



UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andi Čoha

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

**VPLIV MEHKIH DEJAVNIKOV IN DRUŽBENO ODGOVORNEGA
POSLOVANJA NA INTERNACIONALIZACIJO PODJETJA**

(Primer internacionalizacije družbe HIT v Črni gori)

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

Diplomo posvečam staršema, ki sta mi vedno puščala duhovno svobodo in hkrati pokazala vrednote, ki mi predstavljajo v življenju nepogrešljiv kompas.

KAZALO

1	SEZNAM TABEL.....	III
2	UVOD	1
2.1	<i>Opredelitev problematike.....</i>	<i>1</i>
2.2	<i>Cilji diplomske naloge</i>	<i>2</i>
2.3	<i>Osnovne hipoteze</i>	<i>2</i>
2.4	<i>Struktura naloge.....</i>	<i>3</i>
2.5	<i>Metode preučevanja.....</i>	<i>3</i>
3	TEORETSKI OKVIR.....	4
3.1	<i>Opredelitev mehkih dejavnikov.....</i>	<i>4</i>
3.2	<i>Internacionalizacija</i>	<i>5</i>
3.2.1	<i>Načini in proces internacionalizacije</i>	<i>6</i>
3.3	<i>Skandinavska šola.....</i>	<i>7</i>
3.4	<i>Eklektična paradigma</i>	<i>8</i>
3.5	<i>Teorija mednarodnega poslovanja</i>	<i>8</i>
3.6	<i>Družbena odgovornost podjetij</i>	<i>10</i>
3.7	<i>Politično okolje.....</i>	<i>12</i>
3.7.1	<i>Stabilnost vladnih politik</i>	<i>12</i>
3.7.2	<i>Ekonomski nacionalizem</i>	<i>13</i>
3.8	<i>Kultura kot razsežnost mednarodnega poslovanja</i>	<i>13</i>
3.9	<i>Sposobnosti in veščine transkulturološkega poslovanja.....</i>	<i>15</i>
3.10	<i>Odnosi z javnostmi.....</i>	<i>17</i>
3.10.1	<i>Program odnosov z lokalnimi skupnostmi, državnimi institucijami ter krizno komuniciranje</i>	<i>19</i>
4	KRATKA PREDSTAVITEV DRUŽBE HIT TER PROJEKTA MAESTRAL.....	20
4.1	<i>Potisni in vlečni dejavniki internacionalizacije družbe HIT.....</i>	<i>21</i>
4.2	<i>Načini vpostavljanja odnosa v črnogorskem okolju</i>	<i>23</i>
4.3	<i>Težave HIT-a po sklenitvi pogodbe o nakupu hotela Maestral</i>	<i>25</i>
5	PREDSTAVITEV REZULTATOV STATISTIČNE ANALIZE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA Z RAZLAGO.....	27
5.1	<i>Opis vzorca</i>	<i>27</i>
5.2	<i>Rezultati frekvenčne analize</i>	<i>28</i>
6	SKLEP	48
7	LITERATURA, VIRI, PRILOGE	51

1 SEZNAM TABEL

Tabela 1: Starost.	28
Tabela 2: Spol.	29
Tabela 3: Kaj menite o tujih investicijah v Črni gori?	29
Tabela 4: Ali je gospodarsko sodelovanje s Slovenci, zaradi sorodnega jezika, kulture in skupnega življenja v nekdanji Jugoslaviji lažje kot z ostalimi tujci?	30
Tabela 5: Koliko zaupate Slovincem kot investitorjem kapitala v Črni gori v primerjavi z ostalimi tujci?	31
Tabela 6: Ali poznate podjetje HIT iz Slovenije?	32
Tabela 7: Kakšno je vaše mnenje o koristnosti prodaje hotela Maestral za Črno goro?	33
Tabela 8: Ali je podjetje HIT z nakupom hotela Maestral vplivalo na hitrejši razvoj črnogorskega turizma?	34
Tabela 9: Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral podjetju HIT enako kot v letu 2001?	34
Tabela 10: Investicije v modernizacijo hotela.	35
Tabela 11: Odpiranje novih delovnih mest.	36
Tabela 12: Plače v hotelu Maestral.	36
Tabela 13: Upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev.	37
Tabela 14: Sponzorstva vrtcem, šolam, športnim društvom in kulturnim dejavnostim.	38
Tabela 15: Kontingenčna tabela mnenja o koristnosti prodaje hotela Maestral glede na poznavanje podjetja HIT.	40
Tabela 16 - Kontingenčna tabela koristnosti prodaje hotela Maestral glede na zadovoljstvo z višino investicij v modernizacijo hotela Maestral.	41
Tabela 17 - Kontingenčna tabela zaupanja do Slovencev, kot investitorjev kapitala v Črni gori v primerjavi z ostalimi tujci glede na upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev.	42
Tabela 18 - Kontingenčna tabela zaupanja Slovincem kot investitorjem kapitala v Črni gori glede na zadovoljstvo z višino sponzorskih sredstev, ki jih je namenil HIT.	43
Tabela 19 - Kontingenčna tabela opredelitve moških in žensk glede na zadovoljstvo z višino sponzorskih sredstev.	44
Tabela 20 – Kontingenčna tabela današnjega mnenja o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT glede na višino investicij v modernizacijo hotel.	45
Tabela 21 – Kontingenčna tabela današnjega mnenja prebivalcev o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT glede na upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev.	45

2 UVOD

2.1 Opredelitev problematike

Belgijski pivovarski gigant Interbrew je v letu 1997 s prevzemom Nikšičke pivare Trebjesa v Črni gori dodal še en kamenček k načrtani strategiji širitve na Balkan. Interbrew je s ponujenim sanjskim modelom privatizacije takrat najbolje stoječega podjetja v Črni gori, ki ga je z velikimi pričakovanji blagoslovila tudi črnogorska vlada, v letu 2001 taisto podjetje pahnil v rdeče številke. To se je pivovarni od začetka proizvodnje v letu 1896 zgodilo prvič, četudi so zmanjšali število delavcev, znižali plače in drastično oklestili sponzorska sredstva lokalnim športnim klubom. Izkazalo se je, da so bila številna zagotovila delavcem lažna, najbolj boleče pa je bilo dejstvo, da več kot 100-stranska pogodba, med drugim proglašena za 'poslovno skrivnost', nikjer ne omenja obljubljenih povprečnih plač 300 € in delavci so se odločili za stavko.

To je epilog zgodbe o prevzemu Nikšičke pivare s strani belgijskega pivovarskega giganta Interbrew, ki je s svojo poslovno potezo v Črni gori povzročil nemalo razburjenja in nezaupanja Črnogorcev do 'dobrih' namer tujih investitorjev. To je le ena izmed mnogih zgodb, ki smo jim priča v mednarodnem poslovanju, ki kažejo tudi tisti neprijeten obraz globalizacije. Sprašujem se, ali je resnično nujno vstopati v novo poslovno okolje oz. poslovati v mednarodnem okolju z ničelno predpostavko, kolikor eden dobi, mora drugi izgubiti. V današnjem mednarodnem poslovanju, kjer vlada izjemno huda konkurenca, je pomen biti najboljši, najuspešnejši in najučinkovitejši sicer res skorajda imperativ preživetja, vendar ali je uporaba takšnih prijemov, ki jih podjetja pogosto uporabljajo, prava pot do optimizacije donosnosti vloženih sredstev. Dandanes, ko pri uspešnosti investicij in razvoja nasploh, pomen kapitala v smislu finančnih sredstev upada, postaja pomen znanja in veščin poslovanja vse pomembnejši. Upoštevajoč zgodovinsko evolucijo kapitalističnega sistema, bi težko našli fleksibilnejši sistem, ki bi uspel tolikokrat kljubovati družbenim pritiskom in se vedno znova prilagajati spreminjajočim se družbenim razmeram. Priča smo splošnemu uveljavljanju civilne družbe kot vse pomembnejšega igralca, ki vpliva na obnašanje države in gospodarstva, kar nedvomno vpliva na vse procese, ki se odvijajo na ozemlju določene države, vključno z uspešnostjo naložb tujih investitorjev. Prepričan sem, da prihaja čas novega tipa kapitalizma, in sicer kapitalizma s človeškim obrazom, kjer postaja družbeno odgovorno poslovanje podjetij del sodobne poslovne kulture in nekakšen model poslovanja

podjetij. Še več, morda postaja vloga tako imenovanih 'mehkih dejavnikov'¹ ter družbeno odgovornega poslovanja podjetij celo ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti. Na podlagi takega načina poslovanja bi lahko postalo mednarodno ekonomsko poslovanje uspešnejše tako za investitorje kot tudi za države prejemnice neposrednih investicij, ker bi to ugodneje vplivalo na splošno rast blaginje.

2.2 Cilji diplomske naloge

V diplomskem delu bom poskušal prikazati pomen vpliva mehkih dejavnikov ter družbeno odgovornega poslovanja na uspešnost neposredne investicije v novem okolju. V domačem okolju sem poiskal podjetje, ki je dejavno v mednarodnem okolju, in poskušal analizirati vpliv mehkih dejavnikov ter uporabljenih načinov družbeno odgovornega poslovanja pri sami uspešnosti neposredne investicije v tujini. Odločil sem se za analizo internacionalizacije družbe HIT v Črni gori, ki je tam navzoče z ustanovitvijo podružnice HIT Montenegro. Podružnica trenutno upravlja s hotelom Maestral v Pržnem, ki ga je HIT kupil od črnogorskega podjetja Budvanska Rivjera v letu 2001. Družba HIT je torej z nakupom hotela Maestral v Črni gori prisotna že tri leta, kar je zadostna doba za poskus analize odnosov, ki so se razvili med podjetjem HIT ter širšim črnogorskim okoljem, vključujoč tako lokalno skupnost in njene prebivalce kot tudi črnogorsko vlado.

2.3 Osnovne hipoteze

V diplomski nalogi bom poskušal predvsem analizirati ter preveriti naslednje hipoteze:

H1 – Cilj internacionalizacije družbe HIT je razpršitev tveganja ter dodatna krepitev znanja in človeškega kapitala družbe.

H2 – Slovenski poslovneži imajo zaradi poznavanja jezika, kulture in starih poslovnih vezi prednost pred ostalimi tujci pri sklepanju poslov na območju Črne Gore.

H3 – Upoštevanje človeških dejavnikov in družbeno odgovorno poslovanje sta ključnega pomena za dolgoročen uspeh internacionalizacije poslovanja.

¹ Razlago pojma »mehkih dejavnikov« glej str. 6.

2.4 Struktura naloge

Po uvodni predstavitvi problema, ciljev diplomske naloge ter metodološkega pristopa s katerim bom poskušal postavljene hipoteze dokazovati, bom v okviru drugega poglavja definiral osnovne pojme ter predstavil določene teoretske pristope, ki so za diplomsko nalogo najbolj relevantni. V tretjem delu bom predstavil kratko zgodovino in širitev družbe HIT iz Nove Gorice, podal kratek opis projekta Maestral ter opisal vzroke, ki so spodbudili internacionalizacijo podjetja. Nato bom v četrtem delu opisal pristope, ki jih je vodstvo družbe uporabilo pri vzpostavljanju dialoga z lokalno skupnostjo. V petem delu bom s pomočjo programskega paketa za statistično obdelavo podatkov SPSS analiziral rezultate ankete, ki sem jo opravil v Črni gori ter jih poskušal obrazložiti. V zaključku naloge pa bom poskušal uvodne hipoteze potrditi oz. zavrni na podlagi rezultatov ankete, analiz časopisnih člankov in intervjujev ter povzeti ključne ugotovitve naloge.

2.5 Metode preučevanja

V diplomski nalogi sem večinoma uporabil sekundarne vire (ankete, intervjuje, knjige, revije in časopisne članke). Pri zbiranju informacij o vplivu investicije na okolje sem v želji po neposrednih in objektivnih informacijah v okolici Hotela Maestral izvedel anonimni anketni vprašalnik. Zaradi omejenih zmožnosti samostojnega terenskega izvajanja ankete sem se odločil za krajšo obliko ankete s slučajnim vzorcem 98-ih enot. Zbrane podatke anketnega vprašalnika sem analiziral s pomočjo programskega paketa za statistično obdelavo podatkov »SPSS 12.0«. Ustrezne podatke sem poskušal najti tudi s pomočjo fokusiranih intervjujev² ključnih akterjev pri vzpostavljanju stikov med podjetjem HIT in črnogorskimi partnerji kot tudi ljudmi, ki so skrbeli za vzpostavitev dialoga z lokalnim prebivalstvom. Sicer pa sem med zbiranjem gradiva dobil vpogled tudi v pogodbo, ki jo je HIT sklenil s črnogorsko vlado, objavljeno v črnogorskem časopisu 'Dan', ter tako dobil možnost vpogleda do primarnega vira, predvsem pa posledic, ki jih je prinesla njena objava.

² Prvi intervju sem opravil z vodjo stikov z javnostjo, gospo Katjo Kogej, 10.11. 2003 v Novi Gorici. Vsebinsko pogovora sem si zabeležil. Drugi intervju sem opravil z direktorjem HIT-a Montenegro, g. Miranom Čurinom, 16.11. 2003 v Novi Gorici. Ključne teme ter misli pogovora sem prav tako zabeležil. Tretji intervju pa sem opravil z bivšim konzulom Republike Slovenije v Črni gori, g. Štefanom Cigojem, 12.4. 2004 v Novi Gorici. Dobršen del pogovora z g. Cigojem sem posnel, neformalni del pogovora, ki po pomembnosti in kvaliteti informacij prav nič ne zaostaja za posnetim intervjujem, pa sem zabeležil.

3 TEORETSKI OKVIR

3.1 Opredelitev mehkih dejavnikov

Pri poskusu teoretske utemeljitve tako imenovanih 'mehkih dejavnikov' se je pokazalo, da je področje mehkih dejavnikov še slabo definirano in raziskano. Pri iskanju literature in spletnih zadetkov sem našel le skromno število avtorjev, ki poskušajo določiti 'mehke' dejavnike in jih razmejiti od tako imenovanih 'trdih'.

Guzman in Wilson³ povzemata, da so mehki dejavniki tisti, ki so povezani s subtilnim, implicitnim in neoprijemljivim znanjem, predpostavkami, vrednotami in načini mišljenja, ki vplivajo na obnašanje, odločitve in dejavnosti. Poleg tega Guzman navaja, da obsega mehka dimenzija tudi vpliv makroinstitucionalnih faktorjev na raven firmske dejavnosti (makro-mikro povezava) ter interpretacijo vidikov, ki omogočajo proces prenosa organizacijskega znanja pri prevzemih in združitvah (Guzman, 2003).

Spencer & Spencer (1993)⁴ navajata, da so se zahteve trga dela precej zaostrole zaradi tehnoloških sprememb in splošne mednarodne usmerjenosti podjetij in organizacij. Tradicionalni 'trdi' prijemi selekcije, ki upoštevajo predvsem izobrazbo, so sicer še vedno pomembni, a to danes še zdaleč ni dovolj. Trdita, da postajajo osebnostne kvalitete ključne za delovanje v fleksibilnem okolju ter nenehnih spremembah in razvoju. To vodi v spremembe pri izboru osebja, kjer je veliko poudarka namenjenega tako imenovanim mehkim dejavnikom, kot so komunikacijske spretnosti in določene osebnostne poteze. Avtorja kot mehke dejavnike opredeljujeta tudi komunikacijske spretnosti ter osebnostne poteze, medtem ko Ginsberg in Venkatraman⁵ definirata mehke dejavnike kot nestrukturne organizacijske značilnosti, kot so vrednote, ki jih uteleša podjetje, ter odnos zaposlenih do dela. Obenem trdita, da je tveganje neuspeha znatno manjše ob dobro usposobljenih, motiviranih delavcih s pozitivnim pristopom do dela.

³ The "soft" Dimension of Organizational Knowledge Transfer,
<http://www.nottingham.ac.uk/businesshistory/JournalofKnowledgeManagement-final-version.pdf> (15.9.2004)

⁴ (Boyatzis e.a., 1995) <http://www-edocs.unimaas.nl/files/ror00001.pdf>, 12.9.2004

⁵ (Ginsberg, Venkatraman, 1985, str. 428) <http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-170/18-2000.pdf>, 12.9.2004

Nato sem na spletni strani Malezijskega inštituta za management⁶ zasledil definicijo 'mehkega znanja', ki po njihovem mnenju obsega vsakršno znanje, kompetenco ali sposobnost, ki je povezana z ljudmi, človeškimi ali medčloveškimi aspekti vsakodnevnega dela. Raziskave naj bi pokazale visoko povezanost tega znanja z delovno produktivnostjo, učinkovitostjo ter zadovoljstvom.

Slednja definicija je še najbližja mojemu razumevanju pojma mehkih dejavnikov, ki ga dojemam kot malce širši pojem. Na podlagi terenskega izvajanja ankete, njene analize, pogovorov z ljudmi ter vsebine časopisnih medijev si upam trditi, da bi definicija mehkih dejavnikov morala obsegati širši diapazon dejavnikov, ki vplivajo na racionalno ekonomsko odločanje vodstev uprav podjetij pri internacionalizaciji podjetja v tujini. Na podlagi svojih opazanj in razmišljanj bi, nanašajoč se na svojo analizo internacionalizacije HIT-a v Črni gori, definiral mehke dejavnike kot skupek socialnega⁷ in človeškega kapitala, načina mišljenja, posameznikove sposobnosti inkulturacije, razumevanja politične kulture ter sposobnosti predvidevanja političnega razvoja dogodkov.

3.2 Internacionalizacija

Obdobje med roparsko vojno in mirnodobno trgovino je čas za pirate.⁸

Pri definiranju pojma internacionalizacije moramo biti najprej pozorni, da slednje ne zamenjujemo s pojmom globalizacije. O globalizaciji govorimo, ko prihaja zaradi obsega, vsebine in intenzivnosti medsebojnega povezovanja do kakovostnih sprememb, medtem ko se internacionalizacija nanaša na količinsko širjenje mednarodnega poslovanja. Internacionalizacija se je uporabljala bolj kot sinonim za geografsko širjenje. Internacionalizacija naj bi bil postopen proces, ki se razlikuje pri posameznih podjetjih, sektorjih po oblikah in državah. Internacionalizacija je pogosto opredeljena kot delovanje oziroma rast podjetja na tujih trgih s pomočjo neposrednih naložb v tujini. Domači dejavniki

⁶ Malaysian Institute of Management, (<http://www.mim.edu/member/cal-MSTTKL-09-2004.htm>), 15.9.2004

⁷ Po Colemanu naj bi koncept socialnega kapitala pomagal kot orodje v analizi družbenih sistemov, kjer bi uporabljali ekonomski princip racionalnega delovanja skupaj z ekonomskimi sistemi in upoštevanjem družbene organizacije. Tako kot drugi kapitali je tudi socialni kapital produktiven. Z njegovo pomočjo lahko posameznik doseže določene cilje, ki mu ob odsotnosti tega kapitala ne bi bili dosegljivi. Frane Adam et al. menijo, da lahko socialni kapital razumemo kot neotipljiv (intangible) resurs, ki rešuje probleme zaupanja, kooperacije in koordinacije v konkretnih socialnih okoljih« (Adam et al., 2001:38).

⁸ Hrastelj, Tone (2001:319), Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti, GV Založba.

potiskajo internacionalizacijo, dejavniki mednarodnega okolja pa vlečejo podjetja na svoja področja ali za to ustvarjajo ustrezne predpogoje. Internacionalizacija je odvisna od:

- obsega neoprijemljivih prednosti
- tržne strukture
- niza domačih potisnih dejavnikov
- mednarodnih ali tujih dejavnikov

Podjetja iz majhnih držav morajo biti relativno bolj internacionalizirana in morajo imeti bolj razširjeno mednarodno mrežo svojih podjetij, s čimer nadomestijo manjše možnosti rasti in ustvarjanja dobička na domačem trgu (Jaklič, 2001 a). Izhajajoč iz ambicioznih načrtov prihodnjega razvoja, izhodne neposredne tuje investicije niso sporadična ali občasna dejavnost, pač pa rezultat so dolgoročne strateške usmerjenosti. (Jaklič, 2001 b).

3.2.1 Načini in proces internacionalizacije

Internationalizacija je nenehen proces in ne enkratno dovršeno dejanje. V preteklosti so bila tudi danes največja transnacionalna podjetja v fazi malih domačih proizvajalcev in so preko pospešenega procesa rasti postala svetovna podjetja oziroma vodilne sile v mednarodnem konkurenčnem prostoru. Pri tem so sledila najpomembnejšim delom strategije internacionalizacije:

- Strategiji izbire trgov (na katere trge vstopiti – KAM)
- Strategiji vstopa (na kakšen način vstopiti – KAKO)
- Strategiji proizvodov oz. storitev (s kakšnimi proizvodi oz. storitvami – KAJ)

Veliko vlogo pa so pri tem odigrale tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura) (Ruzzier, 2002:6). Veliko avtorjev – teoretikov in praktikov – je mnenja, da gredo podjetja v procesu internacionalizacije skozi več ali manj iste faze mednarodne ekspanzije, kar daje slutiti nastanek internacionalizacijskega modela s številnimi razvojnimi fazami. V grobem je predpostavka tega modela, da lahko podjetja le postopno gradijo na poglobljanju predanosti podjetju samemu, pridobivanju izkušenj ter ostalih potrebnih virov. Tako se mednarodno razširijo v določenem času, kar kaže na to, da so začetni cilji internacionalizacije bolj kratkoročni, pri čemer sta zelo pomembna dejavnika vstopa nizka tveganost ter nizka investicijska variabilnost. Ko postane podjetje prepričano o nujnosti internacionalizacije ter o

lastnih sposobnostih za izvršitev procesa samega, bo v ospredje stopil dolgoročni plan ekspanzije na tuje (Jepma, 1996:15-18).

Podjetja pa se včasih obnašajo popolnoma drugače, na kar opozarjajo kritiki internacionalizacijskega modela. Kritika determiniranosti poudarja, prehod podjetij nujno skozi vse faze, kot eno najpomembnejših predpostavk, čeprav v realnosti pogosto ni tako. Nekatera podjetja pogosto preskočijo faze, medtem ko lahko druga celo »nazadujejo« glede na faze v razvoju. Nekateri kritiki zato menijo, da naj bi bil model zgolj »okvir« možnih faz razvoja in ne »zakon« razvoja. Predpostavki postopnosti razvoja oporeka tudi dejstvo, da vsa podjetja ne razvijajo svojih mednarodnih dejavnosti postopno, ampak nekatera preskočijo določene faze ter se ob domačem poslovanju istočasno posvetijo še tujemu in tako prihranijo čas. Za tako potezo lahko tiči več razlogov, npr. agresivni management, pritiski mednarodne konkurence ... V tem primeru je internacionalizacija revolucionarna in ne evolucijska oz. se ne odvija postopoma, ampak je planirana naenkrat (Jepma, 1996:19).

3.3 Skandinavska šola

Pri obravnavanju internacionalizacije podjetja se mi zdi pomembno izpostaviti ključne trditve predstavnikov skandinavske šole (Luostarinen, Korhonen, Jokinen, Pelkonen), ki zagovarjajo stopenjsko internacionalizacijo. Po njihovi razlagi naj bi se ta odvijala po določenem redosledu posameznih faz in oblik, ki so odvisne od notranjih in zunanjih pogojev. Podjetja naj bi najprej poskušala pridobiti določene izkušnje in se šele nato odločila za prodor na mednarodne trge ter se s tem izpostavila večjim tveganjem. Sicer pa poudarjajo predvsem postopnost procesa, ki je odvisen od obsega neoprijemljivih prednosti, tržne strukture, niza domačih potisnih ter mednarodnih ali tujih vlečnih dejavnikov. Poleg tega pa, gledano geografsko, prevladujejo predvsem najbližja tržišča (Svetličič, 1996: 291-294).

Čeprav večina podjetij internacionalizira svojo dejavnost po vzorcu, v katerem podjetja postopno prevzemajo, integrirajo in uporabljajo znanja o tujih trgih in dejavnostih, je taka usmeritev odvisna od domačih potisnih dejavnikov (majhen trg, konkurenca), vlečnih dejavnikov, ki delujejo iz tujine, ter različnega položaja podjetij, kar lahko povzroči tudi preskakovanje posameznih faz. To pa lahko, kot navaja prof. Svetličič (Svetličič, 1996: 294), podjetja zelo drago stane, saj obstaja veliko večja verjetnost napak in prehitrih odločitev.

3.4 Eklektična paradigma

Pri širši obravnavi neposrednih investicij v tujini, ki jo želim opraviti, bi se na teoretskem področju težko izognil razlagi, ki jo nudi Dunningova eklektična paradigma⁹. Slednja je zelo pomembna, saj nudi kombinacijo mnogih teoretskih pristopov. Eklektična paradigma je imela sprva ambiciozen namen postati splošna teorija. Dunning je utemeljeval svojo eklektično paradigmo z vključevanjem teorije industrijske organizacije, lokacije ter mednarodne menjave. Zaobsegel je še vse vrste tujih neposrednih investicij¹⁰ (tržno usmerjene, uvozno nadomestne in racionalizatorske) in vse oblike nastopanja v tujini (izvoz, TNI in licence). Poleg tega pa je Dunning poskušal pojasniti mednarodno proizvodnjo tudi s pomočjo pojma neoprijemljivega kapitala, ki ga je vključil kot podjetju lastne firmsko specifične prednosti ter lokacijsko specifične prednosti. To pa je za obravnavo moje diplomske naloge še kako pomembno, saj je bistvo eklektične paradigme ravno to, da mednarodno proizvodnjo opredeljuje obseg lastniško in lokacijsko specifičnih prednosti.

3.5 Teorija mednarodnega poslovanja

Države imajo pogostokrat odločilen vpliv na mednarodno poslovanje podjetij, saj politike vlad uravnavajo pogoje njihovega poslovanja. Pri obravnavi mednarodnega poslovanja je potrebno upoštevati tudi politološki vidik in vpliv poseganja države na trgu. Neizogibno vmešavanje vlad pri pravilih tržnega obnašanja se obravnava kot tržno motnjo in te motnje in reakcije podjetij nanje bi morala pojasniti teorija mednarodnega poslovanja (Svetličič 1996: 305).

Država v končni fazi opredeljuje domače poslovno okolje, v katerem delujejo tuja podjetja, tuje poslovno okolje, v katerem delujejo domači investitorji, in mednarodno poslovno okolje, ki ga prek mednarodnih sporazumov in organizacij opredeljujejo države. Teorija mednarodnega poslovanja mora analizirati odnose med državami, med podjetji (domačimi in tujimi), med podjetji in vladami (domačimi in tujimi) (Svetličič, 1996:305).

⁹ Paradigma (po Kuhnu 1962) je takšen sklop vrednot, prepričanj in zaznavanj empirične realnosti, ki jo skupaj s teorijo uporablja skupina znanstvenikov, ki s pomočjo uporabe posebne metodologije pojasnjuje značilnosti nekega vidika sveta. Na temelju takšnih skupnih osnov se pričakuje, da bodo tisti, ki so enakega prepričanja, postopno razvili teoretično vsebino in jo uporabili pri reševanju specifičnih problemov (Hunt, 1989: 2).

¹⁰ Pri nadaljni uporabi izraza 'tuje neposredne investicije' bom uporabljal kratico TNI.

Tako kot države vplivajo na podjetja tudi podjetja vplivajo na svojo državo in državo gostiteljico. Podjetja in države delujejo v odnosu soodvisnosti. MNP lahko pritiskajo na svojo vlado, da se zavzema za njihove interese v posamezni državi ali mednarodni organizaciji (npr. Svetovna trgovinska organizacija). Podjetja so lahko posredniki med vladami in lahko izboljšajo, pospešijo ali poslabšajo odnose med posameznimi državami ter spodbujajo razne oblike sodelovanja. Z druge strani pa lahko skriti antagonizmi med državami ovirajo uspešno mednarodno poslovanje podjetij. Države vedno bolj sodelujejo na bilateralnem in multilateralnem nivoju in uravnavajo ter usklajujejo ekonomske politike. V času globalizacije je sodelovanje osnovna predpostavka za boljše uresničevanje nacionalnih in vzajemnih interesov.

Dosedanje teorije mednarodnega poslovanja so zanemarile omenjene odnose, zato sta jih Grosse in Behrman skušala dopolniti tako, da bi pojasnila, kako podjetja reagirajo na različne politike vlad in kako vlade oblikujejo svojo politiko do podjetij, ki poslujejo mednarodno. Oprla sta se na teorijo pogajanj, kajti odnosi med MNP in vladami so odnosi moči, kompromisov, sodelovanja in tekmovanja. Njihov skupen problem je maksimirati cilje:

- Države: ekonomska učinkovitost in pravičnost v porazdelitvi koristi od delovanja TNP, udeležba v lastnini in upravljanju, tehnologiji in R&R, ekonomska politična in socialna stabilnost, ohranjanje čistega okolja, itd.;
- Trans nacionalnega podjetja: dostop do trga in virov, zmanjšanje tveganj, svoboda odločanja in delovanja.

Vsaka od strank ima svoje prednosti in slabosti. Vlade običajno nimajo dovolj virov ali časa za doseganje ambicioznih ciljev, pesti jih pomanjkanje informacij in pogajalskih izkušenj. Transnacionalna podjetja so odvisna od vlad, ker jim te lahko sploh ne dovolijo pristopa na svoje trge. Tudi njihovi viri in informacije niso neomejeni (Grosse, Behrman 1992:100). Tisti, ki se tako bojijo transnacionalnih podjetij, pozabljajo, da ta nimajo možnosti prisile, saj jim manjka suverenosti. Svoje interese lahko uveljavljajo samo s pomočjo nacionalnih vlad. Te morajo odobriti njihova priporočila tako v načelu kot v praksi.

Izid pogajanj med vlado in podjetjem je odvisen od relativnih virov obeh strank, relativnega pomena pogajalskega predmeta za vsako stranko in stopnje podobnosti interesov (Svetličič 1996:306). Izid pogajanj dejansko vpliva na ravnotežje med lastniško specifičnimi prednostmi podjetij in lokacijskimi prednostmi držav (Dunning 1993:169).

Teorija mednarodnega poslovanja pojasnjuje, kaj je specifično mednarodnega v teh odnosih. Pojasnjuje kako se (Svetličič 1996:306):

- politiko opredeljuje in dogovori,
- kako se razrešuje različne interese,
- kakšna so prilagajanja, zakaj in kako se izvajajo (Grosse, Behrmann, 1992: 97)

Teorija mednarodnega poslovanja mora pojasniti porazdelitev koristi od mednarodnega poslovanja med podjetji in državami, kar je skupaj z vključitvijo teorije mednarodnih odnosov ter teorije pogajanj dobra osnova za nadaljnja iskanja v smeri splošne teorije.

3.6 Družbena odgovornost podjetij ¹¹

Dr. Zlatko Jančič meni, da je pri nas še močno zakoreninjen liberalistični koncept korporacijskega upravljanja, ki ga z drugim izrazom imenuje kar "Friedmanova zabloda"¹². Vse, kar naj bi podjetje počelo v korist etičnosti, je po mnenju tega nobelovca kraja profita lastnikom, potrošnikom in zaposlenim. Podjetje zato ne sme biti družbeno odgovorno in za Friedmana je koncept družbene odgovornosti povsem socialistična kategorija.

Pomemben premik v razmišljanju o vlogi podjetij predstavlja deležniška koncepcija podjetja (Freeman, 1984:52), ki pravi, da so lahko deležniki katerakoli skupina ali posamezniki, ki vplivajo ali so vplivani s strani podjetja, ko to skuša dosežati cilje. Med ključne deležnike podjetij sodijo zaposleni, potrošniki, delničarji, poslovni partnerji, konkurenti, država, nevladne organizacije in lokalna skupnost.

Zaradi množice opredelitev DOP sem se odločil, da bom povzel opredelitev in delitev, ki jo je predstavila Evropska komisija z izdajo Zelenega dokumenta¹³, ki opredeljuje DOP kot koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svoje

¹¹ Družbena odgovornost podjetij ali DOP (ang. Corporate social responsibility). V nadaljevanju bom uporabljal okrajšavo DOP.

¹² Milton Friedman, Nobelov nagrajenec za ekonomijo, eden najvidnejših teoretikov klasične lastniške koncepcije upravljanja podjetij, je postavil tezo, da so podjetja odgovorna izključno lastnikom oziroma delničarjem in nikomur drugemu.

¹³ European Commission (2001), Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green paper, Bruselj.

poslovanje integrirajo družbene in okoljske vidike. Biti družbeno odgovoren ne pomeni samo izpolnjevanje zakonskih obveznosti, ampak narediti korak dlje in dodatno investirati v človeški kapital, okolje in odnose z deležniki. Po tej definiciji bi bili managerji postavljeni v vlogo usklajevalca lastnih interesov podjetja z interesi vseh njegovih deležnikov.

Pripravljalci dokumenta ločijo dve dimenziji DOP: notranjo in zunanjo.

- Notranja dimenzija odgovornosti vključuje investicije v intelektualni kapital, zdravje in varnost zaposlenih, ustvarjanje pogojev za spreminjanje načina vodenja podjetij in upravljanje z naravnimi viri v proizvodnji. Ohranjanje sposobnih zaposlenih je danes za podjetje velik izziv. V tem kontekstu je ključno vseživljenjsko učenje, večja odgovornost zaposlenih, boljše komuniciranje oz. pretok informacij v podjetju, ravnovesje med delom, družino in prostim časom, raznovrstnost zaposlenih, pravično plačilo in možnost napredovanja tudi za ženske.
- Zunanja dimenzija se izkazuje v spletnju dobrih odnosov z deležniki kot so lokalne skupnosti, dobavitelji, partnerji in potrošniki. V svetu transnacionalnih investicij mora DOP segati tudi izven meja države v katerem se nahaja sedež podjetja. DOP pomeni tudi integracijo z lokalnim okoljem. Nekatera podjetja so odvisna od čistega okolja zaradi narave storitve, ki jo opravlja podjetje (npr. turizem), zato razvijajo pozitivne odnose z lokalno skupnostjo in s tem krepijo socialni kapital. To je še posebej pomembno za transnacionalna podjetja, ki z utrjevanjem vezi z lokalno skupnostjo in njenimi navadami ter običaji lahko le pridobijo.

Z družbeno odgovornim vedenjem se lahko podjetje izogne morebitnim kritikam nad poslovno prakso ali pa jih vsaj ublaži. Te kritike lahko zelo neugodno vplivajo na bistvo in vrednost podjetij, njihove tržne znamke in projicirano podobo.

Za zaključek bi navedel še trditev Thomasa in Eysersa, ki navajata, da obstajajo močni dokazi, da bodo tista podjetja, ki so v stiku z vsemi raznovrstnimi vrednotami, potrebami in aspiracijami deležnikov, uspešnejša. Potrošniki jim bodo zaupali, da bodo izpolnili svoje obljube, in jih podprli, kadar bo šlo za majhno razliko v njihovi storitvi in storitvi konkurenta, ki se obnaša manj etično" (Thomas in Eysers, 1998:13).

3.7 Politično okolje

Slehera država ima pravico podeljevanja ali odvzema dovoljenja za opravljanje raznih poslov znotraj meja države kot tudi pravico nadzora poslovanja njenih državljanov zunaj meja države. Vlada države upravlja in omejuje aktivnosti podjetij. Odvisno od želja in prioritet vlade jih lahko ta spodbuja z nudenjem podpore ali pa zavira s prepovedjo določenih aktivnosti. Delovanje vlade pa je odvisno od skupka ciljev ekonomskega, političnega in socialnega sistema, ki predstavljajo podlago političnega okolja. Vlada izvaja politike, ki naj bi kar najboljše uveljavile državni interes, izpolnile cilje in pričakovanja določenega okolja. Vlada predstavlja integralni del vsakršne tuje ali domače poslovne aktivnosti – nekakšen tihi partner s skoraj popolnim nadzorom (Cateora&Graham&Ghauri, 2000:48).

Idealno politično okolje bi predstavljala stabilna in podjetju naklonjena vlada. Seveda pa še zdaleč ni vedno tako, kajti spremembe v vedenju in ciljih lahko kaj hitro spremenijo določeno stabilnost in naklonjenost. Te spremembe lahko prinesejo številni dejavniki npr. radikalna sprememba v vladi, ki bi posledično povsem spremenila vladno filozofijo; vlada lahko podleže nacionalističnim in posameznim koristoljubnim interesom nekaterih skupin ali pa se zaradi zaostrenih ekonomskih razmer do tujih investitorjev prične obnašati pristransko. Managerji morajo biti zato sposobni predvidevanja in planiranja v primeru takšnih sprememb in zaostrenih razmer ter vedeti, kje so meje, znotraj katerih lahko podjetje uspešno posluje. Glede na to, da se politična filozofija vlad spreminja, lahko to privede do primera, ko sklenjena aktivnost pod eno vlado postane po zamenjavi politične filozofije celo nezaželen. Velikokrat postane tuje podjetje, ki je vitalnega pomena za državo v izpolnjevanju nacionalnih ekonomskih ciljev, predmet državne zaščite, ki se na ostale ne razteza.

Pri vodenju podjetij na tujem je vsekakor pomembno znati predstaviti, tako lokalni vladi kot tudi širši javnosti, prispevek in koristi delovanja podjetja na ekonomski, socialni in človeški razvoj v državi.

3.7.1 Stabilnost vladnih politik

Eden izmed najpomembnejših političnih pogojev, ki zadevajo tuja podjetja, je stabilnost oz. nestabilnost vladnih politik. V vladnih vrhovih lahko prihaja do zamenjav ali celo izvolitve povsem nove politične stranke. Za multinacionalna podjetja (MNP) je predvsem relevantna kontinuiteta dogovorjenih pravil, sporazumov in kodeksov obnašanja, neglede na vladajočo

oblast. Sprememba vlade, bodisi demokratična potom svobodnih volitev bodisi nasilna potom državnega udara, ne predstavlja nujno spremembo v stopnji političnega tveganja¹⁴. Pomembno je poznavanje politične filozofije strank v državi, kajti današnja opozicijska ali manjšinska stranka lahko postane v prihodnosti vladna.

3.7.2 Ekonomski nacionalizem

Obstoj oz. prisotnost ekonomskega nacionalizma lahko najdemo v vsaki državi, kar nedvomno predstavlja tujcem, ki želijo z državo poslovati, dodatno oviro. Cateora et. al. navajajo nacionalizem kot globoko čustvo nacionalnega ponosa in enotnosti, ki vzpodbuja državljanski ponos v lastno državo. Javno mnenje je tujcem pogostokrat nenaklonjeno in vsakršno nadlegovanje tujih investicij ali povišan nadzor nad njimi lahko postane celo predmet glasnega odobravanja. Tukaj velja dodati, da verjetno ni države, ki bi bila pripravljena dopustiti tujemu podjetju vstop na lasten trg, ko bi to lahko ogrozilo njeno socialno, ekonomsko ali kulturno dobrobit.

Podjetja lahko postanejo žrtev političnih sankcij držav v primeru nastanka meddržavnega spora, bodisi žrtev sporov med političnimi strankami. Vlade lahko določeno obliko TNI ovirajo ali pa jo zaščitijo in ji dodelijo prioritetan status. Vse je odvisno od tega, v kolikšni meri tuje podjetje z dejavnostjo zadovoljuje in prispeva k nacionalnemu interesu države.

3.8 Kultura kot razsežnost mednarodnega poslovanja

Kultura je najbolj prefinjen vidik organizacije, ki lahko globalne strategije pomembno podpira ali zavira!

G.S. Yip

Do pred nekaj desetletji se je kulturo bolj obrobno povezovalo z mednarodnim poslovanjem. S kulturološkega vidika se je le bolj opisovalo kot preučevalo številne tabuje (Axtell, 1989), ki so bili podlaga stereotipom, ti pa so se nekritično sprejemali in trdovratno ohranjali. Stereotipi so sicer lahko koristni kot prva najboljša ocena, dokler ni še boljših. Navedeno ne

¹⁴ Zgovoren je primer Italije, kjer se je na oblasti od konca II. svetovne vojne zamenjalo že več kot 50 vlad in kljub takšnemu političnemu nemiru poteka ekonomski razvoj povsem nemoteno. Ravno nasproten pa je primer Mehike. V Mehiki je že več kot 70 let na oblasti Institucionalna revolucionarna stranka, ki je nekoč vodila politiko ekspropriacije in je tuja podjetja celo razlastila, danes pa je zagovornik vključitve v NAFTA (Severnoameriški sporazum o prosti trgovini), s čimer je na široko odprla vrata tujim investicijam in trgovini.

spreminja dejstva, da je bila v tem obdobju kulturološka razsežnost za mednarodno poslovanje obrobne pomena (Hrastelj, 2001:21).

Kljub nekaterim napovedim pa nova komunikacijska orodja niso zmanjšala želja in potreb po osebnih stikih s strankami, kvečjemu nasprotno. Vedno bolj se je razkrivalo, da tudi poslovna pogajanja niso nekakšni rutinski postopki ali šablone, v katerih prevladujejo le trdi dejavniki, npr. pogajalska moč, ki jo ima ponudnik znanega izdelka ali velik kupec, marveč so pomembni, dostikrat pa tudi odločilni mehki dejavniki, med katerimi so pomembne tudi kulturološke sestavine pogajanj. S pospešeno internacionalizacijo poslovanja se prav tako povečuje delež srednje- in dolgoročnih poslov. Temu razvoju smo se ustrezno prilagodili tako, da smo temeljiteje obravnavali kulturološke dejavnike poslovnih pogajanj (Hrastelj, 1995). V današnjem vse bolj multikulturnem poslovnem okolju postaja torej upoštevanje kulturoloških razsežnosti pri vseh pogajalskih fazah, od priprave, izbora strank, med samimi pogajanja in izpeljavo projekta vse nujnejše. Poznavanje in upoštevanje teh razsežnosti nedvomno skrajšuje čas pogajanj ter pomaga pri odpravljanju napetosti in nesporazumov pri uresničevanju sporazumov in pogodb. Kulturološka razsežnost je vedno manj obrobna tema mednarodnega poslovanja, saj dejavno vpliva na njegovo rast in razvoj.

Silovit razvoj nekaterih že razvitih načinov in oblik mednarodnega poslovanja, med njimi še zlasti prevzemov (akvizicij)¹⁵ in strateških zavezništov, je spodbudil preučevanja o vzrokih za veliko število neuspešnih primerov. Večina raziskovalcev ugotavlja, da jih je celo med tretjino in polovico. Raziskave so pokazale, da so prav kulturološki dejavniki v najširšem pomenu besede, z neujemanjem organizacijskih kultur vred, na prvem mestu med vzroki za neuspešnost združevanj in povezovanj (Hrastelj, 2001:23).

Presenetljivo dolgo časa (do začetka 70-ih) je veljalo prepričanje, da sta kultura in gospodarstvo na različnih bregovih oz. da je kultura celo tisti konservativen dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in zapleta. Zato ugotavljamo sorazmerno pozno zanimanje gospodarske in poslovne sfere za kulturo.

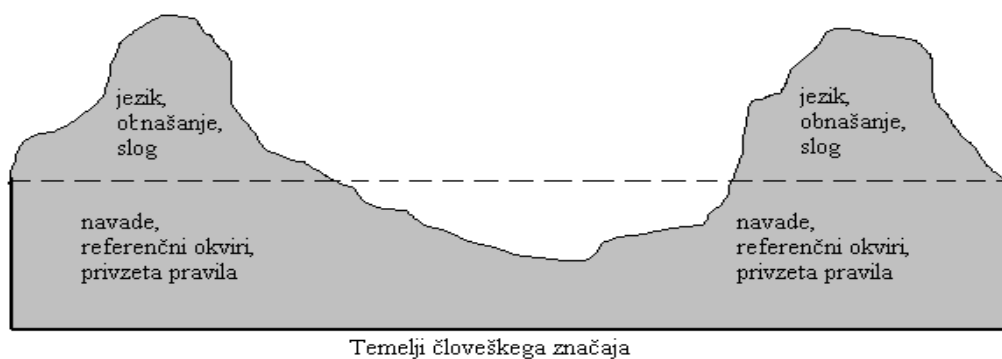
Pri poskusu opredelitve kulture naletimo na številne definicije¹⁶, smiselna in relevantna opredelitev za to delo pa se mi zdi Funakawova predstava kulture kot dvojne ledene gore

¹⁵ Akvizicija ali prevzem je način izpeljave naložbe na tujem. Danes je to zelo razširjena, zelo tvegana in očarljiva oblika naložbe.

¹⁶ Našteli so jih kar čez 200.

(1997), ki izhaja iz podmene, da je del kulture viden, del pa prikrit. Dvojne pa zato, ker gre za iskanje "mostov" med najmanj dvema različnima kulturama.

Slika 2: Funakawova predstava kulture



Ob prehodu v novo tisočletje je nesporna ugotovitev, da racionalno mednarodno poslovanje ni le večnacionalno, ampak zaradi intenzivnih stikov udeležencev, ki izhajajo iz različnih kultur, tudi transkulturološko. To pa teoretike in praktike usmerja v iskanje kulturološko sorodnih potez, ki pomenijo vez med kulturami in vplivajo na oblikovanje graditeljskih oseb (bridge persons), kar je Funakawa lepo ponazoril s primerom.

Sam sem mnenja, da je pri kakršnihkoli stikih, ne samo poslovnih pomembno nekakšno kulturno uživanje, torej znati se moramo postaviti v kožo človeka, ki nam stoji na drugi strani. Pozorni moramo biti na številne nianse posamezne kulture, obnašanja, da lahko uspemo vsaj približno objektivno razumeti, oceniti in sprejeti določeno situacijo. Funakawova predstava kulture mi je zelo blizu, ker prikaže prepad in obenem nakaže rešitev in potrebo po kulturni empatiji oz. sposobnosti uživanja posameznikov v tujo kulturo. V poslovnem smislu so to kvalitete t.i. "bridge persons".

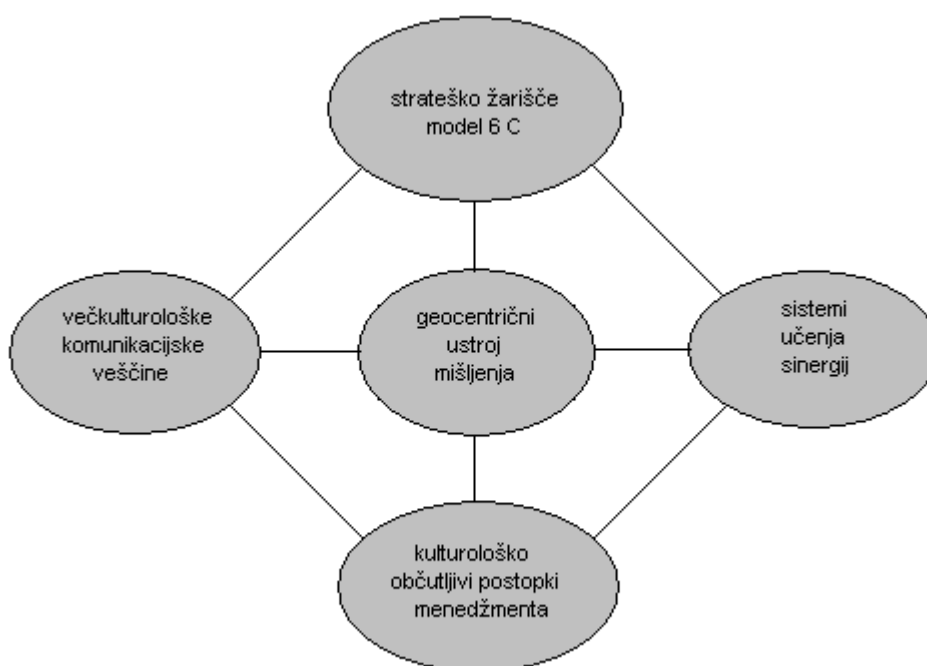
3.9 Sposobnosti in veščine transkulturološkega poslovanja¹⁷

Preizkus prvovrstne inteligence je sposobnost imeti hkrati dve nasprotujoči si zamisli ali predstavi ter pri tem ohraniti zmožnost funkcioniranja!

F. Scott Fitzgerald

Leta 1992 je že približno polovica severnoameriških korporacij uvedla programe seznanjanja posloводства z novimi sposobnostmi in veščinami v transkulturološkem poslovanju. Funakawa (1997) predlaga pet med seboj povezanih ključnih sposobnosti: geocentrični ustroj mišljenja, strateško žarišče z modelom 6 C, transkulturološke komunikacijske veščine, kulturološko občutljive poslovodske postopke in sisteme učenja sinergije.

Pet ključnih transkulturoloških sposobnosti (Funakawa)



1. Glenn Fisher je opredeli geocentrični ustroj mišljenja kot mentalni odnos občutkov na podlagi izkušenj, vzgoje in predsodkov ter drugih dejavnikov, ki nam omogočajo, da stanja na poseben način zaznavamo in se nanje odzivamo. Tak pristop ni le nasprotje etnocentričnemu, marveč zavrača tudi korporacijski centralizem, ki je pogost razlog za globalne okoljevarstvene probleme.
2. Kot strateško žarišče obsega model 6 C korporacije, stranke, tekmece, skupnost, komuniciranje in kulturo, torej upošteva številne osebkke in dejavnike.

¹⁷ Povzeto po Hrastelj, Tone (2001:108-110), Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti, Založba Gospodarski vestnik.

3. Transkulturološke komunikacijske veščine je treba razvijati. To so predvsem sposobnosti videti posamezna vprašanja taka, kot zares so, brez vnaprejšnjih vrednostnih ocen in predsodkov. To je verjetno najtrša, vendar hkrati najpomembnejša mentalna disciplina. Ljudje smo namreč navajeni, da smo zaradi hitrega odločanja površni, za kar krivimo nasprotno stran.
4. Kulturloško občutljivi poslovodski postopki se kažejo predvsem v stikih med matico in gospodarsko enoto na tujem ter tudi v odnosih do pogodbenih partnerjev. Gre za številne oblike nadzora, ki se postopno razvijajo v instrumente usklajevanja.
5. Sistem učenja sinergije je po Funakawi najpogostejša sposobnost, ki aktivira še druge sestavine. Sinergijo pojmuje dinamično in lahko v našem primeru pomeni tudi sposobnost združevanja dveh nasprotujočih si mnenj oziroma iskanja integrirane rešitve. Kulturološke sinergije torej ne pomenijo klasičnega kompromisa, saj z njim nobena stranka ne izgublja. V tem primeru je bistvo sinergije prav ocenjevanje mentalnih, čustvenih in psiholoških razlik ter njihovo povezovanje.

Praktično vprašanje je, kako te sposobnosti oblikovati in aktivirati. Najprej si bodo podjetja prizadevala priti do natančnih informacij, nato bodo institucionalizirala srečanja z nasprotno stranko. Poskrbela bodo za ustvarjalno ozračje in razvojne možnosti članov transkulturoloških skupin. Šolala bodo večje pospeševalce postopkov. Le-ti naj bi bili sposobni helikopterskega razmišljanja, »podmorniškega« opazovanja in tudi večjezični. Predvsem pa bodo pridobila ali šolala premostitveno osebje (bridge persons). Če vse skupaj povzamemo, gre za profesionalizacijo v vseh fazah pridobivanja in uporabe sposobnosti teh veščin.

3.10 Odnosi z javnostmi

Public relations are eyes, ears and voice of organization.

(Mauree Taylor, 2000:629)

Odnosi z javnostmi sežejo dalj od publicitete in lahko prispevajo k izpeljavi številnih nalog. Pomagajo pri uvajanju novih izdelkov/storitev, ustvarjajo zanimanje za vrsto izdelkov/storitev, vplivajo na posebne ciljne skupine, branijo izdelke/storitve, ki so v javnosti naleteli na težave in gradijo podobo podjetja (Kotler, 1998)

Podjetje lahko obstaja le zaradi uporabnikov in zaposlenih. Odvisno je torej od različnih javnosti – medijev, bank, vladnih organizacij, ekoloških skupin delničarjev, zaposlenih, dobaviteljev, itd. Vse te ključne javnosti nenehno dvomijo, tehtajo preverjajo, ocenjujejo in vedno znova jih je potrebno prepričevati o dobrih namerah podjetja ter vzdrževati njihovo naklonjenost. Odnosov z javnostmi torej ne opravlja zgolj marketinški ali prodajni oddelek v podjetju, temveč vsi, ki nastopajo v imenu organizacije (Gruban, Verčič, 1998).

Odnosi z javnostmi ne obstajajo le zato, da bi predstavili organizacijo samo iz lepe plati, pač pa se osredotočajo na obojestranske interese organizacije in javnosti. Njihovo poslanstvo je informiranje, komuniciranje z namenom izobraževati, doseči sporazum. Smisel odnosov z javnostmi je torej v doseganju percepcije, verodostojnosti, zaupanja, harmonije in obojestranskega razumevanja skozi resnično in polno informiranje (Kitchen, 1997).

Kitchen navaja, da imajo odnosi z javnostmi možnost repozicioniranja in zaščite izdelkov/storitev. Predstavljajo vez med podjetjem in javnostjo oziroma reakcijo javnosti nasproti podjetju. Z ustreznimi aktivnostmi ustvarjajo zaupanje javnosti do podjetja. Za marsikoga so sistematično načrtovan in usmerjen proces, ki vpliva na oblikovanje ter doseganje naklonjenosti javnosti preko obojestranskega zadovoljivega interaktivnega komuniciranja. Slednje temelji na odprtem, demokratičnem delovanju podjetja in javnosti (Kitchen, 1997).

Odnosi z javnostmi so upravljalna disciplina. Skrbijo, da je vedenje in usmerjenost posameznikov, organizacij in vladnih institucij med seboj usklajeno. Njihovo bistvo je na vseh področjih življenja enako, ne glede na to, ali se izvajajo v politični areni, na poslovnem oz. komercialnem bojišču, v dobrodelnih ustanovah ali v številnih drugih situacijah, kjer ima vsak svoje poslovne potrebe. Black meni, da je osnovna filozofija odnosov z javnostmi zelo preprosta. Predpostavlja, da je z javno podporo in razumevanjem mnogo lažje doseči uspeh in s tem poistovetenje z različnimi javnostmi. Odnose z javnostmi povzema kar z nekaj besedami, podobno kot Kitchen. Po njegovem gre pri vsej stvari za sloves, zaznavanje, verodostojnost, skladnost in iskanje medsebojnega vzajemnega razumevanja, temelječega na resnici in številnih informacijah. Kot glavne naloge odnosov z javnostmi pa izpostavlja predvsem svetovanje glede človeškega obnašanja v različnih situacijah, analiziranje prihajajočih trendov, raziskovanje javnega mnenja, ustanavljanje in vzdrževanje dvosmerne

komunikacije, preprečevanje konfliktov, usklajevanje zasebnih in javnih interesov, negovanje dobrih odnosov z osebjem, in sicer tako z zaposlenimi kot s strankami, ter nenazadnje predstavljanje izdelkov in storitev (Black, 1993).

3.10.1 Program odnosov z lokalnimi skupnostmi, državnimi institucijami ter krizno komuniciranje

Organizacije ne obstajajo same od sebe, pač pa na njihov obstoj in učinkovitost vplivajo številni deležniki oz. javnosti. Deležniki pa imajo različne interese, ki si med seboj nasprotujejo, organizacija je potemtakem učinkovita le, ko uspe uskladiti vse te različne interese. V svojem delu bom navedel tri kategorije odnosov z javnostmi, ki sem jih vzel pod drobnogled na konkretnem primeru internacionalizacije.

Ključni program za odnose z javnostmi so odnosi s skupnostjo. Ta program se v literaturi obravnava kot program odnosov z lokalnimi skupnostmi, ki sestojijo iz različnih lokalnih javnosti. Namen odnosov s skupnostjo je, da organizacija zmanjša negativne in zviša pozitivne posledice svoje prisotnosti za člane skupnosti. Organizacija obvešča skupnost, se z njo sporazumeva preko njenih pomembnih članov, vključuje svoje zaposlene v pomembne institucije skupnosti, vrši brezplačne storitve, organizira športne in kulturne prireditve ter daje tudi prostovoljne finančne prispevke. Ti dobrodelni vplivi se pogosto imenujejo družbena odgovornost organizacije. Uspešni odnosi s skupnostjo prinesejo organizaciji ugled, ki lahko igra odločilno vlogo, kadar se organizacija znajde v krizi (Gruban et al., 1997:111).

Za delovanje organizacije pa je bistvenega pomena tudi zakonsko in politično okolje, v katerem ta deluje, zato mora voditi tudi odnose z državnimi institucijami. Gre za sistematično dejavnost, s katero hoče organizacija vplivati na tiste politične zadeve, ki zadevajo njene interese. Vzpostaviti skuša koalicijo z drugimi organizacijami in pridobiti širšo ljudsko oporo, da lahko lobira na državne institucije, katerih odločitve lahko predstavljajo znatno izboljšanje ali poslabšanje situacije, v kateri organizacija deluje (obdavčenje, koncesije, subvencije, pravno urejanje, itd.) (Kitchen, 1997).

Program kriznega komuniciranja predstavlja vodenje odnosov z različnimi deležniki v času krize. Za uspešno reševanje kriz je pomembno, da organizacija že v predhodnem obdobju vodi odnose z javnostmi. S tem si pridobi ugled in kredibilnost, kar vpliva na reševanje ugleda

v krizni situaciji. Glavno opravilo kriznega komuniciranja je, da je treba medijem dostavljati aktualne tekoče informacije in širšo dokumentacijo o ozadju dogodka, izraziti sočutje in opravičilo svojcem ponesrečenih ter pokazati največjo pripravljenost organizacije za rešitev krize. Organizacije med krizo le redkokdaj lahko navežejo dobre odnose z mediji, če jih niso imele že poprej (Moss, 1990).

4 KRATKA PREDSTAVITEV DRUŽBE HIT TER PROJEKTA MAESTRAL

Podjetje HIT (hoteli, igralnice in turizem) iz Nove Gorice se primarno ukvarja s prirejanjem iger na srečo. Poleg igralniške dejavnosti ponuja tudi hotelske, gostinske, zabavne, športne in konferenčne storitve. Podjetje se je razvilo iz goriških gostinskih podjetij, leto 1984 pa je bilo prelomno, kajti takrat je bila je pod pokroviteljstvom Casino-ja Portorož odprta prva igralnica. Ob prekinitvi sodelovanja z igralnico Portorož je HIT od leta 1986 začel samostojno pot. Nato so sledila leta širitve dejavnosti na domačih tleh z odprtjem igralnic v Rogaški Slatini (1989), v Kranjski Gori (1991), odprtje največjega zabavišnega centra Perla v Novi Gorici (1993) ter HIT Sport Centra v Šempetru pri Gorici (1997). Od leta 2001 naprej pa je HIT pričel s širjenjem ponudbe tudi zunaj meja in tako novembra 2001 odprl igralnico Casino Caribe na otoku Bonaire v Karibskem otočju, julija 2002 igralnico Coloseum v Sarajevu in istega leta še uradno prevzel lastništvo hotela Maestral v Črni gori.

Začetek uresničevanja t. i. Projekta Maestral sega v julij 2001, ko je Hit s podjetjem HTP Budvanska rivijera za okoli 4,5 milijonov evrov podpisal pogodbo o nakupu hotela Maestral s pripadajočimi zemljišči. Decembra istega leta je bilo kot nosilec vseh poslovnih dejavnosti resorta Maestral - hotelirstva, kongresnega turizma in igralniško zabavišne dejavnosti-ustanovljeno podjetje Hit Montenegro, d. o. o. To se je v decembru 2001 prijavilo na razpis Vlade Republike Črne gore za podelitev koncesije za prirejanje posebnih iger na srečo, ki pa je konec januarja 2002 z njim podpisala koncesijsko pogodbo za dobo desetih let. Marca 2002 so se začela pripravljala dela. Prenova je potekala v dveh fazah: prva faza je bila zaključena junija 2002, v celoti pa je bil hotel prenovljen v maju 2004. Prenovo so zaključili s slavnostno otvoritvijo. Na predlog Agencije Črne gore za prestrukturiranje gospodarstva in tuja vlaganja je bila prenova in razširitev hotela Maestrala proglašena za investicijo leta 2003 v Črni gori, s tem se je podjetje Hit uvrstilo med osem najboljših investorjev JV Evrope.

4.1 Potisni in vlečni dejavniki internacionalizacije družbe HIT

Dr. France Bučar je v časopisu Delo zapisal, da posameznik, pa tudi sistem, pride v svojem razvoju do točke, ko mora spremeniti smer, če hoče doseči cilj, ki si ga je zastavil sam ali mu je bil postavljen od zunaj. V to je prisiljen zaradi sprememb, ki so nastale v njem samem ali v zunanjem okolju. Ta ločnica je po grški besedi *krinein* – ločiti dobila ime kriza. Kriza je v tej funkciji izjemno pomembna, saj je vzgonska sila za preživetje. Sistem, ki te točke ne zazna, je v nevarnosti zastoja ali da celo propade. Mislim, da se je družba Hit v letu 2000 znašla na podobni točki, ko je bilo kar naenkrat prisotnih več dejavnikov, ki so zahtevali spremenjen način razmišljanja v podjetju.

Dogajanje na italijanski politični sceni je bilo v letu 2000 ter 2001 eno največjih neznank in strahov obenem, ki bi lahko usodno prizadel poslovanje podjetja HIT. Obiskovalci Hitovih igralnic so večinoma italijanski gostje¹⁸, ki množično zahajajo v slovenske igralnice, ker je v Italiji število igralnic in njihov obseg zakonsko omejeno. V letu 2001 pa so se v Italiji bližale parlamentarne volitve, kjer je bila po napovedih favorizirana opozicijska »Hiša svoboščin«¹⁹ s Silvijem Berlusconiem na čelu. Že pred vstopom v vlado so se med opozicijo pojavile pobude za sprostitev igralniškega zakona, s čimer bi pristojnost odpiranja igralnic prenesli na deželno raven. Predvsem pritiski desno usmerjenih strank dežele Furlanije-Juljske krajine so se stopnjevali in obstojala je realna možnost liberalizacije igralniškega zakona v sosednji Italiji ter s tem odprtje številnih igralnic na področju dežel Furlanije-Juljske krajine, s čimer bi obisk italijanskih gostov v slovenskih igralnic drastično upadel. V slovenskih medijih smo lahko tako zasledili številne časopisne članke z udarnimi naslovi (Črni oblaki nad igralnicami²⁰, Igralnice ob meji čakajo hudi časi²¹, Berlusconi - trepet slovenskih igralnic²², V Italiji se »kuha«²³), ki izpostavljajo bojazen o izvolitvi Berlusconija, ki bi v Italiji sprostil zakonodajo o igralništvu.

Naslednji dejavnik, ki je neugodno vplival na razvoj turističnih kapacitet in ponudbe podjetja v Sloveniji, je bila precej visoka davčna obremenitev. Visoka davčna obremenitev (cca. 35%)

¹⁸ Letno poročilo HIT-a 2001.

¹⁹ Hiša svoboščin predstavlja programsko združenje šestih desnosredinskih parlamentarnih političnih strank v italijanskem parlamentu.

²⁰ Šuligoj, Boris (2001) Črni oblaki nad igralnicami, Delo, 24.7. 2001

²¹ Kranjec, Samo (2002) Igralnice ob meji čakajo hudi časi, Finance, 2.4. 2001

²² Humar Dekleva, Bojana (2001), Berlusconi, trepet slovenskih igralnic, Finance, 25.4.2001

²³ Turel, Irena (2001) V Italiji se 'kuha', Primorske novice, 30.6.2001

je predvsem HIT-u jemala razvojna sredstva (Dnevnik, V primežu davkov in dajatev, 5.4.2001), s čimer bi lahko ob meji postavili nov zabavišni center z izboljšano ponudbo. Na ta način bi povečali konkurenčno prednost ob morebitni sprostitvi igralniške zakonodaje v sosednji Italiji.

Pomanjkanje jasne turistične strategije je naslednja težava, ki ustvarja nejasne razmere na slovenskem turističnem trgu. Novinar Boris Šuligoj v komentarju Primorskih novic pravi, da Slovenija nima ne turistične strategije niti ne ve, kaj bi z igralnicami, HIT pa posledično investira v tujini namesto doma, ker v Sloveniji ni ugodne klime.

Družba HIT ima kot največje turistično podjetje tudi zelo prepoznavno znamko in lasten igralniško zabavišni koncept, ki se razlikuje od ameriškega in je prilagojen evropskemu duhu. Širitev podjetja v tujino je bila tako rekoč naravna posledica omejene velikosti in možnosti izrabe slovenskega prostora. G. Tomažič je v intervjuju za časopis *Oko*²⁴ ter *Gospodarski vestnik*²⁵ izjavil, da ima HIT preveč znanja na enem kraju ter da ne želijo biti odvisni samo od italijanskega trga. V izjavi za *Delo* pa je Tomažič tudi opozoril, da je HIT brez širitve na tuje trge obsojen na počasno umiranje oz. umiranje 'na obroke' (*Delo*, 15.4.2001). HIT ima torej na eni strani z močno uveljavljeno znamko, visokim nivojem storitev in veliko mero neoprijemljivih prednosti več kot zadovoljivo mero atributov, ki bi jih lahko unovčil tudi v tujini.

Medtem pa je HIT v Črni gori nedvomno naletel na plodna tla, v smislu kombinacije izjemno zanimive turistične lokacije s skladnostjo lastnih ambicij širitve ter interesov črnogorskih oblasti po privabljanju tujega kapitala in znanja, na podlagi izjav posameznih visokih funkcionarjev črnogorske vlade v črnogorskih medijih. Minister za turizem g. Vladimir Mitrović že v aprilu 2001 naznanil, da ima turizem prioritetno mesto v razvoju Črne gore (Dan, 18. 4. 2001: 2). Medtem ko je črnogorski minister za privatizacijo g. Branko Vujović naznanil, da so z novimi zakoni omogočili pravno varnost tujih investorjev. Vujović naprej navaja, da je jasno, da privatizacije brez tujega vlaganja ne more biti ter da je prihod tujega kapitala garancija gospodarski stabilnosti in hkrati politični stabilnosti države nasploh. Na vprašanje, ali je težek ekonomsko-politični položaj odvrnil kakega investitorja, Vujović odgovarja pritrdilno ter dodaja, primere, ko je bilo že vse dogovorjeno, a so si tuji

²⁴ Rijavec, Rosana (2001) Hit na Karibih, *Oko*, 12.7.2001

²⁵ Šavle, Boris (2001) Hit na prelomnici, država na potezi, *Oko*, 18.7. 2001

investitorji²⁶ zadnji hip premislili zaradi prevelikega tveganja (Monitor, 13.9.2001: 4). Podpredsednik vlade Branimir Gvozdenović je za časopis 'Dan' izjavil, da se v Črni gori govori o turizmu kot prioriteti samo na deklarativni ravni ter dodaja, da brez privatizacije ne bo napredka. V Črno goro prihaja vedno več tujih turistov, zato bo potrebno kapacitete čimprej posodobiti in dvigniti kvaliteto storitev (Dan, 16. 10. 2001, 3). Iz izjav lahko sklepamo, da je HIT naletel v Črni gori na zelo ugodno politično ozračje, kar se je pokazalo tudi pri nadaljnjem dogovarjanju oz. podpisu tripartitne pogodbe med HIT-om, črnogorsko vlado ter lastnikom hotela Maestral Budvansko rivijero.

4.2 Načini vpostavljanja odnosa v črnogorskem okolju

V tem delu bom na podlagi intervjujev predstavil prijeme, s katerimi je Hit poskušal vzpostaviti pozitiven odnos in vzajemno zaupanje z lokalnim prebivalstvom. Preden navedem pristope, bi rad izpostavil dejstvo, da se vodstvo Hit-a zaveda velikega pomena človeškega faktorja pri uspehu internacionalizacije družbe v Črni gori. Tako g. Čurin kot tudi ga. Kogej sta poudarila, da so veliko časa, pozornosti in energije namenili premoščanju kulturnih in poslovnih razlik ter odnosu oz. vzpostavljanju dialoga z lokalnim prebivalstvom.

Ob nakupu hotela Maestral v juliju 2001 so posamezni črnogorski mediji novico sprejeli precej hladno. Zaradi nekaterih člankov, katerih vsebina je izražala razne predsodke (npr. igralništvo kot zlo, namigovanja o mafijski naravi podjetja) ter nezaupanje in nepoznavanje poslovne dejavnosti družbe HIT, je ga. Kogej kot vodja Oddelka za odnose z javnostjo na HIT-u organizirala informativni obisk skupine črnogorskih novinarjev v Sloveniji. Namen obiska je bila predstavitev številnih turističnih dejavnosti družbe HIT, od upravljanja hotelov, restavracij, gostišč pa do predstavitve igralniške dejavnosti. Novinarjem naj bi tako prikazali vrste in nivo storitev oz. turistične ponudbe, ki ga nameravajo uveljaviti v prenovljenem hotelu Maestral. Na ta način naj bi novinarjem približali sliko turističnega podjetja, ki se ne ukvarja le z igralniško dejavnostjo namenjeno višjemu sloju, ampak kot podjetje, ki ima veliko znanja na širšem področju turistične dejavnosti.

²⁶ Najbolj znan primer je umik francoske družbe "Akor", ki je od nakupa enega izmed hotelov HTP Budvanske Rivijere odstopilo tik pred podpisom pogodbe.

Zaradi pomanjkanja informacij ter dezinformacij, ki so se pojavljale predvsem v črnogorski medijski javnosti, so se odločili, da bodo v okviru tiskovnih izjav redno obveščali javnost o namerah podjetja ter poteku prenove in vlaganjih.

Z nakupom hotela Maestral je HIT prevzel obveznosti tudi do vseh delavcev. Zaradi občutnega dviga ravni ponudbe in storitev, ki ga je prinesel Hit, je bilo potrebno obstoječe delavce dodatno izobraziti, kar pa je bilo za generacije ljudi pred upokojitvijo zelo težko ter ekonomsko gledano nesmiselno. V teh primerih je HIT delavcem ponudil odkup let ter s tem starejšim omogočil predčasno upokožitev. Družba HIT je v letu 2001 z nakupom hotela Maestral pridobila pravice do razpolaganja z objektom, inventarjem ter pripadajočim zemljiščem. V vodstvu podjetja so se odločili, da bodo pred pričetkom prenove objekta celoten hotelski inventar (pohištvo, garnituro, kopalniško opremo, itd.) skrbno odstranili ter nepoškodovanega postavili na dvorišče hotela. Nato so objavili razpis ter ga razposlali okoliškim šolam, človekoljubnim organizacijam in zainteresiranim okoliškim prebivalcem, ki jim je bil inventar ponujen brezplačno.

Po besedah g. Čurina je HIT že ob prevzemu lastništva hotela oz. pred pričetkom 1. faze prenove poskušal na več načinov vzpostaviti stik z lokalnimi prebivalci. Ob odločitvi vaše skupnosti o postavitvi manjšega sakralnega objekta je HIT zanj daroval velik del sredstev. Tudi ob žalostnih dogodkih v vasi, kot je smrt v družini, je vodstvo podjetja v žalnem pismu izreklo sožalje domačim pokojnika v imenu celotnega osebja hotela. Pri ustanovitvi podjetja HIT Montenegro je bila vaščanom dana možnost investiranja določenega vložka, ki bi se jim ob uspešnem poslovanju hotela tudi obrestoval. G. Cigoj poudarja, da je bila ena ključnih potez HIT-a vzpostavitev stika z vsemi zaposlenimi v hotelu Maestral že pred nakupom. Obljubili so jim, da bodo postali del kolektiva in da nanje računajo, v kolikor bodo hotel kupili. Cigoj poudarja, da sta spoštovanje in zaščita delavcev v Črni gori zelo pomembna.

Na podlagi izkušenj iz bivše skupne države so se zavedali pomena spoštovanja kulture in tradicije. Kot pravi g. Čurin, je vasica Pržno del vplivnega območja družine Paštrovičev, ki jo odlikuje dolgoletna družinska slava o junaštvih iz časa turških vpadov ter kljubovanja beneški vojski. G. Cigoj je v intervjuju na moje vprašanje potrdil obstoj plemenskih organizacij v Črni gori. Ob tem je dodal, da je skorajda desetletna izolacija Črne gore s strani Mednarodne skupnosti tako ekonomsko kot tudi organizacijsko zelo okrepila moč starih vplivnih družin v državi. Črna gora naj bi se po njegovem mnenju na ravni družbe vrnila v čas pred 1. svetovno

vojno. Pri tem pa poudarja, da ni nepomembno, s katerim klanom oz. družino se kdo poveže, kajti vsak klan podpira različne ideje oz. dejavnosti. Sicer pa g. Cigoj zavrača predsodke o Črni gori kot mafijski združbi, čeprav določeni elementi korupcije in mafijskega delovanja obstajajo. Za Paštroviće velja, da so bili vselej uporni, trmasti, nikoli v zgodovini pa se niso bojevali z Benečani. Bili naj bi zelo bogati in so si vedno znali kupiti avtonomijo od Beneške in Dubrovniške republike. Ob tem g. Cigoj dodaja, da s Paštrovići ni dobro biti sovražnik, hkrati pa je z njimi težko postati prijatelj. G. Čurin je v intervjuju povedal, da se enkrat ali dvakrat letno udeleži vabila družinskega starešine Paštrovićev, odlično znanje črnogorskega jezika pa mu zelo olajšuje komunikacijo in pripomore k dobremu dialogu.

4.3 Težave HIT-a po sklenitvi pogodbe o nakupu hotela Maestral

HIT je pri podpisu pogodbe o nakupu hotela Maestral naletel tudi na neprijetnosti, ki so dobile vzdevek 'Afera Maestral'. HIT je pred podpisom pogodbe kot pogoj za sklenitev posla postavil zavarovanost investicije s kar dvema pogodbama: med HIT-om in vlado Črne gore o tenderski prodaji Hotela Maestral ter med HIT-om in HTP Budvansko Rivjero o nakupu nepremičnine. Najprej je protestiral sindikat Budvanske rivijere²⁷ z obrazložitvijo, da naj bi bil hotel prodan pod ceno, potem pa je malce bolj resno protestiralo Združenje za zaščito in varstvo osebnega premoženja. Njen predsednik, Veselin Uskoković, je izjavil, da je Budvanska rivijera prodala nekaj, kar ni njeno²⁸, češ da proces denacionalizacije še ni zaključen. Avgusta istega leta so predstavniki Društva za vračanje zasebne lastnine prosili slovenskega konzula Štefana Cigoja, naj prodajo preloži, ker naj ne bi bilo jasno, kdo je dejansko lastnik zemljišča. Po njihovem mnenju naj bi bilo zemljišče last družin Kažanegra in Mitrovič, Črna gora pa naj še ne bi imela zakona o vračanju nacionaliziranega premoženja. Naslednja točka spora je bil domneven dogovor med Vlado Črne gore in vodstvom HIT-a o višini stopnje obdavčitve v prihodnjem sprejemu Zakona o igrah na srečo, saj naj bi bila za sprejem zakona pristojna Skupščina Črne gore. Novinar Bečirović obtožuje HIT (Dan, 5. 10. 2001), da vsiljuje zakone s tem ko se v pogodbi točno navaja stopnja obdavčitve. Pogodbo je uspelo dobiti časopisu »Dan«. Opozicijska stranka (SNP) je zahtevala razpravo o privatizaciji HTP Budvanska rivijera ter razpravo o načinu privatizacije nasploh (Pobjeda, 4. 12. 2001).

²⁷ Jokić, Branko, Delo, 20.7.2001

²⁸ Jokić Branko, Delo, 10. 8.2001

Pri analizi člankov sem opazil, da se HIT ni burno odzval na obtožbe v časopisnih člankih, ampak je v odgovor navedel, da je posestvo pošteno kupil ter da ga pred morebitnimi pravnimi luknjami črnogorskih zakonov ščiti pogodba z Vlado Črne gore. V skoraj vseh ostalih odgovorih na obtožbe so bili dejavni predvsem predstavniki vlade Črne gore. Direktor Budvanske Rivijere Ivo Armenko se je na pisanje medijev odzval, da gre pri protestu sindikata za slabo obveščenost osebja²⁹, ki bo s prihodom HIT-a veliko pridobilo. Svet za privatizacijo je potrdil pravilno izvedbo tenderske prodaje. Minister za turizem Predrag Nenezić pa je izjavil, da je pogodba s Hitom za Črno goro ugodna in projekt izveden na mednarodnem nivoju. Minister Nenezić na vprašanje, zakaj so sprejeli zahtevo Slovencev po spremembi zakona o igrah na srečo odgovarja, da morajo vse države v tranziciji sprejeti evropske predpise o igrah na srečo³⁰. Branko Vujović, minister za privatizacijo pravi, da je vlada omogočila pravno varnost tujih investorjev s sprejetjem zakonov, ki omogočajo zaščito tujega kapitala (Dan, 12. 9. 2001). Vujović odgovarja, da ni podjetja, ki bi bilo za državo tako pomembno, da ne bi bilo na prodaj. Na vprašanje o denacionalizacijskih vprašanjih odgovarja, da bo ČG poplačala upravičence, a ne v naravi in bo na ta način tuje investitorje razbremenila morebitnih sitnosti. Cigoj pravi, da so na pogovorih z bivšimi lastniki zemljišč Hotela Maestral ponudili denarno odplačilo, vendar so predstavniki lastnikov ponudbo zavrnili z obrazložitvijo, da želijo raje postati delničarji Hotela Maestral v ustrezni protivrednosti. Cigoj dodaja, da se je na tej točki paradoksalno pokazalo njihovo zaupanje v uspeh poslovanja hotela Maestral. Cigoj pa poleg tega opozarja, da je Črna gora pravno neurejena država ter da je potrebno računati tudi na morebiten poskus spreminjanja pogodb s strani opozicije, ki očita vladajoči poziciji, da je dobila od HIT-a denar. Med drugim opozarja, da so zakoni nedoločeni in dopuščajo raznovrstno tolmačenje, zato je modro koristiti usluge najboljših domačih pravnikov, ki lahko pravočasno opozorijo tujega vlagatelja na morebitne pasti.

Društvo za vračanje zasebne lastnine je priredilo tudi miroljuben protest pred vhodom kompleksa Hotela Maestral, kjer naj bi predsednik vlade Milo Đukanović zavlačeval s podpisom zakona o vračanju premoženja (Borba, 27. 9. 2002). Pred drugim organiziranjem protesta so v medijih napovedali zaporo dostopa do Hotela Maestral, pri čemer, pravi Cigoj, je skupina domačinov skupaj z osebjem hotela popolnoma samoiniciativno napovedala, da bo skupini protestnikov, v primeru poskusa oviranja prehoda v Hotel Maestral, le-to preprečila.

²⁹ Jokić, Branko, Delo, 20.7.2001

³⁰ Bulatović, R., Vijesti, 18.10.2001

To pa je bilo eno ključnih dejanj, ki je še dodatno pritegnilo moje zanimanje o vplivu družbeno odgovornega delovanja podjetij. Moss navaja, da je ključnega pomena, da si organizacija predhodno pridobi ugled in kredibilnost, kar vpliva na reševanje težav v krizni situaciji. Najprej je podjetje HIT ob posameznih medijskih očitkih o pravni in vsebinski veljavnosti tripartitne pogodbe, vzele pod zaščito oz. stale ob strani vladne institucije, ki so se spustile v medijski boj z ljudmi, ki so iz takšnih ali drugačnih vzrokov nasprotovali prodaji hotela Maestral podjetju HIT. Nato pa se je celo pojavila skupina domačinov, ki je napovedala, da se bo protestnikom, ki bodo onemogočali prehod do hotela, postavila po robu.

Nedvomno je svoje opravil tudi vtis, ki ga je HIT pustil na ljudeh, ker se ni spuščal v polemike³¹, ampak je upravičenost prodaje dokazoval s trdim delom tako pri prenovi hotela kot tudi dvigu ravni turistične ponudbe v širših obsegih od napovedi. Ob tem Cigoj izpostavi značilnost poslovanja Slovencev v Črni gori, da je faza pogovorov pred sklenitvijo posla zelo naporna, kajti o vseh stvareh se natančno dogovorijo in zadeve dobro preučijo, kar nato olajšuje izvajanje posla.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV STATISTIČNE ANALIZE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA Z RAZLAGO

5.1 Opis vzorca

Podatki, ki jih uporabljam v svojem diplomskem delu, izhajajo iz vprašalnika *'Anketa o vplivu mehkih dejavnikov družbeno odgovornega poslovanja na internacionalizacijo podjetja'*³², ki sem jo sestavil sam po predhodnem posvetu z mentorjem prof. dr. Marjanom Svetličičem, z doc. dr. Janezom Štebetom ter bivšim slovenskim veleposlanikom v Črni gori g. Štefanom Cigojem. Za vzorec sem izbral prebivalce okoliških vasi na območju hotela Maestral (Pržno, Miločer, Rafailovići, Kamenovo, Bečići). Anketo sem izvedel samostojno od 12. do 20. avgusta 2004 v omenjenih vaseh v neposredni bližini hotela Maestral. Pomanjkljivost vzorca je njegova nereprezentativnost, vendar pa bi bila izvedba ankete na reprezentativnem vzorcu zelo zahtevna in meni kot študentu finančno nedostopna.

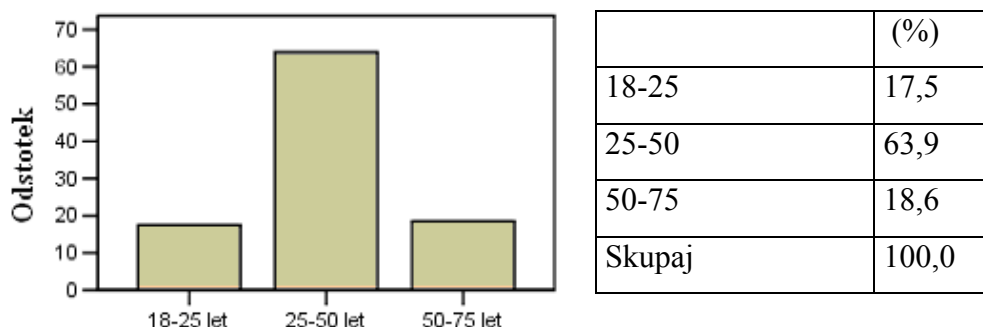
³¹ Direktor uprave družbe HIT Branko Tomažič poda izjavo, da niso prišli v Črno goro, da bi se prerekali (Borba, 27. 9. 2002).

³² Glej prilogo A.

5.2 Rezultati frekvenčne analize

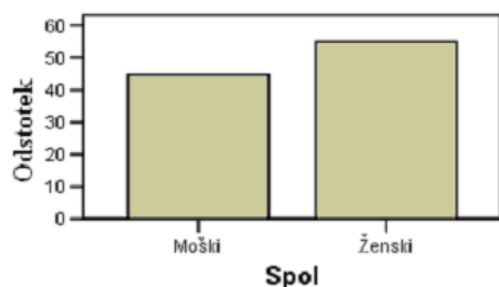
Z anketo je bil zajet vzorec 98-ih ljudi. Anketni vprašalnik je vseboval dva demografska kazalca – spol in starostno kategorijo, ki sta se glede na rezultate izkazala za relativno reprezentativna, če upoštevamo črnogorske državne statistične podatke za leto 1998³³. Preden predstavim rezultate analize starostnih kategorij anketirancev, naj omenim, da je z metodološkega stališča moja kategorizacija starostnih kategorij v spodnji tabeli malce nenavadna, vendar obstaja za to tudi razlog. Pred odhodom v Črno goro sem namreč med drugim predložil vprašalnik v vpogled g. Cigoju, ki me je opozoril na posebnost, da je v Črni gori nevljudno spraševati ljudi po točni starosti. Zato sem anketni vprašalnik že pred odhodom prilagodil tako, da sem vnaprej razdelil starostno obdobje na tri kategorije. Ob tem sem predpostavljal, da je polnoletnost tista spodnja meja, ki zagotavlja določeno zrelost osebe in sposobnost, da na vprašanja ustrezno odgovori. Vse originalne izpise rezultatov analiz narejenih v programu SPSS lahko dobite v prilogi B.

Tabela 1: Starost



Med anketiranimi je bilo 17,5% ljudi starih med 18 in 25 let, 63,9% anketiranih je bilo starih med 25 in 50 let ter 18,6% anketiranih pa je spadalo v starostno kategorijo med 50 in 75 let. Žal podatka o starostni piramidi prebivalcev Črne gore nisem uspel pridobiti, tako da ne morem trditi, v kolikšni meri je anketa glede na razporeditev starostnih kategorij reprezentativna.

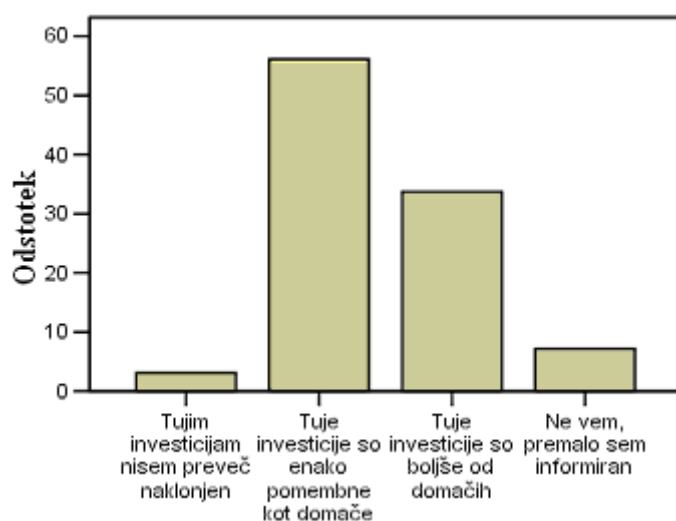
³³ <http://www.montenegro.yu/podaci/stanovnistvo.htm>

Tabela 2: **Spol**

	(%)
Moški	44,9
Ženski	55,1
Skupaj	100,0

Med anketiranimi je bilo 44,9% moških ter 55,1% žensk. Izbrani vzorec ne odstopa bistveno od razmerja med moško in žensko populacijo, kot to kažejo podatki iz leta 1998.³⁴

Pri prvem vprašanju anketnega vprašalnika v zvezi z odnosom ljudi do tujih investicij sem želel najprej preveriti splošno razpoloženje prebivalcev do tujih investicij, ki bi lahko vplivalo na razlago končnih rezultatov ankete, v kolikor bi bili slednji v posameznih segmentih presenetljivi oz. bi odstopali od pričakovanih. Frekvenčna analiza podatkov pri prvem vprašanju prikaže naslednje rezultate:

Tabela 3: **Kaj menite o tujih investicijah v Črni gori?**

	(%)
Tujim investicijam nisem preveč naklonjen	3,1
Tuje investicije so enako pomembne kot domače	56,1
Tuje investicije so boljše od domačih	33,7
Ne vem, premalo sem informiran	7,1
Skupaj	100,0

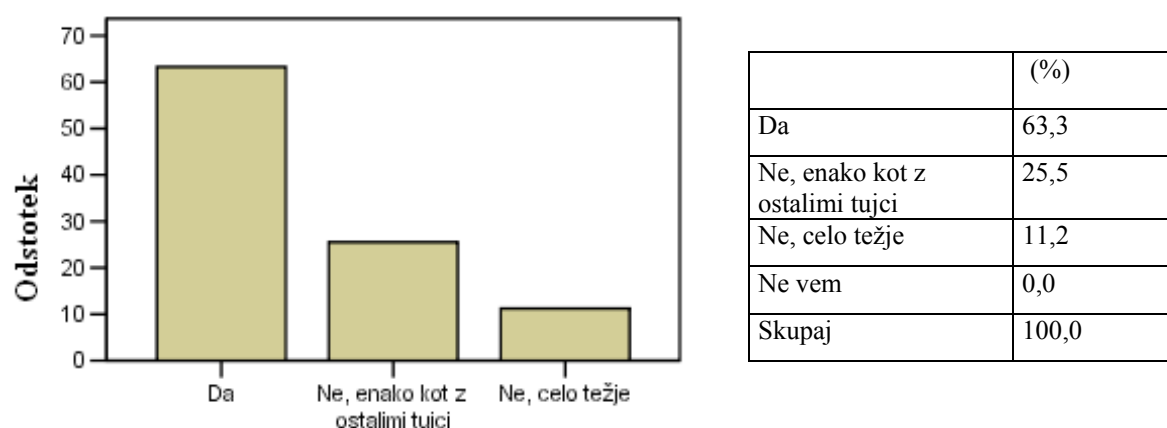
Kot lahko razberemo iz tabele, je kar 56,1% anketiranih izrazilo mnenje, da so tuje investicije enako pomembne kot domače, 33,7% anketirancev je bilo mnenja, da so tuje investicije boljše, 7,1% jih je izrazilo mnenje, da so o problematiki premalo informirani, samo 3,1% anketiranih pa je izrazilo mnenje, da tujim investicijam niso preveč naklonjeni. Tukaj lahko takoj opazimo razmeroma presenetljiv odstotek ljudi (89,8%), če seštejemo prva dva

³⁴ <http://www.montenegro.yu/podaci/stanovnistvo.htm>

odgovora, ki meni, da so tuje investicije, če že ne boljše pa vsaj enako pomembne kot domače. To nedvomno potrjuje dejstvo, da imajo ljudje, ki živijo v širši okolici hotela Maestral, zelo pozitiven odnos do tujih investicij v turistično infrastrukturo. Kot enega izmed razlogov za izjemno visoko stopnjo naklonjenosti tujim investicijam navaja Dunning (Svetličič, 224) evforično navdušenje novih demokracij nad vsem tujim, kar Črna gora po 10-ih letih gospodarske izolacije in nestabilnega političnega okolja nedvomno je. Po prvi fazi »medenih tednov« (Dunning, 1993) sledi »trd pristanek« z odpravljanjem začetnih spodbud in bolj nadzorovano strategijo TNI. Na podlagi številnih neformalnih pogovorov, ki sem jih imel ob izvajanju ankete, si ta visok odstotek naklonjenosti razlagam tudi kot posledico zavedanja ljudi, da je turizem njihov edini pravi gospodarski potencial ter da je ob pomanjkanju domačega kapitala in znanja kot posledica desetletne izolacije in težkih gospodarskih razmer prihod tujega kapitala in znanja nujen.

Pri drugem vprašanju sem želel kar najbolj neposredno preveriti postavljeno hipotezo o prednostih slovenskih poslovnih pri sklepanju poslov zaradi poznavanja jezika in kulture. Vprašanje bi bilo mogoče bolj primerno postaviti ljudem, ki so dejansko vključeni v posel, vendar sam mislim in dokazujem, da je vedno potrebno upoštevati in preveriti, kaj si o tem misli širša množica ljudi, ki nam nenazadnje postreže z nekim splošnim mnenjem, ki vlada v določenem okolju. Odgovori anketiranih so pokazali naslednje:

Tabela 4: Ali je gospodarsko sodelovanje s Slovenci, zaradi sorodnega jezika, kulture in skupnega življenja v nekdanji Jugoslaviji lažje kot z ostalimi tujci?

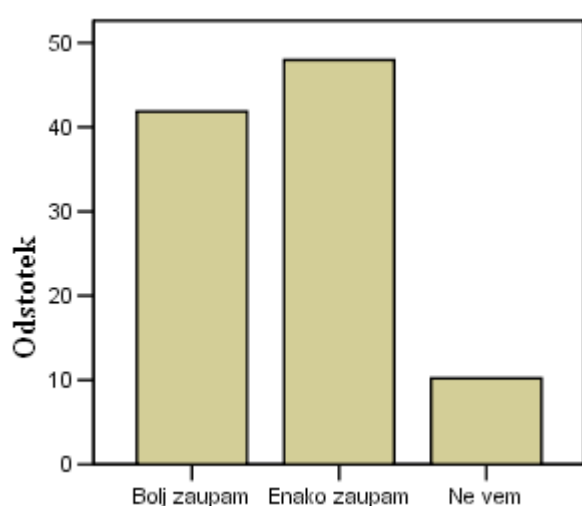


Kar 63,3 % anketiranih je odgovorilo, da je gospodarsko sodelovanje s Slovenci lažje, 25,5 % jih meni, da poznavanje jezika in kulture na posel nima vpliva, 11,2 % pa jih meni, da je sodelovanje celo težje. Nihče izmed anketiranih ni ostal neopredeljen, zato je v zgornjem

diagramu kategorija 'Ne vem' izpuščena, kajti program za statistično obdelavo podatkov (SPSS) kategorij brez frekvenca ne beleži. Odgovori so se pokazali kot zelo zanimivi. V intervjuju sta g. Čurin in g. Cigoj namreč potrdila, da je poznavanje jezika, navad in kulture izjemna prednost, kar so potrdili tudi rezultati moje ankete, saj se je kar 63,3% ljudi opredelilo, da so jim Slovenci veliko bližje kot ostali tujci. G. Cigoj je v izjavi šel še dlje, trdi namreč, da je postavljena hipoteza o prednosti, ki jo imajo slovenski poslovneži zaradi poznavanja jezika, navad in kulture splošno znana ter da je njeno preverjanje posledično nesmiselno. Vendar pa rezultati ankete temu ne pritrjujejo, dobra četrtina anketiranih namreč meni, da je poslovanje povsem enako kot z ostalimi tujci, še več, kar 11,2% pa jih meni, da je poslovanje celo težje. Od kod ti rezultati? Novinar Gospodarskega vestnika (Pinterič, 2002)³⁵ navaja v članku g. Predraga Tasića iz družbe Balkan Consulting, ki pravi, da prihajajo iz poslovnih krogov informacije o Slovencih, ki se obnašajo kot veliki poznavalci balkanskih trgov, vendar pa praksa tega ne potrjuje. Slovenci naj bi se obnašali, kot da se v desetletju ni spremenilo nič bistvenega. V mnogih primerih pa se je izkazalo, da je bila njihova največja težava ravno slaba informiranost in nepoznavanje razmer.

Pri tretjem vprašanju sem želel preveriti v kolikšni meri oz. če sploh lahko govorimo o dobrem imenu in zaupanju, ki ga slovenski poslovneži uživajo v Črni gori.

Tabela 5: Koliko zaupate Slovencem kot investitorjem kapitala v Črni gori v primerjavi z ostalimi tujci?



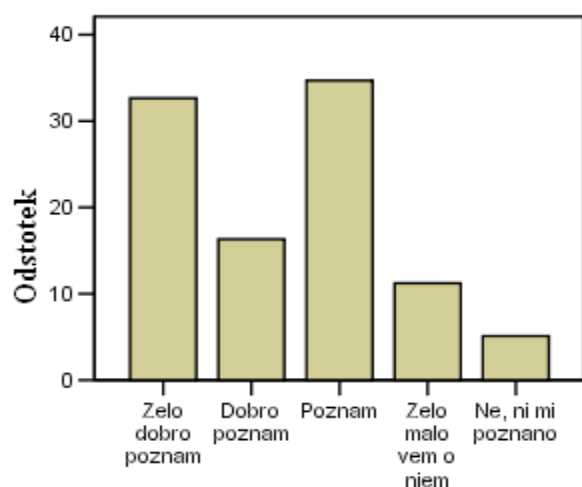
	(%)
Bolj zaupam	41,8
Enako zaupam	48,0
Manj zaupam	0,0
Ne vem	10,2
Skupaj	100,0

³⁵ Pinterič, Jan (2002), Sedem mitov o Balkanu, Gospodarski vestnik, 1. 7. 2002

Rezultati pokažejo, da kar 41,8% ljudi Slovencem bolj zaupa kot ostalim tujcem, 48% jih zaupa v enaki meri, 10,2% anketirancev se ni opredelilo, nihče pa ni izjavil, da zaupa Slovencem manj kot ostalim tujcem. Trdimo lahko, da je odstotek zaupanja v primerjavi z ostalimi tujci razmeroma visok, vendar pa g. Cigoj v intervjuju opozarja, da izhaja zaupanje in navdušenje Črnogorcev nad Slovenci iz povsem pragmatičnih razlogov. Črna gora dojema Slovenijo kot partnerico, ki ji je v tranziciji uspelo, kar naj bi izraziteje vplivalo na zaupanje kot sorodnost jezikov, poznavanje kulture in navad. Slovenijo dojema kot političen in gospodarsko uspešen projekt. Obstaja izredno navdušenje nad Slovenci, ker jim je naš proces privatizacije najbližji in najboljši, ker nismo dopustili nebrzdane in popolne razprodaje državnega premoženja, kot so to storili Madžari ali Hrvati.

Pri naslednjem vprašanju sem želel predvsem pridobiti podatke, ki bi v nadaljnji statistični obdelavi omogočali preverjanje morebitnega obstoja povezanosti med poznavanjem podjetja investitorja in pozitivnim mnenjem do nakupa hotela Maestral s strani podjetja HIT.

Tabela 6: Ali poznate podjetje HIT iz Slovenije?

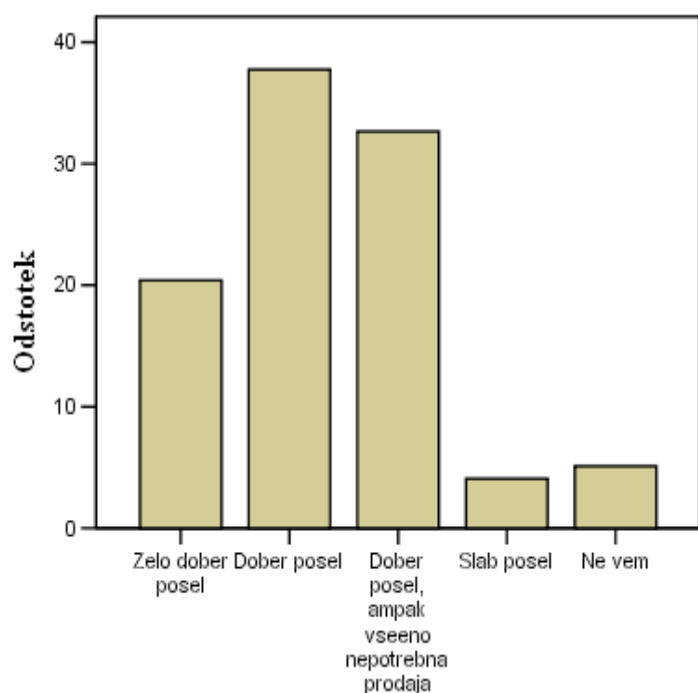


	(%)
Zelo dobro poznam	32,7
Dobro poznam	16,3
Poznam	34,7
Zelo malo vem o njem	11,2
Ne, ni mi poznano	5,1
Skupaj	100,0

Tudi sicer lahko na osnovi rezultatov sklepamo, da anketirani ljudje relativno dobro poznajo podjetje HIT, saj jih je skorajda tretjina navedla, da poznajo podjetje zelo dobro, 16,3% pa jih meni, da pozna podjetje dobro. 34,7% jih meni, da podjetje pozna, 11,2% ljudi ve o podjetju zelo malo, 5,1% pa za podjetje sploh še ni slišalo.

Pri petem vprašanju sem želel izvedeti današnje mnenje prebivalcev o smiselnosti prodaje hotela Maestral podjetju HIT.

Tabela 7: **Kakšno je vaše mnenje o koristnosti prodaje hotela Maestral za Črno goro:**

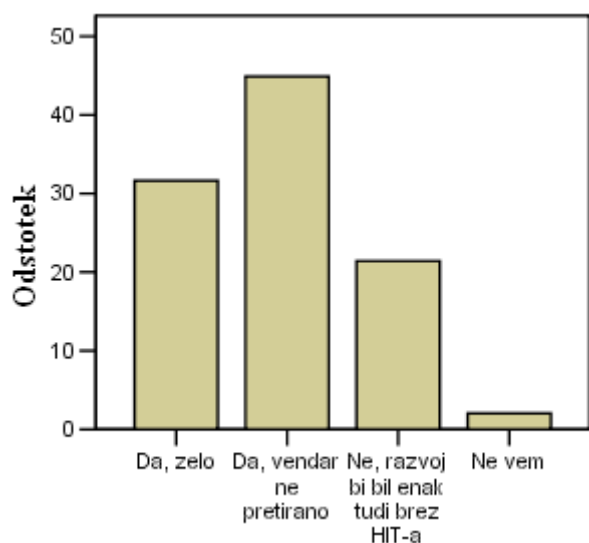


	(%)
Zelo dober posel	20,4
Dobro posel	37,8
Dobro posel, a vseeno nepotrebna prodaja	32,7
Nepotrebna prodaja	32,7
Slab posel	4,1
Ne vem	5,1
Skupaj	100,0

20,4% anketirancev meni, da je bila prodaja hotela Maestral podjetju HIT zelo dober posel, 37,8% jih meni, da je bil to dober posel, kar 32,7% pa jih je mnenja, da je bil to dober posel, čeprav je bila prodaja hotela nepotrebna, 4,1% jih meni, da je bil to slab posel, 5,1% anketiranih pa je ostalo neopredeljenih.

Pri petem vprašanju sem želel od lokalnih ljudi izvedeti, kaj mislijo o vplivu nakupa hotela Maestral na prihodnji razvoj črnogorskega turizma, glede na dejstvo, da je bila to prva večja investicija v turistično infrastrukturo v Črni gori, ki bi lahko opogumila še ostale tuje investitorje.

Tabela 8: Ali je podjetje HIT z nakupom hotela Maestral vplivalo na hitrejši razvoj črnogorskega turizma?

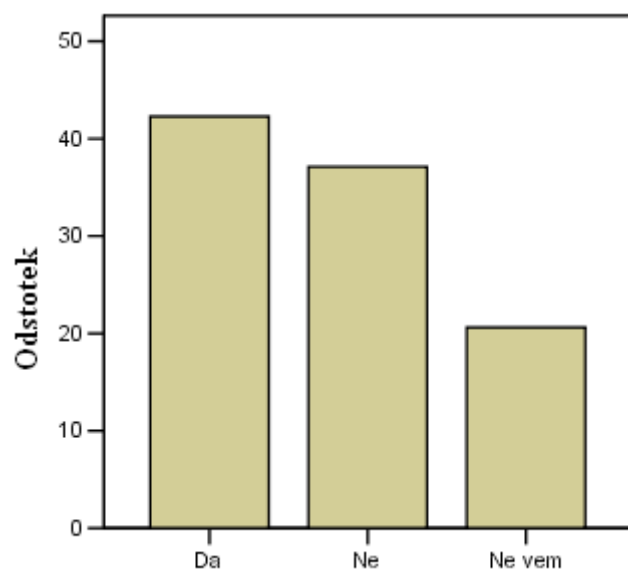


	(%)
Da, zelo	31,6
Da, vendar ne pretirano	44,9
Ne, razvoj bi bil enak tudi brez HIT-a	21,4
Ne vem	2,0
Skupaj	100,0

31,6% anketirancev meni, da je HIT z nakupom hotela zelo pospešil razvoj črnogorskega turizma, 44,9% jih meni, da je HIT pospešil razvoj, vendar ne pretirano. 21,4% jih meni, da bi bil razvoj povsem enak tudi brez HIT-a, le 2% pa je takih, ki se niso opredelili.

Pri šestem vprašanju, ki sem ga zastavil kot eno izmed ključnih, sem želel izvedeti delež tistih, ki so mnenje o smiselnosti prodaje hotela od leta 2001 spremenili zaradi načina upravljanja s hotelom Maestral s strani HIT-a.

Tabela 9: Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral podjetju HIT enako kot v letu 2001?



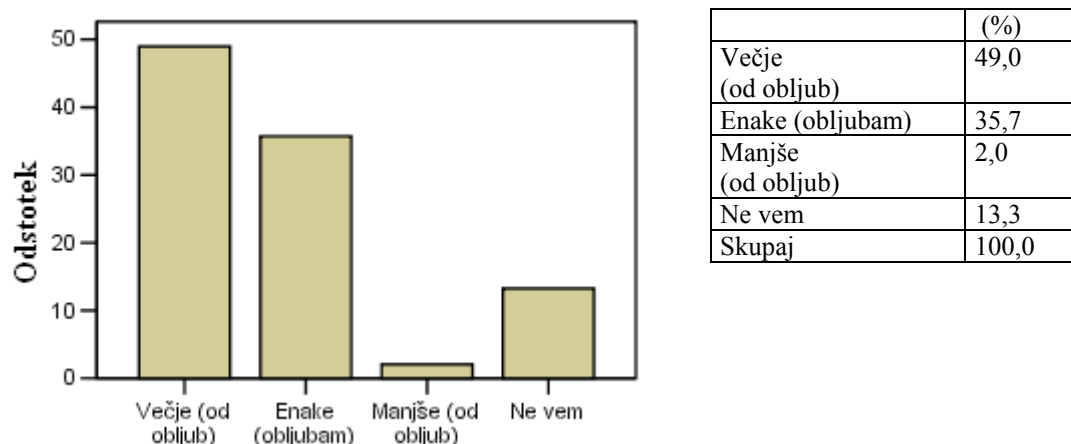
	(%)
Da	42,3
Ne	37,1
Ne vem	20,6
Skupaj	100,0

42,3% anketiranih je ostalo istega mnenja, 37,1% pa jih je mnenje spremenilo, 20,6% anketiranih se jih o vprašanju ni opredelilo. V nadaljevanju bom s pomočjo χ^2 statistike poskušal dobiti odgovor, kdo predstavlja teh 37,1% anketirancev, ki je spremenilo mnenje in predvsem zakaj so spremenili mnenje.

Pri naslednjih treh vprašanjih sem želel preveriti mnenje ljudi o zadovoljstvu z upravljanjem HIT-a s Hotelom Maestral in obljubami, ki jih je dalo vodstvo.

Kaj menite o upravljanju HIT-a s hotelom Maestral?

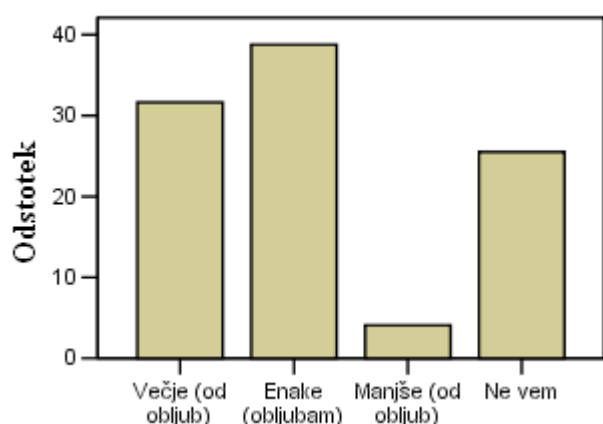
Tabela 10: Investicije v modernizacijo hotela:



Natanko 49% anketiranih je odgovorilo, da so bile investicije večje od obljub, 35,7% jih misli, da so bile investicije enake obljubam, le 2% pa jih meni, da so bile manjše. 13,3% anketiranih je izjavilo, da se o izpolnjevanju investicijskih obljub ne želi opredeliti oz. o tem ničesar ne ve.

Glede na rezultate lahko rečem, da niso presenetljivi. Na podlagi analize zbranih člankov o HIT-u in hotelu Maestral, objavljenih v črnogorskih medijih od januarja 2001 do junija 2004, sem ugotovil, da je njihova strategija nastopa v medijih temeljila predvsem na dveh poudarkih; na višini vloženih sredstev v prenovo objekta ter na obljubi, da ne bodo odpuščali delavcev, pač pa bodo zaposlili še številne nove. Vodstvo HIT-a je ves čas pojavljanja v medijih spretno poudarjalo sicer visok znesek sredstev namenjenih obnovi, vendar pa je še po zaključku posamezne faze prenove (2002-2004) objavilo in poudarjalo razmeroma višjo vsoto vloženih sredstev v primerjavi s predvidenimi. To je imelo zelo verjetno močan psihološki učinek na ljudi, saj je povečanje investiranih sredstev (sodeč po rezultatih ankete) med ljudmi razmeroma dobro poznano.

Tabela 11: **Odpiranje novih delovnih mest**

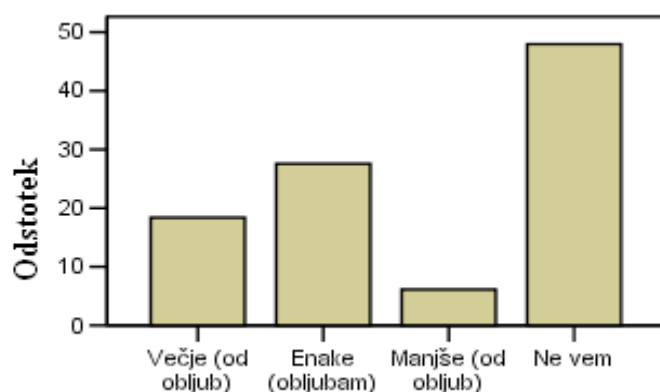


	(%)
Večje (od obljub)	31,6
Enake (obljubam)	38,8
Manjše (od obljub)	4,1
Ne vem	25,5
Skupaj	100,0

31,6% anketiranih meni, da je število odprtih delovnih mest večje od obljub, 38,8% jih meni, da je število odprtih delovnih mest enako obljubam, 4,1% pa jih meni da se je število delovnih mest zmanjšalo. 25,5% pa jih je odgovorilo, da o spremembi števila delovnih mest v hotelu ni seznanjeno. Poteza, da novi lastnik hotela Maestral starih delavcev ni odpuščal ter kmalu pričel zaposlovati tudi nove, je bila, kot kaže, med ljudmi dobro sprejeta. Iz seštevka lahko ugotovimo, da skupaj kar 70,4% ljudi meni, da je delovnih mest več ali toliko, kot jih je HIT obljubil pred nakupom hotela Maestral.

Pri naslednjem vprašanju sem želel predvsem pridobiti podatke s katerimi bi v nadaljni analizi lahko preveril v kolikšni meri lahko višina plač vpliva na ostale kategorije kot so zaupanje do Slovencev, odnos do tujih investicij ter koristnost prodaje hotela Maestral.

Tabela 12: **Plače v hotelu Maestral**

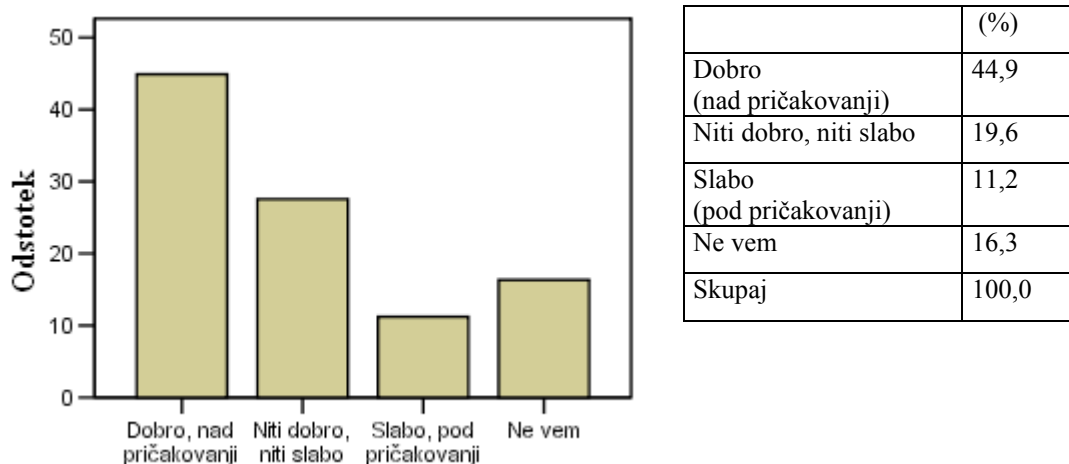


	(%)
Večje (od obljub)	18,4
Enake (obljubam)	27,6
Manjše (od obljub)	6,1
Ne vem	48,0
Skupaj	100,0

Iz tabele vidno izstopa podatek, da kar 48% ljudi ne ve ničesar o višini plač v hotelu, dobrih 18% jih meni, da so plače višje od obljub, 27% jih meni, da so plače enake obljubam, samo 6% pa jih meni, da so plače nižje od obljub vodstva podjetja.

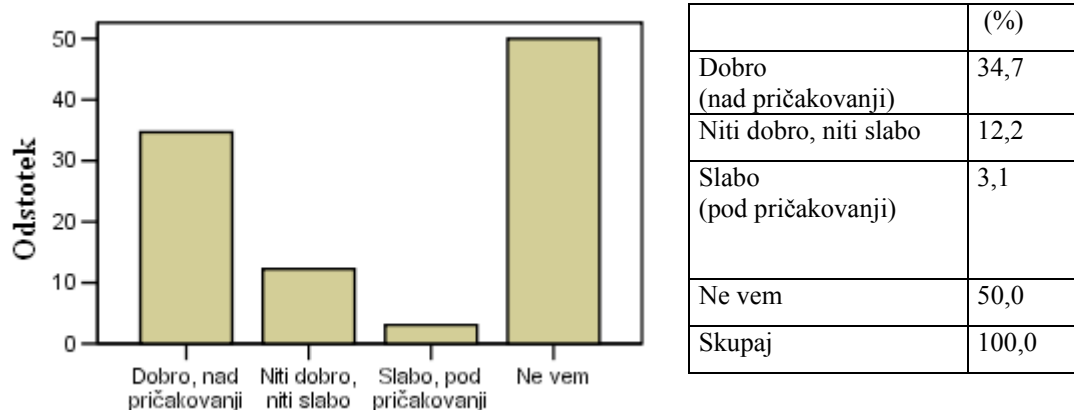
Vprašanje o upoštevanju lokalnih navad, tradicije in mnenja prebivalcev je bilo eno izmed ključnih vprašanj predvsem zaradi nadaljnega preverjanja povezanosti te spremenljivke z ostalimi, s čimer bom lahko dobil odgovor na postavljeno hipotezo o vplivu te spremenljivke predvsem na zaupanje do Slovencev kot investitorjev kapitala.

Tabela 13: Upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev



Kar 44,9% vprašanih je izjavilo, da je upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev nad pričakovanji, 19,6% vprašanih meni, da ni ne dobro ne slabo, 11,2% anketiranih pa je nad upoštevanjem lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev razočaranih. 16,3% anketiranih pa se o vprašanju ni opredelilo. Ti rezultati kažejo, da je skoraj polovica anketiranih (44,9%) nad pričakovanji zadovoljna z odnosom tujega investitorja do upoštevanja njihovih lokalnih navad, mnenj in običajev, kar je za vodstvo hotela Maestral in njegovega lastnika zelo pohvalno. Mislim, da je 11% ljudi, ki je nezadovoljnih, povsem normalen odstotek, ki bi se pojavil v vsakem okolju navkljub še tako vzornemu odnosu ter pozornosti do lokalnih prebivalcev.

Tabela 14: Sponzorstva vrtcem, šolam, športnim društvom, kulturnim dejavnostim.



Iz tabele je razvidno, da je 34,7% anketiranih nadpovprečno zadovoljnih z višino sponzorskih sredstev, ki jih je namenil HIT, 12,2% anketiranih meni, da višina namenjenih sredstev ne odstopa od pričakovanj, le 3,1% pa jih meni, da je bila višina sponzorskih sredstev pod pričakovanji. Najbolj presenetljiv pa je podatek, da kar 50% anketirancev sploh ni bilo seznanjeno o kakršnihkoli sponzorskih sredstvih, ki jih je HIT namenil. To pomeni, da je bila promocija sponzorstev zelo slaba oz. da so bili ljudje o tem slabo obveščeni.

V nadaljevanju bom poskušal analizirati nekaj predpostavk oz. hipotez o povezanosti spremenljivk, s katerimi bom poskušal potrditi ali zavrniti osnovne hipoteze, ki sem jih postavil v uvodnem delu naloge. Zaradi iskanja povezanosti dveh nominalnih spremenljivk bom uporabil program za statistično analizo podatkov »SPSS 12.0«. Omenjeni program lahko izračuna tabele dvo in večrazsežne frekvenčne porazdelitve, ki jih imenujemo kontingenčne tabele ter statistike, ki omogočajo sklepanje o povezanosti spremenljivk (Kropivnik 2002, 35). Preverjanje povezanosti pa poteka s pomočjo Hi-kvadrat testa. Najprej postavimo ničelno in alternativno hipotezo o povezanosti izbranih spremenljivk:

Ho: Na populaciji spremenljivki nista povezani oz. $\chi^2 = 0$.

H1: Na populaciji sta spremenljivki povezani oz. $\chi^2 > 0$.

Če želimo preveriti veljavnost ničelne hipoteze Ho (da so predpostavke χ^2 testa izpolnjene), mora biti najnižja pričakovana frekvenca vsaj 5. Nato pa s pomočjo oznake Sig., ki pomeni signifikanco, razberemo tveganje, ki ga »povzročimo«, če zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo alternativo H1. To je torej tveganje, s katerim trdimo, da sta spremenljivki na populaciji povezani. Običajno smo pripravljeni zavrniti ničelno domnevo in sprejeti alternativo, če tveganje ni večje od 5% (signifikanca ni večja od .05) (Kropivnik 2002, 41).

Nato pa bom še s pomočjo izračuna koeficienta povezanosti (Cramerjev V) določil stopnjo povezanosti dveh nominalnih spremenljivk. Cramerjev V ima to prednost, da je uporaben za tabele poljubnih velikosti ter da njegova zgornja meja ni odvisna od velikosti tabel oz. velikosti vzorca. Cramerjev V obsega interval od 0 do 1, pri čemer predstavlja vrednost (0) popolno odsotnost povezanosti, vrednost (1) pa popolno povezanost.

Interpretacija vrednosti Cramerjevega V je naslednja:

- .50 ali višje vrednosti nakazujejo na zelo močno povezanost
- vrednosti od .36 do .49 nakazujejo močno povezanost
- vrednosti od .20 do .35 nakazujejo zmerno povezanost
- vrednosti od .10 do .19 nakazujejo šibko povezanost
- vrednosti blizu .00, povezanosti ni

Moj vzorec 98-ih enot med samo analizo mnogokrat ni zadostil pogoju najnižje pričakovane frekvence (5). Zaradi tega sem moral opraviti določena preverjanja povezanosti dveh spremenljivk s pomočjo smiselnega združevanja odgovorov (Recode). Posamezna preverjanja povezanosti spremenljivk pa sem moral žal opustiti, kajti kljub uporabi smiselnega združevanja odgovorov, pogoj najnižje pričakovane frekvence ni bil zadoščen.

Kot sem že pri frekvenčni analizi ankete omenil, sem želel s preverjanjem poznavanja podjetja HIT poiskati povezavo z mnenjem o koristnosti prodaje hotela Maestral podjetju HIT. Predpostavljal sem, da so ljudje, ki so bolj obveščeni o naravi in dejavnostih podjetja HIT, bolj naklonjeni prodaji hotela Maestral podjetju HIT. Želel sem torej preveriti, ali dobra obveščenost okoliških ljudi o ciljih in delovanju investitorja v hotelu Maestral kot eden izmed načinov družbeno odgovornega delovanja zvišuje naklonjenost ljudi do prodaje hotela tujemu investitorju.

Tabela 15: Kontingenčna tabela mnenja o koristnosti prodaje hotela Maestral glede na poznavanje podjetja HIT.

			Kakšno je vaše mnenje o koristnosti prodaje hotela Maestral za Črno goro?		Skupaj
			- Zelo dober posel - Dober posel	-Dober posel, ampak vseeno nepotrebna prodaja -Slab posel	
Ali poznate podjetje HIT iz Slovenije?	-Zelo dobro poznam -Dobro poznam -Poznam	Število enot	47	31	78
		Vrstična odstotka	60,3%	39,7%	100%
	- Zelo malo vem o njem - Ni mi poznano	Število enot	5	10	15
		Vrstična odstotka	66,7%	33,3%	100%
Skupaj		Število enot	57	36	93
		Vrstična odstotka	61,3%	38,7%	100%

Iz kontingenčne tabele lahko razberemo, da je med tistimi, ki dobro poznajo podjetje HIT, 60,3% takih, ki dojema prodajo hotela Maestral kot zelo dober oz. dober posel. Medtem pa je kar dobrih 66% takih, ki o podjetju ve zelo malo ali nič, obenem pa menijo, da je bila prodaja hotela Maestral zelo dober oz. dober posel. Glede na vrednost Cramerjevega V (.048) je stopnja povezanosti spremenljivk skorajda nična. Poleg tega pokaže tabela z obračunom χ^2 preizkusa, da je signifikanca izbranega para spremenljivk enaka 0,641, kar pomeni, da spremenljivki nista statistično značilno povezani. Torej malce presenetljivo lahko razberemo, da poznavanje podjetja HIT ne vpliva na mnenje, ali je bila prodaja hotela Maestral podjetju HIT dober posel ali ne.

Pri pregledu časopisnih člankov, objavljenih v črnogorskih medijih, sem opazil, da je njihova vsebina vedno poudarjala višino sredstev, ki jih je oz. bo HIT vložil v nadaljno prenovo hotela. V naslednji tabeli sem želel preveriti, ali je stalno medijsko ponavljanje velike vsote denarja, namenjenega prenovi tako s strani HIT-a kot tudi vladnih funkcionarjev, ki so upravičevali prodajo Maestrala, vplivalo na pozitivno mnenje ljudi o koristnosti prodaje hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT.

Tabela 16: Kontingenčna tabela koristnosti prodaje hotela Maestral glede na zadovoljstvo z višino investicij v modernizacijo hotela Maestral.

			Kakšno je vaše mnenje o koristnosti prodaje hotela Maestral za Črno goro.		Skupaj
			- Zelo dober posel - Dober posel	-Dober posel, ampak vseeno nepotrebna prodaja -Slab posel	
Investicije v modernizacijo hotela	- Večje od obljub	Število enot	34	11	45
		Vrstična odstotka	75,6%	24,4%	100%
	- Enake obljubam - Manjše od obljub	Število enot	23	25	48
		Vrstična odstotka	47,9%	52,1%	100%
Skupaj		Število enot	57	36	93
		Vrstična odstotka	61,3%	38,7%	100%

Iz kontingenčne tabele lahko razberemo, da je med tistimi, ki menijo, da je bila višina vloženih sredstev v modernizacijo hotela večja od obljub, kar 75,6% takih, ki menijo, da je bila prodaja hotela Maestral slovenskemu podjetju zelo dober oz. dober posel. Medtem pa ko je med tistimi, ki menijo, da je bila višina vloženih sredstev v modernizacijo hotela večja od obljub, samo 24,4% takih, ki menijo, da je bila prodaja hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT nepotrebna oz. celo škodljiva. Izračun Cramerjevega V (.284) pokaže, da obstaja zmerna stopnja povezanosti, ki je obenem tudi statistično značilna, saj nam tabela z obračunom χ^2 preizkusa pokaže, da je za izbrani par spremenljivk iz zgornje tabele signifikanca enaka 0,006, kar pomeni, da sta spremenljivki statistično značilno povezani.

Iz podatkov lahko razberemo, da je višina vloženih sredstev v hotel Maestral vplivala na pozitivno mnenje o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT. Očitno so bile številne objave o višini vloženih sredstev dobra medijska strategija, ki je prispevala k naklonjenosti in priznavanju lokalnih prebivalcev, da je bilo prodaja hotela Maestral podjetju HIT upravičena.

V spodnji tabeli sem želel preveriti morebitni vpliv upoštevanja lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev s strani investitorja na stopnjo zaupanja do Slovincem glede na ostale tujce. Zaupanje domačinov v tujega investitorja je nedvomno zelo pomemben dejavnik sožitja namer tujega investitorja in pričakovanj domačinov. To zaupanje lahko še posebej v težjih trenutkih odigra pomembno vlogo pri lažjem odpravljanju morebitnih težav in nesporazumov, na katere lahko naleti tuji investitor pri delovanju v novem okolju.

Tabela 17: Kontingenčna tabela zaupanja do Slovincem, kot investitorjev kapitala v Črni gori v primerjavi z ostalimi tujci glede na upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev.

			Koliko zaupate Slovincem, kot investitorjem kapitala v Črni gori, v primerjavi z ostalimi tujci?		Skupaj
			-Bolj zaupam	-Enako zaupam	
Upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev	-Dobro, nad pričakovanji	Število enot	26	14	40
		Vrstična odstotka	65,0%	35,0%	100%
	- Niti dobro, niti slabo -Slabo, pod pričakovanji	Število enot	9	27	36
		Vrstična odstotka	25,0%	75,0%	100%
Skupaj		Število enot	35	41	76
		Vrstična odstotka	46,1%	53,9%	100%

Kar 65% vprašanih, ki so z upoštevanjem lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev več kot zadovoljni, bolj zaupa Slovincem kot ostalim tujcem. Le 25% vprašanih, ki nad upoštevanjem lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev s strani investitorja niso pretirano zadovoljni oz. so le-ti pod pričakovanji, bolj zaupa Slovincem kot ostalim tujcem. Tudi vrednost Cramerjevega V (.401) nakazuje na močno povezanost spremenljivk, ki je obenem tudi statistično značilna, saj nam tabela z obračunom χ^2 preizkusa pokaže, da je za izbrani par spremenljivk iz zgornje tabele signifikanca enaka 0,000, kar pomeni, da sta spremenljivki statistično značilno povezani.

Na podlagi izračuna lahko sklepamo, kako ključnega pomena je, da se investitor v očeh domačinov prikaže kot partner, ki spoštuje domače okolje, tradicije in mnenja ljudi, v kolikor si želi pridobiti njihovo zaupanje. Ugotovimo lahko, da je vodstvu HIT-a uspelo vzpostaviti odnos zaupanja z lokalnimi prebivalci z upoštevanjem njihovega mnenja, lokalnih navad ter tradicije, kar je velik uspeh. Zaupanje ljudi v tujega investitorja pa nedvomno predstavlja dobro popotnico k uspehu HIT-ove investicije v hotel Maestral. Zato lahko na osnovi teh podatkov potrdimo del hipoteze, da upoštevanje lokalnih navad in tradicije pozitivno vpliva na dolgoročen uspeh tuje neposredne investicije.

V naslednji tabeli sem želel preveriti povezanost oz. vpliv sponzorskih sredstev na stopnjo zaupanja Slovincem glede na ostale tujce.

Tabela 18: Kontingenčna tabela zaupanja Slovincem kot investitorjem kapitala v Črni gori glede na zadovoljstvo z višino sponzorskih sredstev, ki jih je dosedaj namenil HIT (vpr8.5_rec).

			Koliko zaupate Slovincem, kot investitorjem kapitala v Črni gori, v primerjavi z ostalimi tujci?		Skupaj	
			-Bolj zaupam	-Enako zaupam		
Sponzorstva vrtcem, šolam, športnim društvom, kulturnim dejavnostim.	-Dobro, nad pričakovanji	Število enot	16	18	34	
		Vrstični odstotka	47,1%	52,9%	100%	
	- Niti dobro, niti slabo -Slabo, pod pričakovanji	Število enot	4	11	15	
		Vrstična odstotka	26,7%	73,3%	100%	
	Skupaj		Število enot	20	29	49
			Odstotek	40,8%	59,2%	100%

Iz kontingenčne tabele lahko razberemo, da je med tistimi, ki so nad pričakovanji zadovoljni z dodeljenimi sponzorskimi sredstvi, 47,1% takih, ki bolj zaupa Slovincem kot ostalim tujcem. Medtem ko je med tistimi, ki z višino in obsegom dodeljenih sponzorskih sredstev niso preveč zadovoljni, le 26,7% takih, ki bolj zaupajo Slovincem kot ostalim tujcem. Izračun vrednosti Cramerjevega V (.191) nakazuje šibko povezanost spremenljivk, ki pa ni statistično značilna, saj tabela z obračunom χ^2 preizkusa pokaže, da je signifikanca izbranega para spremenljivk enaka 0.181, kar pomeni, da spremenljivki nista statistično značilno povezani.

Kot zelo zanimivo se pokaže torej dejstvo, da sponzorska sredstva nimajo vpliva na višino zaupanja ljudi do Slovencev oz. da je le-ta šibek. Eden izmed morebitnih razlogov izjemno šibke povezanosti med vloženimi sredstvi in zaupanjem do Slovencev tiči morda v frekvenčni analizi vprašanja o višini in obsegu dodeljenih sponzorskih sredstev, kjer se je pokazala visoka stopnja neobveščenosti ljudi o dodeljenih sponzorskih sredstvih (glej frekvenčno tabelo 13), ki jih je HIT namenil vrtcem, športnim aktivnostim ter kulturnim dejavnostim. Iz frekvenčne tabele lahko razberemo, da kar 50% ljudi ni seznanjeno z namenjanjem kakršnihkoli sponzorskih sredstev s strani HIT-a. Na tej točki lahko sklepamo, da je razlog zelo šibke povezanosti bodisi slabo informiranje o sponzorskih akcijah, bodisi to, da se sponzorstvo kot nekakšno kupovanje naklonjenosti ne obnese.

Zanimalo me je tudi, ali vsakoletna novoletna obdaritev otrok v vrtcih ter otrok zaposlenih vpliva na odločitev žensk, da so z višino sponzorskih sredstev v primerjavi z moškimi bolj zadovoljne. Predpostavljal sem, da obdaritev otrok lahko vpliva na čustveno komponento pri ženskah, ki bi bile tako posledično bolj naklonjene sponzorju.

Tabela 19: Kontingenčna tabela opredelitve moških in žensk glede na zadovoljstvo z višino sponzorskih sredstev.

			Spol		Skupaj		
			-Moški	-Ženski			
Sponzorstva vrtcem, šolam, športnim društvom, kulturnim dejavnostim.	-Dobro, nad pričakovanji	Število enot	16	18	34		
		Vrstična odstotka	47,1%	52,9%	100%		
	- Niti dobro, niti slabo -Slabo, pod pričakovanji	Število enot	7	8	15		
		Vrstična odstotka	46,7%	53,3%	100%		
		Skupaj		Število enot	23	26	49
				Vrstična odstotka	46,9%	53,1%	100%

Iz kontingenčne tabele je razvidno, da je med tistimi, ki so nad pričakovanji zadovoljni z dodeljenimi sponzorskimi sredstvi, 52,9% žensk, medtem ko je med tistimi, ki z višino in obsegom sponzorskih sredstev niso preveč zadovoljni, 53,3% žensk. Glede na te vrstične odstotke se je izkazalo, da je jakost povezanosti skorajda nična, saj je vrednost Cramerjevega $V(.004)$. Tabela z obračunom χ^2 preizkusa pokaže, da je za izbrani par spremenljivk iz vrhnje tabele signifikanca enaka 0.980, kar pomeni, da spremenljivki nista povezani. Spol torej ne vpliva na zadovoljstvo o višini sponzorskih sredstev.

V naslednjih kontingenčnih tabelah bom poskušal preveriti nekaj ključnih povezanosti, ki lahko utemeljijo oz. zavrnejo postavljeno uvodno hipotezo o vplivu družbeno odgovornega delovanja na odnos ljudi do tujih investitorjev. Kot sem že omenil pri frekvenčni analizi vprašanja 'Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral enako kot v letu 2001', sem želel s tem pridobiti odstotek ljudi, ki je mnenje spremenilo. Ta odstotek ljudi me zanima, ker želim preveriti, katera spremenljivka je najmočnejše povezana s tem odstotkom ljudi oz. tako dobiti odgovor, kaj je v obdobju od prodaje hotela Maestral v juliju leta 2001 do avgusta 2004 najbolj vplivalo na njihovo spremembo mnenja glede prodaje hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT.

V spodnji tabeli sem kot odvisno spremenljivko izbral 'Investicije v modernizacijo hotela', ki naj bi vplivala na spremembo mnenja pri vprašanju 'Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral enako kot v letu 2001'.

Tabela 20: Kontingenčna tabela današnjega mnenja o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT glede na višino investicij v modernizacijo hotel.

			Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral enako kot v letu 2001?			Skupaj
			-Da	-Ne	-Ne vem	
Investicije v modernizacijo hotela	- Večje od obljub	Število enot	18	19	10	
		Vrstična odstotka	38,3%	40,4%	21,3%	100%
	- Enake obljubam - Manjše od obljub	Število enot	23	17	10	
		Vrstična odstotka	46,0%	34,0%	20%	100%
Skupaj		Število enot	41	36	20	
		Vrstična odstotka	42,3%	37,1%	20,6%	100%

Iz kontingenčne tabele je razvidno, da je med tistimi, ki menijo, da je višina investicij v modernizacijo hotela večja od obljub 40,4% takih, ki je mnenje spremenilo. Medtem ko je med tistimi, ki menijo, da je višina investicij enaka ali manjša od obljub 34,0% takih, ki je mnenje spremenilo. Izračun Cramerjevega V (.081) pokaže, da stopnje povezanosti teh dveh spremenljivk skorajda ni, poleg tega pa ti tudi nista statistično značilno povezani (sig. = 0,730). Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da višina investicije v modernizacijo hotela ni vplivala na spremembo mnenja o smiselnosti prodaje hotela tujemu investitorju.

V naslednji tabeli sem kot odvisno spremenljivko določil 'Upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev', ki naj bi vplivala na spremembo mnenja pri vprašanju 'Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral enako kot v letu 2001'.

Tabela 21: – Kontingenčna tabela današnjega mnenja prebivalcev o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT glede na upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev.

			Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT enako kot v letu 2001?			Skupaj
			-Da	-Ne	-Ne vem	
Upoštevanje lokalnih navad, tradicije, mnenj prebivalcev.	- Dobro, nad pričakovanji	Število enot	21	16	6	43
		Vrstična odstotka	48,8%	37,2%	14,0%	100%
	- Niti dobro, niti slabo - Slabo, pod pričakovanji	Število enot	12	16	10	38
		Vrstična odstotka	31,6%	42,1%	26,3%	100%
Skupaj		Število enot	33	32	16	81
		Vrstična odstotka	40,7%	39,5%	19,8%	100%

Iz kontingenčne tabele lahko razberemo, da je med tistimi, ki menijo, da je upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev nad pričakovanji, 37,2% takih, ki je mnenje spremenilo. Med tistimi, ki menijo, da upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev ni bilo preveč dobro preveč dobro oz. je celo slabo, je 42,1% takih, ki je mnenje spremenilo. Izračun Cramerjevega V (.197) pokaže, da je stopnja povezanosti šibka, ob tem pa spremenljivki tudi nista statistično značilno povezani ($\text{sig.} = 0,206$).

Upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj ljudi sicer ni statistično značilno vplivalo na spremembo mnenja o prodaji hotela Maestral podjetju HIT, vendar pa je v nasprotju s pričakovanji več ljudi spremenilo mnenje zaradi slabega upoštevanja lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev in ne obratno. Te rezultate lahko omilimo z dejstvom, da se ugotovitev opira le na osnovi 16-ih enot oz. anketirancev izmed 98-ih, ki je spremenilo mnenje zaradi slabega upoštevanja lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev. Tu se pokaže vprašljivost izpeljevanja zaključkov na osnovi tako majhnega vzorca. Po mojem mnenju je to povsem normalen in razumljiv odstotek nezadovoljnih, ki je neodvisen od dobronamernih naporov tujega investitorja, da bi zadostil čim širšemu krogu deležnikov.

Vpliva višine plač ter odpiranja novih delovnih mest na spremembo mnenja žal nisem mogel izvesti zaradi že omenjene prenizke frekvence pri posameznih odgovorih na omenjeni vprašanji. Na podlagi zgornjih dveh tabel pa lahko sklepam, da ne moremo trditi o kakršnem koli vplivu na spremembo mnenja oz. lahko povzamem, da je sprememba mnenja približno v enaki meri posledica tako negativnih kot pozitivnih odstopanj od pričakovanj oz. obljub.

Ob koncu ankete sem postavil še neobvezujoče vprašanje deloma odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko izrazili svoj pogled oz. mnenje, na kakšen način bi lahko bil tuj kapital kar najbolj učinkovit. Med odgovori je kar 33 anketirancev odgovorilo, da bi bilo potrebno izobraziti mlade domače vodstvene kadre, ki bi bili najbolj primerni za združitev prihoda novega znanja ter lokalne realnosti. Ob tem bi dodal mnenje g. Cigoja, ki pravi, da imajo Črnogorci veliko srce, da je v vodstvih podjetij pod tujim lastništvom potrebno pustiti tudi domače vodstvo. Dati jim je treba znanje, tehnologijo, a jim hkrati pustiti občutek in željo po participaciji. Črnogorci naj bi bili dobri delavci, če le vejo, da delajo v svoje dobro in ne le za nek sistem, ki je tuj.

Dobrih deset anketirancev je izrazilo zaskrbljenost nad politično stabilnostjo območja držav bivše Jugoslavije, kjer naj bi bila slovenska država oz. njena diplomacija bolj dejavna v smeri stabiliziranja razmer na širšem območju sosednjih držav Črne gore, kajti stabilnost je temeljni pogoj za razvoj turizma v Črni gori. Na tem mestu se mi zdi smiselno dodati mnenje kolumnista Dela, g. Janka Lorencija³⁶, ki pravi, da si slovenska politika zatiska oči pred problemi tega območja, hkrati pa ji ugaja visok trgovinski presežek slovenskega gospodarstva na območju držav bivše Jugoslavije. Poleg tega pa Slovenija posebnih strategij za to območje naj ne bi imela, stike prepušča predvsem neposredno sodelujočim, torej podjetjem. V intervjuju g. Cigoj ravno tako poudarja potrebo po jasnejši strategiji interesov v Črni gori. Ob tem bi dodal razočaranje, ki je vladalo ob otvoritvi hotela Maestral v začetku maja 2004, kjer dobrim odnosom in izjemnemu pomenu velike investicije navkljub ni bilo prisotnega niti enega visokega politika s strani Vlade Republike Slovenije, ki bi ga lahko na najvišji ravni postavili ob bok predsedniku črnogorske vlade Milu Đukanoviću. Tako v interesu Črne gore kot v interesu Slovenije in njenih prebivalcev je dolgoročna stabilizacija razmer na tem območju, kar pomeni, da bi se morala Slovenija aktivneje zavzemati in delovati v smeri razreševanja obstoječih napetosti območja, kajti morebitna politična destabilizacija območja lahko hudo ogrozi razvoj Sloveniji prijateljske države Črne gore kot tudi gospodarske interese slovenskih podjetij, ki so na tem območju prisotna.

Posamezni anketiranci so podali predlog, da bi HIT Montenegro razpisal kadrovske štipendije ter si na ta način priskrbe potrebne kvalitetne kadre za razvoj turistične dejavnosti, obenem pa bi olajšali finančne težave staršev mladostnikov, ki želijo delovati v turizmu in ostati v domačem okolju.

³⁶ Lorenci, Janko, Delo, Slovenja in nekdanja Jugoslavija (31. 3. 2004).

6 SKLEP

Postavitev prve hipoteze, da je internacionalizacija družbe HIT nujna zaradi razpršitve tveganja ter dodatne krepitve znanja in človeškega kapitala družbe, se je le deloma potrdila, saj se je dandanes pokazalo, da je bila bojazen liberalizacije igralniškega zakona v Italiji ter posledično velik upad italijanskih gostov odveč. V zadnjih dveh letih se namreč število italijanskih gostov zopet povečuje. Poleg tega pa je slovenska vlada tudi zmanjšala stopnjo obdavčitve igralniškega denarja, kar pomeni, da ima HIT na razpolago več denarja za razvoj nove ponudbe ter novih vlaganj. Nedvomno je HIT z nakupom in celostno prenovo hotela Maestral ter posredovanjem znanja veliko pridobil v obliki človeškega kapitala. Vodstveni kader podjetja, ki je sodeloval pri nakupu in vzpostavljanju stika z vsemi deležniki v Črni gori, je nedvomno pridobil tako imenovana 'mostograditeljska' znanja in izkušnje.

Pri postavitvi hipoteze, da imajo slovenski poslovneži zaradi poznavanja jezika, kulture in starih poslovnih vezi prednost pred ostalimi tujci pri sklepanju poslov na območju Črne gore, lahko tako na osnovi rezultatov ankete kot tudi intervjujev in časopisnih člankov sklepamo, da imajo slovenski poslovneži dejansko prednost pred ostalimi tujci. Velja pa opozoriti, da ta prednost ni absolutna, kajti bilo je več primerov, ko so ti nastopali preveč samozavestno, misleč, da se v času 10 let od razpada Jugoslavije ni nič zgodilo. Najbolj zanimivi del naloge je nedvomno bilo dokazovanje hipoteze, da je upoštevanje človeških dejavnikov in družbeno odgovornega poslovanja ključnega pomena za dolgoročen uspeh internacionalizacije poslovanja. Prišel sem do ugotovitve, da rezultati hipotezo v marsičem potrjujejo, deloma pa tudi ne. Nedvomno je vodstvo HIT-a namenilo veliko pozornosti in energije pri vzpostavljanju dialoga tako s poslovnimi partnerji, s katerimi so se dogovarjali dobro leto in pol (Čurin, 2004) kot tudi z lokalnimi ljudmi, s katerim so se z različnimi načini družbeno odgovornega poslovanja poskušali približati ter jim sporočiti, da so prišli v Črno goro z dobrimi nameni, da bi delali dobro ter v vzajemno korist. To je potrdila tudi anketa, saj je pokazala, da so ljudje s prenovo hotela ter odnosom lastnika do ostalih deležnikov nadpovprečno zadovoljni. Posebej pa bi izpostavil dogodek, ki je za moje pojmovanje te naloge ključen, in sicer da je skupina domačinov in posameznih delavcev hotela napovedala, da se bo morebitnemu poskusu zapore vhoda v hotel Maestral med organizacijo protesta s strani Združenja za vračanje nacionaliziranih zemljišč postavila po robu. Tukaj se je pokazalo zaupanje in lojalnost ljudi, ki so prepričani, da so se prihodom HIT-a stvari obrnile na bolje ter da prinaša novi lastnik s svežim kapitalom in znanjem nove goste, ki vplivajo na dobrobit

turističnih dejavnosti v širši okolici hotela. Anketa je tudi pokazala, da določeni elementi družbeno odgovornega delovanja, kot so informiranje okoliških prebivalcev o delovanju ter sponzoriranju raznih dejavnosti, niso imeli željenih učinkov. Najbolj pa je odstopal vpliv upoštevanja mnenj lokalnih prebivalcev in tradicije, ki se je pokazal kot precejšen tako do zaupanja ljudi do Slovencev kot tudi do mnenja o smiselnosti prodaje hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT. Po drugi strani pa se je vložek v sponzorska sredstva z namenom pridobivanja naklonjenosti lokalnega prebivalstva glede na rezultate ankete izkazal kot razmeroma neučinkovit.

Potrebno je omeniti še naklonjenost Vlade Črne gore do HIT-ove investicije v hotel Maestral, saj je ravno to investicijo in način prenove hotela povsod dajala kot zgled dobrega investitorja. Na predlog Agencije Črne gore za prestrukturiranje gospodarstva in tuja vlaganja je bila prenova in razširitev hotela Maestral proglašena za investicijo leta 2003 v Črni gori, s tem se je podjetje HIT uvrstilo med osem najboljših investorjev JV Evrope³⁷. Med drugim pa so vladni funkcionarji zagovarjali upravičenost podpisa pogodbe med HIT-om in Vlado Črne gore v času medijskega pritiska posameznih ljudi, združenj ter vladne opozicije, ki s prodajo hotela Maestral podjetju HIT iz takšnih ali drugačnih razlogov ni soglašala. Vodstvo HIT-a se na obtožbe v medijih ni odzvalo s kakšno načrtovano medijsko kampanijo ampak je na obtožbe modro odgovorilo z izpolnjevanjem dogovorov, obljub ter uspešno prenovo in vodenjem hotela Maestral.

Na podlagi obiska območja okoliških vasi, kjer leži hotel Maestral, lahko potrdim, da sem pri izvajanju ankete naletel na velika pričakovanja in upanja, ki jih je HIT vlil prebivalcem, ki vidijo v črnogorski družbi veliko ovir na poti v razvito in demokratično družbo. S pristopom, odnosom, načinom poslovanja in rezultati je HIT ljudi nedvomno navdušil. V črnogorskih medijih so se pojavljali članki in izjave državnih funkcionarjev ter hotelskih upraviteljev, ki so pozivali HIT, naj odkupi in prenovi še kakšen črnogorski hotel tako uspešno, kot mu je to uspelo s Maestralom. Lahko samo upamo, da se bo tak pristop nadaljeval tudi v prihodnosti, kajti na tak način bodo zadovoljni tako lokalni prebivalci kot tudi investitor, ki bo užival njihovo podporo.

³⁷ Nacionalno turistično združenje, <http://www.ntz-nta.si/default.asp?id=4603>

Jonas Ridderstrål pravi, da tržni kapitalizem brez morale, etike in vrednot ne more prinese dolgotrajnega ustvarjanja vrednosti. Potrebno je ustvariti nek visoko produktiven sistem, ki je hkrati human. Kapitalizem naj bi bil kot stroj, ki nima duše, zato mu moramo razviti osebnost. Sicer se nekega jutra lahko zbudimo in ugotovimo, da smo se zbudili z zverjo, čeprav smo legli spat z lepotico.

7 LITERATURA, VIRI, PRILOGE

SEKUNDARNI VIRI

1. Adam, Frane, Matej Makarovič, Borut Ročević, Matevž Tomšič, (2001): Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti: Slovenija v evropski perspektivi. ZPS, Ljubljana.
2. Black, Sam (1995): The practice of public relations. Jordan Hill, Oxford: Butterworth-Heinmann Ltd.
3. Coleman, James S. (1988): »Social Capital in the Creation of Human Capital«. American Journal of Sociology, 94, str. 95-120.
4. Daniels, W. Peter, 2000, Export of Services or Servicing Exports?, Geografiska Annaler, Series B, No. 82, str. 1-15.
5. Freeman, R. E. (1984), Strategic Management: A stakeholder Approach, Boston: Pitman.
6. Funakawa, A., Transcultural management, Yossey Bass Publications, San Francisco, 1997.
7. Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop 1997, Ljubljana.
8. Hodgetts, R. M.: International Management, Culture Strategy, and Behavior, Mcgraw-Hill, Boston, 2000.
9. Hrastelj, Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti, Založba Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001.
10. Jaklič, Andreja (2001a), Družboslovje in humanistika, str. 347, Raziskovalno delo podiplomskih študentov, FDV.
11. Jaklič, Andreja (2001b), Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Finance, November 2001, Ljubljana.
12. Jančič, Zlatko (1999), Celostni marketing, Knjižna zbirka Teorija in praksa, FDV
13. Jefkins, Frank (1998): Public relations. Pitman Publishing, London.
14. Jepma, Catrinus J. (1997): Introduction to international Economics, Open University of the Netherlands, London.
15. Kitchen, Philip J. (1997): Public relations – Principles and practice. International Thompson Business Press, London.

16. Kotler, Philip (19989: Marketing management- Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.
17. Kropivnik, Samo; Trampuž, Cveto; 1999, Analize podatkov s SPSS-om, Fakulteta za družbene vede.
18. Kropivnik, Samo; Kogovšek, Tina; 2001, Analize podatkov s SPSS-om, Fakulteta za družbene vede.
19. Moss, Danny (1990): Public relations in practice, Routledge, London and New York.
20. Podnar, Klement, Golob, Urška (2003), Družbena odgovornost podjetij - pobožna želja ali tržna realnost, Industrijska demokracija, str. 3-5.
21. Rubalcaba-Bermejo, Luis, Cuadrado-Roura, Juan, A Comparative Approach to the Internationalisation of Service Industries, Cuadrado-Roura, Rubalcaba-Bermejo, Bryson (eds.), Trading Services in the Global Economy, Cheltenham: Edward Elgar, 2002, str. 78-108.
22. Sampson, P. Gary, Snape, H. Richard, 1985, Identifying the issues in trade in Services, The World Economy, vol. 8, no. 2, str. 171-181.
23. Svetličič, Marjan (1996): Svetovno podjetje, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
24. THOMAS, Terry, EYERS, Bill (1998): " Why an ethical business is not an altruistic business. " Visions of ethical business, 1, str. 10-13.

Publikacije

1. World Investment Report, 2000, UNCTAD, Division on Transnational Corporations and Investment, Geneva.
2. European Commission (2001), Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green paper, Bruselj.
3. GATS, 1994, General Agreement on Trade in Services and Related Instruments, Geneva, GATT.
4. Manual on Statistics of International Trade in Services, September 2001, <http://www.oecd.org/pdf/M0017000/M00017039.pdf>.

Elektronski viri

1. Malaysian Institute of Management
(<http://www.mim.edu/member/cal-MSTTKL-09-2004.htm>)

2. The "soft" Dimension of Organizational Knowledge Transfer,
<http://www.nottingham.ac.uk/businesshistory/JournalofKnowledgeManagement-final-version.pdf> (15.9.2004)
3. Boyatzis e.a., 1995, <http://www-edocs.unimaas.nl/files/ror00001.pdf>, 12.9.2004
4. (Ginsberg, Venkatraman, 1985, str. 428)
<http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-170/18-2000.pdf>,
12.9.2004
5. <http://www.montenegro.yu/podaci/stanovnistvo.htm>, 12.10.2004
6. Stuart, Crainer (2004) 'Knowledge curve'
<http://www.finance-on.net/avtor.php?id=sCr> (15.3.2004)

Časopisni članki

1. Alič, Vanja, Dnevnik, V primežu davkov in dajatev, 5.4.2001
2. Bulatović, R., Vijesti, 18.10.2001.
3. Jokić, Branko, Delo, 20.7.2001
4. Jokić Branko, Delo, 10. 8.2001
5. Humar Dekleva, Bojana (2001), Berlusconi, trepet slovenskih igralnic, Finance, 25.4.2001
6. Kranjec, Samo (2002) Igralnice ob meji čakajo hudi časi, Finance, 2.4. 2001
7. Lorenci, Janko, Delo, Slovenja in nekdanja Jugoslavija (31.3.2004).
8. Press klipping d.o.o, Arhiv objav časopisnih člankov črnogorskih medijev 2001-2004.
9. Ridderstral, Jonas (2004), Humanizacija kapitalizma, Finance, 15.3.2004
10. Rijavec, Rosana (2001) Hit na Karibih, Oko, 12.7.2001
11. Šavle, Boris (2001) Hit na prelomnici, država na potezi, 18.7. 2001
12. Šuligoj, Boris (2001) Črni oblaki nad igralnicami, Delo, 24.7. 2001
13. Turel, Irena (2001) V Italiji se 'kuha', Primorskenovice, 30.6.2001

Intervjuji:

1. Cigoj, Štefan – bivši konzul Republike Slovenije v Črni gori, Nova Gorica, 12.4.2004
2. Čurin, Miran – Direktor HIT Montenegro, Nova Gorica, 6.11.2003
3. Kogej, Katja – vodja oddelka odnosov z javnostjo pri podjetju HIT d.d., Nova Gorica, 10.11.2003

PRILOGA A

ANKETA

Spoštovani! Pred sabo imate kratko in anonimno 'Anketo o vplivu mehkih dejnikov in družbeno odgovornega poslovanja na internacionalizacijo podjetja v tujini', ki sem jo zasnoval za potrebe moje diplomske naloge v okviru Fakultete za družbene vede (FDV), Univerze v Ljubljani. Podatki zbrani z anketo mi bodo služili kot osnova za nadaljnje analize, zato vas prosim, da si vzamete trenutek časa, anketo pozorno preberite ter ustrezno označite. Za vaš čas in informacije se vam lepo zahvaljujem!

1. Kaj menite o tujih investicijah v Črni gori?

1	Tujim investicijam popolnoma nasprotujem
2	Tujim investicijam nisem preveč naklonjen(a)
3	Tuje investicije so enako pomembne kot domače
4	Tuje investicije so boljše od domačih
5	Ne vem, premalo sem informiran

2. Ali je gospodarsko sodelovanje s Slovenci lažje, zaradi sorodnega jezika, kulture in skupnega življenja v nekdanji Jugoslaviji, kot z ostalimi tujci?

1	Da
2	Ne, enako kot z ostalimi tujci
3	Ne, celo težje
4	Ne vem

3. Koliko zaupate Slovencem, kot investitorjem kapitala v Črni gori, v primerjavi z ostalimi tujci?

1	Bolj zaupam
2	Enako zaupam
3	Manj zaupam
4	Ne vem

4. Ali poznate podjetje HIT iz Slovenije?

1	Zelo dobro poznam
2	Dobro poznam
3	Poznam
4	Zelo malo vem o njem
5	Ne, ni mi poznano

5. Kakšno je vaše mnenje o koristnosti prodaje hotela Maestral za Črno goro:

1	Zelo dober posel
2	Dober posel
3	Dober posel ampak vseeno nepotrebna prodaja
4	Slab posel
5	Ne vem

6. Ali je podjetje HIT z nakupom Maestrala vplivalo na hitrejši razvoj turizma v Črni gori?

1	Da, zelo
2	Da, vendar ne pretirano
3	Ne, razvoj bi bil enak tudi brez HIT-a
4	Ne vem

7. Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT enako kot leta 2001?

1	Da
2	Ne
3	Ne vem

8. Kaj menite o upravljanju HIT-a s hotelom Maestral ?

	večje (od obljub)	enake (obljubam)	manjše (od obljub)	ne vem
8.1 - Investicije v modernizacijo hotela				
8.2 - Odpiranje novih delovnih mest				
8.3 - Plače v hotelu Maestral				

	dobro, nad pričakovanji	niti dobro, niti slabo	slabo, pod pričakovanji	ne vem
8.4 - Upoštevanje lokalnih navad, tradicije, mnenj prebivalcev.				
8.5 - Sponzorstva vrtcem, šolam, športnim društvom, kulturnim dejavnostim.				

Z anketo ste že pri koncu, prosil bi vas le še za nekaj demografskih podatkov. Za anonimnost podatkov seveda jamčim. Ali mi prosim zaupate:

9. Vašo starost:

18-25	1
25-50	2
50-75	3

10. In za konec še vaš spol:

moški	1
ženski	2

Zahvaljujem se vam za sodelovanje v anketi. Za komentarje k anketi in informacije o rezultatih ankete mi lahko pišete na sledeči elektronski naslov: andi_coha@yahoo.com!

PRILOGA B (Izpis originalnih tabel rezultatov analize v programu SPSS)

TABELA 1 - Starostna kategorija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25 let	17	17,3	17,5	17,5
	25-50 let	62	63,3	63,9	81,4
	50-75 let	18	18,4	18,6	100,0
	Total	97	99,0	100,0	
Missing	99	1	1,0		
Total		98	100,0		

TABELA 2 - Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moški	44	44,9	44,9	44,9
	Ženski	54	55,1	55,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 3 - Kaj menite o tujih investicijah v Črni gori?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tujim investicijam nisem preveč naklonjen	3	3,1	3,1	3,1
	Tuje investicije so enako pomembne kot domače	55	56,1	56,1	59,2
	Tuje investicije so boljše od domačih	33	33,7	33,7	92,9
	Ne vem, premalo sem informiran	7	7,1	7,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 4 - Ali je gospodarsko sodelovanje s Slovenci lažje, zaradi sorodnega jezika, kulture in skupnega življenja v nekdanji Jugoslaviji, kot z ostalimi tujci?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	62	63,3	63,3	63,3
	Ne, enako kot z ostalimi tujci	25	25,5	25,5	88,8
	Ne, celo težje	11	11,2	11,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 5 - Koliko zaupate Slovincem, kot investitorjem kapitala v Črni gori, v primerjavi z ostalimi tujci?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bolj zaupam	41	41,8	41,8	41,8
	Enako zaupam	47	48,0	48,0	89,8
	Ne vem	10	10,2	10,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 6 - Ali poznate podjetje HIT iz Slovenije?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo dobro poznam	32	32,7	32,7	32,7
	Dobro poznam	16	16,3	16,3	49,0
	Poznam	34	34,7	34,7	83,7
	Zelo malo vem o njem	11	11,2	11,2	94,9
	Ne, ni mi poznano	5	5,1	5,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 7 - Kakšno je vaše mnenje o koristnosti prodaje hotela Maestral za Črno goro:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo dober posel	20	20,4	20,4	20,4
	Dober posel	37	37,8	37,8	58,2
	Dober posel, ampak vseeno nepotrebna prodaja	32	32,7	32,7	90,8
	Slab posel	4	4,1	4,1	94,9
	Ne vem	5	5,1	5,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 8 - Ali je podjetje HIT z nakupom Maestrala vplivalo na hitrejši razvoj turizma v Črni gori?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da, zelo	31	31,6	31,6	31,6
	Da, vendar ne pretirano	44	44,9	44,9	76,5
	Ne, razvoj bi bil enak tudi brez HIT-a	21	21,4	21,4	98,0
	Ne vem	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 9 - Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT enako kot leta 2001?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	41	41,8	41,8	41,8
	Ne	36	36,7	36,7	78,6
	Ne vem	20	20,4	20,4	99,0
	99	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 10 - Investicije v modernizacijo hotela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Večje (od obljub)	48	49,0	49,0	49,0
	Enake (obljubam)	35	35,7	35,7	84,7
	Manjše (od obljub)	2	2,0	2,0	86,7
	Ne vem	13	13,3	13,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 11 - Odpiranje novih delovnih mest

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Večje (od obljub)	31	31,6	31,6	31,6
	Enake (obljubam)	38	38,8	38,8	70,4
	Manjše (od obljub)	4	4,1	4,1	74,5
	Ne vem	25	25,5	25,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 12 - Plače v hotelu Maestral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Večje (od obljub)	18	18,4	18,4	18,4
	Enake (obljubam)	27	27,6	27,6	45,9
	Manjše (od obljub)	6	6,1	6,1	52,0
	Ne vem	47	48,0	48,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 13 - Upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dobro, nad pričakovanji	44	44,9	44,9	44,9
	Niti dobro, niti slabo	27	27,6	27,6	72,4
	Slabo, pod pričakovanji	11	11,2	11,2	83,7
	Ne vem	16	16,3	16,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 14 - Sponzorstva vrtcem, šolam, športnim društvom in kulturnim dejavnostim.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dobro, nad pričakovanji	34	34,7	34,7	34,7
	Niti dobro, niti slabo	12	12,2	12,2	46,9
	Slabo, pod pričakovanji	3	3,1	3,1	50,0
	Ne vem	49	50,0	50,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

TABELA 15 – Kontingenčna tabela mnenja o koristnosti prodaje hotela Maestral (vpr5_rec) glede na poznavanje podjetja HIT (vpr4_rec):

Case Processing Summary
vpr4_rec * vpr5_rec Crosstabulation

			Kakšno je vaše mnenje o koristnosti prodaje hotela Maestral za Črno goro:		Total
			zelo dober posel, dober posel	dober posel, ampak vseeno nepotrebna prodaja, slab posel	
Ali poznate podjetje HIT iz Slovenije?	zelo dobro, dobro poznam, poznam	Count	47	31	78
		% within vpr4_rec	60,3%	39,7%	100,0%
	zelo malo vem o njem, ne, ni mi poznano	Count	10	5	15
		% within vpr4_rec	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Count	57	36	93
		% within vpr4_rec	61,3%	38,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,218(b)	1	,641		
Continuity Correction(a)	,031	1	,859		
Likelihood Ratio	,221	1	,638		
Fisher's Exact Test				,776	,436
Linear-by-Linear Association	,216	1	,642		
N of Valid Cases	93				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,81.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	-,048	,641
Cramer's V	,048	,641
N of Valid Cases	93	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TABELA 16 - Kontingenčna tabela koristnosti prodaje hotela Maestral (vpr5_rec) glede na zadovoljstvo z višino investicij v modernizacijo hotela Maestral (vpr8.1_rec):

vpr8.1_rec * vpr5_rec Crosstabulation

		vpr5_rec		Total
		zelo dober posel, dober posel	dober posel, ampak vseeno nepotrebna prodaja, slab posel	
vpr8.1_rec	1,00	Count	34	11
		% within vpr8.1_rec	75,6%	24,4%
	2,00	Count	23	25
		% within vpr8.1_rec	47,9%	52,1%
Total	Count	57	36	93
	% within vpr8.1_rec	61,3%	38,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,478(b)	1	,006		
Continuity Correction(a)	6,359	1	,012		
Likelihood Ratio	7,630	1	,006		
Fisher's Exact Test				,010	,006
Linear-by-Linear Association	7,398	1	,007		
N of Valid Cases	93				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,42.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,284	,006
Cramer's V	,284	,006
N of Valid Cases	93	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TABELA 17 - Kontingenčna tabela zaupanja do Slovencev, kot investorjev kapitala v Črni gori v primerjavi z ostalimi tujci glede na upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev (vpr8.1_rec):

vpr8.4_rec * Koliko zaupate Slovincem, kot investorjem kapitala v Crni gori, v primerjavi z ostalimi tujci? Crosstabulation

		Koliko zaupate Slovincem, kot investitorjem kapitala v Crni gori, v primerjavi z ostalimi tujci?			Total
		Bolj zaupam	Enako zaupam		
vpr8.4_rec	1,00	Count	26	14	40
		% within vpr8.4_rec	65,0%	35,0%	100,0%
	2,00	Count	9	27	36
		% within vpr8.4_rec	25,0%	75,0%	100,0%
Total		Count	35	41	76
		% within vpr8.4_rec	46,1%	53,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,202(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	10,645	1	,001		
Likelihood Ratio	12,600	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,000
Linear-by-Linear Association	12,042	1	,001		
N of Valid Cases	76				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,58.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,401	,000
Cramer's V	,401	,000
N of Valid Cases	76	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TABELA 18 - Kontingenčna tabela zaupanja Slovincem kot investitorjem kapitala v Črni gori glede na zadovoljstvo z višino sponzorskih sredstev, ki jih je HIT namenil (vpr8.5_rec).

vpr8.5_rec * Koliko zaupate Slovincem, kot investitorjem kapitala v Crni gori, v primerjavi z ostalimi tujci? Crosstabulation

		Koliko zaupate Slovincem, kot investitorjem kapitala v Crni gori, v primerjavi z ostalimi tujci?		Total
		Bolj zaupam	Enako zaupam	
vpr8.5_rec	1,00	Count	16	34
		% within vpr8.5_rec	47,1%	100,0%
	2,00	Count	4	15
		% within vpr8.5_rec	26,7%	100,0%
Total	Count	20	29	49
	% within vpr8.5_rec	40,8%	59,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,792(b)	1	,181		
Continuity Correction(a)	1,047	1	,306		
Likelihood Ratio	1,852	1	,174		
Fisher's Exact Test				,221	,153
Linear-by-Linear Association	1,755	1	,185		
N of Valid Cases	49				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,12.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,181
	Cramer's V	,181
N of Valid Cases	49	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TABELA 19 - Kontingenčna tabela zadovoljstva po spolu glede na zadovoljstvo z višino sponzorskih sredstev (vpr8.5_rec):

vpr8.5_rec * Spol Crosstabulation

			Spol		Total
			Moški	Ženski	
vpr8.5_rec	1,00	Count	16	18	34
		% within vpr8.5_rec	47,1%	52,9%	100,0%
	2,00	Count	7	8	15
		% within vpr8.5_rec	46,7%	53,3%	100,0%
Total	Count		23	26	49
	% within vpr8.5_rec		46,9%	53,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001(b)	1	,980		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,980		
Fisher's Exact Test				1,000	,613
Linear-by-Linear Association	,001	1	,980		
N of Valid Cases	49				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,04.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,004	,980
Cramer's V	,004	,980
N of Valid Cases	49	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TABELA 20 – Kontingenčna tabela današnjega mnenja o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT glede na višino investicij v modernizacijo hotela (vpr8.1_rec):

vpr8.1_rec * Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT enako kot leta 2001? Crosstabulation

			Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT enako kot leta 2001?			Total
			Da	Ne	Ne vem	
vpr8.1_rec	1,00	Count	18	19	10	47
		% within vpr8.1_rec	38,3%	40,4%	21,3%	100,0%
	2,00	Count	23	17	10	50
		% within vpr8.1_rec	46,0%	34,0%	20,0%	100,0%
Total		Count	41	36	20	97
		% within vpr8.1_rec	42,3%	37,1%	20,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,629(a)	2	,730
Likelihood Ratio	,630	2	,730
Linear-by-Linear Association	,332	1	,564
N of Valid Cases	97		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,69.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,081	,730
Cramer's V	,081	,730
N of Valid Cases	97	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

TABELA 21 – Kontingenčna tabela današnjega mnenja prebivalcev o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT glede na upoštevanje lokalnih navad, tradicije in mnenj prebivalcev (vpr8.4_rec):

vpr8.4_rec * Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT enako kot leta 2001? Crosstabulation

			Ali je vaše današnje mnenje o prodaji hotela Maestral slovenskemu podjetju HIT enako kot leta 2001?			Total
			Da	Ne	Ne vem	
vpr8.4_rec	Dobro, nad pričakovanji	Count	21	16	6	43
		% within vpr8.4_rec	48,8%	37,2%	14,0%	100,0%
	-Niti dobro, niti slabo - Slabo, pod pričakovanji	Count	12	16	10	38
		% within vpr8.4_rec	31,6%	42,1%	26,3%	100,0%
Total		Count	33	32	16	81
		% within vpr8.4_rec	40,7%	39,5%	19,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,158(a)	2	,206
Likelihood Ratio	3,188	2	,203
Linear-by-Linear Association	3,117	1	,077
N of Valid Cases	81		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,51.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,197	,206
Cramer's V	,197	,206
N of Valid Cases	81	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.