pa bo treba pri pripravi same politike ter posledično poročila upoštevati tudi že uveljavljene (mednarodne) smernice in priporočila na tem področju, vsekakor pa bodo dobrodošle tudi smernice, ki jih bodo oblikovala avtonomna združenja v Sloveniji, ki bodo prilagojene zakonski ureditvi ter ustreznim priporočilom na tej podlagi. Le-te naj bi upoštevale zakonodajni okvir ter dobro prakso in specifičnosti družbe za oblikovanje politike in poročila, da bi se lahko oblikoval dokument, ki opredeljuje zaveze družbe glede prejemkov organov vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjev. Pri tem bi politika prejemkov primeroma morala biti jasna in razumljiva, z natančnim opisom vseh sestavin fiksnih in variabilnih prejemkov z vsemi dodatki in ugodnostmi. Vsebovati bi morala vnaprej določena merila za finančno in nefinančno uspešnost ter metode za določitev izpolnjevanja teh meril. Politika prejemkov bi zato morala opredeljevati, kako posamezen prejemek prispeva k spodbujanju poslovne strategije, dolgoročnemu razvoju in vzdržnosti družbe. Kot izhaja iz ZGD-1, bi bilo treba takšno politiko prejemkov predložiti v glasovanje skupščini ob vsaki pomembni spremembi oziroma v vsakem primeru po poteku štirih (mandatnih) let. Posledično pa naj bi poročilo o prejemkih predstavljalo dokument, ki naj bi vseboval celovit pregled prejemkov organov vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjev, vključno z vsemi ugodnostmi v kakršni koli obliki, dodeljenih ali dolgovanih v zadnjem poslovnem letu posameznim direktorjem, vključno z na novo zaposlenimi in bivšimi direktorji, vse pa v skladu s politiko prejemkov družbe. Za pripravo poročila o prejemkih bodo odgovorni člani organov vodenja in nadzora ter izvršni direktorji, pregledati

pa bo ga moral revizor in o pregledu pripraviti poročilo, ki je priloga poročila o prejemkih.

Tako bo zaradi zakonske spremembe potrebno prenoviti in dopolniti določila Okvirja politike upravljanja družb s samostojnim poglavjem Politike prejemkov (v kodeksu), ki bo moral jasno opredeliti in izpostaviti korporativno sintagmo, da nadzorni svet družbe oblikuje politiko prejemkov organov vodenja in nadzora v skladu z relevantno zakonodajo in priporočili dobre prakse na tem področju ter jo poda v glasovanje skupščini v odobritev, pri čemer ima skupščinski sklep le posvetovalno naravo. Izhajajoč iz ubeseditve 294.a člena ZGD-1 bo treba urediti vse pomembne zakonske postulate, in sicer, da v kolikor skupščina predlagane politike prejemkov ne bo odobrila, mora družba na naslednji skupščini v glasovanje predložiti spremenjeno politiko prejemkov. Družba pa lahko vmes izplačuje le prejemke, ki so bili predloženi v glasovanje skupščini ne glede na to ali so bili tudi sprejeti. Politika prejemkov bo morala vzpostaviti jasno ločevanje med organoma vodenja in nadzora in mora biti prilagojena razmeram v družbi in na trgu, tako da se spodbuja dolgoročna vzdržnost družbe ter zagotavlja, da so prejemki v skladu z doseženimi rezultati in finančnim stanjem družbe. Politike prejemkov naj ne bi bilo mogoče bistveno spreminjati brez predstavitve in predloga skupščini delničarjev. Družba pa naj bi predložila politiko prejemkov v glasovanje ob vsaki pomembni spremembi, v vsakem primeru pa vsaj vsaka štiri leta. Dovoljene spremembe, ki niso bistvenega pomena, bi lahko bile na primer tehnične spremembe postopka odločanja o prejemkih ali spremembe terminologije v zvezi s politiko prejemkov ipd. Družba bi lahko začasno in izjemoma odstopila od politike prejemkov pod določenimi zakonskimi pogoji, ob tem pa mora na svoji spletni strani nemudoma javno objaviti tako politiko prejemkov kot izid glasovanja skupščine in poročilo o prejemkih v zadnjem poslovnem letu. Politika prejemkov in poročilo o prejemkih naj bi bila brezplačna in javno dostopna vsaj toliko časa, dokler se uporabljata, tj. najmanj deset let.

Poleg samih sprememb Kodeksa pa bo treba pripraviti še dodatna avtonomna pravila – smernice za pripravo poročila o politiki prejemkov po vzoru tujih praks. Dejstvo je, da je izhajajoč iz 9.b člena Delničarske direktive II, naloga Evropske komisije pripraviti smernice za pripravo poročila o prejemkih članov organov vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjev, vsekakor pa bodo le-te (za zdaj kot osnutek) osnova in okvir za pripravo in kasnejšo implementacijo tudi v slovenskem prostoru. Namen smernic je namreč zagotoviti uravnotežene in prilagodljive smernice za poročanje o individualnih direktorskih prejemkih, da bi omogočili, ne le delničarjem, ampak tudi potencialnim vlagateljem in deležnikom, da ocenijo prejemke direktorjev, v kolikšni meri so ti prejemki povezani z uspešnostjo podjetja in s tem, kako družba izvaja politiko prejemkov v praksi. Namen smernic je celovito upoštevati interese

delničarjev, potencialnih vlagateljev, drugih deležnikov in različnih podjetij, nimajo pa za cilj pristopa »one-size-fits-all«.

Tako bo v slovenski korporacijski praksi nujno, poleg zakonskih in sprememb Kodeksa, pripraviti tudi nekatere novitete, kot so smernice na podlagi zakonskih členov in osnutka neobvezujočih evropskih smernic po vzoru finskega kodeksa, ki je edini izmed tujih kodeksov, ki doslej že vključuje te vsebine. Tako le-ta vsebuje vrsto preglednic, ki bodo potrebne za standardizacijo poročanja o prejemkih po 294.b členu ZGD-1. Pristop k oblikovanju smernic bo verjetno podoben kot dosedanja praksa v korporativnem upravljanju, da se bodo le-te primeroma pripravile za javne delniške družbe z napotilom, da so uporabljive tudi za ostale delniške družbe oziroma ostale kapitalske družbe, če se opredelijo za njihovo uporabo z določili družbe (hierarhija soft law). Smernice bodo verjetno, po že obstoječih vzorcih, predvidele pravne podlage za uporabnost le-teh, sam postopek politike prejemkov (od pristojnosti organov, prek same vsebine /podrobnega opisa/ politike, postopka sprejemanja in odločanja o politiki prejemkov ter končne objave) ter postopek oblikovanja, sprejemanja in objave poročila, ki bo sledil politiki prejemkov.

Vzporedno s priporočili in smernicami pripravljavcev in skrbnikov slovenskega Kodeksa za javne delniške družbe, pa bo verjetno na tem področju posredoval svoja priporočila in smernice tudi Slovenski državni holding, ki pa bo najverjetneje predstavil bolj zavezujoča priporočila za oblikovanje politike prejemkov predvsem za organe vodenja. Čeprav bo moral slediti 294.a členu ZGD-1, pa bo verjetno bolj podroben glede svojih pričakovanj, za kakšne politike bo glasoval na skupščinah v skladu s svojim kodeksom, ki zavezuje družbe s pretežnim lastništvom države.

5 NAMESTO ZAKLJUČKA

Podatki o razkritjih prejemkov uprav in nadzornih svetov se, odkar je leta 2009 novela ZGD-1C uveljavila poimensko in strukturno razkritje prejemkov, izboljšujejo. Kljub priporočilom Kodeksa pa nobena izmed slovenskih družb ni razkrivala politike prejemkov, v kateri bi pojasnila merila uspešnosti, postavljene cilje in njihove uteži za izračun variabilnega dela ter na tak način omogočila delničarjem razumeti, kako so rezultati podjetja povezani s prejemki članov uprav (tudi članov organov nadzora). Eden od razlogov, da se politike prejemkov uprav ni razkrivalo, je vsaj za družbe z državnim lastništvom v tem, da je to področje od leta 2010 že popolnoma zakonsko regulirano z ZPPOGD in uredbami, ki so sledile, z redkimi izjemami. V ZPPOGD ostajajo plače uprav v podjetjih v državni lasti omejene. Mnogokratnik plače člana uprave lahko znaša za male družbe največ 3 %, za srednje družbe največ 4 % in za velike družbe največ 5 %, v nekaterih dejavnostih še manj, variabilni prejemki pa največ 15 % fiksnih prejemkov (Kravanja Novak et al., 2013). Izjemoma je mogoče odstopiti od

teh omejitev, če za glasovanje o tem na skupščinah SDH pridobi ustrezno soglasje Vlade Republike Slovenije.

V Sloveniji je bila največja sprememba na področju plač managerjev zaznavna še pri opustitvi plačevanja managerjev iz dobička (iz davčnih razlogov in slabših poslovnih rezultatov), še vedno pa v strukturi prejemkov uprav ni zaznati dolgoročnih spodbud, ki bi spodbujale k dolgoročni vzdržni uspešnosti podjetij. Sprejemljivost plačevanja z lastniškimi deleži ali pravicami nanje je zaradi trenutnih gospodarskih okoliščin vse manjša. Zaradi trenutnih in preteklih nerazkritij (oziroma omejenih razkritij) tudi ne vemo, ali se uveljavljajo novejši mehanizmi nagrajevanja, kot so odloženi bonusi, malusi in »clawback klavzule«. Ti izhajajo iz urejevalnih zahtev v bančnem in finančnem sektorju, vendar so se začeli uporabljati tudi v drugih panogah v podjetjih in zagotavljajo, da se izplačilo bonusov prenese v obdobja, ko se pokažejo rezultati odločitev: za odločitve, ki imajo za posledice izgube, se bonusov ne izplača, v primerih, ko pride do sprememb računovodskih metod in politik ali napak, pa se bonuse zahteva nazaj (Kravanj Novak et al., 2013).

Trenutni predpisi za družbe v državni lasti omejujejo prejemke uprav do te mere, da postaja, ob neprestanih zamenjavah uprav v največjih slovenskih družbah v državni lasti, že težko kadrovati sposobne managerje, ki bi prišli iz zasebnega sektorja in prevzemali tako kratkotrajne in z vidika kariere tvegane funkcije. Lahko pa ugotovimo, da po več kot desetletju uveljavljenih stanovskih kriterijih, ki so prispevali k zvišanju povprečnih plač in tudi znižanju visokih plač, in sedanjih zakonskih zahtevah, ostaja usmeritev v Sloveniji, držati plače vodilnih managerjev (družb v pretežni državni lasti in pod upravljanjem SDH) v družbeno sprejemljivih okvirih.

Podobno stanje je zaznati tudi pri plačilih članov nadzornih svetov, ki jim je z novelo ZGD-1C bilo onemogočeno participirati pri dobičku oziroma biti plačan v korelaciji z donosnostjo družbe. Posledično so se razvila avtonomna pravila fiksnih plačil (nadomestilo za opravljanje funkcije) in nadomestil za izgubo časa (sejnine), ki naj bi bilo skladno z odgovornostmi in nalogami, ki jih mora nadzorni svet opravljati po zakonu, priporočilih dobre prakse in Kodeksu.

Zaradi dejanskega stanja pri plačilih članov organov vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjev na slovenskih tleh (predvsem za družbe s pretežnim državnim lastništvom) je prenos Delničarske direktive II v ZGD-1 izjemnega pomena predvsem za javne delniške družbe, ki bodo v prihodnje morale odobravati predlagane politike prejemkov članov organov vodenja in nadzora ter izvršnih direktorjev, prav tako pa je zanje podana še zahteva po poročilu o prejemkih, kar naj bi zadostilo »radovednosti« deležnikov v teh družbah. Upamo, da bo poleg javnih delniških družb tudi večje število nejavnih delniških družb izkoristilo avtonomijo in uredilo podobna pravila o politiki prejemkov in poročanju v smeri trajnostnega poročanja in umestitve družbe v družbeno odgovorno okolje. Za doseg primerne politike pa ne bo

dovolj zgolj zakonska podlaga in neposreden prenos direktiv EU, temveč bo potreben tudi dodaten regulatorni napor pri oblikovanju Kodeksa in smernic ter ostalih podlag dobre prakse, da bomo lahko konkurenčni v prostoru EU tudi na področju politike prejemkov. Upam lahko tudi, da bo po več kot desetletju zaradi transparentnosti z oblikovanjem, udejanjanjem in objavo prejemkov članov organov vodenja in nadzora odpadla potreba po omejevanju z ZPPOGD za družbe v državni lasti.

Kljub dejanski in uporabni vrednosti vnesenih korporacijskih orodij za izboljšanje korporacijskega upravljanja in primerni umestitvi v obstoječ pravni okvir in pristojnosti posameznih organov pa ne gre spregledati tudi nekaterih nedorečenosti, ki bi lahko predvsem na slovenskih tleh imele negativne aplikacije. V prvi vrsti bi izpostavili neurejanje ali neuvrščanje v pojem naslovljencev za politiko prejemkov prokuriste v javnih delniških družbah. Če izpostavimo njihovo dosedanje vlogo in pomen ter nekatere neprimerne korporacijske prakse, lahko seveda njihovo nezajemanje v okvir politike prejemkov postane težava, saj po vzoru dosedanje prakse, kjer so se na funkcije prokuristov (pooblaščenec) imenovali osebe, ki bodisi niso izpolnjevale pogojev za imenovanje v korporacijsko funkcijo uprave bodisi niso želele korporacijske odgovornosti (zgolj obligacijsko, ki je milejša), ker bo lahko njihova politika prejemkov odstopala od sprejete politike na skupščini. Ob dejstvu nedoslednega razumevanja položaja prokurista kot pooblaščenca in s pripisovanjem poslovnih pristojnosti temu korporacijskemu členu obstoji velika bojazen izigravanja pravil. Zato menimo, da bo potrebno avtonomno umeščanje prokuristov znotraj pravil družbe, tako glede politike prejemkov kot tudi glede njenega poročanja.

Poleg izpostavljenega, pa se je z umeščanjem politike prejemkov v sistem korporacijske zakonodaje in korporativnega upravljanja nekoliko zanemaril pomemben faktor, ki lahko pomembno vpliva na raznolikost in uporabnost politike prejemkov, in sicer obdavčitev samih prejemkov. Posvetiti bi se bilo treba različnim oblikam obdavčitev za prejemke (saj ne gre, niti za klasično obliko dohodka pravnih oseb niti za dohodek, ki je obdavčen z dohodnino). Imajo pa prejemki in njihova razporeditev in obremenitev velik vpliv na motivacijo zaposlenih kot tudi na zdravje notranjih razmerij. Če so zaposleni pretirano obremenjeni, se ta razmerja lahko porušijo (Meifert and Kesting, 2004). Primerjave z davčnimi stopnjami znotraj EU kažejo celovitejšo sliko in dosednji sistem v Sloveniji postavlja ob bok njenim konkurenčnim gospodarstvom. Obdavčitev ima namreč vpliv tudi na bilanco podjetja, metodologijo obračunavanja in minimiziranje davčnega bremena. Oceniti je treba tudi vključenost prejemkov v različne davčne sisteme primerljivih in konkurenčnih gospodarstvih ter primerjati dosedanje ureditev pri nas po sprejetju ZGD-1K. V tem delu vidimo še precej možnosti za izboljšavo korporacijskega upravljanja z uporabo orodja politike prejemkov in vzpostavitve konkurenčnejšega okolja za gospodarske družbe tudi prek ustrežnejše davčne obravnave.

Generalno pa lahko sklenemo, da je slovenska korporacijska zakonodaja zgledno (po vzoru primerljivih korporacijskih sistemov) implementirala Delničarsko direktivo II v svoj nacionalni pravni red in s tem zadostila vsem različnim doktrinarnim interesom in razdelitvi pristojnosti organom v družbi. Dodatno bo potrebno tovrstno orodje politike prejemkov in njenega poročanja še dosledno izvedbeno prenesti in vključiti v Kodeks ter pripravo smernic, vzorcev in ostalih priporočil, ki bodo družbam (poleg javnih delniških družb) dale dovolj podlag in potenciala, da se bo lahko izdelal nabor adekvatnih politik prejemkov v odvisnosti od spodbujanja poslovne strategije, dolgoročnega razvoja in vzdržnostjo družbe. Upoštevanje dodatne predloge za umestitev še davčno ugodne obravnave pa lahko politika prejemkov postane ključno orodje slovenskih družb tudi za zagotavljanje konkurenčnega korporacijskega okolja v EU.

6 VIRI

1. Bratina, B., 2013. Posebne naloge in delovanje nadzornih svetov v obdobju krize. Zb. Posvetovanja Gospod. Subj. Na Trgu Portorož.
2. Bratina, B., Jovanovič, D., Drnovšek, G., Radolič, B. in B., Miha, 2008a. . Vesta 2008, 287–290.
3. Bratina, B., Jovanovič, D., Podgorelec, 2008b. Peter in Primec, Andreja (3). Pravo družb z osnovami gospodarskega pogodbenega prava. Vesta 394.
4. Bratina, B., Jovanovič, D., Podgorelec, P., Primec, A., 2018. Osnove gospodarskega pogodbenega in statusnega prava, 3. prenovljena in dopolnjena izdaja. De Vesta, Maribor.
5. Bratina, U., 2020. Vpliv obdavčitve na politiko prejemkov v gospodarskih družbah (Master's thesis). University of Maribor, EPF, Maribor.
6. Companies Regulations 2019, 2019. Department of Business, Energy and Industrial Strategy.
7. Jovanovič, D., 2010. Notranje revidiranje področja korporativnega upravljanja v banki-pravni vidik, in: Zbornik referatov 13. Letne konference notranjih revizorjev Slovenskega inštituta za revizijo. Ljubljana, p. 103.
8. Kocbek, M., 2019. Politika prejemkov direktorjev - pravice delničarjev in informacije: po predlogu novele ZGD - 1K. Podjet. Delo 2019, 11.
9. Kocbek, M. 2021. Prejemki direktorjev in nadzornikov ter pravice delničarjev po noveli ZGD-1K. Podjet. Delo 2021, 6-7.
10. Kocbek, M., Ivanjko, Š., Bratina, B. in P.P., 2010. Nadzorni sveti in upravni odbori v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo.
11. Kocbek, M., Podgorelec, P., Prelič, S., Prostor, J., Kocbek, D., 2018. Študija - Podlage za prenos Direktive (EU) 2017/828 Evropskega parlamenta. INŠTITUT ZA Gospod. PRAVO 2018.
12. Kravanja Novak, N., mag. Prijović, I., Dr. Slapničar, S., 2013. Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji v obdobju 2010-2012. Primerjava z obdobjem 2007-2009 (Research). Deloitte, Ljubljana.
13. mag. Bajuk, J., Gregorič, J., Kostrevc, D., mag. Pavlin, B., mag. Prijović, I., mag. Stojin Štampar, A., Šavrič, K., 2007. Priporočila za kadrovanje in nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev.
14. Mag. Žibret Kralj, B., 2018. Kako raznolike sestave uprav in nadzornih svetov imamo v borznih družbah v Sloveniji in kako so plačani?
15. Massena Partners, 2017. Remuneration Policy.
16. Meifert, M.T., Kesting, M. (Eds.), 2004. Vergütungspolitik: Auswirkungen von Anreizsystemen auf die Gesundheit von Führungs- und Fachkräften, in: Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, p. 350. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-17122-2>

17. Prof. Ferrarini, G., 2008. A European Perspective on Executive Remuneration.
18. Tomić, L.A., Žunić, M., Audić Vuletić, S., 2018. UPCOMING CHALLENGES ON REGULATING REMUNERATION OF THE DIRECTORS AND IMPLEMENTING REMUNERATION POLICIES. *InterEULawEast J. Int. Eur. Law Econ. Mark. Integr.* 323–344.
<https://doi.org/10.22598/iele.2018.5.2.12>
19. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP), Ur.l. RS, št. 126AD. . RS Št.
20. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) Uradni list RS, št. 42/2006 (60/2006 popr.), Ur.l. RS, št. 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 2009.
21. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) Uradni list RS, št. 42/2006 (60/2006 popr.), Ur.l. RS, št. 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl.US: U-I-311/11-5, 32/2012, 2012.
22. ZAKON O SPREMEMBAH IN DOPOLNITVAH ZAKONA O GOSPODARSKIH DRUŽBAH, 2021.
23. Združenje Manager, 2005. Kodeks upravljanja javnih delniških družb.

Recenzija Monografije DOBA Fakultete 2021
ZNANJE ZA PRIHODNOST
Spoznanja iz ekonomskih in uporabnih poslovnih in družbenih študij

Pandemija, ki je posledica izbruha virusa covid-19, ni le močno prizadela zdravstvenih sistemov, temveč je imela močan vpliv na gospodarstva držav, kakor tudi življenja ljudi. Učinki pandemije bodo trajno zaznamovali gospodarstva po svetu in so spodbudili k novim razmišljanjem o odprtih vprašanjih kot so na primer trajnostno poslovanje, celovito obvladovanje tveganj, nove oblike in načini dela,... In prav to so vprašanja, s katerimi se na zanimiv način spopadajo avtorji posameznih poglavij v pričujoči monografiji. V nadaljevanju bomo podali pregled in kritično oceno posameznih tem.

Prispevek »Mikroučenje - strategija učenja za postkoronsko družbo: priložnosti in omejitve«, avtorici preučujeta pojav mikroučenja, ki je vse bolj popularna oblika učenja in usposabljanja. Tega se poslužujejo še posebej podjetja. Avtorici podata koncept sodobnega mikroučenja in na tej osnovi ocenita njegove potenciale, kakor tudi omejitve. Ugotavljata, da lahko sodobno mikroučenje omogoča boljše pomnjenje, kar izboljšuje učenje kratkih učnih vsebin.

Pomen učenja in pridobivanja ustreznih veščin v nadaljevanju preučuje prispevek »Potrebna znanja in veščine za prenos družinskih podjetij med generacijami«, kjer se avtorici osredotočata na nasledstvo družinskega podjetja. Pri tem želita opredeliti tista znanja in veščine, ki jih v slovenskih družinskih podjetjih ocenjujejo kot najpomembnejša za uspešen prenos med generacijami ter njihov dolgoročni obstoj. Rezultati, ki jih predstavita, temeljijo na analizi anket. Ugotavljata, da so najpomembnejša znanja za prenos družinskih podjetij med generacijami: sposobnost vodenja, podjetništvo, pomen razvoja dolgoročne vizije za dolgoročni obstoj družinskega podjetja, inovativnost, osebni razvoj. Svojo analizo zaključujeta z ugotovitvijo, da izobraževanje naslednje generacije dodatno pripomore k utrjevanju vezi med družino in podjetjem.

Kitajska je s svojim bliskovitim razvojem v zadnjih desetletjih povsem spremenila svojo podobo in postala pomemben akter v svetu na gospodarskem, kakor tudi političnem področju. V prispevku »Analiza vpliva globalizacije na ekonomsko rast Kitajske«, avtorja predstavita zgodovinski razvoj Kitajske, predvsem njenega gospodarstva. Svojo analizo osredotočita na procese globalizacije in vlogo Svetovne trgovinske organizacije. Poleg mednarodne trgovine kot pomemben dejavnik izpostavita model ekonomske politike, ki ga je Kitajska implementirala.

V naslednjem prispevku »Ekonomska upravičenost neposrednih tujih investicij avstrijskega podjetja v Rusiji« avtorji obravnavajo pomen tujih investicij v smislu njihovega prispevka k tehnološkemu in socialno-gospodarskemu razvoju regij in držav. To velja tudi za rusko gospodarstvo iz znotraj njega regija Voronezh. Izvedena je tudi analiza teh učinkov in prikazane so koristi neposrednih tujih investicij.

Države so se različno odzivale na aktualno krizo. V prispevku »Ukrepi v času krize v Nemčiji in Hrvaški – komparativna analiza učinkovitosti na področju železnic«, avtorja analizirata odziva vlad Republike Hrvaške in Republike Nemčije na začetku krize COVID-19 in raziskujeta vlogo kriznega upravljanja. Analiza je pokazala, da so bila velika javna podjetja v Nemčiji bolj pripravljena na krizo kot na Hrvaškem. Avtorja podajata na primeru izbranih javnih podjetij predloge za zmanjšanje razkoraka med Nemčijo in Hrvaško.

Področje obvladovanja tveganj je z izbruhom pandemije dodatno pridobilo na pomenu tako v praksi kot med raziskovalci. V prispevku »Vpliv komunikacijskih modelov na tveganja v podjetju – komparativna analiza avstrijskih in ruskih podjetij«, avtorji obravnavajo eno od vprašanj s področja obvladovanja tveganj. Ugotovitve gradijo na izkušnjah avstrijskih in ruskih podjetij, ki so zajeta v analizo.

Pomen ustvarjalnega mišljenja za podjetja je predstavljen v prispevku »Spodbujanje ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih v podjetju«. Avtorici ocenjujeta, da spodbujanje ustvarjalnega mišljenja v podjetju ustvarja obojestransko zadovoljstvo. V ta namen sta izvedli anketno raziskavo, s katero sta poskušali ugotoviti, kateri dejavniki najbolj spodbujajo oziroma zavirajo zaposlene, da so pri svojem delu ustvarjalni. Na osnovi analize odgovorov nanizata večje število relevantnih dejavnikov in podata kritično presojo le-teh.

Sorodno raziskavo predstavljata naslednja dva avtorja v prispevku »Predvidevanje delovne uspešnosti zaposlenega v IT sektorju na osnovi emocionalne inteligence«. V empirični študiji, ki zajema večje število zaposlenih IT podjetjih, sta preučevali povezavo med čustveno inteligenco in delovno uspešnostjo. S pomočjo analize ankete ugotavljata, da med čustveno inteligenco in uspešnostjo nalog ter kontekstualno uspešnostjo obstaja statistično značilna povezava.

Prispevek »Pomen kreativnosti skozi uspešno kariero v sektorju marketinga« obravnava spremembe na trgu dela. S pomočjo ustreznih metod, avtorja ocenjujeta povezavo med spretnostmi in karierno uspešnostjo. Karierno uspešnost opredeljujeta s pomočjo niza objektivno merljivih spremenljivk. Rezultati potrjujejo v začetku zastavljeno tezo.

Globalizacija je korenito spremenila okolje v katerem delujejo podjetja. Pojavila se je dodatna konkurenca, zato je pomen blagovnih znamk za

podjetja toliko večji. Avtorici v prispevku »Pomen zaščite blagovne znamke v malem in srednje velikem podjetju« prikažeta pomembnost izbire in varstva blagovnih znamk v podjetjih. Izvedena je bila raziskava na osnovi študije primerov, na osnovi katerih avtorici izoblikujeta predloge oziroma ukrepe za izboljšave.

S prispevkom »Analiza vplivnih dejavnikov na spremembe nakupnega vedenja potrošnikov v času pandemije COVID-19«, se avtorja vrneta k osrednji temi monografije. S pojavom pandemije so po svetu bili sprejeti ukrepi za zaježitev širjenja virusa, ki so neposredno in posredno omejevali socialne stike. To je v trenutku spremenilo nakupovalne navade. V raziskavi avtorja preučujeta navedene spremembe in poskušata identificirati dejavnike, ki so vplivali na način nakupovanja. Na osnovi analiz izoblikujeta tudi pričakovanja glede obnašanja potrošnikov po koncu pandemije. Raziskava ponuja doprinos na področju novih spoznanj o vedenju in mnenju potrošnikov v izrednih razmerah. Prav to vedenje pa je ključno pri oblikovanju optimalne politike nabav, prodaje in trženja.

Sorodno temo obravnavata avtorici naslednjega prispevka, kjer pod naslovom »Sprožanje manipulacije potrošnikov s pomočjo oglaševanja« prikažeta uporabo različnih oglaševalskih tehnik z namenom vplivanja na odločitve potrošnikov. V ta namen uporabita metode kvalitativne analize. Rezultati omogočajo lažjo identifikacijo tovrstnih ravnanj.

Monografijo zaključuje prispevek »Politika prejemkov v gospodarski družbi kot orodje za boljše korporativno upravljanje« se nekoliko oddalji od osnovne teme monografije, saj avtorja analizirata zakonodajne spremembe na področju politike prejemkov. V prispevku bralec spozna novosti na tem področju, ki so bile uvedene na ravni EU, ter proces implementacije le-teh v Sloveniji. Avtorja predstavita pomen korporativnega upravljanja in identificirata področja, kjer so potrebne še dodatne spremembe in izboljšave.

Ocenjujemo, da pričujoča monografija podaja odgovore na zanimiva aktualna gospodarska vprašanja. Vsebina posameznih prispevkov je strukturirana skladno z zahtevami za znanstvene raziskave. Ugotovitve posameznih prispevkov na osnovi ustreznih metodoloških prijemov prinašajo nekatera nova spoznanja. Zato ocenjujem, da besedilo izpolnjuje kriterije za znanstveno monografijo.

prof. ddr. Timotej Jagrič, CQRM

Predstojnik Inštituta za finance in umetno inteligenco
Univerza v Mariboru

Maribor, 20.12.2021