

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ANALIZA MOŽNOSTI PREŽIVETJA  
ŠTUDENTSKIH SERVISOV V PANOZI  
POSREDOVANJA ZAPOSLOVANJA IN DELA**

**Ljubljana, november 2007**

**Primož Medjo**

## IZJAVA

Študent Primož Medjo izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. novembra 2007

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. ANALIZA POZICIJE ŠTUDENTSKIH SERVISOV V PANOZI<br/>POSREDOVANJA IN ZAGOTAVLJANJA DELA</b>                         | <b>3</b>  |
| 2.1 <b>Opredelitev panoge posredovanja in zagotavljanja dela</b>  | <b>3</b>  |
| 2.2 <b>Opredelitev panožne strukture</b>  | <b>5</b>  |
| 2.3 <b>Življenjski cikel panoge</b>   | <b>9</b>  |
| 2.4 <b>Predstavitev študentskega dela</b>   | <b>14</b> |
| 2.5 <b>Pomen študentskega dela za odjemalce</b>   | <b>15</b> |
| 2.6 <b>Zgodovina študentskih servisov</b>   | <b>17</b> |
| <b>3. ANALIZA DEJAVNIKOV VPLIVANJA NA POSLOVANJE<br/>ŠTUDENTSKIH SERVISOV</b>   | <b>20</b> |
| 3.1 <b>Analiza dejavnikov ožjega okolja</b>   | <b>20</b> |
| 3.2 <b>Analiza dejavnikov širšega okolja</b>  | <b>22</b> |
| 3.3 <b>Analiza notranjih dejavnikov</b>   | <b>25</b> |
| <b>4. ZAKONSKE PODLAGE ZA DELOVANJE ŠTUDENTSKIH SERVISOV,<br/>NJIHOVO SPREMINJANJE IN VPLIVI NA POSLOVANJE SERVISOV</b> | <b>28</b> |
| 4.1 <b>Ustava Republike Slovenije</b>   | <b>28</b> |
| 4.2 <b>Delovna zakonodaja</b>   | <b>29</b> |
| 4.3 <b>Zakon o dohodnini</b>  | <b>32</b> |

|     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 4.4 | Zakonodaja s področja izobraževanja                                       | 35        |
| 4.5 | Zakonodaja s področja zdravstvenega varstva in zavarovanj                 | 36        |
| 4.6 | Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje     | 37        |
| 4.7 | Koncesijska pogodba   | 38        |
| 4.8 | Zakon o skupnosti študentov   | 38        |
| 4.9 | Spreminjanje zakonskih podlag v panogi posredovanja in zagotavljanja dela | 40        |
| 5.  | <b>OBLIKE KRIZ V ŠTUDENTSKIH SERVISIH</b>                                 | <b>42</b> |
| 5.1 | Strateška kriza   | 45        |
| 5.2 | Poslovna kriza  | 47        |
| 5.3 | Kriza v panogi posredovanja zaposlitev in dela                            | 51        |
| 6.  | <b>PRILAGAJANJE ŠTUDENTSKIH SERVISOV SPREMEMBAM IZ OKOLJA</b>             | <b>54</b> |
| 6.1 | Načini prilagajanja študentskih servisov                                  | 56        |
|     | 6.1.1 <i>Strukturne spremembe</i>   | 57        |
|     | 6.1.2 <i>Zniževanje stroškov</i>  | 60        |
|     | 6.1.3 <i>Spremembe procesov</i>   | 64        |
|     | 6.1.4 <i>Spremembe kulture podjetij</i>                                   | 68        |
| 6.2 | Pristopi študentskih servisov k spremembam                                | 73        |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.2.1 | <i>Kratkoročne ekonomske izboljšave</i>                             | 76 |
| 6.2.2 | <i>Izboljšave organizacijskih zmožnosti</i>                         | 78 |
| 6.3   | Dopolnilne dejavnosti študentskih servisov                          | 80 |
| 6.4   | Povezave med študentskimi servisi                                   | 84 |
| 6.5   | Motivi za povezovanje študentskih servisov                          | 85 |
| 6.6   | Oblike povezovanja študentskih servisov                             | 87 |
| 6.6.1 | <i>Poslovno – nekapitalsko povezovanje</i>                          | 89 |
| 6.6.2 | <i>Kapitalsko – lastniško povezovanje</i>                           | 91 |
| 6.6.3 | <i>Prednosti in pomanjkljivosti ene in druge oblike povezovanja</i> | 93 |
| 6.7   | Povezave v panogi posredovanja zaposlitev in dela                   | 94 |
| 7.    | SKLEP   | 95 |
| 8.    | LITERATURA IN VIRI  | 99 |

## 1. UVOD

Študentski servisi delujejo v okviru panoge posredovanja zaposlitev in dela. Opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Ostala podjetja v panogi opravljajo storitev posredovanja zaposlitev in dela ter storitev zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006). Podjetja v panogi opravljajo svojo dejavnost na podlagi koncesijskih pogodb, sklenjenih z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. Panoga deluje v pogojih monopolistične konkurence (Kotler, 1996, str. 227) z visoko stopnjo neposrednosti konkuriranja (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 118) med podjetji, ki opravljajo isto storitev.

Razmere na trgu posredovanja začasnih in občnih del dijakov in študentov so se v zadnjih letih bistveno spremenile. Med razlogi za spremembe so najbolj izraženi politično-pravni dejavniki širšega okolja panoge (Pučko, 1999, str. 9). Spremembe so predvsem posledica spremenjenih določb nekaterih zakonov, ki neposredno ali posredno vplivajo na področje občasnega in začasnega dela dijakov in študentov. Spremembe zakonov se nanašajo zlasti na vstop iskalcev dela na trg začasnih in občnih del, obdavčitev aktivnih članov študentskih servisov (Zakon o dohodnini, 2006) in manjšanje deleža prihodkov študentskih servisov iz naslova koncesijske dajatve (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006).

Spremembe zakonov so povzročile zmanjšanje povpraševanja po občasnem in začasnem delu dijakov in študentov. Posledica zmanjšane obsega poslovanja študentskih servisov je bila poslovna kriza podjetij, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov (Belak, 2003, str. 142). Številni študentski servisi so izstopili iz tega dela panoge, novih konkurentov ni. Posredovanje začasnih in občnih del je v fazi upadanja. Posredovanje zaposlitev in del ter posredovanje dela delavcev drugemu delodajalcu je v fazi rasti. Obseg prihodkov teh podjetij se povečuje, v panogo vstopajo nova podjetja.

Študentski servisi se spremenjenim razmeram na trgu prilagajajo na različne načine in na različnih področjih:

- uvajajo strukturne spremembe,
- znižujejo stroške poslovanja,
- spreminjajo delovne procese in
- spreminjajo kulturo v podjetjih (Harvard Business Essentials, 2003, str. 10).

Posameznim področjem prilagajanja novim razmeram na trgu različni študentski servisi namenjajo različno pozornost in pomen. Pri vseh študentskih servisih med področji prilagajanja prevladuje zniževanje stroškov. To pomeni, da študentski servisi

uporabljajo predvsem ekonomski pristop k spremembam. Izvajajo različne ukrepe, katerih učinki so zlasti kratkoročne ekonomske izboljšave. Večji študentski servisi izvajajo tudi strukturne spremembe, kot so ukinjanje poslovalnic, združevanje ali ukinjanje posameznih oddelkov v podjetjih in izvajanje poslovnih funkcij v sodelovanju s strateškimi partnerji. Študentski servisi precej pozornosti namenjajo spremembam poslovnih procesov, tako da posodablajo in skrajšujejo njihovo izvedbo. V nekaterih podjetjih so tudi racionalizirali postopke sprejemanja odločitev (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 29).

Študentski servisi med področji prilagajanja novim razmeram na trgu najmanjšo pozornost namenjajo spreminjanju organizacijske kulture. Managementi in lastniki študentskih servisov tako ne uporabljajo organizacijskega pristopa k spremembam (Harvard Business Essentials, 2003, str. 10). Izboljšave organizacijskih zmožnosti bi bile večje zagotovilo dolgoročne uspešnosti študentskih servisov.

Različne oblike povezav med podjetji so zunanji znak sprememb v panogi. Podjetja se za različne oblike povezovanja in sodelovanja odločajo z namenom povečati konkurenčno sposobnost in krepiti razvojne možnosti (Dubrovski, 2003, str. 257). Prva reakcija managementov večine največjih študentskih servisov na spremembe zakonodaje je bilo tako imenovano »skupno nastopanje na trgu« pri več skupinah študentskih servisov. Analiza bo pokazala, da gre za strateška zaveznitva (Konda, 2006, str. 65) med večino ključnih akterjev na trgu posredovanja začasnih in občasnih del. Nekatera teh zaveznitv so z različnimi oblikami združitvev in prevzemov že prerasla v kapitalsko sodelovanje (Šelekar, 2006, str. 115).

Glavni namen magistrskega dela je ugotoviti, ali bo obširen proces prilagajanja spremenjenim razmeram na trgu, ki ga izvajajo managementi in lastniki podjetij za posredovanje začasnega in občasnega dela dijakov in študentov, zadoščal za dolgoročen obstoj študentskih servisov znotraj panoge posredovanja zaposlitev in dela. Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali je kriza študentskih servisov tolikšna, da lahko ogrozi obstoj podjetij, ki se ukvarjajo s posredovanjem začasnih in občasnih del dijakov in študentov.

Magistrsko delo je mikroekonomska raziskava panoge posredovanja zaposlitev in dela. Največji poudarek je namenjen podjetjem, ki v panogi opravljajo storitev posredovanja začasnih in občasnih del dijakov in študentov. Gre za skupino konkurenčnih podjetij, ki zaradi zaostrovanja razmer na trgu stopajo v tesne medsebojne odnose, ki so predmet raziskave.

V magistrskem delu bom panogo posredovanja zaposlitev in dela opazoval skozi določeno časovno obdobje. Osvetlil bom obdobje delovanja študentskih servisov in ostalih podjetij v panogi od leta 2002 dalje. Centralni del magistrskega dela bom namenil proučevanju procesa uvajanja in širjenja sprememb v študentskih servisih v

zadnjih dveh letih. V zaključku dela bom na podlagi ugotovitev raziskovanja opredelil možnosti za delo študentskih servisov v prihodnje. Magistrsko delo lahko zato opredelim kot dinamično ekonomsko raziskavo.

Kot metodo raziskovanja bom uporabil deskriptivni pristop. Opisal bom posamezne pojave (primer: gibanje števila podjetij v panogi) in procese (primer: uvajanje sprememb v študentskih servisih) v panogi posredovanja zaposlitev in dela. Na podlagi opazovanj in izvedene ankete bom opisal nekatera dejstva (primer: zniževanje stroškov), značilna za panogo. Posamezne pojave (primer: kriza študentskih servisov) bom tudi umestil v sistem opredeljevanja teh pojavov v ekonomski teoriji. Posamezna dejstva, procese in pojave bom primerjal z opredelitvami priznanih domačih in tujih strokovnjakov.

Poleg teoretičnih znanj bom v magistrskem delu uporabil tudi lastno znanje, pridobljeno med podiplomskim študijem. V magistrsko delo bom vključil tudi informacije, pridobljene iz notranjih virov podjetja, v katerem sem zaposlen, predvsem na podlagi pogovorov z vodstvom in drugimi zaposlenimi, ter informacije, pridobljene z aktivnim spremljanjem dogajanj na trgu začasnega in občasnega dela.

Namen naloge je, da na osnovi opazovanja prakse in primerjave s sodobno teorijo pridem do novih spoznanj o stanju v panogi posredovanja zaposlitev in dela. S tem bom razjasnil temeljno hipotezo naloge in dosegel namen raziskave.

V magistrskem delu bom kot metodo raziskovanja uporabil deskriptivni pristop, znotraj tega pa metode deskripcije, klasifikacije in kompilacije posameznih stanj, procesov in pojavov v panogi posredovanja zaposlitev in dela.

## **2. ANALIZA POZICIJE ŠTUDENTSKIH SERVISOV V PANOGI POSREDOVANJA ZAPOSILITEV IN DELA**

### **2.1 Opredelitev panoge posredovanja in zagotavljanja dela**

Industrijska panoga je skupina podjetij, ki ponujajo izdelek ali vrsto izdelkov, ki so medsebojno zamenljivi (Kotler, 1996, str. 225). Panogo posredovanja zaposlitev in dela tvori skupina podjetij, ki ponujajo vrsto storitev, ki so med seboj zamenljive.

Storitve v panogi posredovanja zaposlitev in dela opredeljuje Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti:

- posredovanje zaposlitve,
- posredovanje dela; to vključuje tudi posredovanje začasnih in občasnih del dijakov in študentov,



- zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu (Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006).

V panogi posredovanja zaposlitev in dela podjetja opravljajo tri različne vrste storitev. Kupci se lahko svobodno odločajo, katero vrsto storitev bodo izbrali, kajti stopnja medsebojne zamenljivosti je visoka. Ravno tako se večina uporabnikov svobodno odloča, katero vrsto storitev bo izbrala. Edina omejitev je pri dijakih in študentih, ki lahko uporabljajo le storitev posredovanja začasnih in občasnih del preko študentskih servisov. Status rednega študenta ali dijaka namreč ni združljiv z opravljanjem redne zaposlitve (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006).

Navedene dejavnosti »so dejavnosti v javnem interesu in se opravljajo kot javna služba« (Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006). Za izvajanje strokovnih nalog s teh področij navedeni zakon določa Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Ugotovimo lahko, da je opravljanje strokovnih nalog s področja posredovanja zaposlitev in dela pridržano državi (Rode, 1999, str. 1). Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve kot koncendent za izvajanje teh nalog pooblašča tudi druge organizacije (koncesionarje). Podjetja v panogi, ki se ukvarjajo s posredovanjem zaposlitev in dela (tudi posredovanjem začasnih in občasnih del dijakov in študentov) in delujejo na tržnih osnovah, imajo z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve sklenjene koncesijske pogodbe.

V panogi le agencije za zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu nimajo podpisanih koncesijskih pogodb. Storitve lahko opravljajo na podlagi vpisa v register za zagotavljanje dela.

Najpogostejša razloga države za podeljevanje koncesij sta zagotavljanje kvalitetnejše storitve in razbremenitev državne uprave (Rode, 1999, str. 18–19). Podjetja v panogi posredovanja zaposlitev in dela uresničujejo oba cilja države. V primeru podeljevanja koncesij za posredovanje zaposlitev in dela gre tudi za vzpostavitev konkurence v tej dejavnosti. Po drugi strani pa je interes koncesionarjev izključno posloven (komercialen) (Mužina, 2002, str. 12).

V nadaljevanju magistrskega dela bom kot panogo obravnaval le podjetja, ki poslujejo po tržnih načelih. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, ki je na področju zaposlovanja izvajalska organizacija Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, bom izločil iz obravnave.

Podjetja v panogi posredovanja zaposlitev in dela opravljajo tri glavne sklope storitev:

1. Posredovanje zaposlitev in dela: to pomeni, da podjetje v panogi za brezposelne osebe in druge osebe išče zaposlitev ali delo in jih napotuje k delodajalcem zaradi sklenitve delovnega razmerja ali zaradi vključitve v delo. Posredovanje zaposlitve

in posredovanje dela obsega naslednje aktivnosti: iskanje, izbiro in nameščanje oseb ter delo v zvezi z njihovim zaposlovanjem za potencialne delodajalce in delojemalce.

2. Posredovanje začasnega in občasnega dela dijakov in študentov: to storitev opravljajo podjetja, za katera se je uveljavilo ime študentski servisi. Aktivnosti pri tem sklopu storitev so podobne posredovanju zaposlitev in dela, le da so v določenih elementih storitve poenostavljene.
3. Zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu: podjetje v panogi opravlja to storitev tako, da delavce, ki so pri njej zaposleni, na podlagi posebne pogodbe posreduje drugemu delodajalcu zaradi opravljanja dela.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve vodi:

1. seznam koncesionarjev, ki opravljajo storitev posredovanja zaposlitev in dela – splošne koncesije,
2. seznam koncesionarjev, ki opravljajo posredovanje začasnih in občasnih del dijakom in študentom – študentske koncesije,
3. register agencij za zagotavljanje dela.

Panogo trenutno tvori 176 podjetij. Od tega:

1. ima 52 podjetij sklenjeno koncesijsko pogodbo za opravljanje storitve posredovanja zaposlitev in dela,
2. ima 54 podjetij sklenjeno koncesijsko pogodbo za posredovanje začasnih in občasnih del dijakom in študentom,
3. je 70 podjetij vpisanih v register agencij za zagotavljanje dela (Posredovanje in zagotavljanje dela, 2007).

Nekatera podjetja v panogi se ukvarjajo z vsemi tremi vrstami storitev. Takih podjetij je 13. Več je podjetij, ki opravljajo dve od navedenih storitev – teh je 32. Najpogosteje gre za storitvi posredovanja zaposlitev in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu. Velika večina pa jih opravlja le eno od storitev. Teh je 73. Več kot polovica jih opravlja storitev zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, preostala podjetja pa posredujejo občasno in začasno delo dijakom in študentom.

## **2.2 Opredelitev panožne strukture**

Za lažje razumevanje dogajanj v panogi bom opredelil še pojem panožne strukture in ga uporabil v primeru panoge posredovanja zaposlitev in dela.

Panožno strukturo definiramo na podlagi:

1. števila ponudnikov izdelka ali storitve,
2. diferenciranosti izdelka ali storitve,
3. vstopnih omejitev in omejitev gibanja,
4. izstopnih omejitev in omejitev zoževanja,
5. strukture stroškov,
6. navpičnega združevanja in
7. globalnega obsega (Kotler, 1996, str. 226).

Tipi panožnih struktur:

1. popolni monopol: podjetje je na trgu samo in edino oskrbuje določeno področje z izdelkom ali storitvijo,
2. popolni oligopol: na trgu deluje nekaj podjetij, ki ponujajo iste izdelke ali storitve,
3. diferencirani oligopol: nekaj podjetij ponuja delno diferencirane izdelke ali storitve, ki se lahko razlikujejo po kakovosti, dizajnu ali drugih lastnostih (na primer avtomobili),
4. monopolistična konkurenca: panogo sestavlja veliko podjetij, ki lahko v celoti ali delno diferencirajo svojo ponudbo (na primer restavracije),
5. popolna konkurenca: panogo sestavlja veliko podjetij, ki ponujajo enak izdelek ali storitev, podlage za diferenciacijo ni, cene so enake (Kotler, 1996, str. 227).

Bradley je panožno strukturo in posledično dogajanje v panogi nazorno prikazal v obliki preglednice (Bradley v Snoj, Gabrijan, 2000, str. 128), ki je predstavljena spodaj:

Preglednica 1: Značilnosti konkurenčnega kontinuuma

|                         |          | ← konkurenčni kontinuum →        |                           |                 |               |
|-------------------------|----------|----------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|
|                         |          | zelo intenzivna konkurenca       | ni konkurenca             |                 |               |
| stanje na trgu          | elementi | popolna konkurenca               | monopolistična konkurenca | oligopol        | monopol       |
| število ponudnikov      |          | neskončno veliko                 | mnogi                     | malo            | eden          |
| diferenciacija izdelkov |          | nobena                           | nekoliko                  | znatna          | popolna       |
| tržne informacije       |          | popolne                          | nepopolne                 | nepopolne       | popolne       |
| vstop na trg            |          | ni ovir                          | malo ovir                 | nekaj ovir      | visoke ovire  |
| tip trga                |          | homogeni in nediferencirani trgi | diferencirani trgi        | oligopolni trgi | monopolni trg |

Vir: Bradley v Snoj, Gabrijan, 2000, str. 128.

Kot smo že ugotovili, panogo sestavlja 176 podjetij, kar je veliko glede na velikost slovenskega trga in vrsto storitev, ki jo podjetja v panogi opravljajo.

Kotler in Bradley kot pomemben element za definiranje panožne strukture navajata diferenciacijo storitev. Potočnik diferenciacijo storitev opredeljuje kot »oblikovanje razlikovalnih značilnosti v primerjavi s ponudbo konkurentov« (Potočnik, 2000, str. 84) in pri tem pri razlikovanju storitev poudarja zlasti kakovost, hitrost in zanesljivost izvajanja storitev, svetovanje in hitrost reševanja reklamacij. Navedene razlikovalne značilnosti moramo v panogi posredovanja zaposlitev in dela opazovati za posamezne sklope storitev ločeno.

Diferenciacija storitev študentskih servisov je nizka. Gre za zrelo dejavnost, v kateri se znanje razmeroma lahko prenaša (Prašnikar et al, 2003, str. 313). Večina podjetij je visoko razvila svoje storitve v večini navedenih elementov možnih razlikovanj. Razlog za nizko diferenciacijo storitev v panogi je tudi visoka osveščenost odjemalcev posamezne vrste storitve. Tako kupci kot odjemalci bi ponudnika storitev, ki bi storitev izvajal počasneje, imel manj strokovno svetovalno osebje, bil manj zanesljiv pri izvajanju storitve kot neposredni konkurenti, zamenjali za podjetje z boljšimi primerjalnimi lastnostmi. Zlasti tudi zato, ker je cena storitve pri vseh ponudnikih enaka in ne igra nobene vloge pri odločitvi za poslovanje s posameznim študentskim servisom. Stopnja konkuriranja med študentskimi servisi je zato še večja.

Konkurenčnost med študentskimi servisi povečuje tudi dejstvo, da na relativno majhnem slovenskem trgu nastopa veliko število študentskih servisov. Kljub zmanjšanju njihovega števila v zadnjih letih se stopnja konkuriranja med preostalimi 55-imi konkurenti (ali skupinami konkurentov) ne zmanjšuje.

Vstopne omejitve v panogi opredeljuje Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, ki določa kadrovske, organizacijske in prostorske pogoje za opravljanje dejavnosti. Vstopne ovire niso velike. Izstopne ovire so ravno tako nizke in so predvsem povezane s čustvenimi omejitvami (navезanost na panogo in odjemalce) ter moralne obveze do le-teh, poslovnih partnerjev in zaposlenih (Jaklič, 2002, str. 274).

Navpičnega združevanja panoga ne pozna. V strukturi stroškov imajo največji obseg stroški dela, stroški informacijskih sistemov, stroški poslovnih prostorov, bančnih in poštnih storitev, stroški trženjskih aktivnosti in drugi. Večina stroškov študentskih servisov so stalni stroški, zato je konkurenca podjetij pri opravljanju storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov še močnejša (Jaklič, 2002, str. 323). V panogi posredovanja zaposlitev in dela v Sloveniji nastopajo tudi tuji konkurenti.

Pri opredeljevanju panožne strukture je Kotler navedel tudi pomen cen. Pri opredeljevanju popolne konkurence je navedel, da so cene izdelkov ali storitev v takšni panožni strukturi enake (Kotler, 1996, str. 227).

V panogi posredovanja zaposlitev in dela se cene storitev oblikujejo na dva načina:

1. prosto oblikovanje cen na trgu: tako se oblikujejo cene storitve posredovanja zaposlitev in dela ter storitve zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu,
2. cene so določene in enake za vse ponudnike: tako se oblikujejo cene storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov.

Cena storitve posredovanja občasnih in začasnih del študentom in dijakom je določena z Zakonom o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, in sicer 12 odstotkov na znesek izplačanega honorarja za opravljeno delo (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006). Koncesionarji ceno storitve obračunajo kupcu in ne uporabniku.

Enake cene v delu panoge posredovanja zaposlitev in dela, ki opravlja storitev posredovanja začasnega in občasnega dela, ne vplivajo na manjšo konkurenčnost v tem delu panoge:

- Kljub zaostrenim razmeram na trgu se študentski servisi močno trudijo biti boljši od direktnih konkurentov. V razmerah zaostrenega konkuriranja posameznih ponudnikov novosti v poslovanju posameznega študentskega servisa praktično takoj dobijo posnemovalce v drugih študentskih servisih. Iz tega nobeno podjetje ne more ustvariti dolgoročne konkurenčne prednosti. Še več – uporabniki storitev praktično ne ločijo med elementi in prednostmi storitve različnih študentskih servisov, saj so si te toliko podobne (Raziskava o študentskih servisih med slovenskimi podjetji, 2003, str. 4).
- Spremljamo lahko tudi številne marketinške aktivnosti študentskih servisov.

Ugotovimo lahko, da panoga posredovanja zaposlitev in dela deluje v pogojih monopolistične konkurence. Tudi študentski servisi delujejo v pogojih monopolistične konkurence ne glede na enotno, določeno ceno storitev.

V panogi obstajajo razlike v intenzivnosti konkuriranja med skupinami podjetij. Najvišjo stopnjo neposrednega konkuriranja imajo podjetja, ki opravljajo isto vrsto storitve:

- posredovanje zaposlitev in dela,
- posredovanje začasnih in občasnih del,
- zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu.

Tako so na primer podjetja za posredovanje začasnih in občasnih del direktni konkurenti med seboj in le posredni konkurenti podjetjem, ki posredujejo redne

zaposlitve ali zagotavljajo del delavcev drugemu delodajalcu (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 113). Študentski servisi ponujajo namreč isto vrsto storitve istim ciljnim skupinam. Ponujajo pa sorodno vrsto storitve, kot jo ponujajo druga podjetja v panogi, istim ciljnim skupinam kot ostala podjetja v panogi. Kupci in uporabniki se odločajo, katero vrsto storitve bodo izbrali.

Stopnja konkuriranja med podjetji, ki v panogi opravljajo isto vrsto storitve, je velika. Največja je med študentskimi servisi. Razlog za to je upadanje trga. Študentski servisi lahko dosegajo boljše poslovne rezultate le na račun prevzemanja odjemalcev svojih konkurentov. Stopnja konkuriranja med preostalimi podjetji v panogi je nižja, saj so trenutno v fazi velike rasti.

### **2.3 Življenjski cikel panoge**

Pojem življenjski cikel se v ekonomiji uporablja pretežno v povezavi z izdelki (storitvami) ali podjetji. Življenjski cikel podjetja tako opredelimo kot zaporedje glavnih faz razvoja (Možina et al, 2002, str. 835). Te faze so: uvajanje, rast, zrelost in upadanje.

Potreben pa je tudi širši pogled na celoten trg posameznega izdelka ali storitve. Podjetja naj bi predvidevala razvojno pot trga s spremljanjem novih potreb, konkurentov, tržnih poti ipd. Tako se tudi pri razvoju trgov posameznih izdelkov pojavlja terminologija:

1. stopnja nastanka trga,
2. stopnja rasti trga,
3. stopnja zrelosti trga in
4. stopnja upadanja trga (Kotler, 1997, str. 347).

Govorimo lahko o življenjskem ciklu panoge.

Prvo fazo označuje identifikacija nove potrebe uporabnikov s strani nekega podjetja in kreacija novega izdelka ali storitve, ki to potrebo zadovoljuje. Podjetje izdelek ali storitev ponudi na trgu.

Povpraševanje po novem izdelku ali storitvi narašča, pojavijo se novi ponudniki, panoga raste. V tej fazi življenjskega cikla panoge konkurenčni boj še ni izrazit, stopnja rasti trga je velika, povpraševanje je veliko, donos ponudnikov izdelka ali storitve je večji kot v ostalih fazah življenjskega cikla panoge.

V fazi zrelosti se rast panoge umiri, število podjetij v panogi narašča, trg se drobi. Če se pojavi nova značilnost izdelka ali storitve, se trg znova utrdi. Konkurenti novo značilnost hitro začnejo posnemati in ponovno pride do drobljenja trga. Za zrele trge

je značilno nihanje med utrjenim trgom in razdrobljenostjo. Potrošniki izdelka ali storitve že natančno vedo, kaj želijo (Kotler, 1996, str. 374–376). Začne se konkurenčni boj med podjetji za večji tržni delež. Intenzivnost konkuriranja je odvisna od števila konkurentov, raznolikosti konkurentov, stopnje rasti panoge in številnih drugih spremenljivk (Jaklič, 2002, str. 322–323). Podjetja v panogi ustvarjajo manjše dobičke kot v predhodni fazi.

Če začne povpraševanje po izdelkih ali storitvah panoge usihati, govorimo o fazi upadanja panoge. Podjetja v panogi začnejo iskati nove priložnosti, oblikujejo nove strategije za nadaljevanje razvoja podjetja. Nekatera podjetja se iz panoge umaknejo. Zmanjšanje števila ponudnikov lahko pomeni za preostale konkurente zadostno količino povpraševanja (Kotler, 1996, str. 374–376).

Panoge posredovanja zaposlitev in dela trenutno ne moremo umestiti v eno samo fazo življenjskega cikla. Del panoge se nahaja v fazi rasti, del pa v fazi upadanja.

Razdelitev sovpada z vrsto storitve, ki jo posamezna podjetja v panogi opravljajo:

1. del panoge, v katerem so podjetja, ki opravljajo storitve posredovanja zaposlitve in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, se nahaja v fazi rasti,
2. del panoge, v katerem se nahajajo podjetja, ki posredujejo začasno in občasno delo dijakov in študentov, se nahaja v fazi upadanja.

Te trditve argumentira analiza dveh kriterijev z uvrščanjem posameznih podjetij v panogi v eno od zgoraj navedenih skupin:

1. gibanje števila podjetij v panogi,
2. gibanje celotnih prihodkov posameznih podjetij v panogi in opisom nekaterih drugih značilnosti panoge, ki so pomembne za razvrščanje v posamezne faze življenjskega cikla panoge.

### **Število podjetij v panogi posredovanja zaposlitev in dela**

Panogo trenutno tvori 176 podjetij. Od tega jih:

1. 52 opravlja storitev posredovanja zaposlitev in dela,
2. 70 opravlja storitev zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu,
3. 54 opravlja storitev posredovanja začasnih in obasnih del dijakom in študentom (Posredovanje in zagotavljanje dela, 2007).

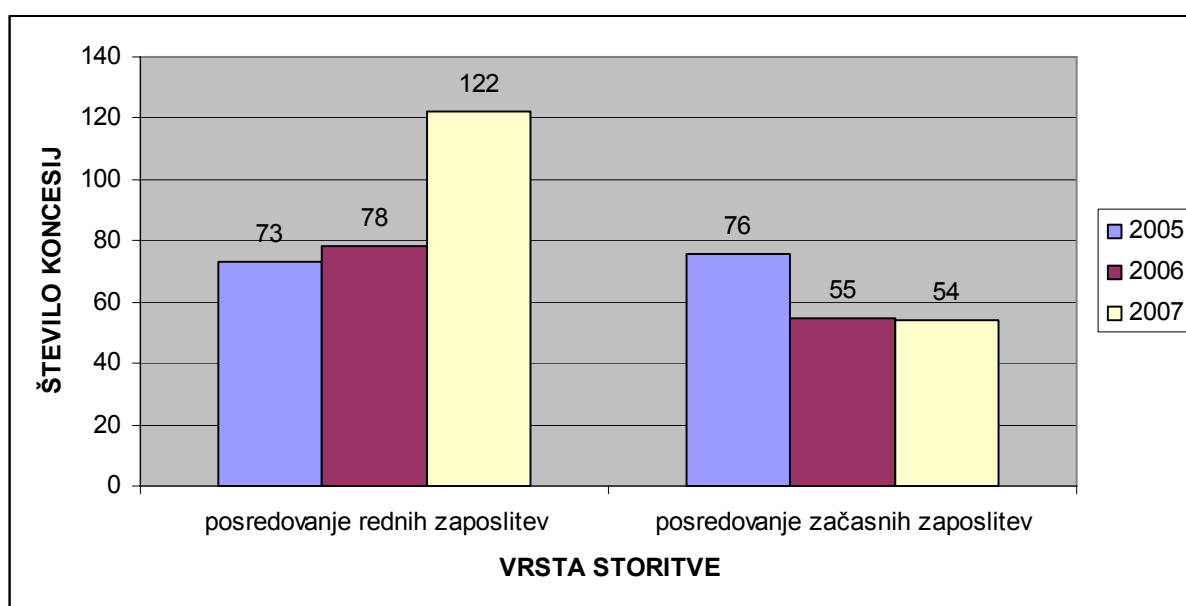
Število podjetij pod točkama 1 in 2 v zadnjih letih narašča, zlasti število podjetij pod točko 2. Število podjetij pod točko 3 v zadnjih letih upada. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je do letošnjega leta evidenco koncesionarjev pod točkama 1 in 2 vodilo združeno (zato jih v časovnem pregledu števila podjetij beležimo skupaj), pod točko 3 pa ločeno. Gibanje števila podjetij v panogi v letih od 2005 do 2007 je prikazano v preglednici in sliki na naslednji strani.

Preglednica 2: Število podjetij v panogi posredovanja zaposlitev in dela

| podjetja |   | ŠTEVILO PODJETIJ |      |      |
|----------|---|------------------|------|------|
|          |   | 2005             | 2006 | 2007 |
| 1.       | POSREDOVANJE ZAPOSLOVANJE IN DELA TER ZAGOTAVLJANJE DELA DELAVCEV DRUGEMU DELODAJALCU | 73               | 78   | 122  |
| 2.       | POSREDOVANJE ZAČASNIH IN OBČASNIH DEL   | 76               | 55   | 54   |
| SKUPAJ   |   | 149              | 133  | 176  |

Vir: Posredovanje in zagotavljanje dela, 2007 in Žiher, 2007, str. 1–2.

Slika 1: Število podjetij v panogi posredovanja zaposlitev in dela



Vir: Posredovanje in zagotavljanje dela, 2007 in Žiher, 2007, str. 1–2.

Prva velika sprememba v številu podjetij v panogi v opazovanem obdobju se je zgodila leta 2006, ko se je močno zmanjšalo število podjetij, ki opravljajo storitev posredovanja občasnih in začasnih del. V celotnem pregledu pa najbolj izstopa porast števila podjetij, ki opravljajo storitvi posredovanja zaposlitev in dela ter posredovanja dela delavcev drugemu delodajalcu v letu 2007.

Ob tem lahko dodam še podatek, da je bilo v letu 2004 v Sloveniji 91 podjetij (Zdravje, 2004, str. 2), ki so posredovala začasno in občasno delo. Žal pa za to leto ni podatkov o številu ostalih podjetij v panogi.

Ugotovimo lahko, da število podjetij, ki opravljajo storitve posredovanja občasnega in začasnega dela, upada, število ostalih podjetij v panogi posredovanja zaposlitev in dela pa narašča.



## Gibanje celotnih prihodkov posameznih podjetij v panogi posredovanja zaposlitev in dela

Za analizo gibanja celotnih prihodkov posameznih podjetij v panogi sem izbral dve skupini podjetij:

1. v prvo skupino so uvrščena nekatera večja podjetja iz panoge, ki opravljajo storitev posredovanja zaposlitev in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu. Izbrana podjetja v manjšem obsegu opravljajo tudi storitev posredovanja začasnih in občasnih del dijakov in študentov,
2. v drugo skupino so uvrščena nekatera podjetja, ki opravljajo le storitev posredovanja začasnih in občasnih del dijakov in študentov.

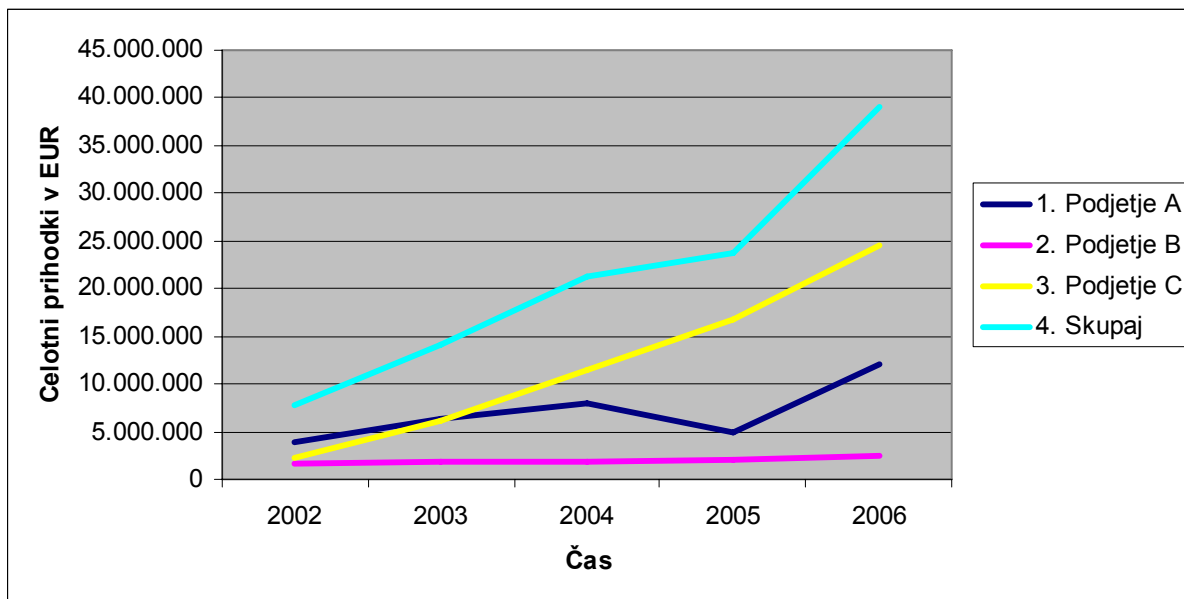
Gibanje celotnih prihodkov nekaterih podjetij v panogi posredovanja zaposlitev in dela je predstavljeno v naslednjih dveh preglednicah in slikah.

Preglednica 3: Celotni prihodki nekaterih podjetij, ki opravljajo storitve posredovanja zaposlitve in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, v obdobju od 2002 do 2006

| podjetja \ leto |            | CELOTNI PRIHODKI PODJETIJ<br>(v EUR) |            |            |            |            |
|-----------------|------------|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                 |            | 2002                                 | 2003       | 2004       | 2005       | 2006       |
| 1.              | Podjetje A | 3.935.880                            | 6.334.627  | 8.026.959  | 4.925.796  | 12.125.627 |
| 2.              | Podjetje B | 1.562.006                            | 1.759.036  | 1.804.663  | 1.982.022  | 2.359.378  |
| 3.              | Podjetje C | 2.278.636                            | 6.105.320  | 11.494.630 | 16.850.163 | 24.642.942 |
| SKUPAJ          |            | 7.776.522                            | 14.198.983 | 21.326.252 | 23.757.981 | 39.127.947 |

Vir: Bonitete.si, 2007.

Slika 2: Celotni prihodka nekaterih podjetij, ki opravljajo storitve posredovanja zaposlitev in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, v obdobju od 2002 do 2006



Vir: Bonitete.si, 2007.

Izbrana podjetja v opazovanem obdobju beležijo rast celotnih prihodkov. Trend rasti je jasno izražen.

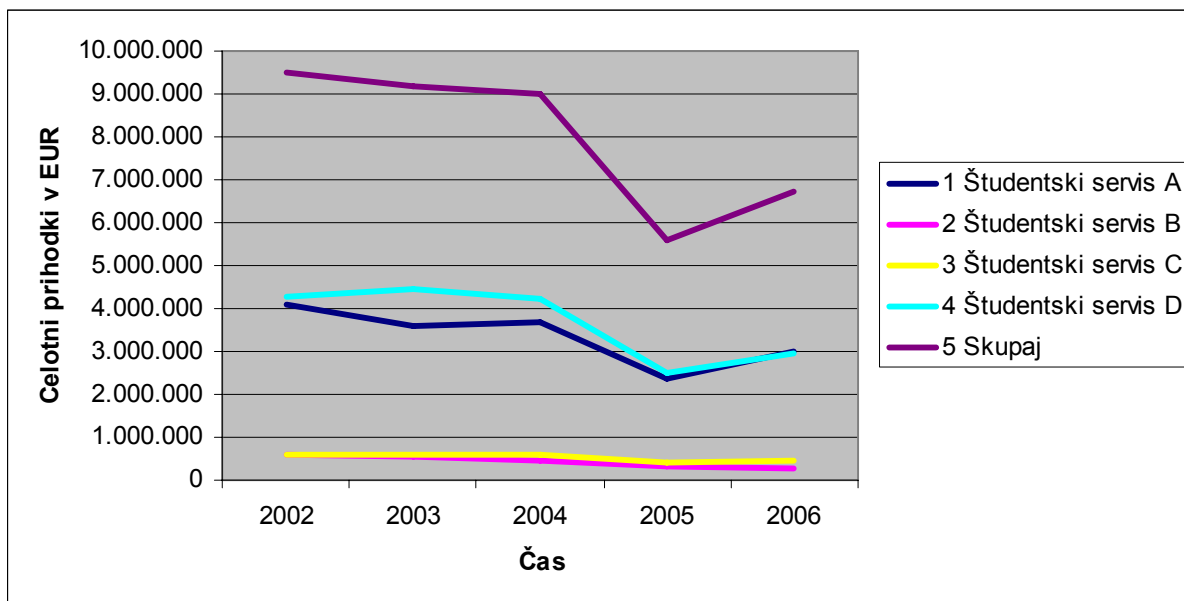
Drugačno je stanje v delu panoge posredovanja zaposlitev in dela, ki opravlja storitev posredovanja občasnih in začasnih del dijakov in študentov.

Preglednica 4: Celotni prihodka nekaterih podjetij, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela, v obdobju od 2002 do 2006

| leto   |                     | CELOTNI PRIHODKI PODJETIJ<br>(v EUR) |           |           |           |           |
|--------|---------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|        |                     | 2002                                 | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      |
| 1.     | Študentski servis A | 4.076.654                            | 3.613.328 | 3.687.581 | 2.344.105 | 3.008.414 |
| 2.     | Študentski servis B | 580.829                              | 539.300   | 468.645   | 312.412   | 282.670   |
| 3.     | Študentski servis C | 568.775                              | 570.680   | 610.362   | 390.539   | 460.290   |
| 4.     | Študentski servis D | 4.269.329                            | 4.437.617 | 4.239.756 | 2.522.484 | 2.953.214 |
| SKUPAJ |                     | 9.495.587                            | 9.160.925 | 9.006.344 | 5.569.540 | 6.704.588 |

Vir: Bonitete.si, 2007.

Slika 3: Celotni prihodki nekaterih podjetij, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela, v obdobju od 2002 do 2006



Vir: Bonitete.si, 2007.

Izbrana podjetja v opazovanem obdobju beležijo upad celotnih prihodkov. Ta je bil najbolj izrazit v letu 2005. V poslovnem letu 2006 so bili celotni prihodki izbranih študentskih servisov nekoliko višji kot v preteklem letu. To povečanje ni vplivalo na trend celotnih prihodkov, ki kaže počasno upadanje celotnih prihodkov študentskih servisov v opazovanem obdobju.

Podjetja, ki v panogi posredovanja zaposlitev in dela opravljajo posredovanje začasnih in občasnih del dijakov in študentov, se nahajajo v fazi upadanja. Število študentskih servisov od leta 2004 stalno upada. Tudi obseg poslovanja teh podjetij je od leta 2004 v upadanju.

Število ostalih podjetij v panogi narašča. Obseg poslovanja podjetij, ki opravljajo storitev posredovanja zaposlitev in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, stalno narašča. Podjetja v tem delu panoge se nahajajo v fazi rasti.

## 2.4 Predstavitev študentskega dela

Študentsko delo predstavlja posredovanje začasnih in občasnih del dijakov in študentov. Posredovanje dela lahko opravljajo s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve pooblašcene organizacije, ki imajo z ministrstvom sklenjeno pogodbo o koncesiji. Posredovanje dela obsega iskanje, izbiro in nameščanje oseb ter delo v zvezi z njihovim zaposlovanjem za potencialne delodajalce in delojemalce (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006).

Študentski servis je s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve pooblaščen organizacija za posredovanje začasnih in občasnih del dijakov in študentov in ima z ministrstvom sklenjeno pogodbo o koncesiji. Pogodba o koncesiji je sklenjena za vsako koledarsko leto posebej.

Začasno in občasno delo preko študentskih servisov lahko opravljajo:

- osebe s statusom dijaka v Republiki Sloveniji ali tujini, ki so že dopolnile 15 let,
- osebe s statusom študenta v Republiki Sloveniji,
- osebe s statusom udeležencev izobraževanja odraslih, ki so mlajši od 26 let in se izobražujejo po javno veljavnih programih osnovnega, poklicnega, srednjega in višjega strokovnega izobraževanja,
- državljani Republike Slovenije, ki imajo status dijaka ali študenta v tujini,
- osebe, ki so zaključile srednjo šolo v tekočem šolskem letu in bodo na podlagi vpisa na visokošolski zavod pridobile status študenta s pričetkom novega šolskega leta,
- študentje tujih univerz, ki v okviru mednarodnih izmenjalnih programov opravljajo študijske obveznosti v Republiki Sloveniji (Koncesijska pogodba, 2007, str. 1).

Dijaki in študenti lahko opravljajo delo preko študentskih servisov, če niso zaposleni ali vpisani v evidenco brezposelnih oseb pri Zavodu za zaposlovanje (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006).

Delo preko študentskih servisov lahko študenti in dijaki pri posameznem delodajalcu opravljajo največ 90 dni brez prekinitve na posameznem delovnem mestu v koledarskem letu (Zakon o delovnih razmerjih, 2002).

Področje začasnega in občasnega dela dijakov in študentov urejajo poleg Pravilnika in Zakona o delovnih razmerjih še nekateri drugi zakoni: Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, Zakon o varnosti in zdravju pri delu, Zakon o dohodnini, Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju in drugi.

Slovenska ureditev študentskega dela upošteva evropsko zakonodajo, predvsem kar zadeva prepoved dela otrok, mlajših od 15 let, varstvo osebnih podatkov, zavarovanje dijakov in študentov za poškodbo in nesrečo pri delu ter nadzor pristojnih organov nad zakonitostjo poslovanja študentskih servisov (Zdravje, 2004, str. 2).

## **2.5 Pomen študentskega dela za odjemalce**

Z izrazom odjemalec označujemo kupce in uporabnike izdelkov ali storitev določene organizacije. Kupec je tisti povpraševalec, ki z denarnim plačilom uresniči želeno

menjavo. Uporabnik pa je organizacija, skupina ali posameznik, ki otipljive ali neotipljive izdelke (storitve) le uporablja (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 63).

V primeru študentskega in dijaškega dela so kupci storitve podjetja, pri katerih uporabniki (študentje in dijaki) opravljajo delo. Kupec poravnava račun za opravljeno delo in opravljeno storitev posredovanja organizaciji, ki študentsko in dijaško delo posreduje.

Študentsko delo ima velik pomen za njegove kupce in uporabnike.

Kupci v primeru študentskega dela so delodajalci. Ti z uporabo študentskega dela največkrat zadovoljijo svojo potrebo po opravljanju del, ki se v organizacijah pojavljajo občasno in trajajo kratek čas. To potrebo bi le težko zadovoljili na drugačen način:

- prerazporeditev redno zaposlenih v podjetju,
- redna zaposlitev za zelo kratek čas, ali delovni čas, krajši od polnega delovnega časa, ali drugače.

Delodajalci za zasedbo določenih delovnih mest ne najdejo kandidatov za redno zaposlitev. Najpogosteje gre za opravljanje deficitarnih poklicev (natakar, voznik, čistilka, ...). Z uporabo študentskega dela zapolnijo vrzeli v delovnem procesu tudi v primeru odsotnosti redno zaposlenih delavcev z dela.

Študenti, ki v času šolanja opravljajo študentsko delo, ob delu pridobivajo številne veščine in posebna znanja. Tem sposobnostim dajo nekateri delodajalci pri rednem zaposlovanju celo prednost pred stopnjo formalne izobrazbe (Štular, 2007, str. 19). Ta vidik študentskega dela je pomemben za kupce in uporabnike storitev študentskega dela. Vlogo povezovalnega člena med šolanjem in zaposlitvijo priznavajo študentskemu delu tudi neodvisne analize. Tak primer je analiza, ki jo je za Urad Vlade RS za informiranje pripravil Inštitut za evropske študije (Urad Vlade RS za informiranje, 2002, str. 5).

Zelo pomemben razlog za uporabo študentskega dela s strani kupcev je tudi spoznavanje bodočih sodelavcev. Delodajalci se prepričajo o njihovi ustreznosti pred sklenitvijo delovnega razmerja – že v času študija. S tem se zmanjša tveganje pri zaposlovanju, ki ga delodajalci radi omenjajo v zvezi z zaposlovanjem mladih. Mladi namreč nimajo daljše delovne zgodovine, iz katere bi se dalo sklepati o njihovih lastnostih v zvezi z delom. Mladim pripisujejo tudi nekatere neželene osebnostne lastnosti, kot so nestalnost, manjša odgovornost in večji absentizem (Ulčar, 2000, str. 44).

Pomemben element pri odločanju za uporabo študentskega dela je tudi njegova cenovna ugodnost v primerjavi z rednim zaposlovanjem. Ta prednost je relevantna le

pri opravljanju relativno enostavnih del, pri vseh ostalih pa imajo prednost oblike rednih zaposlitev.

Medtem ko lahko delodajalci v vlogi kupcev storitve študentskega dela svoje potrebe po delovni sili uresničujejo na več različnih načinov, uporabniki študentskega dela nimajo na razpolago veliko načinov za uresničitev svojih ciljev, ki jih zasledujejo z izvajanjem študentskega dela.

Možnost za opravljanje študentskega dela je pri nekaterih bodočih študentih odločilna že pri samem odločanju za vključitev v programe nadaljevanja šolanja po zaključeni srednji šoli. Študij otroka lahko za družino predstavlja takšno finančno obremenitev v daljšem obdobju, da je sami brez dodatnega dela ne bi zmogli in bi študij lahko postal privilegij bolje situiranih slojev (Zdravje, 2004, str. 3). Poleg štipendiranja je študentsko delo pomemben vir dohodkov v času študija, ki nekaterim omogoča dostop do želene stopnje in smeri izobrazbe. Zlasti je možnost opravljanja študentskega dela pomembna za mlade, ki se v času študija preselijo v univerzitetne centre. Za nekatere študentsko delo predstavlja nujno sestavino študentskega življenja.

Študentsko delo je tudi eden izmed pomembnih virov sredstev za izboljšanje socialnega položaja študentov. Omogoča vključitev v obštudijsko življenje: dostop do dobrin s področja kulture, športa, umetnosti, zabave in drugih, ki tvorijo socializacijsko komponento mladih v času študija.

Z izvajanjem študentskega dela mladi že v času šolanja občasno vstopajo na trg dela. Pri delu si pridobivajo pomembne izkušnje, delovne navade, spoznajo različne organizacije, odnose v njih, navežejo stike z različnimi podjetji in ugotovijo, kakšno delo bi jim najbolj ustrezalo (Ulčar, 2000, str. 44). Lahko si celo najdejo prvo redno zaposlitev. Študentsko delo ima kot kanal zaposlovanja pomembno vlogo v procesu zaposlovanja mladih.

Na podlagi navedbe nekaterih razlogov za uporabo študentskega dela lahko ugotovimo, da je to pomembno in koristno za njegove odjemalce, tako kupce kot uporabnike. S tega vidika je obstoj storitve in posameznih podjetij, ki se z njo ukvarjajo, potreben in zagotovljen.

## **2.6 Zgodovina študentskih servisov**

Začetki začasnega in občasnega dela dijakov in študentov segajo v leto 1959. Takrat so se pojavile prve oblike študentskega dela kot eno izmed področij dela socialno-ekonomske komisije pri takratni Zvezi študentov Jugoslavije – Univerzitetni odbor

Ljubljana. Študentje so se dogovorili, da bodo razvažali mleko po domovih in prisluženi denar namenili za financiranje interesnih dejavnosti študentov.

Nekaj let kasneje so bili ustanovljeni tudi prvi študentski servisi, najprej v Ljubljani in Mariboru. Leta 2004 je najstarejši študentski servis v državi »Študentski servis« praznoval 45 let svojega obstoja. Podjetje se danes imenuje Modri študentski servis Ljubljana. Prvotno ime danes opisuje le še vsebino dejavnosti podjetja in že nekaj časa ni več zgolj ime prvega v vrsti podjetij, ki opravlja storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov.

Posredovanje začasnih in obasnih del dijakov in študentov je doživelo velik razmah najprej v obeh največjih mestih v Sloveniji. Oba študentska servisa sta začela tudi z odpiranjem poslovalnic v manjših krajih po Sloveniji z namenom približati študentsko delo dijakom in študentom v krajih izven univerzitetnih središč. Študentska servisa sta delovala v tesni povezavi s študentskima organizacijama univerz. Ti sta, skladno z osnovnim namenom ustanovitve študentskih servisov, razporejali ustvarjen dobiček servisov za interesne – obštudijske dejavnosti študentov obeh univerz.

Decembra leta 1985 je Zveza skupnosti za zaposlovanje Slovenije začela z izdajanjem pooblastila za posredovanje začasnih in obasnih del dijakov in študentov. Istega leta je izdala troje pooblastil: Študentskemu servisu v Ljubljani, servisu MAK-u v Kopru in Študentskemu servisu v Mariboru (Zdravje, 2004, str. 2). Posredovanje študentskega dela je doživelo največji razmah v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Število pooblaščenih organizacij za posredovanje začasnih in obasnih del študentom in dijakom je hitro naraščalo:

- leta 1999 je bilo 50 koncesionarjev s 100 poslovalnicami oz. podružnicami po Sloveniji,
- leta 2004 jih je bilo že 91, imeli so 171 poslovalnic (Zdravje, 2004, str. 2).

Država je leta 1999 s Pravilnikom o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje uredila tudi področje posredovanja začasnih in obasnih del dijakov in študentov. Z določanjem prostorskih, organizacijskih in kadrovskih pogojev je začela država omejevati vstop novih podjetij v panogo.

Izvajanje Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje in še nekateri drugi razlogi (ti so predmet raziskave tega dela) so povzročili, da je ministrstvo za leto 2007 sklenilo pogodbo o koncesiji le še s 54-imi organizacijami, ki imajo po Sloveniji 140 poslovalnic (Seznam koncesionarjev – študentske koncesije, 2007).

V preglednici na naslednji strani je predstavljeno spreminjanje števila študentskih servisov in njihovih poslovalnic med leti 1999 do 2007.

Preglednica 5: Število podjetij, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov, in število njihovih poslovalnic

| leto               |                               | 1999 | 2004 | 2005       | 2006       | 2007 |
|--------------------|-------------------------------|------|------|------------|------------|------|
| št. koncesionarjev |                               |      |      |            |            |      |
| 1.                 | <b>ŠTEVILO KONCESIONARJEV</b> | 50   | 91   | 76         | 55         | 54   |
| 2.                 | <b>ŠTEVILO POSLOVALNIC</b>    | 100  | 171  | ni podatka | ni podatka | 140  |

Vir: Zdravje, 2004, str. 2, in Seznam koncesionarjev – študentske koncesije, 2007

Število sklenjenih pogodb o koncesiji se je od leta 2004 do 2007 zmanjšalo za 36. Število poslovalnic koncesionarjev se je v istem obdobju zmanjšalo za 31. Število koncesionarjev v letu 2007 je skoraj enako kot leta 1999, mreža poslovalnic pa je bistveno večja.

Ključne ugotovitve 2. poglavja:

Študentski servisi delujejo v panogi posredovanja zaposlitev in dela. V panogi deluje 176 podjetij, ki opravljajo tri sklope storitev:

- posredovanje zaposlitev in dela,
- posredovanje začasnega in občasnega dela dijakom in študentom,
- zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu.

54 podjetij v panogi ima z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve sklenjeno koncesijsko pogodbo za opravljanje storitev posredovanja začasnih in občnih del študentov in dijakov.

Celotna panoga deluje v pogojih monopolistične konkurence, za katero je značilno veliko ponudnikov storitve, delno diferencirani proizvodi, malo vstopnih ovir za nove konkurente in diferencirani trgi.

Del panoge posredovanja zaposlitev in dela je trenutno v fazi rasti – v ta del panoge vstopajo številni novi konkurenti, celotni prihodki podjetij v panogi v zadnjem obdobju rastejo. V tem delu panoge so podjetja, ki opravljajo storitve posredovanja zaposlitve in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu.

Drugi del panoge je v fazi upadanja. Število konkurentov se hitro manjša, celotni prihodki podjetij kažejo trend upadanja. V ta del panoge se uvrščajo podjetja, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela študentov in dijakov.

Študentsko delo v Sloveniji obstaja od leta 1959. Učinke študentskega dela cenijo tako njegovi kupci (delodajalci) kot tudi uporabniki (dijaki in študenti). Oboji najbolj cenijo pridobivanje novih veščin, posebnih znanj in sposobnosti, ki so pomembne v procesu zaposlovanja mladih.



### 3. ANALIZA DEJAVNIKOV VPLIVANJA NA POSLOVANJE ŠTUDENTSKIH SERVISOV

V predhodnem poglavju smo ugotovili, da je del panoge posredovanja zaposlitev in dela, ki opravlja storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov, v fazi upadanja. V nadaljevanju bom analiziral razloge, zaradi katerih upada število študentskih servisov. Skušal bom ugotoviti, ali upadanje števila študentskih servisov povzročajo dejavniki okolja ali notranji dejavniki v podjetjih samih.

#### 3.1 Analiza dejavnikov ožjega okolja

V ožje okolje podjetij uvrščamo odjemalce, dobavitelje in konkurente organizacije (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 63). Ožje okolje študentskih servisov sestavljajo njihovi kupci, uporabniki, dobavitelji in direktni konkurenti.

Pri obravnavanju dejavnikov ožjega okolja je pomemben predvsem tok vplivov iz podjetja v okolje. Te vplive lahko »imenujemo obvladljive ali na pol obvladljive (če podjetje nima popolnega vpliva) spremenljivke podjetja« (Pučko, 1999, str. 9). Ožje okolje podjetju predstavlja predvsem trge na nabavnem in prodajnem področju (Pučko, 1999, str. 11).

Jaklič označuje kupce, dobavitelje, konkurente in prodajalce kot primarne interesne skupine podjetja (Jaklič, 2002, str. 274). Te skupine so nujne za izvajanje poslanstva podjetja in so za vsako podjetje zelo pomembne.

Pomen študentskega dela za njegove **odjemalce** sem že opisal (glej poglavje 2.5). Kot odjemalce storitve posredovanja začasnega in občasnega dela sem identificiral:

- kupce: podjetja, ki uporabljajo študentsko delovno silo, torej delodajalce, in
- uporabnike: dijake in študente, ki izvajajo začasno in občasno delo pri delodajalcih.

Njihov interes po ohranjanju študentskega dela in s tem študentskih servisov je velik. Povpraševanje po storitvi posredovanja začasnega in občasnega dela se v zadnjih treh letih zmanjšuje. Kljub temu ocenjujemo, da odjemalci (obseg njihovega povpraševanja) niso ključen razlog za to, da so podjetja, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov v fazi upadanja. Predvidevamo lahko, da še nadalje pričakujejo od študentskih servisov kvalitetno storitev, primerne cene storitve in dela ter zagotovila za kar najboljšo časovno usklajevanje ponudbe in povpraševanja po študentskem delu.

**Dobavitelj**, v ožjem pomenu besede, je tisto podjetje, ki odjemalcu (v tem primeru študentskemu servisu) izdelek dostavi. Najpogosteje se s terminom dobavitelj označuje podjetja, ki odjemalcu izdelke ne le dostavijo, ampak tudi prodajo (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 87). Študentski servisi imajo številne dobavitelje. Kupujejo energijo (elektrika, ogrevanje), pisarniški material (računalniška oprema, papir itd.), intelektualne storitve (pravna svetovanja, poslovna svetovanja, izdelava prilagojenih računalniških programov), poštna storitve, bančne storitve, opremo za poslovne prostore, itd. Interes dobaviteljev teh izdelkov in storitev (in številnih drugih) v poslovanju s študentskimi servisi je kontinuirano in stabilno poslovanje. Študentski servisi jim to zagotavljajo: izdelke in storitve stalno naročajo, saj jih nujno potrebujejo za svoje delovanje. Na nihanje količin še najbolj vpliva sezonska komponenta. Po dostopnih podatkih (Bonitete.si, 2007) je velika večina študentskih servisov tudi zelo solidnih plačnikov dobavljenih izdelkov in storitev. Dobavitelji vsekakor imajo interes po nadaljevanju poslovanja s študentskimi servisi in niso razlog za usihanje dejavnosti.

Vlogo **konkurentov** v panogi posredovanja zaposlitev in dela sem že opisal v poglavjih od 2.1. do 2.3. Glede na to se v panogi opravljajo trije glavni sklopi storitev:

1. posredovanje zaposlitev in dela,
2. posredovanje začasnega in občasnega dela dijakom in študentom in
3. zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu.

Neposredni konkurenti posameznega podjetja v panogi so tista podjetja, ki opravljajo isto storitev, ostala podjetja v panogi, ki zagotavljajo podobne storitve (možne substitute), pa so le posredni konkurenti podjetja (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 113). Če študentski servis kupcu ne more zagotoviti ustreznega kandidata/kandidatke za opravljanje občasnega in začasnega dela, bo ta poiskal rešitev pri podjetju v panogi, ki zagotavlja del delavcev drugemu delodajalcu, ali pri podjetju, ki posreduje redne zaposlitve in delo.

Celotna panoga deluje v razmerah monopolistične konkurence. Po dostopnih podatkih o celotnih prihodkih so največji študentski servisi ŠS d. o. o. (Domžale), Študentski servis Študent d. o. o. (Maribor), Agencija M servis d. o. o. (Kranj) in Modri študentski servis Ljubljana d. o. o. (Bonitete.si, 2007).

Cenovnega konkuriranja v tem delu panoge ni, saj so cene storitev posredovanja začasnega in občasnega dela določene z zakonom (Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006). Zato pa je veliko bolj izraženo konkuriranje na področju razvoja in kvalitete storitev. Tu predvsem izstopa konkuriranje na področju tehnoloških izboljšav z uvajanjem in nadgrajevanjem elektronskega poslovanja. Konkuriranje je intenzivno – novosti v poslovanju posameznega študentskega servisa praktično takoj dobijo posnemovalce v drugih študentskih servisih. Prednost v takem načinu konkuriranja imajo veliki študentski

servisi, ki edini lahko oddvojijo dovolj sredstev za uvajanje in stalno posodabljanje sofisticiranih informacijskih sistemov.

Klasično pojmovanje konkurence, pri katerem ključno vlogo na trgu igrajo izdelki ali storitve, ki na koncu določijo zmagovalca med konkurenti, tudi pri študentskih servisih počasi izginja. Ostaja pa še vedno osnovni interes konkurentov po dobičkonosnosti in večanju tržnega deleža. Načini za doseganje teh ciljev so vedno bolj v sodelovanju med študentskimi servisi in ne le v konfliktih (Jaklič, 2002, str. 143). Tekmovanje kot izključen način soočanja s konkurenco je pri opravljanju storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov stvar preteklosti.

Del panoge posredovanja zaposlitev in dela, ki opravlja storitev posredovanja občasnega in začasnega dela dijakov in študentov, je v fazi upadanja. Storitve opravlja vse manj podjetij, vstopov novih podjetij v panogo ni. Razloga za tako stanje v dejavnosti pa ne gre iskati v stanju konkurenčnosti v celotni panogi niti v konkurenčnem boju med direktnimi konkurenti. Nasprotno, v zadnjem času se med direktnimi konkurenti vzpostavljajo razne oblike sodelovanja in povezav, ki so delno posledica zaostrenih razmer na trgu in boja za obstanek podjetij, ki so začela v prizadevanjih za obstoj medsebojno sodelovati.

### **3.2 Analiza dejavnikov širšega okolja**

Študentski servisi delujejo v določenem naravnem in družbenem okolju. Različni avtorji to okolje delijo na različne manjše celote.

Pučnik širše okolje organizacije deli na:

1. naravno okolje,
2. gospodarsko okolje,
3. tehnično-tehnološko okolje,
4. kulturno okolje in
5. politično-pravno okolje (Pučnik, 1999, str. 9).

Snoj in Gabrijan dodajata še

1. demografsko okolje in
2. vzgojno-izobraževalno okolje (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 134).

Značilnost dejavnikov širšega okolja je, da so njegovi vplivi objektivno dani. To okolje torej vpliva na študentske servise, ti pa nanj ne morejo vplivati. Zato lahko vplive širšega okolja študentskih servisov označimo za »neobvladljive spremenljivke ali zunanje spremenljivke, ki jih mora podjetje pri svojem poslovnem odločanju upoštevati« (Pučko, 1999, str. 9). Tudi Kropfberger ugotavlja, da večina nevarnosti

za podjetja prihaja iz okolja, a na njih ne morejo vplivati (Kropfberger v Belak, 2003, str. 146).

Nekatere spremembe iz okolja je možno napovedati iz trendov dogajanja v okolju. Zato je nujno, da jih v podjetjih pozorno spremljajo. Tavčar kot znanilce upadanja v okoljih navaja:

- naravne meje rasti,
- izčrpane zmogljivosti, viri, sredstva,
- nasičeno tržišče,
- rast zavirajo povratni vplivi,
- krčenje naložb zavira rast,
- razdrobljeno in neurejeno tržišče (Tavčar v Možina et al, 2002, str. 740).

**Naravno okolje** lahko povzroči upad neke gospodarske dejavnosti, če je ta dejavnost pomembno odvisna od nekega naravnega vira, ki je na razpolago v omejenih količinah. Nekaterih takih virov celo ni možno obnavljati (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 137). Študentski servisi pri svoji dejavnosti ne trošijo takih naravnih virov. Njihova dejavnost ni obremenjujoča za okolje. Na upad dejavnosti študentskih servisov naravno okolje ne vpliva.

**Gospodarsko okolje** s svojo vedno večjo dinamiko pozitivno vpliva na poslovanje študentskih servisov. Ti lahko hitro reagirajo na potrebe podjetij po delovni sili. Storitve posredovanja občasnega in začasnega dela so razvili tako, da podjetij ne obremenjujejo z nepotrebnimi formalnostmi ob vključevanju študentskega dela v podjetja. Študenti, ki opravljajo začasna in občasna dela, so najbolj fleksibilna oblika delovne sile, kar kupci storitve cenijo. Vse te lastnosti študentskega dela in študentskih servisov omogočajo hitro reagiranje na spremembe in nove izzive, ki jih pred njih postavlja njihovo gospodarsko okolje. Tudi zaostrena ekonomska situacija v številnih podjetjih spodbuja zaposlovanje delovne sile preko študentskih servisov, ker je stroškovno ugodnejša.

Druge sestavine gospodarskega okolja kot razvitost gospodarstva, struktura gospodarstva, gospodarska infrastruktura in druge (Pučko, 1999, str. 10) na študentske servise nimajo vpliva, saj so ti v različnih gospodarskih sistemih in stopnjah razvitosti gospodarstva uspešno delovali že desetletja.

Študentski servisi se pri svojem delu nenehno prilagajajo dogajanju v **tehnično-tehnološkem okolju**. V storitev posredovanja občasnega in začasnega dela dijakov in študentov so v zadnjih letih uvedli izjemno velike spremembe. Velik del svojega poslovanja so iz fizičnega okolja poslovalnic prenesli na svetovni splet. V osebnih spletnih servisih imajo kupci in uporabniki dostop do vseh relevantnih podatkov o svojih aktivnostih v okviru študentskih servisov in novostih na področju občasnega in začasnega dela. Z obilico vloženega znanja in sredstev v informacijske sisteme so se

študentski servisi prilagodili potrebam svojih odjemalcev in pokazali, da spoštujejo njihove vrednote, kot so čas, znanje, zasebnost, materialno blagostanje in druge. Študentski servisi se dobro prilagajajo nenehnim spremembam v tehnično-tehnološkem okolju, ta dejavnik okolja ne povzroča manjšanja števila študentskih servisov.

**Kulturno okolje** tvorijo »akumulirano znanje, umetnost, verovanje, norme, ideje, vrednote in navade ljudi« (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 134). Nekateri elementi kulturnega okolja imajo zelo majhen vpliv na odločanje odjemalcev za poslovanje s študentskimi servisi. Zato pa številna podjetja, tudi študentski servisi, pozorno spremljajo zlasti nakupne navade odjemalcev. Nakupne navade kupcev storitev študentskih servisov se v zadnjem času močno spreminjajo. Povpraševanje po študentskem delu upada. Drugače se obnašajo tudi uporabniki storitev. Novosti v obdavčitvi študentskega dela in spremembe v sistemu izobraževanja so povzročile, da so nekateri uporabniki storitev študentskih servisov na višje mesto v sistemu svojih vrednot kot doslej postavili hitrost dokončanja študija. Prednosti, ki jih prinaša študentsko delo v času študija, pa so na lestvici vrednot nekaterih uporabnikov zasedle nižje mesto kot doslej. Kupci še vedno veliko povprašujejo po študentskem delu. Vendar ne najdejo več vedno kandidatov za opravljanje ponujenega dela. Svoje potrebe po delovni sili zadovoljujejo na druge načine, ali pa opravljanje dodatnih del naložijo zaposlenim v podjetjih. Kljub temu elementi kulturnega okolja niso glavni razlog za upadanje števila študentskih servisov.

**Politično-pravno okolje lahko nadalje delimo na:**

1. pravni sistem,
2. porazdelitev moči,
3. vedenje nosilcev moči,
4. delovanje uprave in sodstva in
5. določanje političnih ciljev (Pučko, 1999, str. 10).

Politično-pravno okolje, predvsem politični in pravni sistem družbe, pogosto omejuje organizacije pri poslovanju. Omejevanje je lahko neposredno ali posredno preko trgov (Pučko, 1999, str. 11). Dogajanja v političnem in pravnem okolju v zvezi z občasnim in začasnim delom so bila v zadnjih letih izjemno pestra. Prišlo je do sprememb nekaterih zakonov, ki so vplivali na študentske servise neposredno ali posredno.

Neposredne vplive je povzročila:

- sprememba Zakona o delovnih razmerjih, ki je začasno in občasno delo dijakov in študentov omejila na največ 90 dni brez prekinitve v koledarskem letu pri istem delodajalcu na istem delovnem mestu (216. člen Zakona o delovnih razmerjih, 2002),

- sprememba višine priznanih stroškov študentskih servisov v deležu koncesijske dajatve (6. člen Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006),
- zaostritev kadrovskih pogojev za opravljanje dejavnosti (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006).

Posredni vplivi so bili številčnejši in so se nanašali tako na kupce kot uporabnike storitve začasnega in občasnega dela:

- pri uporabnikih so bile najpomembnejše številne spremembe Zakona o dohodnini, ki so posredno prizadele tudi kupce (Zakon o dohodnini, 2004, in Zakon o dohodnini, 2006),
- zvišanje koncesijske dajatve je vplivalo na podražitev storitve, ki je prizadela kupce (6. člen Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006).

Navedeni so le nekateri vplivi politično-pravnega okolja na dejavnost posredovanja začasnih in obasnih del. Med njimi ne najdemo nobenega, ki bi na študentske servise in študentsko delo vplival pozitivno. Vedenje nosilcev moči v državni upravi (zlasti Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve) in v politiki kaže na to, da je dosežena visoka stopnja soglasja v omejevanju študentskega dela. Omejevanje storitve posredovanja začasnih in obasnih del je očitno del političnih ciljev teh centrov moči (Fidermuc, 2007, str. 10). Upadanje števila študentskih servisov povzročajo dejavniki politično-pravnega okolja.

**Demografsko okolje** trenutno ne deluje v prid študentskim servisom. Že nekaj časa se številčnost generacij prihajajočih študentov manjša. Posledično to pomeni manjše število uporabnikov storitev študentskih servisov. Manjšanje generacij študentov ni tolikšno, da bi povzročilo upad dejavnosti študentskih servisov.

### 3.3 Analiza notranjih dejavnikov

Študentski servisi so majhna podjetja. V glavnem imajo od enega do 30 zaposlenih, le eden ima zaposlenih več kot 50 oseb (Število zaposlenih oseb na študentskih servisih, 2007). Velika večina jih je registriranih kot družbe z omejeno odgovornostjo, trije so zavodi, eden pa družba z neomejeno odgovornostjo (Seznam koncesionarjev – študentske koncesije, 2007).

Lastniki in ustanovitelji so največkrat tudi v vlogi managementa študentskih servisov, zato so v dosedanji zgodovini študentskih servisov zlahka uveljavljali svoje interese in izvajali osnovno poslanstvo svojih podjetij, torej zagotavljali storitev posredovanja začasnih in obasnih del in pri tem ustvarjali primeren dobiček. Zaposleni kot druga

pomembna interesna skupina v podjetju (Jaklič, 2002, str. 274) so imeli stabilne zaposlitve in so s tem tudi dosegli svoj osnovni interes.

Večina študentskih servisov ima ploske organizacijske strukture, kar jim je v preteklosti omogočalo hitro prilagajanje spremembam iz okolja (Harvard Business Essentials, 2003, str. 24) in zagotavljalo potrebno prožnost poslovanja (Tekavčič v Možina et al, 2002, str. 677). Pomembne spremembe so prihajale zlasti s tehnološkega in politično-pravnega področja. Tehnološkim inovacijam so se študentski servisi dokaj uspešno prilagajali v kratkih časovnih zamikih.

Dosedanja analiza je pokazala, da so spremembe na politično-pravnem področju v zadnjih letih zelo obsežne. Očitno je, da nekateri lastniki in managementi niso uspeli pravočasno zaznati problemov, zato tudi niso pravočasno in ustrezno reagirali nanje. Prav tako niso uspeli v zadostni meri aktivirati notranjih virov v podjetjih za uspešno in predvsem pravočasno reagiranje na spremembe. Študentski servisi se niso bili sposobni soočiti s tako obsežnimi spremembami v okolju. Vsekakor pa ne moremo govoriti o tem, da so bili tako notranje močni, da bi bili na spremembe pripravljeni (Kropfberger v Belak et al, 2003, str. 145). Zato gre del krivde za upadanje števila študentskih servisov in slabšanje njihovih poslovnih rezultatov pripisati notranjim dejavnikom v študentskih servisih, predvsem managementom in lastnikom podjetij.

Študentski servisi, ki so prekinili s poslovanjem, so to storili na način, ki je bil obziren do odjemalcev storitev. Pri pregledu statističnih podatkov o številu študentskih servisov in njihovih poslovalnic v letih od 2004 do 2007 izstopa dejstvo, da se je število enih in drugih zmanjšalo za približno enako vrednost: število študentskih servisov je manjše za 36 podjetij, število poslovalnic pa za 31. To lahko pomeni, da so posamezni ponudniki storitve študentskega dela prenehali obstajati, svojo dejavnost (poslovalnice) pa so prepustili preostalim ponudnikom na trgu. Odjemalci so bili v središču pozornosti študentskih servisov tudi ob njihovem izstopu iz panoge.

Po pregledu nekaterih notranjih dejavnikov študentskih servisov bi lahko zaključili, da so študentski servisi majhna, prilagodljiva in prožna podjetja, ki so se v fazi rasti panoge uspešno prilagajala spremembam iz okolja. Preobrat v fazo upadanja je bil tako nenaden in obsežen, da se večina podjetij ni mogla ogniti krizi v poslovanju. Številna pa so prenehala z opravljanjem storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Tudi v obdobju upada dejavnosti so študentski servisi pri poslovanju še vedno osredotočeni na odjemalce in kvaliteto storitve.

Notranji dejavniki so pomemben, a verjetno ne odločilen razlog za upad dejavnosti študentskih servisov.

Ključne ugotovitve 3. poglavja

Ožje okolje študentskih servisov sestavljajo konkurenti, kupci, uporabniki in dobavitelji študentskih servisov. Ti imajo interes za ohranjanje dejavnosti posredovanja začasnih in občasnih del. Največji interes za to imajo vsi preostali konkurenti v tem delu panoge posredovanja zaposlitev in dela. V prizadevanjih za prekinitev upadanja študentskih servisov so dovčerajšnji ostri konkurenti začeli medsebojno sodelovati. V ožjem okolju študentskih servisov ne gre iskati najpomembnejših razlogov za upadanje dejavnosti.

Nevarnosti za podjetja največkrat prihajajo iz širšega okolja. Pri delovanju študentskih servisov lahko ugotovimo, da večina dejavnikov širšega okolja nima pomembnega vpliva na število podjetij v panogi in uspešnost njihovega poslovanja. Študentski servisi so se uspešno prilagodili izjemni dinamiki gospodarskega okolja kot tudi nenehnim spremembam v tehnično-tehnološkem okolju, ki bi lahko predstavljali negativen element vplivanja okolja na študentske servise. Obe vrsti vplivov so s spretnimi poslovnimi akcijami celo obrnili v svoj prid (hitro reagiranje na potrebe odjemalcev, prilagajanje informacijskih sistemov). Zato pa imajo toliko večji negativen vpliv na poslovanje študentskih servisov spreminjajoče se nakupovalne navade odjemalcev storitve.

Študentski servisi še niso našli uspešnega načina reagiranja na spremembe politično-pravnega okolja. Vsaj ne tako uspešnega, da bi izšli iz krize, v kateri so zadnja tri leta. Spremembe v tem delu širšega okolja so bile v zadnjih letih obširne in so vplivale na vitalne elemente, ki določajo poslovne rezultate študentskih servisov. Vplivale so tudi na količino povpraševanja po storitvi posredovanja dela dijakov in študentov. To je razlog za upadanje števila podjetij, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela v panogi, in slabše poslovne rezultate podjetij, ki še opravljajo to storitev.

Del krivde za opisano stanje gre pripisati tudi dejavnikom v študentskih servisih. Zlasti so za krizo v dejavnosti odgovorni managementi in lastniki študentskih servisov. Ti so spremembam v okolju pripisovali premajhen pomen in nanje prepozno reagirali.



## **4. ZAKONSKE PODLAGE ZA DELOVANJE ŠTUDENTSKIH SERVISOV, NJIHOVO SPREMINJANJE IN VPLIV NA POSLOVANJE SERVISOV**

Spreminjanje zakonodaje sodi v okvir spreminjanja širšega okolja podjetij, na katerega podjetja ne morejo vplivati. Spremembe morajo jemati kot danost in se jim prilagajati.

Poleg zakonodaje, ki jo pri poslovanju upoštevajo vsa podjetja (primer: Zakon o varovanju osebnih podatkov, Zakon o finančnem poslovanju, ...), morajo podjetja v panogi posredovanja zaposlitev in dela upoštevati tudi določila zakonov in podzakonskih aktov, ki posebej natančno opredeljujejo to dejavnost. Zaradi velikega pomena sprememb zakonodaje za študentsko delo in posledično za poslovanje študentskih servisov obravnavam te dejavnike širšega okolja ločeno in bolj natančno.

### **4.1 Ustava Republike Slovenije**

Ustava Republike Slovenije je najvišji splošni pravni akt v državi. Opredeljuje vsebine, ki so za državo Slovenijo in njeno družbo temeljnega pomena. V drugem poglavju najdemo določbe o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah. Razdelimo jih lahko v štiri skupine:

1. osebne pravice in svoboščine,
2. politične pravice in svoboščine,
3. socialne in ekonomske pravice in
4. pravice narodnih skupnosti.

Pri obravnavi študentskega dela so pomembne opredelitve osebnih pravic in svoboščin ter socialne in ekonomske pravice.

Med osebnimi pravicami in svoboščinami najdemo med drugim tudi pravico do izobrazbe in šolanja (57. člen Ustave Republike Slovenije, 1991). Vsi uporabniki študentskih servisov se izobražujejo. Pravico do izobraževanja ureja določba, da je izobraževanje svobodno. Osnovnošolsko izobraževanje je obvezno in se financira iz javnih sredstev. Naloga države je omogočiti, da si državljani pridobijo ustrezno izobrazbo. Gre torej za pravico državljanov, da lahko pridobivajo znanja in sposobnosti v najrazličnejših izobraževalnih ustanovah. S tem pripomorejo k čim popolnejšemu zadovoljevanju svojih potreb.

Med socialne in ekonomske pravice uvrščamo tudi pravico do svobode dela (49. člen Ustave Republike Slovenije, 1991). To pomeni, da lahko vsakdo prosto izbira zaposlitev in da je vsakomur pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto. Ta

pravica temelji na tem, da sta za normalno življenje in eksistenco državljana potrebna delo in zaposlitev. Ustava pod pogoji, določenimi v zakonu, zagotavlja tudi pravico do socialne varnosti (50. člen Ustave Republike Slovenije, 1991). Gre za ukrepe, potrebne v primeru, da nastopi socialni primer, ki lahko kakorkoli prizadene ljudi. Socialna varnost zajema pojem socialnega zavarovanja in socialnega varstva. V tem okviru je pomembno obvezno socialno zavarovanje, kamor spadajo zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje.

Iz Ustave Republike Slovenije izhaja, da imajo njeni državljani pravico do izobrazbe in šolanja ter pravico do dela. To sta temeljni določbi, ki dajeta podlago za začasno in občasno delo dijakov in študentov in s tem za obstoj študentskih servisov.

## 4.2 Delovna zakonodaja

S področja delovne zakonodaje sta za obravnavo študentskega dela pomembna dva zakona:

1. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02),
2. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 107/06),
3. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 79/06).

**Zakon o delovnih razmerjih je začel veljati dne 1. 1. 2003.** Zakon načeloma obravnava le zaposlitvena razmerja. To so delovna razmerja na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Obravnava pa tudi nekatera druga delovna razmerja, med drugim tudi začasno in občasno delo dijakov in študentov. Opredelitve najdemo v poglavju »VII. Prehodne določbe« pod točko »2. Delo otrok, mlajših od 15 let, vajencev, dijakov in študentov«. Člena 216 in 217 govorita o delu dijakov in študentov (Zakon o delovnih razmerjih, 2002).

Zakon opredeljuje, da se začasna in občasna dela opravljajo na podlagi napotnice pooblaščne organizacije, ki opravlja storitev posredovanja dela dijakov in študentov. Delo dijakov in študentov mora potekati v skladu s predpisi s področja zaposlovanja. Pogoji za vključitev v začasno in občasno delo je starost 15 let. Posebej natančno so opredeljeni posebni pogoji glede delovnega časa pri delu otrok. Zato lahko sklepamo, da gre pri opredelitvah dela otrok in šolajočih se mladih ljudi bolj za varstvo teh pred ekonomskim izkoriščanjem kot pa za urejanje konkretne oblike delovnega razmerja.

Za storitev posredovanja začasnega in občasnega dela je najpomembnejše določilo Zakona o delovnih razmerjih vsebovano v 2. odstavku 216. člena (Zakon o delovnih razmerjih, 2002), ki pravi, da lahko dijak ali študent kot začasno ali občasno delo

»opravlja tudi delo na delovnem mestu pri posameznem delodajalcu, vendar najdalj 90 dni brez prekinitve v posameznem koledarskem letu.«

S tem določilom je država korenito posegla v začasno in občasno delo dijakov in študentov in ga omejila na 90 dni brez prekinitve pri posameznem delodajalcu v posameznem koledarskem letu. To je bila prva večja omejitev dela dijakov in študentov s strani države. Določilo je povzročilo prvo večjo zmedo pri študentskih servisih, kupcih in uporabnikih storitve, ni pa povzročilo upadanja povpraševanja po delu dijakov in študentov, kar kažejo podatki o celotnih prihodkih študentskih servisov v letih od 2002 do 2004 (glej Preglednico 4 na strani 13). Vzrok zmedenosti in slabih pričakovanj za prihodnost opravljanja storitve je pri študentskih servisih povzročalo zlasti pričakovanje naslednjih korakov države pri omejevanju začasnega dela dijakov in študentov.

**Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti** je bil sprejet leta 1991 in je bil od tedaj večkrat spremenjen, dopolnjen ali popravljen. Zadnje spremembe in dopolnitve so bile sprejete v juliju 2006. Prinesle so več sprememb za študentske servise in študentsko delo v splošnem:

1. Z novelo zakona se je koncesijska dajatev od prejemkov dijakov in študentov povečala z 10 na 12 odstotkov (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006); novela se je začela izvajati dne 1. 1. 2007 po uskladitvi z drugimi predpisi, ki so pogojevali njeno izvajanje. V praksi to pomeni, da se je študentsko delo za kupce podražilo za 1,8 odstotka.
2. Novela zakona določa drugačno razdelitev sredstev koncesijske dajatve. Za študentske servise je odslej namenjenih 10 odstotkov manj sredstev za pokrivanje stroškov, nastalih z opravljanjem storitve posredovanja začasnega in občasnega dela (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006). Določilo je začelo veljati dne 1. 1. 2007.
3. Novela zakona omejuje krog oseb, ki lahko opravljajo začasno in občasno delo dijakov in študentov. Udeleženci izobraževanja odraslih, skladno s 6. b členom, 2. odstavek, ki so starejši od 26 let, ne morejo več opravljati dela preko napotnice študentskega servisa (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006). Določilo je začelo veljati dne 1. 9. 2006.
4. Začasnega in občasnega dela prav tako ne smejo več opravljati »pavzerji« – redni študenti, ki niso opravili vseh študijskih obveznosti in so že izkoristili možnost ponavljanja študijskega leta. Določilo je začelo veljati dne 1. 1. 2007.
5. Tretji odstavek 6. b člena določa: »Če dijak ali študent preseže posebno osebno olajšavo za rezidenta, ki se izobražuje in ima status dijaka ali študenta, in je določena v Zakonu o dohodnini, se prekine obračun koncesijske dajatve na podlagi napotnice, delodajalec pa je dolžan dijaka ali študenta pokojninsko in

invalidsko zavarovati po določbah Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju.« (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006). To določilo se, na podlagi navodil Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, ne izvaja. Razlog za to je neskladje z določbami Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Fidermuc, 2007, str. 10).

6. Zakon opredeljuje še številne druge, za študentske servise pomembne vsebine, ki niso predmet tega magistrskega dela, zato niso navedene.

Spremembe so za kupce podražile storitev, nekaterim skupinam dotedanjih članov študentskih servisov so onemogočile dostop do začasnega in občasnega dela, znižale prihodke študentskih servisov in določile zneskovni limit za posameznega dijaka ali študenta, do katerega se njegovo delo preko študentskega servisa obravnava pod pogoji, ki veljajo za občasno ali začasno delo. Sprejetje Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti v juliju 2007 je bil doslej najboljšežnejši in najradikalnejši neposredni poseg v poslovanje študentskih servisov, ki je pogoje za njihovo delo zelo poslabšal.

Najpomembnejše od vseh sprememb in dopolnil je določilo, ki se v praksi ne izvaja. To je določilo tretjega odstavka 6. b člena Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, ki naj bi študentsko delo dovoljevalo do višine posebne osebne olajšave za rezidenta, nad tem zneskom pa naj bi bil delodajalec dolžan dijaka ali študenta pokojninsko in invalidsko zavarovati (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006).

Domnevamo lahko, kaj je cilj države pri spreminjanju določil zakonodaje glede začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Na podlagi dikcije tega člena lahko predvidevamo, da je cilj države pri omejevanju študentskega dela doseči več rednih zaposlitev. Povpraševanje po študentskem delu naj bi delodajalci transformirali v povpraševanje po rednih zaposlitvah. S tem bi zmanjšali stopnjo brezposelnosti in povečali prihodke v državno blagajno. Nekdanji minister za delo, družino in socialne zadeve Anton Drobnič je to vsebino formuliral drugače. Cilj določila 6. b člena Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti naj bi bil doseganje »enakopravnosti na trgu delovne sile« in študentsko delo naj »bi ne bilo več nelojalna konkurenca drugim zaposlenim« (Fidermuc, 2007, str. 10).

Ta cilj podpirajo tudi nekatera druga določila Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Zanimivo je namreč tudi dejstvo, da ista novela zakona v 6. členu omogoča lažji vstop novih konkurentov na trg posredovanja zaposlitev in dela. Podjetja v panogi posredovanja zaposlitev in dela, ki zagotavljajo del delavcev drugemu delodajalcu, se pred začetkom opravljanja storitve le vpišejo v register za zagotavljanje dela pri Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in

zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006). Po novem jim ni več potrebno sklepati koncesijske pogodbe za opravljanje storitve.

Na eni strani torej omejevanje vstopa na trg začasnih in občasnih del, znižanje priznanih stroškov študentskim servisom, povečanje koncesijske dajatve za študentsko delo, na drugi strani pa spodbujanje rednega zaposlovanja v obliki, ki je za zaposlene manj ugodna od direktne redne zaposlitve pri delodajalcu. Če pa jo s študentskim delom primerjamo po kriteriju fleksibilnosti in cene dela, je to za kupce dobra alternativa študentskemu delu.

Učinki večine sprememb in dopolnil Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti na poslovne rezultate študentskih servisov bodo javno dostopni šele z objavo poslovnih rezultatov za koledarsko leto 2007.

### **4.3 Zakon o dohodnini**

**Zakon o dohodnini iz leta 1993** (Uradni list RS, št. 71/93) je določal, da so dohodninsko napoved izpolnjevali le dijaki in študenti, katerih dohodki so v določenem koledarskem letu presegli 51 odstotkov povprečne letne plače zaposlenih v Republiki Sloveniji (83. člen Zakona o dohodnini, 1993). Tolikšen je bil namreč znesek zmanjšanja osnove za dohodnino za prejemke dijakov in študentov preko študentskih servisov (7. in 8. člen Zakona o dohodnini, 1993). Dohodki študentov nad 51 odstotkov povprečne letne plače zaposlenih so bili obdavčeni po veljavni dohodninski lestvici. Velika večina dijakov in študentov limita za oddajo dohodninske napovedi in s tem za plačilo dohodnine ni dosegla. Znesek dohodka dijaka in študenta se ni upošteval niti pri uveljavljanju olajšav za vzdrževane družinske člane (10. člen Zakona o dohodnini, 1993). Za dijaka ali študenta, ki je opravljal študentsko delo, so starši lahko uveljavljali polno olajšavo za vzdrževanega družinskega člana.

**Zakon o dohodnini iz leta 2004** (Uradni list RS, št. 54/2004) je začel veljati dne 1. 1. 2005 in je prinesel za dijake in študente, ki so prejeli izplačila preko študentskih servisov, številne in pomembne novosti. Najpomembnejše so bile:

1. Dijaki in študenti so s tem zakonom postali zavezanci za vložitev dohodninske napovedi pod istimi pogoji kot ostali dohodninski zavezanci.
2. Dohodki dijakov in študentov preko študentskih servisov so lahko znašali do 1.600.000 SIT. Če so dohodki posameznika ta znesek presegli, je ta posameznik izgubil posebno osebno olajšavo, ki mu je pripadala kot osebi, ki opravlja študentsko delo.
3. Posebna osebna olajšava je v prvotnem tekstu zakona znašala 668.100 SIT.
4. Posebna osebna olajšava se je priznala le osebi s statusom dijaka ali študenta do dopolnjenega 26. leta starosti. Dohodki te osebe seveda niso smeli presegati 1.600.000 SIT. Nad 26-im letom starosti je posebna osebna olajšava pripadala

osebi le v primeru, da se je ta oseba vpisala v študij do 26. leta starosti. Za dokončanje študija na dodiplomski stopnji je veljal rok 6 let od dneva vpisa in na podiplomski stopnji 4 leta od dneva vpisa. Po teh rokih ni bilo več mogoče uveljavljati posebne osebne olajšave (107. člen Zakona o dohodnini, 2004).

5. Uvedeno je bilo plačilo akontacije dohodnine v višini 25 odstotkov za posamezno izplačilo honorarja preko študentskih servisov ne glede na višino honorarja (121. člen Zakona o dohodnini, 2004).

Določila zakona so prizadela prav vsakega dijaka ali študenta, ki je opravljal delo preko študentskih servisov. Precejšen je bil tudi psihološki pritisk nove zakonodaje na delodajalce. Študentska organizacija Slovenije kot zastopnica študentov je nasprotovala zlasti uvedbi akontacije dohodnine za vsa nakazila in znesku posebne osebne olajšave. Višini limita letnih zaslužkov 1.600.00 SIT ni toliko nasprotovala, saj so po njihovih podatkih le redki študenti ta limit presegli (Kandija, 2007). Velika večina dijakov in študentov bi plačane zneske akontacije dohodnine po opravljenem davčnem postopku dobila vrnjene v naslednjem koledarskem letu.

Prve spremembe in dopolnitve Zakona o dohodnini (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o dohodnini, 2004, Uradni list RS, št. 80/04) so se nanašale izključno na ureditev dohodnine za dijake in študente:

1. Spremenjen je bil znesek posebne osebne olajšave. Po novem je znašal 1.200.000 SIT in ne prvotnih 668.100 SIT.
2. Akontacija dohodnine bi se plačevala po stopnji 12,5 odstotka za honorarje do višine 74.000 SIT. Če bi posamezen honorar presegel znesek 74.000 SIT, bi bila višina akontacije dohodnine 25 odstotkov, kot je bilo prvotno določeno.
3. Delodajalci, ki bi zaposlili dijaka ali študenta na podlagi napotnice, bi morali o tem obvestiti »Davčno upravo Republike Slovenije in Inšpektorat Republike Slovenije za delo najpozneje na dan začetka dela« (2. odstavek 1. člena Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o dohodnini, 2004).

Tako se je Zakon o dohodnini še pred njegovo uveljavitvijo spremenil ravno v določilih, ki zadevajo obdavčitev dela dijakov in študentov. Spremembe so pomenile delno olajšanje za dijake in študente. Po drugi strani pa je psihološki pritisk in dodatno administrativno delo sedaj doletelo še kupce storitve – delodajalce. Študentski servisi so takoj dopolnili svojo storitev in nase prevzeli poročanje Davčni upravi in Inšpektoratu za delo. Določilo o poročanju upravnim organom je imelo poleg psihološkega tudi dejanski efekt na poslovanje podjetij s študentskimi servisi. Obseg teh vplivov bi težko izmerili. To je bil hkrati tudi edini ukrep (poleg povečanja koncesijske dajatve) v zvezi s študentskim delom, ki je v paketu spremenjene zakonodaje neposredno zadeval delodajalce.

Prva sprememba Zakona o dohodnini po začetku njegove veljave se je zopet nanašala na študentsko delo. Zakon o spremembi zakona o dohodnini (Uradni list

RS, št. 53/05) je spremenil določilo o akontaciji dohodnine. Od junija 2005 dalje se je akontacija dohodnine obračunavala v višini 25 odstotkov zaslužka le, če je posamezen dohodek preko študentskega servisa znašal več kot 100.000 SIT (Zakon o spremembi zakona o dohodnini, 2005).

S 1. 1. 2007 je začel veljati nov **Zakon o dohodnini** (Uradni list RS, št. 117/06). Zakon povečuje dohodninske obveznosti dijakov in študentov, ki prejemajo prihodke za opravljeno začasno in občasno delo preko študentskih servisov. Pomembnejša novost pri dohodninski obravnavi študentskega dela je samo ena: posebna osebna olajšava za dijake in študente znaša le še 2.800 EUR oziroma toliko, kot znaša splošna olajšava (113. člen Zakona o dohodnini, 2006).

Dijak ali študent lahko sicer uveljavlja še splošno olajšavo, vendar le v primeru, da za to osebo splošne olajšave ne uveljavljajo njegovi starši – določilo tako ne pomeni spremembe glede na opredelitve po zakonu iz leta 2004 (111. člen Zakona o dohodnini, 2006). Akontacija dohodnine se ne plačuje za zneske študentskih honorarjev, ki so manjši od 400 EUR (127. člen Zakona o dohodnini, 2006). Tudi ta znesek pomeni le preračun tolarskega zneska iz starega zakona v novo valuto.

Znesek posebne osebne olajšave je torej skoraj za polovico manjši od zneska, določenega v zakonu iz leta 2004. Le tisti dijaki in študenti, za katere splošne olajšave ne bodo izkoristili njihovi starši, bodo lahko študentsko delo brez obdavčitve opravljali do zneska posebne osebne olajšave, določene v zakonu o dohodnini iz leta 2004. Posebna osebna olajšava po novem ni več omejena z zgornjim cenzusom (po starem zakonu 1.600.000 SIT) in se študentu prizna ne glede na višino njegovih zaslužkov. Študent ali dijak bo po preseženem cenzusu zaslužkov obdavčen kot vsi ostali davčni zavezanci (Zakon o dohodnini, 2006).

Zanimiva je dikcija 113. člena Zakona o dohodnini (Zakon o dohodnini, 2006), ki ob pooblaščenih organizacijah za posredovanje začasnega ali občasnega dela preko napatnice navaja tudi Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje kot organizacijo, ki opravlja posredovanje začasnih in občasnih del. Dejstvo je, da bi Zavod za zaposlovanje lahko opravljal to storitev. Podlago za to najdemo v 1. in 4. členu Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006). Zavod za zaposlovanje ima primeren kader, prostorske in organizacijske možnosti za posredovanje začasnih in občasnih del, kot jih narekuje Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje (Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006). Zavod ima tudi dobro mrežo uradov za zaposlovanje, kar vse govori v prid dobrim možnostim za opravljanje storitve. Omemba v Zakonu o dohodnini lahko pomeni možnost aktiviranja Zavoda za zaposlovanje kot posrednika začasnih in občasnih del za dijake in študente. To bi za ponudnike storitev posredovanja občasnih in začasnih del pomenilo nastop novega pomembnega

konkurenta na trgu. Temu je že v pripravah zakona ostro nasprotovala Študentska organizacija Slovenije kot predstavnica študentov. Opozarjala je na nekatere pomanjkljivosti v delovanju Zavoda za zaposlovanje, ki bi verjetno slabo vplivale na kvaliteto storitve posredovanja začasnega in občasnega dela (Kandija, 2007).

Najpomembnejša posledica številnih sprememb dohodninske zakonodaje v zadnjih letih je upad povpraševanja po študentskem delu tako s strani uporabnikov kot tudi kupcev. Dimenzije posledic uvedbe Zakona o dohodnini, ki je veljal od 1. 1. 2005 do 31. 12. 2006, so vidne v zmanjšanju celotnih prihodkov študentskih servisov v tem obdobju. Opazovanim študentskim servisom so se celotni prihodki v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 zmanjšali za 38 odstotkov (glej Preglednico 4 na strani 13). Dimenzije posledic uvedbe najnovejšega Zakona o dohodnini, ki velja od 1. 1. 2007 dalje, so v poslovanju študentskih servisov vidne v letošnjem letu.

#### **4.4 Zakonodaja s področja izobraževanja**

Zakonodaja s področja izobraževanja, ki ureja začasno in občasno delo dijakov in študentov, obsega:

1. Zakon o izobraževanju odraslih (Uradni list RS, št. 110/06),
2. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 79/06),
3. Zakon o visokem šolstvu (Uradni list RS, št. 119/06).

**Zakon o izobraževanju odraslih** je bil sprejet leta 1996. S septembrom 2006 so začele veljati spremembe in dopolnila tega zakona. Spremenil se je tudi 4. člen, ki določa pravice udeležencev izobraževanja odraslih. Četrtemu členu je bil dodan nov odstavek, ki omejuje pravice udeležencev izobraževanja odraslih, ki so bile v veljavi do tedaj. Med drugim so omejene tudi pravice do »opravljanja začasnih ali občnih del prek pooblaščenice organizacije za posredovanje dela« (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o izobraževanju odraslih, 2006), in sicer do dopolnjenega 27. leta starosti. Z novim določilom se je torej prepovedalo delo preko študentskih servisov skupini državljanov, ki so do tedaj to pravico imeli.

**Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju** v 65. členu določa, da imajo enake pravice tisti, ki se izobražujejo redno, in tisti, ki se po tem zakonu izredno izobražujejo. To velja v primeru, da oseba ni zaposlena oziroma nima statusa brezposelne osebe (Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, 2006). To pomeni, da pod temi pogoji lahko oseba, ki se izredno izobražuje, opravlja začasno in občasno delo. Določila se v zadnjih letih niso spremenila.

**Zakon o visokem šolstvu**, ki je bil prav tako sprejet v lanskem letu, pravic študentov do začasnega in občasnega dela v zadnjih letih ni spreminjal.



#### **4.5 Zakonodaja s področja zdravstvenega varstva in zavarovanj**

Zakonodaja s področja zdravstvenega varstva in zavarovanj, ki ureja začasno in občasno delo dijakov in študentov, obsega:

1. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, 72/06),
2. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Uradni list RS, št. 109/06),
3. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/99).

**Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju** v 17. členu ureja tudi zdravstveno zavarovanje dijakov in študentov. Za poškodbo pri delu in poklicno bolezen so po določilih tega člena zavarovani tudi: »učenci srednjih šol oziroma študenti višjih in visokih šol pri opravljanju dela preko pooblaščenih organizacij«. Prispevek za to obliko zavarovanja trenutno znaša 2,91 EUR (Zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni, 2007) na realizirano napotnico in ga poravnava delodajalec. Za primer bolezni in poškodbe izven dela so dijaki in študenti zavarovani kot družinski člani po starših. Študenti lahko sklenejo tudi dodatno prostovoljno zavarovanje. Zakon v 23. členu opredeljuje, da je z obveznim zavarovanjem zagotovljeno tudi plačilo zdravstvenih storitev – »sistematični in drugi preventivni pregledi otrok, šolske mladine, študentov, ...«. Plačljivi so edino preventivni pregledi, ki jih morajo po zakonu zagotoviti delodajalci.

**Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju** v 26. členu določa posebne primere zavarovanja in določa, da so »za invalidnost, telesno okvaro ali smrt, ki je posledica poškodbe pri delu ali poklicne bolezni«, obvezno zavarovani tudi dijaki ter študenti na dodiplomskem in podiplomskem študiju pri opravljanju dela preko študentskih servisov (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, 2006). Zakon v 225. členu med zavezanci za plačilo prispevkov za posebne primere zavarovanja navaja tudi »pooblaščen študentske servise in agencije za posredovanje dela dijakov in študentov« (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, 2006). Prispevek trenutno znaša 7,31 EUR (Zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni, 2007) na leto za posameznega dijaka ali študenta, ki opravlja študentsko delo.

**Zakon o varnosti in zdravju pri delu** govori o tem, da je delodajalec dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom. V 2. členu tega zakona lahko preberemo, da se določbe tega zakona uporabljajo v vseh dejavnostih za vse osebe, ki so po predpisih o pokojninskem in invalidskem zavarovanju ter zdravstvenem zavarovanju zavarovane za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni, kakor tudi za vse druge osebe, ki so navzoče v delovnem procesu (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, 1999). To pomeni, da je poskrbljeno tudi za varnost dijakov in študentov na dodiplomskem in podiplomskem študiju pri opravljanju dela prek študentskih servisov.

#### **4.6 Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje**

Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje (Uradni list RS, št. 139/06) je podzakonski akt. Izda ga minister za delo, družino in socialne zadeve. Osnova za izdajo pravilnika je Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti.

Pravilnik podrobneje določa pogoje, pod katerimi lahko ministrstvo, pristojno za delo, s pogodbo o koncesiji pooblasti organizacije oziroma delodajalce, da izvajajo naloge posredovanja dela, posredovanja zaposlitve, posredovanja in zagotavljanja delovne sile, izdelave zaposlitvenega načrta in izvajanja ukrepov aktivne politike zaposlovanja.

Pravilnik tako natančneje določa kadrovske, prostorske, organizacijske in druge pogoje za opravljanje storitve posredovanja občasnega in začasnega dela dijakov in študentov. Pravilnik določa tudi vsebino koncesijske pogodbe, plačilo storitev in višino ter vrst stroškov, ki se priznajo agenciji za posredovanje dela študentov in dijakov, sodelovanje agencije s pristojnimi organi in organizacijami, evidence in posredovanje podatkov ter poročanje in izvajanje nadzora nad zakonitostjo dela agencije.

Trenutno veljavni pravilnik je začel veljati dne 30. 12. 2006. Bistvenih novosti v zvezi s posredovanjem dela za dijake in študente ne prinaša. Bolj natančno od predhodnega opredeljuje začasno in občasno delo tujcev, ki v okviru mednarodnih izmenjalnih programov opravljajo študijske obveznosti v Sloveniji, in delo slovenskih dijakov ali študentov, ki se izobražujejo na ustanovah v tujini. Nov pravilnik pod določenimi pogoji uvaja tudi možnost elektronske napotnice.

Za študentske servise je pomembna novost, ki jo prinaša novi pravilnik, da lahko storitev posredovanja začasnih in občnih del dijakov in študentov opravljajo le osebe, ki imajo najmanj višješolsko izobrazbo in opravljen strokovni izpit za posredovanje zaposlitev iz 66. a člena Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2002).

Glede odvajanja sredstev študentskih servisov pravilnik operacionalizira določila spremenjenega Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti o novi višini koncesijske dajatve in odvajanju sredstev Študentski organizaciji Slovenije in v Javni sklad za razvoj kadrov in štipendije. Večanje stroškov poslovanja bo pri študentskih servisih povzročilo prilagajanje spremenjenim kadrovskim zahtevam novega pravilnika.

## **4.7 Koncesijska pogodba**

Koncesijske pogodbe za opravljanje dejavnosti posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov sklepa Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve na podlagi 6. č člena Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006) in na podlagi Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje (členi od 9 do 16 Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006).

S koncesijsko pogodbo koncendent in koncesionar uredita medsebojno koncesijsko razmerje. Vsebina koncesijske pogodbe zajema zlasti (12. člen Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006):

1. navedbo, komu lahko študentski servisi posredujejo delo,
2. navedbo poslovnih prostorov z vsemi lokacijami, kjer bo koncesionar opravljal dejavnost,
3. opredelitev vodenja evidenc o opravljenih storitvah,
4. obveznost sodelovanja z Zavodom za zaposlovanje, Študentsko organizacijo Slovenije in Javnim skladom za razvoj kadrov in štipendije,
5. natančno določitev načina izračunavanja in rokov za nakazila sredstev iz koncesijske dajatve Študentski organizaciji Slovenije in Javnemu skladu za razvoj kadrov in štipendije,
6. natančno določitev dolžnosti in načina poročanja koncesionarja o njegovem delu in omogočanja vpogleda v poslovanje koncesionarja,
7. razloge za odvzem koncesije, odpoved pogodbe in odpovedni rok,
8. druge medsebojne pravice in obveznosti.

Kljub temu, da koncesijska pogodba natančno določa vsebino in obseg poročanja koncesionarja o opravljenih storitvah in so tudi določila o vpogledu v poslovanje koncesionarja stroga, se koncesijska pogodba sklene za največ eno leto (6. č člen Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006, in 13. člen Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, 2006). To je zelo kratek čas za opravljanje dejavnosti, za katero so postavljeni dokaj specifični kadrovski, prostorski, tehnični in organizacijski pogoji za delovanje.

## **4.8 Zakon o skupnosti študentov**

Zakon o skupnosti študentov (Uradni list RS, št. 38/94) ureja položaj, delovanje in dejavnost Študentske organizacije Slovenije. Motiv združevanja študentov je urejanje vprašanj skupnega pomena za študente. Takšna vprašanja so tudi socialno-ekonomski položaj študentov ter sprejemanje, organiziranje in izvajanje interesnih dejavnosti mladih. To sta dva sklopa dejavnosti Študentske organizacije Slovenije, ki

sta hkrati osnovna motiva za začetek delovanja in obstoja študentskih servisov v Sloveniji.

Položaj, delovanje in organiziranost Študentske organizacije ureja Študentska ustava (Uradni list RS 105/2002). Ta v 15. členu opredeljuje cilje Študentske organizacije Slovenije in njenih organizacijskih oblik. Ti so: učinkovito zastopati interese študentov in se zavzemati za njihovo uresničevanje z namenom izboljševati študijske in socialne razmere ter razvijati druge interesne dejavnosti študentov in mlade populacije (Študentska ustava, 2002).

Študentska organizacija Slovenije zagotavlja tudi vpliv študentov pri sprejemanju zakonskih in drugih predpisov, ki urejajo delo in življenje študentov (5. točka 5. člena Zakona o skupnosti študentov, 1994). Skladno s tem zakonom naj bi državni organi zagotavljali sodelovanje predstavnikov Študentske organizacije Slovenije pri obravnavi vseh zadev, ki urejajo vprašanja ekonomske in socialne varnosti študentov. Državni organi so dolžni pred oblikovanjem predlogov zakonov, ki zadevajo delo in življenje študentov, o predlagani vsebini zakonov obvestiti Študentsko organizacijo Slovenije. Dolžni so obravnavati njene predloge in jo obvestiti o stališčih do predlogov (7. člen Zakona o skupnosti študentov, 1994).

Študentska organizacija Slovenije pridobiva sredstva za delovanje iz različnih virov. Najpomembnejši vir je delež koncesijske dajatve od prejemkov, izplačanih za občasna in začasna dela dijakov in študentov. Z zmanjševanjem obsega poslovanja študentskih servisov se zmanjšuje tudi vir prihodkov Študentske organizacije Slovenije. S tem se zmanjšuje tudi vir financiranja vseh obštudijskih dejavnosti študentov v Sloveniji. Nekatere izjave, tudi visokih državnih uradnikov, govorijo o tem, da je omejevanje organiziranega delovanja študentov lahko tudi motiv za omejevanje študentskega dela (Juvan, 2005, str. 1).

Namen ustanovitve, cilji in način financiranja dajejo Študentski organizaciji Slovenije ključno vlogo pri dogovarjanju z državnimi organi tudi o organiziranju in izvajanju začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Študentska organizacija Slovenije to vlogo tudi aktivno izvaja: njeni organi oblikujejo stališča v zvezi s predlaganimi spremembami zakonodaje, njeni predstavniki sodelujejo v pogajalskih skupinah z vladnimi predstavniki, ... Uspešnost Študentske organizacije Slovenije v zastopanju stališč študentov je različna. V času neuspehov, ko predstavniki študentov pri oblikovanju zakonov, ki so pomembno vplivali na položaj študentov, niso bili uspešni s svojimi predlogi, je Študentska organizacija Slovenije uporabila tudi radikalne oblike pritiska. Tako so spomladi 2006 organizirali dvoje uličnih demonstracij, s katerimi so želeli doseči tudi spremembo dohodninske zakonodaje, ohranitev študentskega dela, kakovostno in brezplačno visoko šolstvo, ... (13 študentskih zahtev, 2007). V tem času so iskali in pridobili podporo številnih

organizacij, ki so jih podpirale tudi v zahtevi po ohranitvi študentskega dela. Uspeli so le z nekaterimi predlogi.

#### **4.9 Spreminjanje zakonskih podlag v panogi posredovanja zaposlitev in dela**

Posredovanje začasnih in občasnih del je v zakonih Republike Slovenije dokaj natančno opredeljeno. Z opisanimi spremembami v zadnjih letih je opredelitev študentskega dela še bolj natančna. Žal so se pravice dijakov in študentov v zvezi s študentskim delom v tem obdobju nenehno zmanjševale, obveznosti študentskih servisov, podjetij, ki se s to dejavnostjo ukvarjajo, pa nenehno povečevale.

Študentska organizacija Slovenije kot stanovska organizacija študentov, ki zastopa njihove interese in interese študentskih servisov, je bila ob spremembah zakonodaje nemočna. Večina njenih predlogov ni bila upoštevana. Študentska organizacija Slovenije je dosegla le omilitev nekaterih določil zakonov.

Ključna zakona, ki sta vplivala na poslabšanje položaja študentov v povezavi s študentskim delom in na položaj študentskih servisov, sta Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in Zakon o dohodnini. Prvi se je začel uporabljati dne 1. 1. 2007, drugi pa dne 1. 1. 2005. Za študentske servise sta pomenila zmanjšanje obsega poslovanja in povečanje stroškov. Pomembnejše spremembe zakonodaje, ki so vplivale na študentske servise, so prikazane tudi v preglednici na naslednji strani.

Preglednica 6: Pregled sprememb zakonodaje o študentskem delu in obdavčenju študentov

|     | <b>Datum uveljavitve spremembe</b> | <b>Vpliv na servise</b> | <b>Vsebina spremembe</b>   |
|-----|------------------------------------|-------------------------|--|
| 1.  | 1.1.2003                           | negativen               | študentsko delo je omejeno na 90 dni brez prekinitve pri posameznem delodajalcu v posameznem koledarskem letu                      |
| 2.  | 1.1.2005                           | negativen               | dijaki in študenti postanejo zavezanci za vložitev dohodninske napovedi  |
| 3.  | 1.1.2005                           | negativen               | dohodki dijakov ali študentov preko študentskih servisov lahko dosežejo znesek 1.600.000 SIT                                       |
| 4.  | 1.1.2005                           | negativen               | posebna osebna olajšava se priznava le osebi s statusom dijaka ali študenta do dopolnjenega 26. leta starosti, ostalim le izjemoma |
| 5.  | 1.1.2005                           | negativen               | uvedba plačila akontacije dohodnine v višini 25 odstotkov za posamezno izplačilo honorarja   |
| 6.  | 1.1.2005                           | negativen               | obveščanje Davčne uprave in Inšpektorata Republike Slovenije o napotnicah za študentsko delo                                       |
| 7.  | 1.1.2005                           | pozitiven               | akontacija dohodnine se zniža na 12 odstotkov za zneske do 74.000 SIT  |
| 8.  | 1.1.2005                           | negativen               | posebna osebna olajšava znaša 668.100 SIT  |
| 9.  | 1.1.2005                           | pozitiven               | posebna osebna olajšava znaša 1.200.000 SIT  |
| 10. | 1.1.2005                           | negativen               | stroški študentskih servisov s prilagoditvijo novi zakonodaji in novim nalogam, ki jih ta nalaga                                   |
| 11. | 1.6.2005                           | pozitiven               | akontacija dohodnine le za zneske nad 100.000 SIT  |
| 12. | 1.9.2006                           | negativen               | osebe, vključene v izobraževanje odraslih, imajo pravico do dela z napotnico do 27. leta starosti                                  |
| 13. | 1.1.2007                           | negativen               | zvišanje koncesijske dajatve z 10 na 12 odstotkov  |
| 14. | 1.1.2007                           | negativen               | zmanjšanje sredstev za pokrivanje stroškov, nastalih z opravljanjem storitve, za 10 odstotkov                                      |
| 15. | 1.1.2007                           | negativen               | posebna osebna olajšava za dijake in študente znaša le še 2.800 EUR  |
| 16. | 1.1.2008                           | negativen               | spremenjeni kadrovske pogoji za delavce, ki posredujejo delo v študentskih servisih  |

Vir: Zbir iz različnih zakonskih aktov.

Iz vsebine sprememb zakonodaje lahko razberemo tudi nekaj nevarnosti, ki utegnejo ogroziti sedanji položaj študentskih servisov:

1. povečevanje koncesijske dajatve, lahko tudi do take mere, da bo to bistveno vplivalo na konkurenčnost študentskega dela,
2. omejevanje časa opravljanja študentskega dela, npr. 90 dni v koledarskem letu ali le ob vikendih ali do določenega zneska honorarjev itd.,
3. zmanjševanje deleža koncesijske dajatve za kritje stroškov študentskih servisov, lahko tudi do take mere, da velika večina servisov ne bo mogla več rentabilno poslovati,

4. možnost, da Zavod za zaposlovanje opravlja storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov, lahko tudi pod drugačnimi pogoji kot študentski servisi,
5. favoriziranje substitutov za študentsko delo s strani zakonodajalca in druge.

Predvsem zadnja možnost se zdi, v povezavi z nekaterimi drugimi navedenimi, zelo realna. Nakazuje jo tudi spremenjeni Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Ta omogoča enostavnejši vstop na trg posredovanja in zagotavljanja dela podjetjem, ki zagotavljajo del delavcev drugim delodajalcem. Ta oblika zaposlovanja za kupce storitev posredovanja dela predstavlja alternativo študentskemu delu tako po fleksibilnosti delovne sile kot tudi cenovno. Da se ta premik v nakupovalnih navadah kupcev že dogaja v praksi, kažejo statistični podatki iz letnih poročil Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve (Žiher, 2007, str. 1).

Tudi na primeru spreminjanja zakonodaje o študentskem delu se potrjuje dejstvo, da podjetja, njihovi ustanovitelji in celo širša zainteresirana javnost ne morejo vplivati na ta element širšega okolja, ki močno vpliva na pogoje za poslovanje podjetij. Študentski servisi morajo spremembe zakonodaje jemati kot danost in se jim prilagajati. Vprašanje pa je, koliko prostora za prilagajanje jim je še ostalo po obsežnih prilagajanjih v zadnjih letih.

Podjetij v panogi posredovanja zaposlitev in dela, ki se ukvarjajo s storitvama posredovanja zaposlitev in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, spremembe omenjene zakonodaje niso prizadele. Določila Zakona o dohodnini veljajo tudi za njihove uporabnike. Ravno tako ta podjetja spoštujejo določila Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in Pravilnika o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje. Ta dva večjih sprememb v poslovanju omenjenih podjetij nista povzročila. Povpraševanje po teh dveh storitvah še nadalje raste tako s strani uporabnikov kot tudi kupcev, ravno tako obseg poslovanja podjetij, ki opravljajo ti dve storitvi (Žiher, 2007, str. 1).

## **5. OBLIKE KRIZ V ŠTUDENSKIH SERVISIH**

O krizi v podjetju govorimo takrat, ko je podjetje izgubilo nadzor nad ključnimi dejavniki, ki vplivajo na njegovo delovanje in na delovne procese (Krajnc Pavlica, 2004, str. 36).

Če bi upoštevali zgolj to definicijo, o krizi v večini študentskih servisov ne moremo govoriti. Zanesljivo so bili v krizi študentski servisi, ki so se v zadnjih letih odločili, da bodo prekinili z opravljanjem storitve posredovanja začasnega in občasnega dela. V teh podjetjih so obstajali elementi krize, o kateri govori zgornja definicija.

Številne druge definicije krize se od zgornje razlikujejo. Krizo opredeljujejo kot časovno omejen proces. Ta se začne z nastajanjem pogojev za poslabšanje obstoječega stanja ali za preprečitev doseganja nekega zelenega stanja v podjetju. Nadaljuje se s postopnim slabšanjem stanja ali odstopanjem od zelenega stanja. Po doseženem vrhuncu slabšanja oziroma odstopanja od zelenega stanja se ob izgrajevanju ustreznih ukrepov prične ponovno vračanje podjetja v novo oziroma zeleno stanje. S tem se proces krize zaključi (Vrečko, 2002, str. 5).

Krizo opredeljujejo tudi kot nenačrtovan, neželen in časovno omejen proces, na katerega je mogoče le omejeno vplivati in ima vsakršen možen izid. Vsebinsko in trajno lahko ogrozi ali celo onemogoči obstoj celotnega podjetja ali njegovih pomembnih posameznih delov. Kriza prizadene nadrejene cilje podjetja. Če so ti ogroženi ali celo nedoseženi, to pomeni trajno ogroženost ali izničenje smotrov in ciljev pa tudi obstoja podjetja kot celote, ki samostojno in aktivno sodeluje v procesu gospodarjenja (Krystek v Vrečko, 2002, str. 5).

Zaključimo lahko, da kriza po mnenju nekaterih avtorjev nastopi veliko pred tem, ko podjetje izgubi nadzor nad delovanjem podjetja in delovnimi procesi v podjetju. Kriza nastopi, ko nastopijo pogoji za slabšanje položaja podjetja ali ko podjetje ne more več dosegati nekega zelenega stanja. V času krize se stanje v podjetju slabša, podjetje ne dosega zelenega stanja. Podjetja v krizah sprejemajo razne ukrepe, da bi prekinila slabšanje stanja v podjetju in ponovno dosegala zeleno stanje. Vendar je za krizo značilno tudi to, da podjetje ne more v polnosti vplivati nanjo. To lahko pomeni tudi, da sprejeti ukrepi ne pripeljejo nujno do vzpostavitve zelenega stanja.

Kriza ima svoj vrhunec. Šele po njem se podjetje začne ponovno vračati v zeleno stanje, ali pa se vzpostavi neko novo stanje. Možen izid krize je lahko tudi prekinitev obstoja podjetja ali njegovih delov. V obdobju krize podjetje pride v položaj, v katerem se odloča o tem, ali bo propadlo ali preživelo.

V času, ko je podjetje v krizi, se je dobro zavedati, da je večina kriz rešljivih in da nobena ne traja neskončno. Pomembno je tudi, da uspešno rešena kriza lahko postavi podjetje na nove temelje in mu odpre nove priložnosti (Krajnc Pavlica, 2004, str. 36). Obrati med priložnostjo in krizo so v svobodni gospodarski ureditvi v boju za preživetje na trgu tako rekoč »normalen« položaj (Kovač, 1996, str. 89). Turbulenten razvoj okolja in spremembe, ki jih ta prinaša, prizadenejo mala in srednja podjetja veliko bolj kot velika. Dejstvo je tudi, da pri krizah v podjetjih že dolgo ne gre več za izolirane posamične pojave, temveč za splošen pojav gospodarstva (Kropfberger v Belak, 2003, str. 139–140).

Temeljne značilnosti kriznega položaja so:

1. gre za eksistenčno ogroženost, pri čemer pri vsakem podjetniškem (delnem) problemu ni mogoče govoriti o krizi,



2. gre (subjektivno) za nizko stopnjo predvidljivosti; za prizadete ogroženost najpogosteje nastopi nenadoma,
3. obstaja zunanji pritisk na odločitve, problemi so pereči, odločitveni prostor in zlasti čas za obsežne analize in priprave na ukrepanje je omejen, s čimer je tveganje sprejemanja napačnih odločitev, ki še zaostrijo krizo, skrajno visoko (Kropfberger v Belak, 2003, str. 139, 142).

V zvezi s poslovanjem podjetij se omenjajo naslednje oblike kriz:

1. kriza naravne katastrofe,
2. kriza poslovne katastrofe,
3. strateška kriza in
4. poslovna kriza (Vrečko, 2002, str. 5).

Prvi signal za začetek slabšanja položaja študentskih servisov je bilo sprejetje Zakona o delovnih razmerjih, ki je omejil delo dijakov in študentov pri posameznem delodajalcu na 90 dni brez prekinitve (Zakon o delovnih razmerjih, 2002), v letu 2003. Položaj študentskih servisov se je dejansko začel slabšati (slabši poslovni rezultati) šele kasneje, v letu 2005, po prvi spremembi Zakona o dohodnini. Glede na opredelitve definicije bi začetek krize v podjetjih, ki so posredovala začasno in občasno delo dijakov in študentov, lahko umestili v leto 2003. Študentski servisi so šele v drugi polovici leta 2004 začeli sprejemati različne ukrepe, da bi omejili upadanje povpraševanja po študentskem delu in prilagodili poslovanje podjetij tako, da bi tudi v novih razmerah poslovala rentabilno. Večini je to uspelo, a tudi po dveh letih od začetka krize stanje v podjetjih še vedno ocenjujejo kot krizno (anketa med študentskimi servisi, 2007). Kar 40 odstotkov podjetij, ki so posredovala začasno in občasno delo dijakov in študentov v letu 2004, se je do leta 2007 odločilo, da te storitve ne bo več opravljalo. Izstopili so iz panoge posredovanja zaposlitev in dela.

Že ta kratek opis krizne situacije pri posredovanju začasnega in občasnega dela in reakcij študentskih servisov kaže na to, da podjetja različno zaznavajo, sprejemajo in dojemajo nastop slabših razmer za gospodarjenje. Kot posledica tega tudi zelo različno reagirajo na slabšanje razmer na trgu. Pomembno je torej, da managementi in lastniki podjetij pravi čas zaznajo krizo in obliko krize, v kateri se je znašlo podjetje, in temu primerno reagirajo.

Če opazujemo dogajanje v študentskih servisih v zadnjih letih, lahko ugotovimo, da spremembe iz okolja prehitujejo lastnike in managemente študentskih servisov in da ti reagirajo šele, ko so predlogi sprememb zakonodaje že oblikovani, ali pa reakcija nastopi celo kot posledica sprememb zakonodaje.

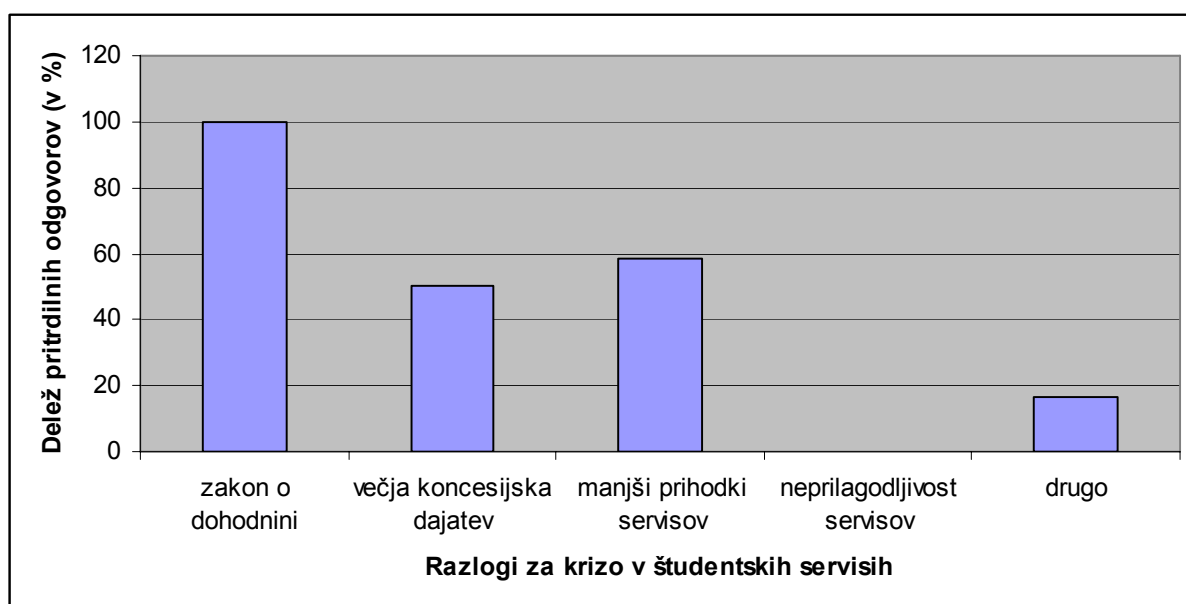
O vzrokih krize pa imajo lastniki in managementi študentskih servisov danes zelo poenoteno mnenje. Pridobil sem ga z anketo, ki sem jo med študentskimi servisi opravili v novembru 2007. Mnenja so prikazana v naslednji preglednici in sliki:

Preglednica 7: Razlogi za krizo v študentskih servisih

| Razlogi za krizo |                              | Št. pritrdilnih odgovorov | Delež pritrdilnih odgovorov |
|------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1.               | Spremembe Zakona o dohodnini | 12                        | 100,0 %                     |
| 2.               | Večja koncesijska dajatev    | 6                         | 50,0 %                      |
| 3.               | Manjši prihodki servisov     | 7                         | 58,3 %                      |
| 4.               | Neprilagodljivost servisov   | 0                         | 0,0 %                       |
| 5.               | Drugo                        | 2                         | 16,6 %                      |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 4: Razlogi za krizo v študentskih servisih



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Študentski servisi so soglasni, da so krizo povzročile spremembe Zakona o dohodnini. Polovica jih meni, da je krizo povečala tudi večja koncesijska dajatev, v dobri polovici anketiranih študentskih servisov pa menijo, da so krizo poglobili tudi zmanjšani prihodki študentskih servisov. Neprilagodljivosti, v smislu nezadostne sposobnosti študentskih servisov za prilagajanje spremembam iz okolja, nihče od anketiranih študentskih servisov ne vidi kot možen razlog za krizo v podjetjih.

Razlogi pod točko »drugo«, ki so jih navedli anketiranci, so:

- nenaklonjenost zakonodajalca študentskim servisom – en odgovor in
- spremembe Zakona o delovnih razmerjih – en odgovor.

## 5.1 Strateška kriza

Strateška kriza je vrsta krize, ki v trenutku nastanka nima neposrednega vpliva na motnje v poslovanju ali na pojav morebitne poslovne krize. Posledice ima v

prihodnosti, ko bi organizacija morala delovati na način, ki bi moral biti rezultat prilagoditve novemu strateškemu razvoju okolja (Hauc, 2001, str. 47).

O strateški krizi govorimo, če so dolgoročne možnosti za uspeh podjetja že izrabljene ali pa so resno v nevarnosti, medtem ko nove, ki bi jih bilo mogoče dolgoročno uporabljati, še niso bile ustvarjene. To pomeni, da se v obdobju strateške krize zamuja s pripravo in implementacijo potrebnih strateških sprememb glede na spremembe zunanjega in notranjega okolja podjetja. Posebnost strateške krize je v tem, da se pričetka njenega nastajanja ne da izmeriti ali odčitati s pomočjo finančnih ali drugih kazalnikov, zato je podjetje običajno niti ne zazna – govorimo lahko torej o prikriti ali latentni krizi (Vrečko, 2002, str. 7).

Z današnje perspektive je na podlagi zgornjih opredelitev strateške krize jasno, da začetki strateške krize podjetij, ki posredujejo začasna in občasna dela dijakov in študentov, segajo v leto 2003. Strateška kriza študentskih servisov se je začela s sprejetjem Zakona o delovnih razmerjih. Poslovni rezultati študentskih servisov so bili tedaj stabilni, celotni prihodki nekaterih podjetij so celo rasli (glej Preglednico 4 na strani 13), v ta del panoge posredovanja zaposlitev in dela so vstopala nova podjetja. Znakov motenj v poslovanju ni bilo. V letu 2004 je bilo zabeleženo celo največje število podjetij za posredovanje začasnih in občasnih del v celotni zgodovini njihovega obstoja.

Dolgoročne možnosti za uspeh podjetij, ki so v letu 2003 opravljala storitev posredovanja začasnega in občasnega dela, pa so bile tedaj že ogrožene. Vse več je bilo znakov, da namerava država še nadalje omejevati študentsko delo. Managementi in lastniki študentskih servisov tem signalom očitno niso pripisovali velikega pomena. Vsekakor pa niso mogli predvideti dinamike in obsega državnih ukrepov (Kropfberger v Belak, 2003, str. 139, 142) v naslednjih letih. Tako v tem času ni bilo zaslediti povečane skrbi za prihodnost študentskega dela. Dobri poslovni rezultati tudi niso narekovali tega razmisleka.

Leti 2003 in 2004 sta bili za managemente in lastnike študentskih servisov čas, ko bi morali razmisliti o dolgoročnih, strateških usmeritvah svojih podjetij. Tedaj bi morebiti še bil čas, da bi z nekaterimi ukrepi v podjetjih, morda tudi dodajanjem novih dejavnosti, nekatera podjetja omilila učinke neizbežne krize. Managementi in lastniki študentskih servisov so z reakcijami zamujali. Niso iskali, ali pa niso našli alternativ za svoja podjetja, skratka niso prilagajali razvoja podjetij zahtevam okolja. Kot znak razhajanj v ocenjevanju obstoječega stanja in perspektivah študentskega dela lahko ocenimo zamenjavo direktorja Študentskega servisa Ljubljana in začetek strukturnih sprememb v tem študentskem servisu v drugi polovici leta 2004.

Prva omejitev dela dijakov in študentov je tako pomenila začetek strateške krize študentskih servisov. Še danes se tega zavedajo le redki managementi in lastniki

študentskih servisov. V anketi, opravljeni med študentskimi servisi, je začetek krize s sprejetjem tega zakona povezal le en študentski servis od dvanajstih. Ostala anketirana podjetja še danes začetek krize umeščajo v leto 2004. Povezujejo ga s spremembo Zakona o dohodnini.

Povod (in tudi vzrok) za strateško krizo študentskih servisov je bila sprememba zakonodaje. Vzroke za krizo v študentskih servisih pa gre iskati tudi v podjetjih samih. Med notranje vzroke krize gre vsekakor šteti podcenjevanje namer in ukrepov države s strani managementov študentskih servisov. Zaradi napačne ocene stanja, ki ga je prinesla sprememba Zakona o delovnih razmerjih, ni bilo pravočasne reakcije na začetek slabšanja pogojev poslovanja študentskih servisov. Tako se lahko strinjam z nekaterimi avtorji, ki ugotavljajo, da je za krize v podjetjih v pomembnem deležu odgovoren management (Kropfberger v Belak, 2003, str. 144).

V današnjem zahtevnem in hitro spreminjajočem se okolju so spremembe lahko usodne za vsako podjetje. Strateške napake, narejene »včeraj«, imajo hude posledice za podjetje »jutri«. Enako velja tudi za pravilne strateške odločitve, ki niso bile realizirane na ustrezen način in v primernem času (Vrečko, 2002, str. 7). Posledice razvoja strateške krize se v določeni točki pričnejo kazati kot pojavljanje poslovne krize.

Študentski servisi v času strateške krize niso sprejemali posebnih ukrepov za omilitev krize. Ukrepe so začeli sprejemati šele, ko so razprave o preoblikovanju določenih zakonov, ki bi pomenili ponovno poslabšanje učinkov gospodarjenja študentskih servisov, dosegle tako stopnjo, da je bilo jasno, da bo strateška kriza prerasla v poslovno krizo. Lahko rečemo, da se managementi in lastniki študentskih servisov strateške oblike krize niso zavedali. Krize so se zavedli šele, ko je bila ta na prehodu iz strateške v poslovno obliko. Strateške faze krize managementi in lastniki velike večine študentskih servisov še danes ne prepoznajo (anketa med študentskimi servisi, 2007).

## **5.2 Poslovna kriza**

Poslovna kriza se pojavi takrat, ko pričnejo upadati kazalci rasti oziroma uspešnosti podjetja. Ker je upad nekaterih kazalcev poslovanja merljiv, lahko rečemo, da kriza v tej fazi postane vidna, zato govorimo o manifestativni ali tudi o akutni krizi (Vrečko, 2002, str. 7).

Če podjetje ne odkrije nevarnosti ali izgube potencialov uspešnosti, nastopi poslovna kriza. Pojavijo se prve izgube. Poslovno krizo je še vedno mogoče obvladati z intervencijskimi ukrepi. Ti morajo biti takojšnji in morajo preprečiti eskalacijo

dogajanja in omejiti škodo. Če to ne uspe, lahko pride do izgube likvidnosti podjetja, ali pa celo do likvidacije ali stečaja podjetja (Kropfberger v Belak, 2003, str. 144).

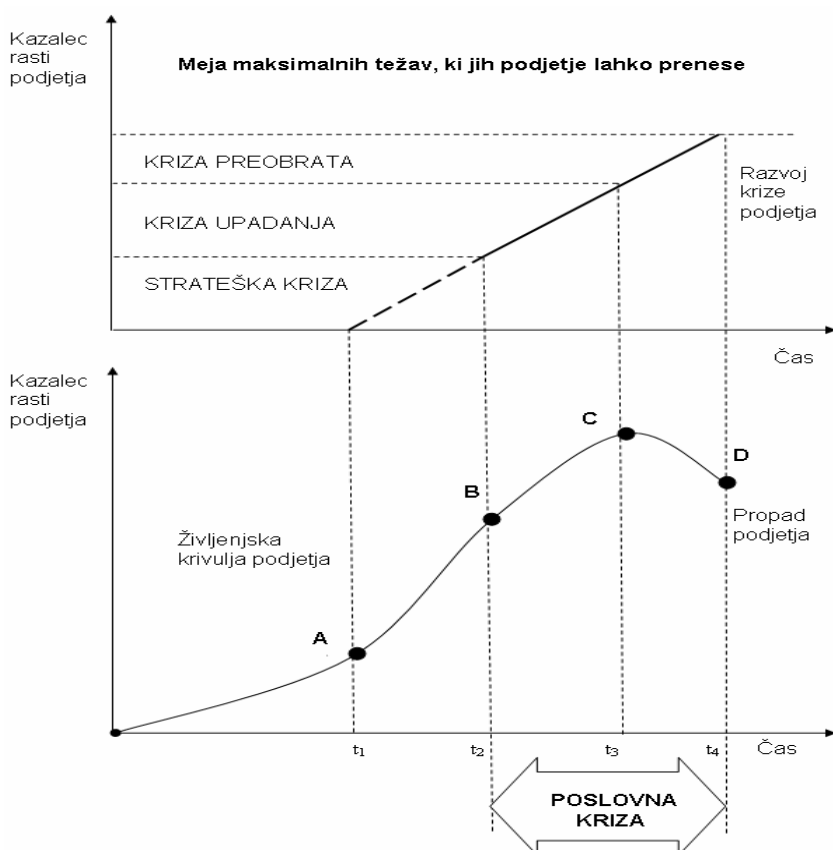
Poslovno krizo lahko razdelimo na več obdobj:

1. prvo je obdobje upadanja ali kriza upadanja; v tem obdobju se kriza kaže z upadanjem kazalcev rasti podjetja,
2. drugo je obdobje preobrata ali kriza preobrata; življenjska krivulja rasti podjetja se obrne iz rastoče v padajočo.

Obe obdobji imenujemo vrhunec krize. Poslovna kriza torej predstavlja vrhunec vsake krize (Vrečko, 2002, str. 9). Po vrhuncu krize lahko podjetje propade, v kolikor krize ni uspešno reševalo, ali pa bolj ali manj uspešno posluje naprej, skladno z novim želenim stanjem.

Povezavo med življenjsko krivuljo podjetja in razvojem krize v podjetju prikazuje spodnja slika:

Slika 5: Življenjska krivulja podjetja in razvoj poslovne krize



Vir: Vrečko, 2002, str. 8.

Točka A označuje začetek strateške krize, ki ga v študentskih servisih povezujemo s sprejetjem Zakona o delovnih razmerjih in z začetkom omejevanja študentskega dela. Študentski servisi so tedaj poslovali zelo dobro.

V točki B nastopi v študentskih servisih prva faza poslovne krize – to je kriza upadanja. Do naglega poglobljanja in zaostrovanja krize študentskih servisov najverjetneje ne bi prišlo, če se ne bi zakonodaja ponovno močno spremenila. Julija 2004 je bil sprejet nov Zakon o dohodnini. Z uvedbo večje obdavčitve študentskega dela je zakonodaja dodatno omejila povpraševanje študentov po študentskem delu. Ukrepi države v letu 2004 še niso imeli posledic na poslovanje. Celotni prihodki večine študentskih servisov so še vedno rasli.

Preobrat se je zgodil v letu 2005. Točka C – točka preloma je bila 1. 1. 2005, ko so začele veljati spremembe davčne zakonodaje. Obdobje krize preobrata je imelo naslednje vplive na študentske servise:

1. obseg poslovanja študentskih servisov je v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 naglo padel, pri nekaterih študentskih servisih se je skoraj prepolovil (glej Preglednico 10 na strani 61),
2. v poslovanju podjetij, ki posredujejo začasna in občasna dela dijakov in študentov, so se prvič v velikem številu pojavile izgube v poslovanju,
3. dobički pri podjetjih v tem delu panoge posredovanja zaposlitev in dela, ki so v letu 2005 poslovala pozitivno, so se bistveno zmanjšali (glej Preglednico 10 na strani 61).

Točko D – propad podjetja ali prekinitvev opravljanja storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov je v letu 2006 doseglo 28 odstotkov vseh podjetij, ki so to storitev opravljala v letu 2005, in kar 39 odstotkov vseh podjetij, ki so storitev opravljala v letu 2004 (Žiher, 2007, str. 1, in Seznam koncesionarjev – študentske koncesije, 2007). Ta podjetja niso več videla možnosti izhoda iz krize z nadaljevanjem opravljanja storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Dosegla so zgornjo mejo težav, ki so jih še lahko prenesla.

Šlo je torej za masovno prekinjanje opravljanja storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Velika večina teh podjetij je tudi izstopila iz panoge posredovanja zaposlitev in dela, torej ne opravlja niti ostalih storitev v panogi (Žiher, 2007, str. 1, in Seznam koncesionarjev – študentske koncesije, 2007). Nekatera podjetja so to naredila na način izločitve dela podjetja, ki se je ukvarjal s storitvijo posredovanja začasnih in občasnih del, v ločen del podjetja in ukinitvijo tega dela podjetja. Nekaj podjetij se je odločilo za prodajo izločenih delov podjetij preostalim študentskim servisom. Temu je tudi pripisati, da se v obdobju število poslovalnic študentskih servisov ni bistveno zmanjšalo (Zdravje, 2004, str. 2, in Seznam koncesionarjev – študentske koncesije, 2007).

Večina študentskih servisov meje maksimalnih težav, ki jih podjetje še lahko prenese, ni dosegla. Bolj ali manj uspešno so nadaljevali z opravljanjem storitve posredovanja začasnega in občasnega dela.

Poslovna kriza študentskih servisov je nastala iz strateške krize, ki v večini podjetij ni bila zaznana (Vrečko, 2002, str. 7). Zato reakcija managementov in lastnikov ni bila pravočasna. Do nje je prišlo šele na vrhuncu poslovne krize. Managementi in lastniki študentskih servisov so oblikovali določene strategije za blaženje ali izhod iz krize. Med strategijami prilagajanja novim razmeram na trgu, ki so jih študentski servisi začeli izvajati v letu 2005, gre predvsem za:

1. strategije prilagajanja novemu obsegu poslovanja z obsežnimi varčevalnimi ukrepi, prestrukturiranjem in spreminjanjem delovnih procesov,
2. začetek procesov sodelovanja med dotedanji konkurenti,
3. začetek postopnega prehoda iz opravljanja storitve posredovanja začasnega in občasnega dela v opravljanje drugih storitev v panogi posredovanja zaposlitev in dela,
4. začetek dodajanja novih dejavnosti, ki ne sodijo v panogo posredovanja zaposlitev in dela, v poslovanje študentskih servisov (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Te strategije se v nekaterih študentskih servisih uspešno izvajajo. Ukrepi, ki jih izvajajo, preprečujejo, da bi podjetja dosegla mejo maksimalnih težav, ki jih še lahko prenesejo.

V letu 2005 je torej kriza v podjetjih, ki posredujejo začasno in občasno delo, vplivala na njihove kazalce poslovanja. Jasne so postale tudi reakcije lastnikov in managementov podjetij v tem delu panoge posredovanja zaposlitev in dela na nastanek poslovne krize.

Nerešena strateška kriza študentskih servisov je imela velike posledice za vsa podjetja, ki so se ob začetku krize v letu 2003 ukvarjala s posredovanjem začasnih in občasnih del dijakov in študentov. Posledice nerešene strateške krize so se začele kazati v letu 2005, ko bi študentski servisi že morali delovati na način, ki bi odražal prilagoditev spremembam zakonodaje. Namesto tega so se šele v letu 2005 jasno oblikovala stališča managementov glede bodočih zelenih stanj njihovih podjetij.

Z opisanimi pojavi pa poslovna kriza v študentskih servisih ni dosegla skrajnega vrhunca. Pričakujemo lahko, da se bo upadanje kazalcev rasti oziroma uspešnosti podjetij še nadaljevalo. Sprejem novega Zakona o dohodnini leta 2006 pomeni dodatno poglobljanje poslovne krize. V tem letu pa je bil sprejet tudi Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Spremembe zakonskih določil so bistveno vplivale na pogoje poslovanja študentskih servisov. Omejile so dostop uporabnikov do storitve, znižale cenzus za obdavčitev študentskih zaslužkov, povzročile stroške študentskim servisom s prilagajanjem novim določilom zakonov in jim istočasno za 10 odstotkov zmanjšale prihodke iz naslova koncesijske dajatve. Te spremembe so začele veljati

dne 1. 1. 2007. Njihov vpliv na poslovanje študentskih servisov bo možno natančneje analizirati po objavi bilančnih podatkov za letošnje leto. Ob upoštevanju trenda poslovnih rezultatov študentskih servisov zadnjih let lahko sklepamo, da bo negativne rezultate poslovanja imelo še več študentskih servisov, število podjetij v tem delu panoge posredovanja zaposlitev in dela se bo še zmanjšalo.

Danes se vsi študentski servisi krize zavedajo. Velika večina sodelujočih v anketi je odgovorila, da trenutno stanje v dejavnosti posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov ocenjuje kot krizno (anketa med študentskimi servisi, 2007).

### **5.3 Kriza v panogi posredovanja zaposlitev in dela**

Krizo v delu panoge, ki se ukvarja s storitvijo posredovanja začasnih in obasnih del dijakov in študentov, sem opisal v zgornjih poglavjih. Stanje v delu panoge, ki se ukvarja s storitvijo zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu in posredovanjem zaposlitev in dela, bomo ugotavljali na podlagi primerjav letnih poročil Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve za leti 2005 in 2006 (Žiher, 2007, str. 1–2). Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je v teh letih število koncesionarjev za obe storitvi vodilo v enotnem registru, zato ni mogoče ugotoviti števila koncesij po posamezni storitvi. Tudi iz tako zbranih podatkov dobimo dovolj informacij za sklepanje o stanju v tem delu panoge.

V letu 2005 je delovalo 73 koncesionarjev za posredovanje zaposlitev in dela ter zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu.

Agencije za posredovanje dela delavcev drugemu delodajalcu so imele zaposlenih 3214 oseb, ki so jih lahko posredovale za delo pri drugem delodajalcu. Od tega so k drugemu delodajalcu posredovale 2567 oseb za sklenitev delovnega razmerja za določen čas ter 630 oseb za nedoločen čas. Število ur dela, ki so jih ti delavci, zaposleni v agenciji, opravili pri drugem delodajalcu, je znašalo 3.208.016.

Agencije za posredovanje zaposlitev in dela so imele v svojih bazah 39.257 iskalcev zaposlitve, med njimi je bilo 22.512 brezposelnih. Delodajalci so prijavi 2531 potreb po delavcih, zaposlilo pa se jih je 1609, od tega 934 brezposelnih in 675 oseb, ki so bile pred posredovanjem zaposlene.

V letu 2006 je delovalo 78 koncesionarjev za posredovanje zaposlitev in dela ter zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu.

Agencije za zagotavljanje dela delavcev drugemu delodajalcu so imele zaposlenih 6521 oseb, ki so jih lahko posredovali za delo pri drugem delodajalcu. Od tega 5898 oseb za določen čas ter 623 oseb za nedoločen čas. Število ur dela, ki so jih ti



delavci, zaposleni v agenciji, opravili pri drugem delodajalcu, je znašalo 7.487.195.

Agencije za posredovanje zaposlitve in dela so imele v svojih bazah 47.891 iskalcev zaposlitve, med njimi je bilo 27.091 brezposelnih. Delodajalci so prijavi 7655 potreb po delavcih, zaposlilo pa se jih je 2026, od tega 884 brezposelnih.

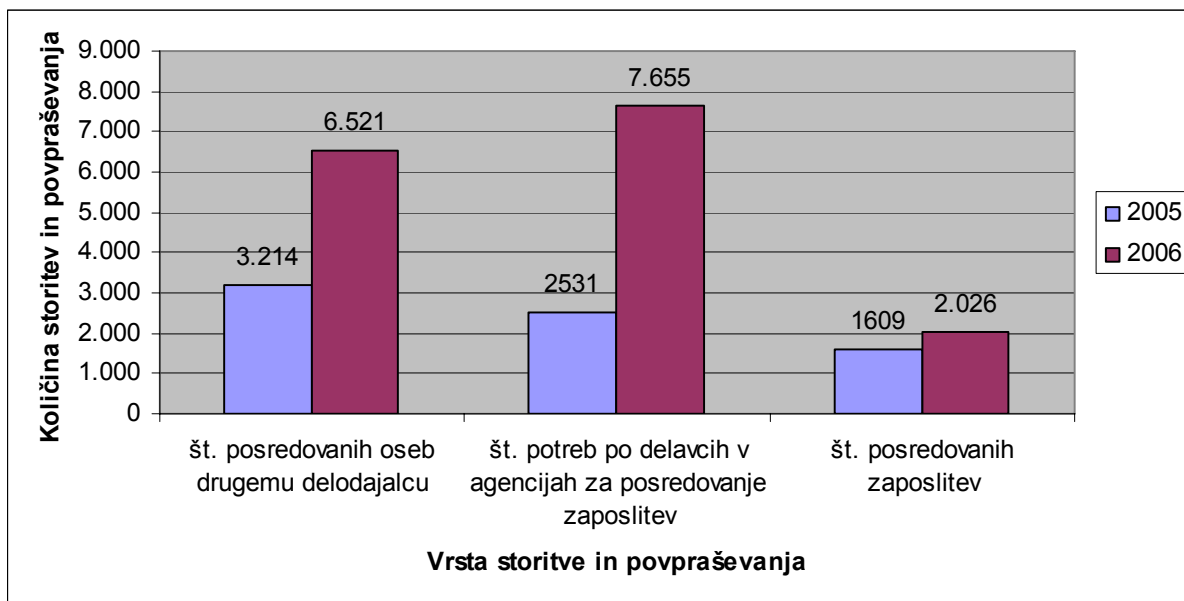
Navedeni podatki so zbrani v spodnji preglednici in sliki.

Preglednica 8: Količina opravljenih storitev zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu in posredovanja dela in zaposlitev v letih 2005 in 2006

|                             |  | 2005                 | 2006                 |
|-----------------------------|--|----------------------|----------------------|
|                             |  | Število koncesij: 73 | Število koncesij: 78 |
| <b>1.</b>                   | <b>ZAGOTAVLJANJE DELA DELAVCEV DRUGEMU DELODAJALCU</b> |                      |                      |
|                             | Število zaposlenih oseb                                | 3.214                | 6.521                |
|                             | • za določen čas                                       | 2.567                | 5.898                |
|                             | • za nedoločen čas                                     | 630                  | 623                  |
|                             | Št. opravljenih delovnih ur teh delavcev               | 3.208.016            | 7.487.195            |
| <b>2.</b>                   | <b>POSREDOVANJE ZAPOSILITEV IN DELA</b>                |                      |                      |
|                             | Število iskalcev v bazah                               | 39.257               | 47.891               |
|                             | • št. zaposlenih iskalcev                              | 16.745               | 20.800               |
|                             | • št. brezposelnih iskalcev                            | 22.512               | 27.091               |
|                             | Št. potreb po delavcih                                 | 2.531                | 7.655                |
|                             | Št. posredovanih zaposlitev                            | 1.609                | 2.026                |
|                             | • posredovanja zaposlenim                              | 675                  | 1.142                |
| • posredovanja brezposelnim | 934  | 884                  |                      |

Vir: Žiher, 2007, str. 1.

Slika 6: Količina opravljenih storitev zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu in posredovanja dela in zaposlitev v letih 2005 in 2006



Vir: Žiher, 2007, str. 1.

Na podlagi letnih poročil Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve lahko ugotovimo, da je povpraševanje po storitvah posredovanja zaposlitev in dela ter storitvah posredovanja dela delavcev drugemu delodajalcu v velikem porastu. Glede na razpoložljive podatke lahko ugotovimo, da zlasti pri posredovanju zaposlitev in dela interes tako kupcev kot uporabnikov močno prekaša število dejansko opravljenih storitev. V pregledu pa najbolj izstopa več kot 200-odstotna rast števila zaposlenih oseb, ki jih agencije posredujejo drugim delodajalcem.

V letu 2007 je število koncesionarjev, ki opravljajo storitev posredovanja dela in zaposlitev ter storitev posredovanja dela delavcev drugemu delodajalcu, znatno naraslo. Skupaj jih je 122. To je kar za 44 (56 odstotkov) več kot v letu 2006. Najbolj se je povečalo število podjetij, ki opravljajo storitev posredovanja dela delavcev drugemu delodajalcu (Posredovanje in zagotavljanje dela, 2007).

Na podlagi predstavljenih podatkov lahko zaključimo, da ta del panoge ni v krizi. To potrjuje tudi dejstvo, da se cene teh dveh storitev v panogi prosto oblikujejo.

Ključne ugotovitve 5. poglavja:

Študentski servisi so premalo pozorno spremljali dogajanja v okolju, v katerem poslujejo. Prvim spremembam zakonodaje, ki so omejevale obseg študentskega dela, niso pripisovali dovolj velikega pomena in pozornosti. Tako je praktično celotno obdobje strateške krize študentskih servisov minilo brez večjih aktivnosti lastnikov in managerjev. V obdobju strateške krize študentskih servisov so nekatera podjetja v letu 2004 dosegla celo maksimalne vrednosti celotnih prihodkov v celotnem obdobju obstoja teh podjetij. Tako lastniki in managerji zaradi kratkovidnosti ali nizke

pripravljenosti na spremembe ali zaradi nekritične vere v nadaljevanje rasti študentskih servisov niso pravočasno reagirali.

Iz nerešene strateške krize se je v študentskih servisih razvila poslovna kriza. Sredi leta 2004 je nastopila nenadno in radikalno. Poglobljanju krize, ki jo je ponovno povzročila sprememba zakonodaje, so sledile reakcije managementov in lastnikov podjetij. Večina študentskih servisov je poslovanje prilagodila kriznim razmeram. Številna podjetja v tem delu panoge so se soočila z resnimi težavami z likvidnostjo in negativnimi poslovnimi rezultati za leto 2005. Že po prvem letu poslovne krize je prenehalo z opravljanjem storitve posredovanja začasnega in občasnega dela kar 28 odstotkov vseh podjetij, ki so storitev posredovanja začasnega in občasnega dela opravljala v letu 2005.

Odločitve in ukrepi managementov in lastnikov večine študentskih servisov gredo v smer, da bodo z opravljanjem storitve posredovanja občasnega in začasnega dela dijakov in študentov nadaljevali. Zato izvajajo obsežne ukrepe varčevanja, prestrukturiranja in spreminjanja delovnih procesov. Nekateri študentski servisi iščejo tudi nove priložnosti na trgu. V ta namen se povezujejo z dosedanjimi konkurenti. Nove priložnosti je opaziti že v isti panogi – pri posredovanju zaposlitev in dela, zlasti v posredovanju dela delavcev drugemu delodajalcu.

## **6. PRILAGAJANJE ŠTUDENTSKIH SERVISOV SPREMEBAM IZ OKOLJA**

Sprememba je bolj kot kdajkoli pravzaprav edina stalnica sodobnega poslovnega okolja podjetja (Kovač, 1996, str. 78), posledično pa tudi edina stalnica sodobnega podjetja. Tudi za študentske servise je to eden najpomembnejših aksiomov. Področje najpomembnejših sprememb v okolju študentskih servisov in njihovo vsebino sem opredelil v predhodnih poglavjih, sedaj se bom osredotočil na spremembe v podjetjih.

V splošnem lahko spremembe v podjetjih označimo kot preoblikovanje internih virov, sistemov in procesov dela, kot prilagoditev organizacije na zahteve in spremembe v okolju (Možina et al, 2002, str. 842).

Bistvene sestavine spreminjanja notranjega okolja podjetij so:

- spremembe obsega delovanja (proizvodnje, zaposlenih, kapitala),
- spremembe vsebine dejavnosti (programi, usmeritve programov do partnerjev in konkurentov, inoviranje programov in tehnologij),
- spremembe urejenosti delovanja (pristojnosti in odgovornosti, delitev in potek dela, razmerja med zaposlenimi) in

- spremembe sredstev za delovanje podjetja (obseg virov in sredstev, razmerja med njimi, struktura virov po ročnosti in kakovosti, struktura zaposlenih, znanja in veščine) (Tavčar, 1996, str. 247).

Beer, podobno kot Tavčar, navaja naslednja področja spreminjanja v podjetjih:

- strukturne spremembe,
- zniževanje stroškov,
- spremembe procesov in
- kulturne spremembe (Harvard Business Essentials, 2003, str. 2).

Motivi za odločitve za uvajanje sprememb so v različnih podjetjih različni:

1. pri uvajanju sprememb gre lahko za izrazito razvojno usmerjenost,
2. lahko gre za reakcijo na akutno krizo podjetja,
3. lahko gre za doseganje skladnosti z ugotovljeno spremembo v okolju,
4. lahko gre za obrambo pred zaznano možnostjo nastanka krize (Koren, 2006, str. 2, in Kovač, 1996, str. 17) in druge motive, ali kombinacijo zgornjih.

Večina študentskih servisov se je za spremembe odločila v času poslovne krize, ki so jo povzročile velike spremembe v okolju. Za študentske servise je ključno prilagajanje novi zakonodaji. Ta je na študentske servise vplivala zlasti z zmanjšanjem priznanih stroškov, torej prihodkov študentskih servisov, istočasno pa je povzročila zmanjšano povpraševanje po storitvi tako s strani uporabnikov kot kupcev. Zato je bila reakcija študentskih servisov nujna.

Obseg posledic spreminjanja širšega okolja na poslovanje študentskih servisov je velik. Posledično so tudi spremembe, ki se dogajajo v tem delu panoge posredovanja zaposlitev in dela, temeljite, korenite, radikalne ali strateške (Koren, 2006, str. 9) in celo revolucionarne (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 68).

Nekatera podjetja pod krinko spreminjanja le skrivajo željo po ohranjanju obstoječega stanja. Pri študentskih servisih je to povsem drugače. Morajo se radikalno spremeniti, če želijo dolgoročno preživeti. V tem primeru stopijo v procesu spreminjanja v ospredje:

- dolgoročne poslovne odločitve (dolgoročna vizija in strategija),
- trdna vizija sprememb,
- trdna organizacija vodenja sprememb za premagovanje notranjih ovir in
- ustvarjanje podjetniške kulture za spremembe (Kovač, 1996, str. 17).

Proces spreminjanja študentskih servisov gre povezovati najprej z bojem za dolgoročen obstanek in šele nato z možnostmi razvoja podjetij. Nespreminjanje ali odklanjanje sprememb pomeni za podjetja, ki posredujejo začasno ali občasno delo, začetek konca obstajanja. Spremembe v okolju so nekatere lastnike in managerje

študentskih servisov dejansko presenetile s svojo hitrostjo in obsežnostjo. Sprememb v podjetjih niso mogli več voditi, nekateri jih tudi ne upravljajo (Kovač, 1996, str. 16), saj podjetja ne obstajajo več.

## 6.1 Načini prilagajanja študentskih servisov

Če so cilji in pretekli dosežki podjetja ogroženi, je čas za spremembe (Krajnc Pavlica, 2004, str. 36).

V podjetjih, ki se ukvarjajo s posredovanjem začasnega in občasnega dela dijakov in študentov, je v letu 2004 nastopila poslovna kriza. Študentski servisi se spremembam iz okolja in posledični krizi prilagajajo na način, da v delovanje podjetij uvajajo številne spremembe. Zunanji znaki teh sprememb so:

- združitve študentskih servisov,
- skupno nastopanje skupin študentskih servisov na trgu,
- izločanje delov podjetij, ki so se ukvarjali s storitvijo posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov, iz okvira podjetij,
- menjave vodstvenega kadra,
- uvajanje novih storitev v poslovanje študentskih servisov,
- ukinjanje delovanja številnih študentskih servisov in drugi.

Našteti znaki sprememb so bili v času po letu 2004 pogosti dogodki v študentskih servisih.

V nadaljevanju magistrskega dela bom podrobno osvetlil načine prilagajanja študentskih servisov. Podatki za analizo procesa spreminjanja so bili pridobljeni z anketo med študentskimi servisi. Anketni vprašalnik je bil dostavljen na elektronske naslove vseh 54-ih študentskih servisov, ki imajo v letu 2007 podpisano pogodbo o koncesiji z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve. Anketne vprašalnike so izpolnjevali lastniki ali direktorji posameznih študentskih servisov.

Anketa je bila izvedena novembra 2007. Vprašanja v anketi so bila namenjena bistvenim štirim področjem prilagajanja študentskih servisov spremembam okolja: zniževanju stroškov, spreminjanju delovnih procesov in struktur ter kulturi podjetij. Nekaj vprašanj je bilo namenjenih tudi oceni trenutnega položaja, v katerem so študentski servisi, razlogom za trenutno stanje in ocenam dolgoročnih perspektiv študentskih servisov (anketni list je priloga magistrskega dela). Študentski servisi so bili zaproseni, da odgovarjajo o ukrepih, ki so jih sprejeli v zadnjih dveh letih (od začetka poslovne krize), pri nekaterih vprašanjih pa tudi o ukrepih, ki jih nameravajo uvesti v prihodnosti. Večina vprašanj je bila oblikovana tako, da so imeli anketiranci možnost označiti trditve v odgovorih, s katerimi so se strinjali.

Anketne vprašalnike je vrnilo 12 študentskih servisov, kar pomeni, da je v anketi sodelovalo 22 odstotkov vseh podjetij, ki so v letu 2007 opravljala storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Večina študentskih servisov, ki so vrnili izpolnjene anketne liste, je izrazila željo, da ostanejo v magistrskem delu neimenovani, zato pri predstavitvi rezultatov ankete (in v celotnem magistrskem delu) ne navajam imen nobenega od sodelujočih podjetij.

Prilagajanje študentskih servisov spremembam iz okolja bom v nadaljevanju predstavil skozi uvajanje sprememb v delovanje študentskih servisov na področjih:

- strukturne spremembe,
- zniževanje stroškov,
- spremembe procesov in
- spremembe kulture v študentskih servisih.

### **6.1.1 Strukturne spremembe**

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotnem podjetju (Možina et al, 2002, str. 835). Z določitvijo organizacijske strukture se v podjetju določijo glavne organizacijske enote (funkcionalni oddelki) in odnosi med njimi. Podjetje lahko izbira med linijsko, štabno-linijsko, funkcionalno, proizvodno-oddelčno, matrično, projektno ali drugo organizacijsko strukturo.

Strukturne spremembe pomenijo torej spremembo organizacijske strukture podjetja.

Programi, ki so del strukturnih sprememb, podjetje navadno obravnavajo kot sistem več funkcionalnih sestavnih delov – »model motorja«. Med strukturnimi spremembami skušajo managementi ali lastniki podjetij, velikokrat skupaj z zunanjimi svetovalci, preobraziti posamezne sestavne dele. Tako naj bi dosegli boljši učinek celotnega sistema. Združitve, prevzemi, utrditve in odvzemi delujočih oddelkov, vse to so mehanizmi strukturnih sprememb (Harvard Business Essentials, 2003, str. 8).

Študentski servisi so majhna podjetja. Velika večina ima do 5 zaposlenih, le nekaj podjetij ima zaposlenih več kot 10 (Število zaposlenih oseb na študentskih servisih, 2007). Večji študentski servisi imajo ploske (enakopravne) organizacijske strukture, manjši pa organizacijske strukture v veliki večini opredeljujejo kot hierarhične (anketa med študentskimi servisi, 2007). V organizacijski strukturi večjih študentskih servisov izstopa le skupina lastnikov ali ustanoviteljev in majhne skupine srednjega managementa. V manjših študentskih servisih je poudarjena vloga lastnikov in direktorjev (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Študentski servisi nimajo razvitih vseh poslovnih funkcij v ločenih funkcionalnih enotah. Več poslovnih funkcij je združenih v posameznih osebah, ali pa jih opravljajo funkcionalni timi (Ivanko v Možina et al, 2002, str. 392, in anketa med študentskimi servisi, 2007). Kot funkcionalne enote po številu zaposlenih prednjačijo poslovalnice študentskih servisov, kot prodajne enote storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Največjo oviro za dobro pretočnost informacij, ki je pogoj za kvalitetno sodelovanje znotraj enot in med enotami v študentskih servisih, predstavlja ravno dislokacija poslovalnic in s tem precejšnjega dela zaposlenih.

Anketa je pokazala, da so strukturne spremembe pogostejše in s tem bolj pomembne v velikih študentskih servisih. V manjših študentskih servisih jih skoraj v nobenem od anketiranih podjetij niso izvajali in jim pripisujejo relativno majhen pomen. Veliki študentski servisi, ki so sodelovali v anketi, so v zadnjih dveh letih izvedli po več sprememb, ki jih lahko uvrstimo v skupino strukturnih sprememb. Te so:

1. ukinili so eno ali več poslovalnic študentskega servisa,
2. združili so dva ali več oddelkov,
3. izločili so poslovno funkcijo ali njen del in jo sedaj za njih opravlja drugo podjetje,
4. okrepili so vlogo posameznih oddelkov (zlasti so navajali oddelke komercialne in informatike) in
5. posamezne funkcije izvajajo skupaj s strateškim partnerjem (najpogosteje so navajali trženje) (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Študentski servisi so na vprašanje, ali bodo v prihodnosti še izvedli katero izmed oblik strukturnih sprememb, soglasno odgovorili, da ne. Podjetja, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela, so s procesom strukturnih sprememb zaključila. Očitno ocenjujejo, da sta sedanji sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v podjetjih ustrezna.

Ena redkih služb, ki se je v zadnjih dveh letih na nekaterih študentskih servisih okrepila, je komercialna. Študentski servisi so izhodiščno vlogo v svojem poslovanju v prihodnosti namenili kupcem in uporabnikom. Osnovna naloga komercialne v času strateške in poslovne krize je preprečevanje nadaljevanja upadanja povpraševanja po storitvah. Namen managementov študentskih servisov je bil iskanje novih kupcev in krepitev zvestobe obstoječih kupcev (Kotler, 1997, str. 347).

Druga služba, ki ji nekateri študentski servisi v času sprememb pripisujejo poseben pomen, je informatika. Naloga te službe je operacionalizacija odločitev managementov študentskih servisov, da poenostavijo opravljanje storitve in nadaljujejo prenos opravljanja storitve v elektronsko obliko.

Komercialna in informatika pridobivata na pomenu zlasti v večjih študentskih servisih.

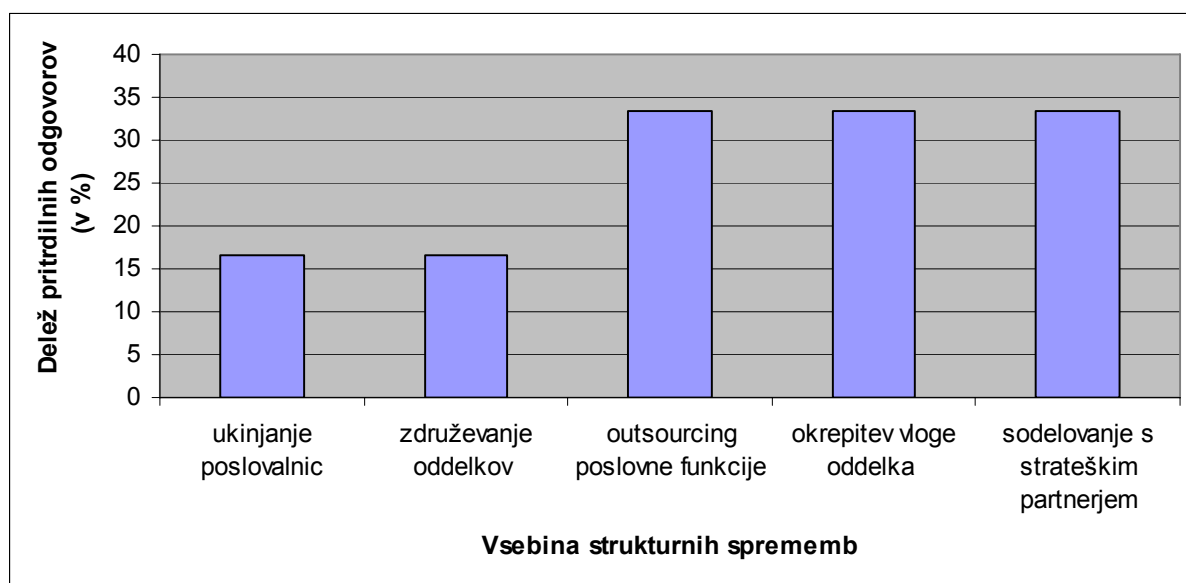
Vsebino in obseg strukturnih sprememb prikazujeta spodnja preglednica in slika.

Preglednica 9: Vsebina in obseg strukturnih sprememb v študentskih servisih

|    | Vsebina strukturne spremembe        | Št. pritrdilnih odgovorov | Delež pritrdilnih odgovorov |
|----|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1. | Ukinjanje poslovalnic               | 2                         | 16,6 %                      |
| 2. | Združevanje oddelkov                | 2                         | 16,6 %                      |
| 3. | Outsourcing poslovne funkcije       | 4                         | 33,4 %                      |
| 4. | Okrepitev vloge oddelka             | 4                         | 33,4 %                      |
| 5. | Sodelovanje s strateškim partnerjem | 4                         | 33,4 %                      |
| 6. | Drugo                               | 0                         | 0,0 %                       |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 7: Vsebina in obseg strukturnih sprememb v študentskih servisih



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Anketirani študentski servisi pripisujejo strukturnim spremembam zelo različen pomen – od majhnega do zelo velikega (število odgovorov: majhen pomen – 2, srednji pomen – 4, velik pomen – 2 in zelo velik pomen – 4). Pomen, ki ga strukturnim spremembam pripisujejo študentski servisi, je izrazito povezan z velikostjo študentskega servisa. Veliki študentski servisi ocenjujejo, da je pomen strukturnih sprememb velik ali zelo velik, manjši študentski servisi pa, da je majhen ali srednje velik (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Veliki študentski servisi so med vsemi področji spreminjanja področje strukturnih sprememb ocenili celo za najpomembnejše. Predvidevam, da je vsebina odgovora takšna tudi zato, ker so izpolnjevalci ankete pri odgovarjanju na anketna vprašanja med strukturne spremembe šteli tudi strukturne spremembe (povezave) med podjetji, ne pa le znotraj posameznih podjetij.



### **6.1.2 Zniževanje stroškov**

Programi za zniževanje stroškov se osredotočajo na odstranjevanje manj potrebnih aktivnosti, ki ne vplivajo bistveno na dodano vrednost, in druge metode zniževanja stroškov podjetja. Managementi podrobno spremljajo in nadzorujejo vse stroške podjetja. Tudi aktivnosti, ki se jih med donosnimi obdobji ne kontrolira tako strogo, v slabših obdobjih hitro vzbudijo pozornost »cost cutterjev« (Harvard Business Essentials, 2003, str. 8).

V obdobju sprememb je za dobro odločanje treba spremeniti tudi način zbiranja računovodskih podatkov. Navadno so stroški v podjetjih zbrani po oddelkih ali proizvodih. Za odločanje o stroških v obdobju spreminjanja je bolj pomembno ločevanje med pomembnimi in nepomembnimi stroški, izogibnimi in neizogibnimi stroški, oportunitetnimi stroški, prirastki stroškov in mejnimi stroški, nadzorovanimi stroški in nenadzorovanimi stroški. Managerji, ki upravljajo ali vodijo spremembe, morajo sprejemati take odločitve, s katerimi se bo podjetje lahko ognilo izogibnim stroškom, lažje nadzorovalo stroške in podobno (Kovač, 1996, str. 321). Zlasti v podjetjih, ki se spreminjajo za obstanek na trgu, je zniževanje stroškov zelo pomembno.

Poslovna kriza je v študentskih servisih nastopila zaradi velikega upada prihodkov v zelo kratkem času. Opazovanim študentskim servisom (glej Preglednico 59 na strani 64) so se celotni prihodki v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšali za kar 34 odstotkov. Prihodki študentskih servisov so se zmanjšali zaradi manjšega povpraševanja kupcev in uporabnikov. Poleg tega je država študentskim servisom namenila manjši delež koncesijske dajatve, kar je v letu 2007 študentskim servisom zmanjšalo edini vir prihodkov za 10 odstotkov. Vse to je povzročilo, da se je razmerje med celotnimi prihodki in čistim dobičkom v zadnjih letih zelo spremenilo. Delež čistega dobička je vse manjši (Bonitete.si, 2007). Podatki o gibanju celotnih prihodkov in čistega dobička v nekaterih študentskih servisih so zbrani v preglednici na naslednji strani in prikazani v sliki 8 na strani 62.

Preglednica 10: Gibanje deleža čistega dobička glede na celotne prihodke študentskih servisov v letih od 2004 do 2006

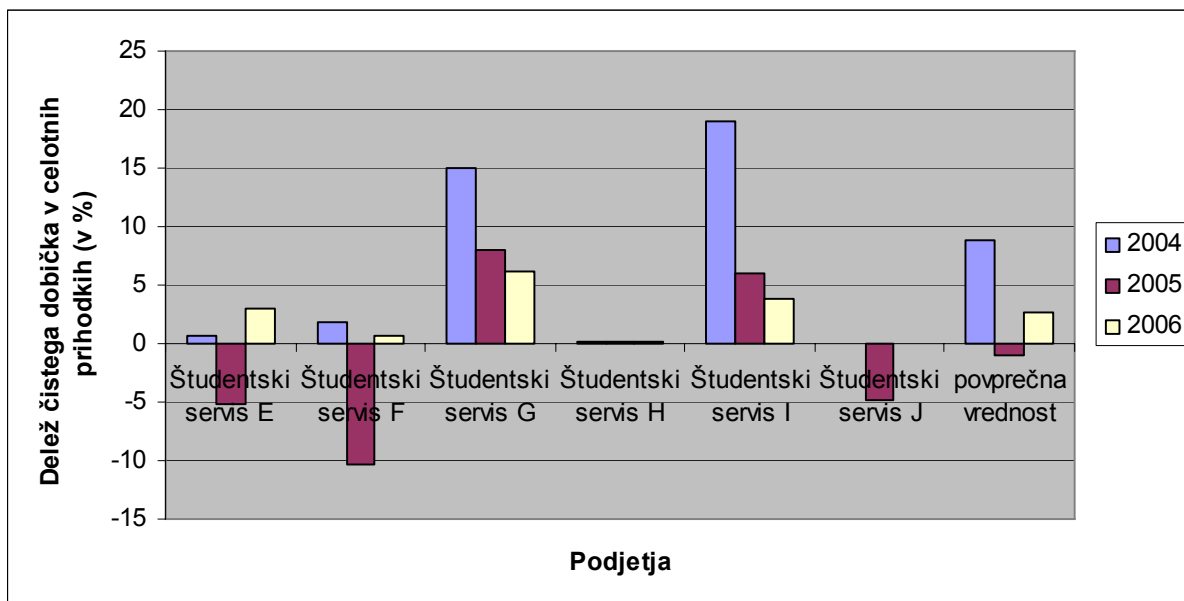
| <b>ŠTUDENTSKI SERVISI</b> |                            |             |             |             |
|---------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                           |                            | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
| <b>1.</b>                 | <b>Študentski servis E</b> |             |             |             |
|                           | Celotni prihodki (v EUR)   | 3.687.581   | 2.344.105   | 3.008.414   |
|                           | Čisti dobiček (v EUR)      | 27.461      | -119.314    | 88.977      |
|                           | Delež (v %)                | 0,745       | -5,090      | 2,958       |
| <b>2.</b>                 | <b>Študentski servis F</b> |             |             |             |
|                           | Celotni prihodki (v EUR)   | 468.645     | 312.412     | 282.670     |
|                           | Čisti dobiček (v EUR)      | 8.263       | -32.266     | 2.041       |
|                           | Delež (v %)                | 1,763       | -10,328     | 0,722       |
| <b>3.</b>                 | <b>Študentski servis G</b> |             |             |             |
|                           | Celotni prihodki (v EUR)   | 610.362     | 390.539     | 460.290     |
|                           | Čisti dobiček (v EUR)      | 91.186      | 31.264      | 28.247      |
|                           | Delež (v %)                | 14,940      | 8,005       | 6,137       |
| <b>4.</b>                 | <b>Študentski servis H</b> |             |             |             |
|                           | Celotni prihodki (v EUR)   | 4.239.756   | 2.522.484   | 2.953.214   |
|                           | Čisti dobiček (v EUR)      | 9.469       | 2.704       | 2.654       |
|                           | Delež (v %)                | 0,223       | 0,090       | 0,090       |
| <b>5.</b>                 | <b>Študentski servis I</b> |             |             |             |
|                           | Celotni prihodki (v EUR)   | 5.136.482   | 4.537.686   | 10.324.685  |
|                           | Čisti dobiček (v EUR)      | 972.244     | 270.986     | 391.609     |
|                           | Delež (v %)                | 18,928      | 5,972       | 3,793       |
| <b>6.</b>                 | <b>Študentski servis J</b> |             |             |             |
|                           | Celotni prihodki (v EUR)   | 10.803.819  | 6.487.475   | Ni podatka  |
|                           | Čisti dobiček (v EUR)      | 1.741.846   | -316.264    | Ni podatka  |
|                           | Delež (v %)                | 16,123      | -4,875      |             |

Vir: Bonitete.si, 2007.

Povprečen delež čistega dobička glede na celotne prihodke izbranih študentskih servisov v letu 2004 je znašal 8,787 enote. V letu 2005 so izbrani študentski servisi v povprečju beležili izgubo. Delež čistega dobička je znašal -1,035 enote. V letu 2006 je povprečen delež čistega dobička glede na celotne prihodke izbranih študentskih servisov znašal 2,740 enote.

Celotni prihodki ali dobiček nista smisel obstoja študentskih servisov – to je ustvarjanje poslovnega uspeha (Pučko, 2001, str. 142). Je pa gibanje vrednosti celotnih prihodkov in dobička dober kazalec vplivov sprememb iz okolja na poslovanje študentskih servisov. Opaziti je velike razlike v poslovnih rezultatih v zadnjih treh letih, ki kažejo na poslovno krizo v letih 2005 in 2006.

Slika 8: Gibanje deleža čistega dobička glede na celotne prihodke študentskih servisov v letih od 2004 do 2006



Vir: Bonitete.si, 2007.

Zniževanje stroškov je za študentske servise zelo pomembno področje spreminjanja in prilagajanja novim razmeram. Anketirani študentski servisi so v zadnjih dveh letih zniževali stroške za najmanj 10 odstotkov letno, nekateri (ne redki) pa tudi po več kot 20 odstotkov. Študentski servisi bodo tudi v prihodnje zniževali stroške poslovanja, in sicer: najmanj za 5 odstotkov, večina anketiranih namerava znižati stroške poslovanja za 10 odstotkov, nekateri po več kot 10 odstotkov letno. Nobeden od anketiranih študentskih servisov ni izbral odgovora, da v preteklih dveh letih niso zniževali stroškov. Le eden od anketiranih študentskih servisov je odgovoril, da v prihodnjih letih ne nameravajo zniževati stroškov poslovanja (anketa med študentskimi servisi, 2007).

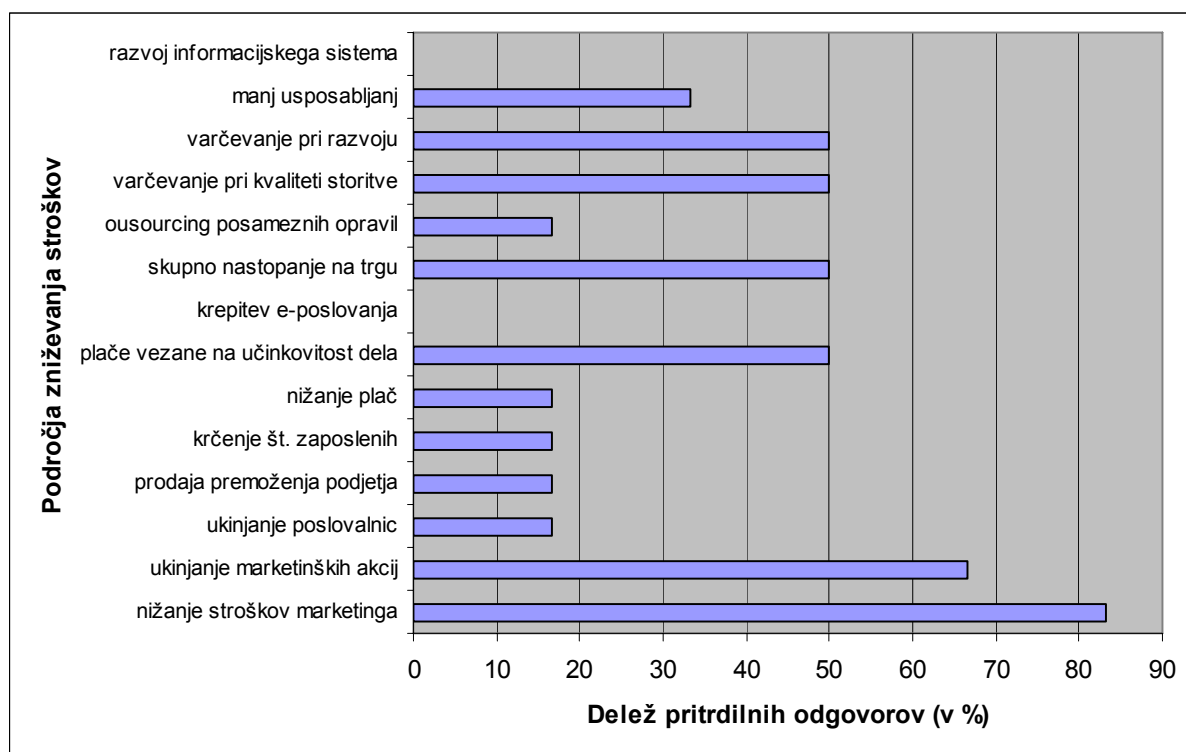
Področja, na katerih so študentski servisi zniževali stroške, so navedena v preglednici in sliki na naslednji strani. Tudi vsa ostala področja spreminjanja študentskih servisov (spreminjanje procesov, spreminjanje struktur in spreminjanje kulture podjetij) je treba opazovati skozi prizmo zniževanja stroškov.

Preglednica 11: Področja zniževanja stroškov v študentskih servisih

| Področje zniževanja stroškov |  | Št. pritrtilnih odgovorov | Delež pritrtilnih odgovorov |
|------------------------------|--|---------------------------|-----------------------------|
| 1.                           | Nižanje stroškov marketinga            | 10                        | 83,3 %                      |
| 2.                           | Ukinjanje marketinških akcij           | 8                         | 66,6 %                      |
| 3.                           | Ukinjanje poslovalnic                  | 2                         | 16,6 %                      |
| 4.                           | Prodaja premoženja podjetja            | 2                         | 16,6 %                      |
| 5.                           | Krčenje št. zaposlenih                 | 2                         | 16,6 %                      |
| 6.                           | Nižanje plač                           | 2                         | 16,6 %                      |
| 7.                           | Plače vezane na učinkovitost dela      | 6                         | 50,0 %                      |
| 8.                           | Krepitev e-poslovanja                  | 0                         | 0,0 %                       |
| 9.                           | Skupno nastopanje na trgu              | 6                         | 50,0 %                      |
| 10.                          | Outsourcing posameznih opravil         | 4                         | 16,6 %                      |
| 11.                          | Varčevanje pri kvaliteti storitve      | 6                         | 50,0 %                      |
| 12.                          | Varčevanje pri razvoju                 | 6                         | 50,0 %                      |
| 13.                          | Manj usposabljanj                      | 4                         | 33,3 %                      |
| 14.                          | Okrnjen razvoj informacijskega sistema | 0                         | 0,0 %                       |
| 15.                          | Razno                                  | 0                         | 0,0 %                       |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 9: Področja zniževanja stroškov v študentskih servisih



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Managementi študentskih servisov menijo, da lahko največ privarčujejo na področju marketinga. Sledijo področja skupnega nastopanja na trgu s strateškim partnerjem/partnerji, področje razvoja in kvalitete storitve. Po pomembnosti naslednja skupina varčevalnih ukrepov zadeva zaposlene v študentskih servisih. Njihove plače

so v večji meri vezane na učinkovitost dela kot pred obdobjem krize, deležni so manj usposabljanj, plače zaposlenih v nekaterih podjetjih so nižje kot pred nastopom poslovne krize.

Različni študentski servisi varčujejo na različnih področjih. Vsi pa so soglasni v dveh točkah: ne izplača se varčevati pri širjenju elektronskega poslovanja in razvoju informacijskih sistemov študentskih servisov.

Zaskrbljujoč je podatek, da managementi polovice anketiranih študentskih servisov med aktivnosti, na katerih trenutno varčujejo, uvrščajo tudi razvoj in kvaliteto storitve. To pomeni, da sta razvoj in kvaliteta storitve za njih trenutno manj potrebni ali pa finančno prezahtevni aktivnosti. Vlaganja v razvoj imajo torej za manj pomembna, lahko se jim izognejo. Ocenjujejo, da to ne bo pomembno vplivalo na poslovanje podjetja. Gre za zelo kratkoročno politiko nekaterih študentskih servisov, ki je verjetno odraz hude poslovne krize in morda tudi ocene neperspektivnosti storitve.

Anketirani študentski servisi pripisujejo zniževanju stroškov velik pomen, največjega med vsemi področji spreminjanja. Polovica anketiranih študentskih servisov je odgovorila, da ima zniževanje stroškov velik pomen, druga polovica pa, da zelo velik. Velik pomen nižanja stroškov se kaže takole:

1. podjetja so močno znižala stroške,
2. podjetja nameravajo nižati stroške tudi v prihodnosti,
3. podjetja so nižala stroške na skoraj vseh naštetih področjih,
4. podjetja so podrobno nadzorovala stroške in
5. pomembnost računovodskih izkazov: po podatkih iz ankete je več študentskih servisov v obdobju krize angažiralo zunanje računovodske službe. Od njih pričakujejo različne načine zbiranja in prikazovanja računovodskih podatkov, tako da imajo managementi in lastniki študentskih servisov kvalitetne podatke za odločanje. Tega jim lastne računovodske službe v kriznih razmerah niso več mogle zagotavljati.

### **6.1.3 Spremembe procesov**

Poslovni proces je skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih rezultat je načrtovani izdelek ali storitev. Je še več kot to. Je zaporedje dejavnosti in opravil, ki jih je potrebno izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene rezultate (Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 29).

Programi za spreminjanje procesov se osredotočajo na to, kako se aktivnosti in postopki v podjetjih izvajajo. Primeri tega so recimo spreminjanje procesa za odobritev posojil, pristop podjetja pri urejanju zahtev s strani strank, ali pa celo spremembe pri procesu sprejemanja odločitev znotraj podjetja. Navadno so te

spremembe usmerjene v pospeševanje posameznih procesov, izboljševanje njihove učinkovitosti in zanesljivosti ter/ali zniževanje stroškov (Harvard Business Essentials, 2003, str. 9).

Študentski servisi opravljajo storitveno dejavnost. So posredniki med ponudniki del (kupci storitve) ter dijaki in študenti (uporabniki storitve). Večina poslovnih procesov v študentskih servisih je vezana na komuniciranje z odjemalci:

- sprejemanje potreb po dijakih in študentih,
- posredovanje zaposlitve,
- izdaja napotnice,
- vpisovanje članov in drugi.

Čeprav časovno niso zelo odmaknjeni, so že davno minili časi, ko je bilo komuniciranje med študentskim servisom in uporabniki pretežno osebno – s fizično prisotnostjo uporabnika v poslovalnici študentskega servisa. Tak način izvajanja poslovnih procesov v okviru storitve posredovanja občasnega in začasnega dela je zahteval angažiranje velikega števila sodelavcev in primerne poslovne prostore. Oboje predstavlja velike postavke med stroški študentskih servisov.

Študentski servisi so novosti na področju informatike sprti uvajali v poslovanje podjetij. Danes študentski servisi svojim kupcem ponujajo naslednje elektronske storitve:

1. elektronsko oddajanje potreb po kadrih,
2. spremljanje lastnih aktivnosti s študentskim servisom v spletnem osebni servisu podjetja,
3. izdajo računov v elektronski obliki,
4. elektronsko plačevanja računov in
5. obveščanje o novostih v zvezi z delom dijakov in študentov na e-naslov kupca.

Uporabnikom študentski servisi ponujajo možnost:

1. elektronskega vpisa osebnih podatkov v študentski servis,
2. naročanja napotnic po spletu,
3. spremljanja lastnih aktivnosti s študentskim servisom v spletnem osebni servisu,
4. obveščanja o novostih na e-naslov uporabnika,
5. vpogleda v kontaktne podatke o ponudniku dela in
6. elektronskega vpisa funkcionalnih znanj in izkušenj v bazo iskalcev del.

Podatki so bili pridobljeni s pregledom spletnih strani študentskih servisov.

To so hkrati elementi poslovnih procesov pri posredovanju začasnega in občasnega dela dijakov in študentov, katerih večino bi odjemalci sicer urejali z zaposlenimi na študentskih servisih osebno.

Študentski servisi so z marketinškimi akcijami spodbujali odjemalce k uporabi elektronskih storitev in informacij ter nasvetov glede storitve na spletnih straneh. Anketa med študentskimi servisi je pokazala, da so imeli pri tem dobre rezultate. Danes se po oceni anketiranih študentskih servisov že od 17 do 40 odstotkov (različne ocene posameznih študentskih servisov) storitev opravi v elektronski obliki. V povprečju to predstavlja 23 odstotkov vseh opravljenih storitev. Naslednjih 40 odstotkov vseh storitev je opravljenih na podlagi telefonskega komuniciranja, 37 odstotkov storitev pa se opravi z osebnim obiskom uporabnika v poslovalnicah študentskih servisov (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Prehod iz osebne v neosebno obliko komuniciranja ni pomemben zgolj pri opravljanju posameznih elementov storitve v ožjem pomenu besede: naročilo napotnice, oddaja naročila za delo, izdaja računa, ... Zelo pomembne za razbremenitev kontaktnega osebja v poslovalnicah študentskih servisov so tudi na spletnih straneh objavljene informacije o spremembah v zakonodaji in drugih spremembah v zvezi z opravljanjem storitve (Zupan, 2001, str. 135). Ravno tako poteka v elektronski obliki določen del svetovanja odjemalcem. Tudi to je v času velikih sprememb pomemben element storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Če bi se informiranje in svetovanje odvijalo izključno v osebni obliki, bi zahtevalo veliko angažiranje kontaktnega osebja študentskih servisov.

Spreminjanje izvedbe poslovnih procesov je pri študentskih servisih izrazito povezano s preходом v elektronsko obliko poslovanja in z zniževanjem stroškov, ki ga omogočajo:

- poenostavljeni poslovni procesi,
- hitrejša izvedba poslovnih procesov,
- učinkovitost in zanesljivost poslovnih procesov (Zupan, 2001, str. 137),
- prihranki časa pri zaposlenih, ki se lahko posvečajo bolj zapletenim opravilom,
- avtomatizirani rutinski procesi (Ivanko v Možina et al, 2002, str. 390) in
- neosebne oblike komuniciranja z odjemalci.

Pri spreminjanju delovnih procesov v študentskih servisih ima pomembno vlogo služba informatike. Tretjina anketiranih študentskih servisov je na odprto anketno vprašanje, ali so v času strateške in poslovne krize morda okrepili vlogo posameznega oddelka, odgovorila, da so okrepili vlogo oddelka informatike. Vsi študentski servisi so tudi odgovorili, da ne varčujejo pri krepitvi e-poslovanja in razvoju informacijskih sistemov. To sta edini področji, kjer ne varčujejo. Sklepamo lahko, da so službe informatike v študentskih servisih trenutno angažirane predvsem z nalogami, katerih cilj je varčevanje pri izvedbi poslovnih procesov.

Eno izmed področij sprememb procesov je tudi spreminjanje procesa sprejemanja odločitev znotraj podjetja. Sprejemanje odločitev pri uvajanju novosti v študentskih servisih poteka na različne načine. V večini anketiranih študentskih servisov odločitve

sprejema lastnik podjetja. Nobeden od anketiranih študentskih servisov v zadnjih dveh letih ni spreminjal načina sprejemanja odločitev v podjetju. Ravno tako nimajo managementi in lastniki študentskih servisov namena spreminjati procesa odločanja.

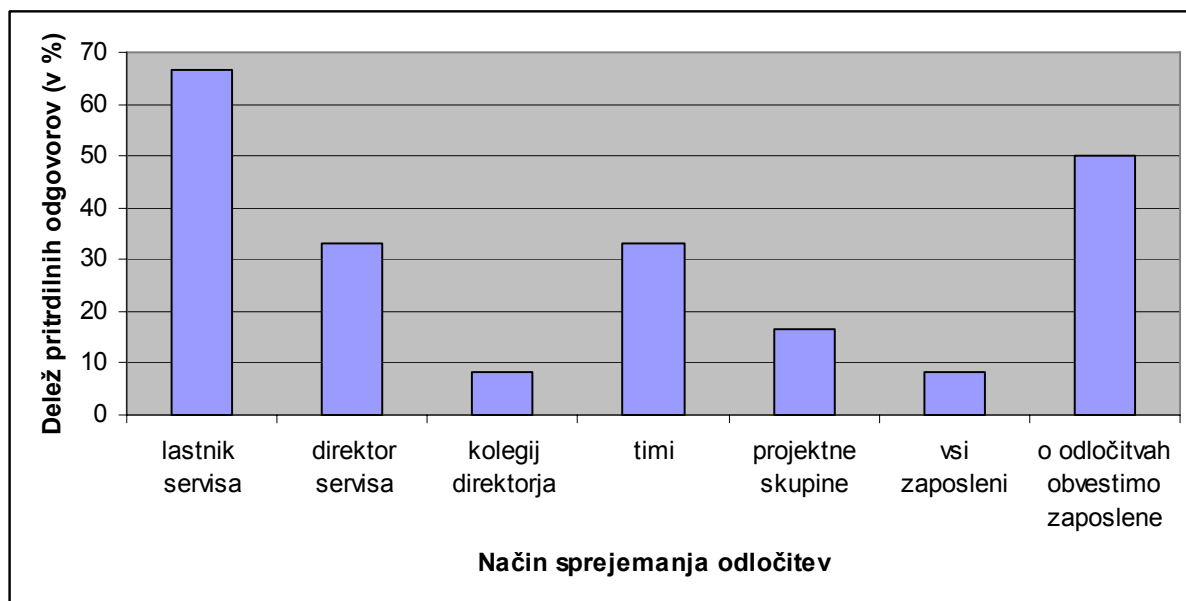
Način sprejemanja odločitev pri uvajanju novosti v študentskih servisih je prikazan v spodnji preglednici in sliki.

Preglednica 12: Način sprejemanja odločitev pri uvajanju novosti v študentskih servisih

| Proces odločanja v študentskih servisih |  | Št. pritrilnih odgovorov | Delež pritrilnih odgovorov |
|---|--|--------------------------|----------------------------|
| 1.                                      | Odloči lastnik servisa                       | 8                        | 66,6 %                     |
| 2.                                      | Odloči direktor servisa                      | 4                        | 33,3 %                     |
| 3.                                      | Odloči kolegij direktorja                    | 1                        | 8,3 %                      |
| 4.                                      | Odločanje poteka v timih                     | 4                        | 33,3 %                     |
| 5.                                      | Odločanje poteka v projektnih skupinah       | 2                        | 16,6 %                     |
| 6.                                      | O odločitvah se lahko izrečejo vsi zaposleni | 1                        | 8,3 %                      |
| 7.                                      | O odločitvah obvestimo vse zaposlene         | 6                        | 50,0 %                     |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 10: Način sprejemanja odločitev pri uvajanju novosti v študentskih servisih



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Ponovno se odgovori močno razlikujejo glede na velikost posameznega študentskega servisa. V manjših študentskih servisih sprejemajo odločitve izključno lastniki in direktorji. Ti o sprejetih odločitvah obvestijo zaposlene. V enem študentskem servisu imajo možnost sodelovanja pri odločanju vsi zaposleni.

V večjih študentskih servisih poteka odločanje o uvajanju novosti pretežno v timih ali projektnih skupinah. Takšen način odločanja je običajen za podjetja, ki imajo ploske



organizacijske strukture. Vsi večji študentski servisi so se v anketi izrekli, da imajo takšne organizacijske strukture. Odločanje v timih ali projektih skupinah pomeni, da je vloga managerjev zmanjšana. V večjih študentskih servisih odločajo tisti, ki delo opravljajo. Takšen način odločanja pomeni tudi manj upravljanja z vrha navzdol, manj potreb po kontroliranju in s tem manjše potrebe po managerskem kadru (Ivanko v Možina et al, 2002, str. 392).

V obdobju poslovne krize v podjetjih je odločanje v timih ali projektih skupinah neobičajno. V obdobjih kriz je pri odločanju poudarjena vloga managementa ali lastnikov podjetij (Harvard Business Essentials, 2003, str. 24), tako kot so to navedli manjši študentski servisi.

Anketirani študentski servisi pripisujejo spremembam delovnih procesov zelo različen pomen – od majhnega do zelo velikega (število odgovorov: majhen pomen – 2, srednji pomen – 4, velik pomen – 2, zelo velik pomen – 4).

#### **6.1.4 Spreminjanje kulture podjetij**

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila in razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije (Možina et al, 2002, 835).

Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni, samoumevni način zaznavanja samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker te probleme zaposleni rešujejo vedno znova in zanesljivo (Mesner Andolšek, 1995, str. 21).

Managementi ali lastniki podjetij se lahko pri uvajanju sprememb v podjetja, glede na svojo naklonjenost do obstoječe kulture, odločijo za:

1. ignoriranje kulture, kar lahko kratkoročno olajša spreminjanje, dolgoročno pa prinaša velike stroške ter ogroža uspešnost podjetja,
2. izkoriščanje kulture, kar prinaša kratkoročne koristi, dolgoročno pa slabša možnosti podjetja zaradi odpora udeležencev,
3. uporabljanje kulture, kar obsega negovanje tistih vidikov kultur notranjih in zunanjih okolij, ki so pomembni za sprotno in dolgoročno uspešnost podjetja ali
4. spreminjanje kulture, kar je dolgoročno in tvegano početje, ki terja izdatno porabo zmožnosti podjetja (Tavčar, 2000, str. 108).

Programi spreminjanja kulture podjetij se osredotočajo na »človeško plat« podjetja, kot na primer celovit pristop, ki ga ima podjetje pri poslovanju, ali pa odnos

managementov in lastnikov do zaposlenih. Premik od »command and control« managementa k participativnemu managementu je primer kulturnih sprememb. Še en primer takšnega programa je premik od introvertiranega izdelčnega pristopa k na ven usmerjenem iskanju kupcev (Harvard Business Essentials, 2003, str. 9).

Tudi Kovač poudarja pomen decentralizacije upravljanja. Ostre meje med managerji in zaposlenimi naj ne bi bilo več. V podjetju naj bi vsak zaposleni razmišljal in deloval kot manager. Notranje podjetništvo naj bi postalo gonilno kolo spreminjanja podjetij (Kovač, 1996, str. 15). V majhnih podjetjih, kot so študentski servisi, kjer vsi zaposleni dnevno prihajajo v stik s številnimi strankami, je razvijanje podjetniške kulture še zlasti pomembno.

Uvajanje sprememb brez sprememb kulture pomeni izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar lahko povzroči odpor proti spremembam (Nadler v Koren, 2006, str. 57). Za izvedbo korenitih poslovnih sprememb je potrebno tudi spreminjanje/prilagajanje poslovne kulture v študentskih servisih in sodelovanje zaposlenih.

Kulturo študentskih servisov sem prikazal skozi prizmo participacije zaposlenih pri odločanju, vedenja managementov študentskih servisov do zaposlenih in krepitev podjetniškega obnašanja zaposlenih. Podatke o teh vsebinah sem iskal v anketnem vprašalniku, ki so ga izpolnjevali direktorji ali lastniki študentskih servisov.

Zaposleni v študentskih servisih se morajo v obdobju krize nenehno spopadati s problemi adaptacije na nove pogoje poslovanja. Za zaposlene v študentskih servisih to pomeni tudi prilagajanje vsebin, ki tvorijo kulturo podjetij. Nekateri domneve, ki so jih oblikovali v obdobju stabilnega poslovanja, ne ustrezajo več dejanskemu stanju. Zaposleni morajo te domneve v procesu spreminjanja podjetja nujno prilagoditi ali spremeniti, če želijo biti uspešni kot posamezniki in posledično tudi kot skupina – podjetje. Pri delovanju podjetja v novih kriznih razmerah tako nastanejo pogoji za oblikovanje nove kulture podjetja.

Spremembe kulture študentskih servisov se odražajo kot spremenjen način razmišljanja o vlogi zaposlenih v podjetjih. Managementi in lastniki študentskih servisov od njih pričakujejo aktivno vlogo pri spreminjanju. To vključuje tudi dajanje predlogov za spremembe z njihovih delovnih področij. Pričakujejo torej vedno bolj podjetniški način obnašanja. Obdobje krize bi lahko označili tudi kot novo obdobje intenzivnega socialnega učenja za managemente, lastnike in vse zaposlene v študentskih servisih. Predvsem učenja prilagodljivosti novim razmeram delovanja.

Tudi pri spreminjanju kulture študentskih servisov imajo najpomembnejšo vlogo managementi in lastniki podjetij. Zaposleni opazujejo vedenje direktorjev in vodij, jih poslušajo in si preko njihovega odnosa do sprememb in novih pogojev poslovanja v

krizi oblikujejo lastne domneve, predpostavke in stališča. S tem hkrati sooblikujejo novo kulturo študentskih servisov. Managementi podjetij so idejni oblikovalci novih vrednot vseh zaposlenih in s tem kulture podjetja (Cimerman et al, 2003, str. 173).

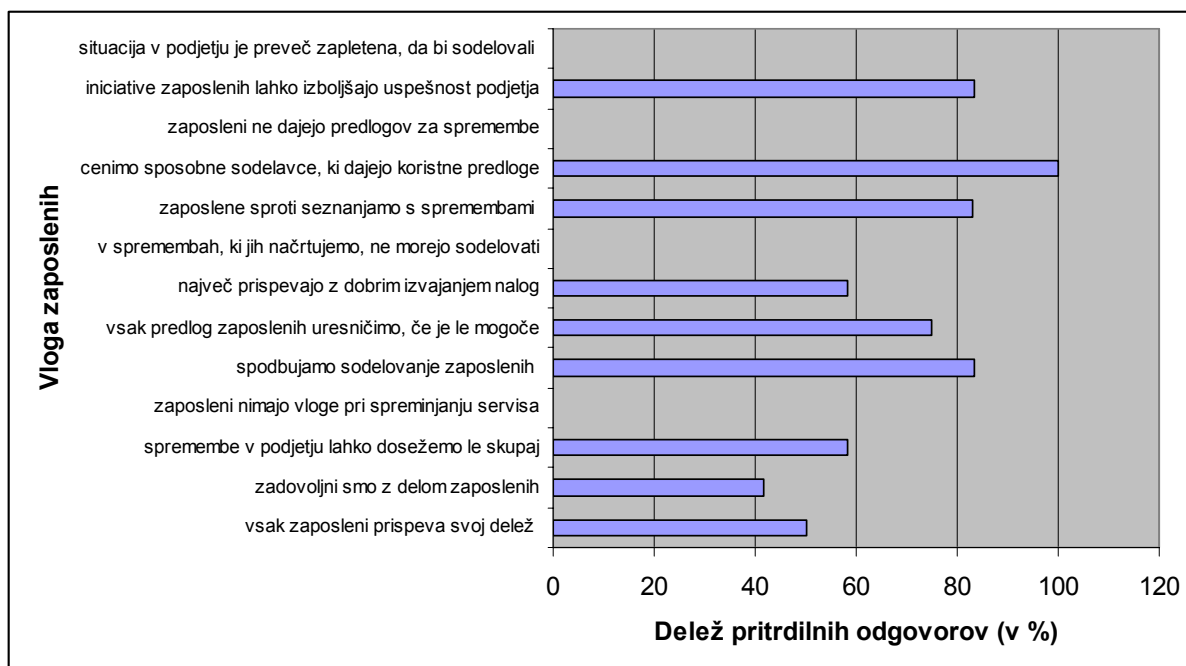
Kako managementi študentskih servisov gledajo na vlogo zaposlenih v podjetjih kažejo rezultati ankete predstavljeni v spodnji preglednici in sliki na naslednji strani:

Preglednica 13: Vloga zaposlenih pri spreminjanju študentskih servisov

| Vloga zaposlenih |   | Št. pritrdilnih odgovorov | Delež pritrdilnih odgovorov |
|------------------|---|---------------------------|-----------------------------|
| 1.               | Vsak zaposleni prispeva svoj delež k spreminjanju   | 6                         | 50,0 %                      |
| 2.               | Zadovoljni smo z delom zaposlenih, ni potrebno, da bi spreminjali svoje delo              | 5                         | 41,6 %                      |
| 3.               | Spremembe v podjetju lahko dosežemo le skupaj z zaposlenimi                               | 7                         | 58,3 %                      |
| 4.               | Zaposleni nimajo vloge pri spreminjanju servisa   | 0                         | 0,0 %                       |
| 5.               | Spodbujamo sodelovanje zaposlenih   | 10                        | 83,3 %                      |
| 6.               | Vsak predlog zaposlenih uresničimo, če je le mogoče                                       | 9                         | 75,0 %                      |
| 7.               | Vsak zaposleni lahko največ prispeva z dobrim izvajanjem svojih delovnih nalog            | 4                         | 58,3 %                      |
| 8.               | V spremembah, ki jih načrtujemo, zaposleni ne morejo sodelovati                           | 0                         | 0,0 %                       |
| 9.               | Zaposlene sproti seznanjamo s spremembami   | 10                        | 83,3 %                      |
| 10.              | Cenimo sposobne sodelavce, ki dajejo koristne predloge                                    | 12                        | 100,0 %                     |
| 11.              | Zaposleni ne dajejo predlogov za spremembe  | 0                         | 0,0 %                       |
| 12.              | Iniciative zaposlenih lahko izboljšajo uspešnost podjetja                                 | 10                        | 83,3 %                      |
| 13.              | Situacija v podjetju je preveč zapletena, da bi zaposleni lahko sodelovali pri odločitvah | 0                         | 0,0 %                       |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 11: Vloga zaposlenih pri spreminjanju študentskih servisov



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Managementi študentskih servisov so popolnoma soglasni le v tem, da cenijo sposobne sodelavce, ki dajejo koristne predloge. Visoka stopnja soglasja je izražena tudi pri naslednjih trditvah:

- iniciative zaposlenih lahko izboljšajo uspešnost podjetja v procesu spreminjanja,
- zaposlene je potrebno sproti seznanjati s spremembami,
- vsak predlog zaposlenih je dobro uresničiti, če je le mogoče,
- spremembe v podjetju lahko dosežejo le skupaj z zaposlenimi,
- spodbujanje sodelovanja zaposlenih v procesu spreminjanja je koristno za podjetja.

Noben izpolnjevalec ankete v študentskih servisih se ni strinjal z nobeno trditvijo, ki bi kazala na podcenjevanje vloge zaposlenih, odnosa managementa do zaposlenih ali participacije zaposlenih pri odločanju.

To so za uspešno izvedbo procesa spreminjanja zelo pomembna pozitivna stališča managementov študentskih servisov. Na podlagi rezultatov ankete bi lahko sklepali, da se managementi študentskih servisov, ki so sodelovali v anketi, zavedajo velikega pomena zaposlenih za doseganje poslovnih ciljev v obdobju krize. Tudi zaposleni se zavedajo svoje vloge in oblikujejo predloge za spremembe. Odgovori kažejo na vključenost zaposlenih v proces spreminjanja v podjetjih.

Zanimivo bi bilo vprašanja o vključenosti zaposlenih v odločanje o spremembah zastaviti tudi zaposlenim in primerjati odgovore z odgovori direktorjev in lastnikov. Obstaja velika verjetnost, da bi imeli zaposleni povsem drugačno mnenje glede svoje

vključenosti v proces spreminjanja in odločanja, kot ga vidijo direktorji in lastniki študentskih servisov. Managementi in lastniki velikokrat svoje ravnanje ocenjujejo drugače kot okolica (Kropfberger v Belak et al, 2003, str. 144). Še posebej se to dogaja v stanju krize, ki sem ga opisal v poglavju 5.

Študentski servisi so v anketi odgovarjali tudi na vprašanje, ali so v zadnjih dveh letih v proces odločanja v podjetju vključili zaposlene. Polovica anketiranih študentskih servisov je odgovorila, da so bili zaposleni že pred nastopom poslovne krize vključeni v proces odločanja v podjetju. V drugi polovici študentskih servisov so v zadnjih dveh letih zaposlene vključili v proces odločanja (5 podjetij), v enem podjetju pa zaposleni ne sodelujejo v procesu odločanja.

Tudi pri odgovorih o kulturi podjetij je izraženo razlikovanje med velikimi in manjšimi študentskimi servisi:

- V večjih študentskih servisih, ki so sodelovali v anketi, namenjajo participaciji zaposlenih več pozornosti že dalj časa. Že pred nastopom poslovne krize so imeli oblikovano poslovno kulturo, ki je vključevala zaposlene v podjetniško odločanje. Anketirani večji študentski servisi so v času poslovne krize podjetij to kulturo uporabili pri uvajanju sprememb. Spodbujali in negovali so podjetno vedenje zaposlenih. Tako je kultura študentskih servisov, ki so jo demonstrirali managementi, pripomogla k dobremu poslovanju v kriznih razmerah. Kultura podjetij je postala ob tem jamstvo za nadaljnjo uspešnost izvajanja sprememb v teh študentskih servisih.
- V večini manjših študentskih servisov, ki so sodelovali v anketi, so zaposlene začeli vključevati v proces odločanja v zadnjih dveh letih – to je v obdobju krize. Kultura v teh podjetjih je drugačna. Njihovi zaposleni so veliko bolj v vlogi izvajalcev kot zaposleni v večjih študentskih servisih. Lastniki in direktorji študentskih servisov so z njihovim delom zadovoljni. Radi slišijo njihove predloge in jih tudi uresničijo, če je to možno. O izvedbi sprememb pa se odločajo sami.

Nekateri odgovori managementov študentskih servisov na anketna vprašanja ne dajejo jasnega sporočila o vključenosti zaposlenih v proces sprememb. Dva pogosta odgovora sta bila:

- vsak zaposleni lahko največ prispeva z dobrim izvajanjem svojih delovnih nalog in
- zaposlene sproti seznanjamo s spremembami.

Mogoče je, da na deklarativni ravni managementi študentskih servisov natančno vedo, kaj v zvezi s kulturo podjetja je dobro za njihova podjetja. Na operativni ravni pa niso popolnoma dosledni svojim načelom. To hkrati pomeni, da imajo na področju prilagajanja in spreminjanja (razvijanja) kulture podjetij še dosti dela.

Poseben izziv za managemente predstavlja kultura podjetij v študentskih servisih, ki se kapitalsko ali nekapitalsko povezujejo. Novi sodelavci prihajajo iz različnih

podjetniških kulturnih okolij, ki so jim doslej pot do uspešnosti narekovali različni vzorci obnašanja (Jaklič, 2002, str. 330). Managementi študentskih servisov se bodo lahko odločali med:

- prevzemom kulture enega študentskega servisa in s tem ignoriranjem kulture ostalih povezanih podjetij,
- spreminjanjem kulture vseh sodelujočih podjetij v novo skupno kulturo.

Anketirani študentski servisi pripisujejo spremembam v kulturi podjetij srednje velik do velik pomen (število odgovorov: srednje velik pomen – 6, velik pomen – 6).

## **6.2 Pristopi študentskih servisov k spremembam**

Motiv študentskih servisov za izvajanje sprememb v podjetjih je jasen: študentski servisi se spremembam iz okolja prilagajajo zato, da bodo preživeli z opravljanjem storitve posredovanja začasnih in občasnih del dijakov in študentov in imeli možnost nadaljnjega razvoja.

Obsežne procese spreminjanja na področjih struktur in poslovnih procesov v študentskih servisih, zmanjševanja stroškov in spreminjanja podjetniške kulture sem opisal v poglavju 6.1. V nadaljevanju bom poskušal ugotoviti, ali managementi in lastniki študentskih servisov dajejo približno enak poudarek vsem področjem spreminjanja v podjetjih. Pri obvladovanju sprememb v podjetjih se managementi in lastniki pogosto osredotočijo le na nekatere izmed njih. To lahko na videz in nekaj časa deluje. Spremembe naj bi bile bolj obvladljive, bolj pregledne. Vendar se pristop v praksi po določenem času pogosto izkaže za neuspešnega. Tako na primer sama prenova poslovnih procesov ne zadostuje, če se ustrezno ne spremeni kultura v podjetju (Koren, 2006, str. 3).

Spremembe v okolju študentskih servisov so obsežne, hitre in nepredvidljive. Tudi proces prilagajanja/spreminjanja v študentskih servisih lahko označimo identično: je hiter, obsežen in ne popolnoma predvidljiv. Take spremembe lahko ocenimo za revolucionarne. Revolucionarne spremembe, ki se dogajajo v študentskih servisih, zahtevajo istočasen premik tako v strategiji, strukturi, ljudeh in kulturi (Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 68).

Z analizo izbora področij spreminjanja in analizo ukrepov znotraj posameznih področij spreminjanja v študentskih servisih bom poskušal ugotoviti, ali managerji in lastniki študentskih servisov v opravljanju storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov vidijo dolgoročno perspektivo. V tem primeru so naredili tak splet področij spreminjanja in vsebine ukrepov, da bo končen cilj sprememb dolgoročen obstoj posameznega študentskega servisa. Pri tem se managementi in lastniki študentskih servisov zatekajo bolj h kratkoročnemu saniranju

poslovne krize in želijo iz študentskih servisov iztisniti kar največ ne glede na prihodnost (Tavčar v Možina et al, 2002, str. 747). Nobeden od anketiranih študentskih servisov se namreč ni pozitivno opredelil do tega, ali vidi v opravljanju storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov dolgoročno perspektivo za svoje podjetje. Polovica študentskih servisov se je direktnemu odgovoru o časovni perspektivi storitve izognila z odgovorom, da »razmišljajo o povezavi s kakim drugim študentskim servisom«, ostali pa so perspektive ocenili na maksimalno 5 let (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Primerno orodje za takšno analizo sta ponudila Beer in Nohria. Opredelila sta dva izrazito ciljno usmerjena in medsebojno popolnoma različna pristopa k spremembam v podjetjih. Oba pristopa vključujeta področja sprememb, ki sem jih opredelil v predhodnem poglavju: strukturne spremembe, zniževanje stroškov, spremembe procesov in kulturne spremembe. Pristopa k spremembam sta poimenovala »teorija E« in »teorija O«. Prva teorija daje prednost kratkoročnim ekonomskim izboljšavam, druga pa dolgoročnim izboljšavam organizacijskih zmožnosti (Harvard Business Essentials, 2003, str. 10).

Teorija E pomeni trd pristop k spremembam. Zniževanje stroškov se izvaja na vseh področjih poslovanja in v vseh aktivnostih podjetja. Varčevanje lahko zajame tudi vitalne dele podjetja in lahko pomeni manjšanje možnosti za razvoj. Tudi ta namreč predstavlja strošek. Drastični varčevalni ukrepi prizadenejo tudi zaposlene, pripadnost podjetju s strani zaposlenih začne usihati. Ukrepi, ki jih managementi in lastniki podjetij skladno s teorijo E sprejemajo, so še najbolj podobni kriznemu managementu (Kovač, 1996, str. 88–91).

Skladno s teorijo O so za podjetje, ki se spreminja, pomembni: pridobivanje prilagodljivosti, prožnosti, učljivosti in pripadnosti zaposlenih podjetju. Teorijo O lahko imenujemo tudi mehak pristop k spremembam. Vključuje izvedbo kompleksnih in časovno zahtevnih procesov, ki pomenijo glavno težavo teorije O pri odločanju za njeno izvajanje. Managementi in lastniki podjetij velikokrat nimajo ne časa ne znanja za izpeljavo teh procesov. Lastniki se zavedajo, da bi ob izgradnji teh lastnosti podjetja imeli dolgoročne koristi, vendar se iz različnih razlogov zanjo ne odločijo (Harvard Business Essentials, 2003, str. 11).

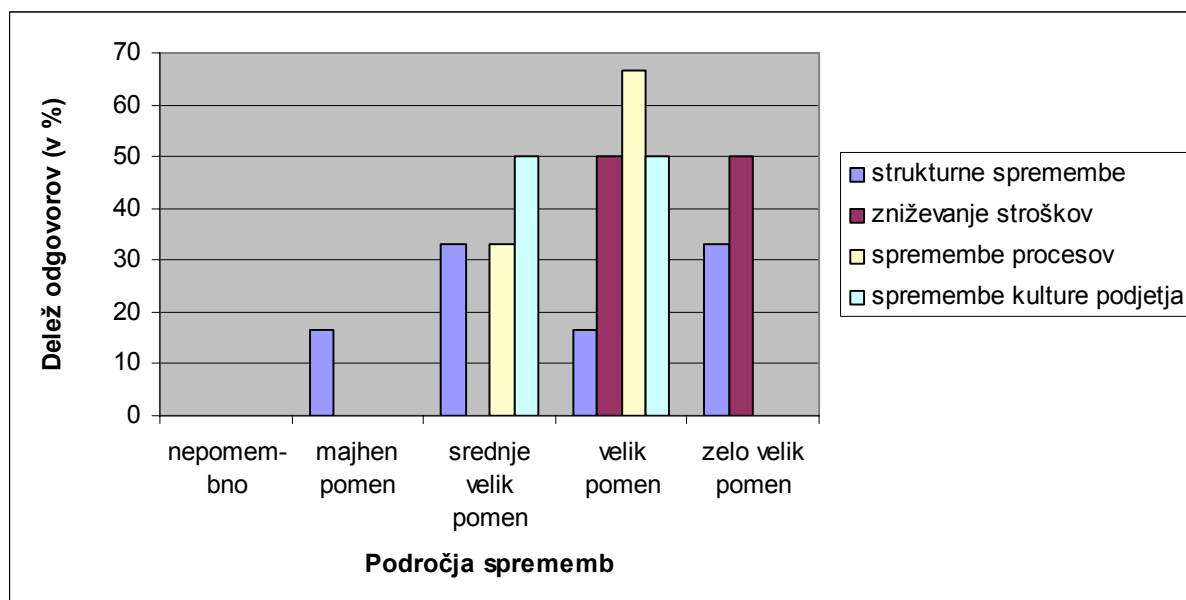
Kombinacijo ukrepov teorije E in teorije O, ki bi zagotovila tako profitabilnost kot tudi produktivnost, naj bi si pripravilo vsako podjetje samo glede na izhodiščne pozicije. Nekatere podatke o izhodiščnih pozicijah študentskih servisov sem zbral v predhodnih poglavjih. Študentske servise sem v anketi zaprosil, naj sami ocenijo pomen posameznega področja spreminjanja (anketa med študentskimi servisi, 2007). Z anketo pridobljene ocene so prikazane v preglednici in sliki na naslednji strani.

Preglednica 14: Pomen posameznega področja sprememb za študentske servise

| pomen sprememb |                                   | ŠTEVILO ODGOVOROV |              |                     |             |                  |
|----------------|-----------------------------------|-------------------|--------------|---------------------|-------------|------------------|
|                |                                   | Ni vpliva         | Majhen pomen | Srednje velik pomen | Velik pomen | Zelo velik pomen |
| 1.             | <b>STRUKTURNE SPREMEMBE</b>       | 0                 | 2            | 4                   | 2           | 4                |
| 2.             | <b>ZNIŽEVANJE STROŠKOV</b>        | 0                 | 0            | 0                   | 6           | 6                |
| 3.             | <b>SPREMEMBE PROCESOV</b>         | 0                 | 0            | 4                   | 8           | 0                |
| 4.             | <b>SPREMEMBE KULTURE PODJETJA</b> | 0                 | 0            | 6                   | 6           | 0                |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 12: Pomen posameznega področja sprememb za študentske servise



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Odgovori študentskih servisov:

- vsem področjem spreminjanja pripisujejo nek pomen, ne zanemarjajo nobenega,
- pripisujejo različnim področjem sprememb dokaj različen pomen,
- so si najbolj enotni glede pomena zniževanja stroškov; prizadevanja vseh študentskih servisov so trenutno najmočnejše usmerjena v zmanjševanje stroškov,
- so najbolj razpršeni pri oceni pomena strukturnih sprememb,
- kažejo najbolj enotno posamično oceno za spremembe procesov, vendar tem ne pripisujejo največje stopnje pomembnosti.

Anketirani študentski servisi največji pomen v procesu spreminjanja pripisujejo zniževanju stroškov, sledijo strukturne spremembe in spremembe procesov s približno enakimi vrednostmi odgovorov, na zadnjem mestu po pomembnosti pa so spremembe kulture podjetij.



Študentski servisi so se, sodeč po rezultatih ankete, odločili pretežno za ukrepe, ki jih predvideva teorija E. Kratkoročno je ta zanesljivo bolj uspešna kot teorija O. Vprašanje pa je, kako je učinkovita na dolgi rok. Na dolgi rok pomeni teorija E izčrpavanje vitalnosti podjetja.

### **6.2.1 Kratkoročne ekonomske izboljšave**

Ekonomski pristop k spremembam pomeni, da si podjetje zastavi za cilj kratkoročne ekonomske izboljšave. Osnovni cilj sprememb pri teoriji E je zadovoljiti lastnike podjetij z izboljšanjem pretoka kapitala in povečanjem vrednosti delnic. Participacija zaposlenih in podobne ideje se morajo podrediti višjemu cilju. Vzrok, da se podjetje odloči za ta pristop, je ponavadi poslovna kriza v podjetju (Harvard Business Essentials, 2003, str. 10).

Vodenje podjetja je v tem primeru še najbolj podobno kriznemu managementu, ki tudi daje prednost kratkoročnim ukrepom:

1. znižanju stroškov,
2. finančni sanaciji,
3. tržni diferenciaciji proizvodov in
4. hitri reorganizaciji podjetja (Kovač, 1996, str. 90).

Vzroki, zaradi katerih podjetja uporabljajo ekonomski pristop k spremembam, so v študentskih servisi prisotni. Poslovna kriza je bila najhujša v letu 2005 (glej Preglednico 10 na strani 59). Tedaj so managementi in lastniki študentskih servisov tudi začeli z izvajanjem obsežnih ukrepov za zniževanje stroškov. Prednost, ki so jo tedaj dali ukrepom, ki prinašajo rezultate na kratek rok, je bila razumljiva. Kriza je večino managementov in lastnikov študentskih servisov presenetila.

Ukrepi študentskih servisov, ki so skladni s teorijo E:

- drastično nižanje stroškov,
- procesi spreminjanja na področjih struktur, procesov in kulture imajo za cilj nižanje stroškov,
- številni ukrepi se izvajajo od zgoraj navzdol,
- skupno nastopanje na trgu s strateškim partnerjem,
- odločanje je v številnih podjetjih skoncentrirano v rokah lastnikov in managerjev,
- zaposleni so bolj izvajalci kot soustvarjalci poslovnih procesov in odločitev,
- ignoriranje dolgoročnega razvoja z varčevanjem pri razvoju in kvaliteti storitve,
- razpustitev oddelkov in posledično sklepanje pogodb z zunanjimi izvajalci,
- prodaja premoženja podjetja,
- odpuščanja zaposlenih,
- manj usposabljanj za zaposlene,

- nižanje plač zaposlenim,
- ukinitve poslovalnic študentskih servisov,
- okrepljena vloga oddelkov komerciale in informatike (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Posledica naštetih ukrepov je bila, da je bila finančna situacija v študentskih servisih v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 boljša (glej Preglednico 10 na strani 61). Sklepamo lahko, da so bili učinki ukrepov študentskih servisov večinoma uspešni. Kljub temu je z opravljanjem storitve posredovanja začasnih in občasnih del dijakov in študentov v letu 2005 prekinilo 28 odstotkov vseh podjetij, ki so jo opravljala do tedaj (Žiher, 2007, str. 1–2).

Izbor naštetih ukrepov pomeni, da so dali managementi in lastniki študentskih servisov pri spreminjanju in prilagajanju podjetij velik poudarek kratkoročnim ekonomskim izboljšavam. Večji študentski servisi so poleg nižanja stroškov izvajali tudi strukturne spremembe. Našteti ukrepi niso razvojno naravnani. Kažejo na to, da se študentski servisi v krizi počutijo ogrožene. Krize ne gledajo kot priložnosti za razvoj (Koren, 2006, str. 13, 14).

Pri nekaterih študentskih servisih se pojavlja občutek molzenja. Ti študentski servisi v bistvu izvajajo le varčevalne ukrepe, drugih skorajda ne. Želijo ohraniti obseg trenutnega delovanja in iz dejavnosti posredovanja storitve začasnega in občasnega dela dijakov in študentov iztisniti kar največ. Pri tem izkoriščajo naložbe in vložke v storitev, ki so jih izvedli v preteklosti, trenutno pa skrbijo za kar najmanjšo porabo sredstev (Tavčar v Možina et al, 2002, str. 747).

Drugi študentski servisi ne sodijo v ta koncept. Odločili so se, da bodo delovanje podjetij prilagodili krčenju obsega delovanja. Na podlagi odgovorov iz ankete lahko sklepamo na poskuse preobratov z uporabo strategije poslovnega zasuka (Kovač, 1996, str. 91). Ta podjetja so aktivna v smislu iskanja rešitev za prihodnost. Rešitve iščejo tako z opravljanjem dejavnosti posredovanja začasnih in občasnih del kot tudi z uvajanjem dopolnjujočih dejavnosti.

Obstaja tudi tretja skupina študentskih servisov. Odločili so se za rast z oblikami nekapitalskega in kapitalskega povezovanja s konkurenčnimi študentskimi servisi.

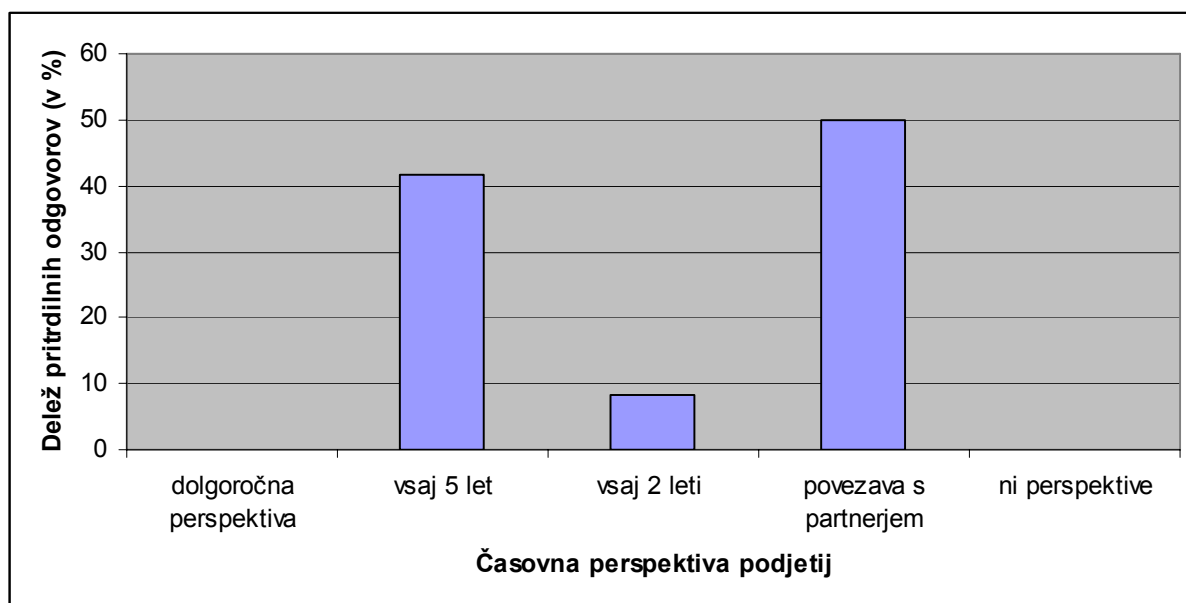
Ne glede na to, kakšno politiko obsega delovanja posamezni študentski servisi izvajajo, je odgovor o perspektivah storitve enak: menijo, da opravljanje storitve posredovanja občasnega in začasnega dela dijakov in študentov nima dolgoročne perspektive. Natančnejša mnenja managementov in direktorjev študentskih servisov o perspektivnosti dejavnosti posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov so zbrana v naslednji preglednici in sliki:

Preglednica 15: Perspektivnost dejavnosti študentskih servisov v prihodnje

| Časovne perspektive podjetij |                                  | Št. pritrtilnih odgovorov | Delež pritrtilnih odgovorov |
|------------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1.                           | Dolgoročna perspektiva           | 0                         | 0,0 %                       |
| 2.                           | Vsaj 5 let                       | 5                         | 41,7 %                      |
| 3.                           | Vsaj 2 leti                      | 1                         | 8,3 %                       |
| 4.                           | Povezava s strateškim partnerjem | 6                         | 50,0 %                      |
| 5.                           | Ni perspektive                   | 0                         | 0,0 %                       |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 13: Perspektivnost dejavnosti študentskih servisov v prihodnje



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Glede na rezultate ankete:

- polovica študentskih servisov perspektivo za bližnjo prihodnost vidi v povezovanju s strateškimi partnerji, noben od teh študentskih servisov se ni izrekel o časovni dimenziji perspektiv storitve,
- skoraj polovica anketiranih študentskih servisov meni, da bodo v podjetjih opravljali storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov še vsaj 5 let.

### 6.2.2 Izboljšave organizacijskih zmožnosti

Podjetje si v obdobju sprememb lahko zastavi za cilj izboljšave organizacijskih zmožnosti. Osnovni cilj sprememb pri teoriji O je razvoj takšne podjetniške kulture, ki podpira učenje in visoko sposobne zaposlene. Podjetja stremijo k požitvi in krepitvi njihove kulture skozi individualno in organizacijsko učenje. To zahteva visok nivo participacije zaposlenih, plosko organizacijsko strukturo in močne vezi med

zaposlenimi in podjetjem. Najuspešnejša in najbolj stabilna so podjetja, ki imajo dinamične, k učenju usmerjene in visoko sposobne zaposlene (Harvard Business Essentials, 2003, str. 11).

Ustvarjanje posebne podjetniške kulture je najpomembnejši vzvod in hkrati tudi cilj sprememb. Gre za odkrivanje poslovnih sposobnosti ljudi in njihovo usmerjanje k skupnim ciljem podjetja. Za uspešno sodobno podjetje je odločilno, kako ljudje delajo skupaj in delijo skupno odgovornost za poslovno usodo podjetja (Kovač, 1996, str. 17–18). Govorimo lahko o spreminjanju organizacije od spodaj navzgor.

Koncept izboljšav organizacijskih zmožnosti lahko primerjamo s konceptom učečega se podjetja. Ta temelji na neprestanem pridobivanju, ustvarjanju in prilagajanju znanja. V ospredju je permanentno učenje zaposlenih in njihov nenehen osebni razvoj. Podjetje s takšnimi zaposlenimi se je sposobno nenehno spreminjati in izboljševati. Sposobno se je uspešno odzivati na spremembe (Kovačič, Bosilj Vukšič, 2005, str. 97). Nekateri avtorji menijo, da je to jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju (Rant, 2001, str. 347). Koncept učečega se podjetja je naravnani v dolgoročno uspešnost podjetja.

Ravnanja študentskih servisov, ki so skladna s teorijo O:

- spremembe ne uvajajo vedno in izključno od zgoraj navzdol,
- spodbujanje participacije zaposlenih pri odločanju v nekaterih študentskih servisih,
- zmanjševanje vloge managerjev v nekaterih servisih, odločitve sprejemajo tisti, ki delo opravljajo,
- razvijanje elementov obstoječe kulture, ki podpirajo spreminjanje,
- podpiranje vedenja, naklonjenega spremembam,
- spodbujanje podjetniškega načina obnašanja,
- vzpostavitev ploskih organizacijskih struktur v nekaterih študentskih servisih,
- zaupanje v zaposlene in spoštovanje sposobnosti zaposlenih,
- uresničevanje predlogov zaposlenih,
- spodbujanje aktivne vloge zaposlenih pri spreminjanju študentskih servisov,
- spodbujanje zaposlenih k iskanju rešitev,
- managementi in lastniki cenijo mnenja in predloge zaposlenih (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Študentski servisi, soočeni s krizo, so najprej uporabili ekonomski pristop k spremembam. Varčevalni ukrepi so bili drastični zlasti v nekaterih večjih študentskih servisih. Obstoječo kulturo v podjetjih so ali ignorirali ali uporabljali. Nekatera ravnanja študentskih servisov kažejo, da so v dveh letih procesa spreminjanja študentski servisi začeli izboljševati organizacijske zmožnosti svojih podjetij: ploske organizacijske strukture, participacija zaposlenih pri odločanju v nekaterih podjetjih,

spodbujanje podjetnosti zaposlenih, ... Vendar bi le stežka trdili, da gre za sistematičen in aktivno voden proces spreminjanja kulture s strani managementov in lastnikov študentskih servisov. Bolj je verjetna trditev, da gre za razvijanje kultur, ki so v nekaterih študentskih servisih obstajale pred začetkom procesa spreminjanja. V kriznih razmerah je postalo jasno, da takšna kultura prispeva k uspešnosti podjetja. Zato so jo managementi in lastniki še naprej razvijali.

Študentski servisi so si pripravili različne kombinacije ukrepov teorije E in ravnanj skladno s teorijo O. Načeloma managementi in lastniki študentskih servisov izboljšavam organizacijskih zmožnosti ne namenjajo dosti pozornosti, prednost dajejo kratkoročnim ekonomskim izboljšavam. Zaposleni v študentskih servisih še niso najpomembnejši vir uspeha svojih podjetij. Na podlagi podatkov iz ankete lahko predvidevamo, da prilagodljivost spremembam, predanost napredku, učljivost in pripadnost zaposlenih podjetju v študentskih servisih močno nihajo.

Po dveh letih trajanja poslovne krize v reakcijah študentskih servisov nanjo še vedno prevladuje boj za obstanek podjetij. Managementi in lastniki študentskih servisov ocenjujejo, da so še vedno nujno potrebni le ukrepi, ki imajo za cilj kratkoročne ekonomske izboljšave. Za izboljšave organizacijskih zmožnosti še nimajo časa in jih odmikajo v prihodnost.

### **6.3 Dopolnilne dejavnosti študentskih servisov**

Osnovna dejavnost študentskih servisov je opravljanje storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Država z ukrepi, ki jih sprejema v zadnjih letih, omejuje opravljanje te storitve. Podjetja, ki opravljajo posredovanje začasnega in občasnega dela dijakov in študentov kot edino ali prevladujočo storitev, so v krizi. V opravljanju storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov ne vidijo dolgoročne perspektive (anketa med študentskimi servisi, 2007). Hkrati pa so se managementi in lastniki podjetij odločili, da bodo tudi v prihodnje opravljali isto storitev.

Dodajanje dejavnosti k osnovni dejavnosti študentskih servisov bi bila lahko za podjetja primerna odločitev. Namen in cilj dodajanja dejavnosti bi lahko bil:

- na kratek rok blaženje poslovne krize,
- ohranjanje obsega delovanja podjetja,
- zaustavitev oženja obsega delovanja,
- na daljši rok možnost za izhod iz krize,
- možnost razvoja podjetja z opravljanjem nove dejavnosti in drugo.

Dopolnilna dejavnost ali dejavnosti, ki bi zagotovile takšne učinke, bi pomenile ugodno rešitev za podjetja, lastnike in zaposlene (Jaklič, 2002, str. 274).

Pri iskanju vsebin dopolnilnih dejavnosti študentskih servisov je smiselno najprej preveriti možnosti v preostali panogi posredovanja zaposlitev in dela. Storitvi posredovanja zaposlitev in dela ter zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, ki jih opravljajo ostala podjetja v panogi, sta trenutno v obdobju rasti. Raste tako število podjetij v tem delu panoge kot tudi celotni prihodki, ki jih podjetja ustvarjajo z opravljanjem teh dveh storitev (glej Preglednico 2 na strani 11 in Preglednico 3 na strani 12). Dodajanje ene ali obeh storitev k osnovni storitvi študentskih servisov je lahko dobra priložnost za podjetja.

Študentski servisi bi lahko izkoristili tudi številne prednosti, ki jih imajo z izkušnjami opravljanja storitev v panogi posredovanja zaposlitev in dela. Pri tem bi imeli prednosti pred ostalimi konkurenti, ki vstopajo v panogo in je ne poznajo tako dobro. Teh podjetij je trenutno veliko. V letu 2007 je v del panoge, ki ne opravlja storitev posredovanja študentskega dela, na novo vstopilo 44 podjetij (glej Preglednico 2 na strani 11). Opravljanje storitev posredovanja zaposlitev in dela ter posredovanja dela delavcev drugemu delodajalcu pomeni dopolnjevanje ponudbe storitev študentskih servisov. Obstoječim kupcem bi lahko ponudili vse storitve v zvezi s posredovanjem zaposlitev in dela. Za dodajanje dopolnilnih dejavnosti iz panoge posredovanja zaposlitev in dela obstajajo tudi številni drugi argumenti:

- obstoj podobne tehnologije kot za posredovanje začasnih in občasnih del,
- obvladanje te tehnologije s strani zaposlenih,
- ustrezen kader za opravljanje novih storitev – vsaj delno,
- razvite sposobnosti komuniciranja z odjemalci in kupci,
- ustrezne podatkovne baze kupcev – te so lahko celo večje, kot jih imajo preostala podjetja v panogi (odločanje za uporabo začasnega in občasnega dela dijakov in študentov je bilo v preteklosti bolj pogosto kot odločanje za uporabo preostalih storitev v panogi),
- podatkovne baze potencialnih uporabnikov,
- poznavanje trga dela,
- poznavanje poslovnih procesov v posredovanju zaposlitev, ...

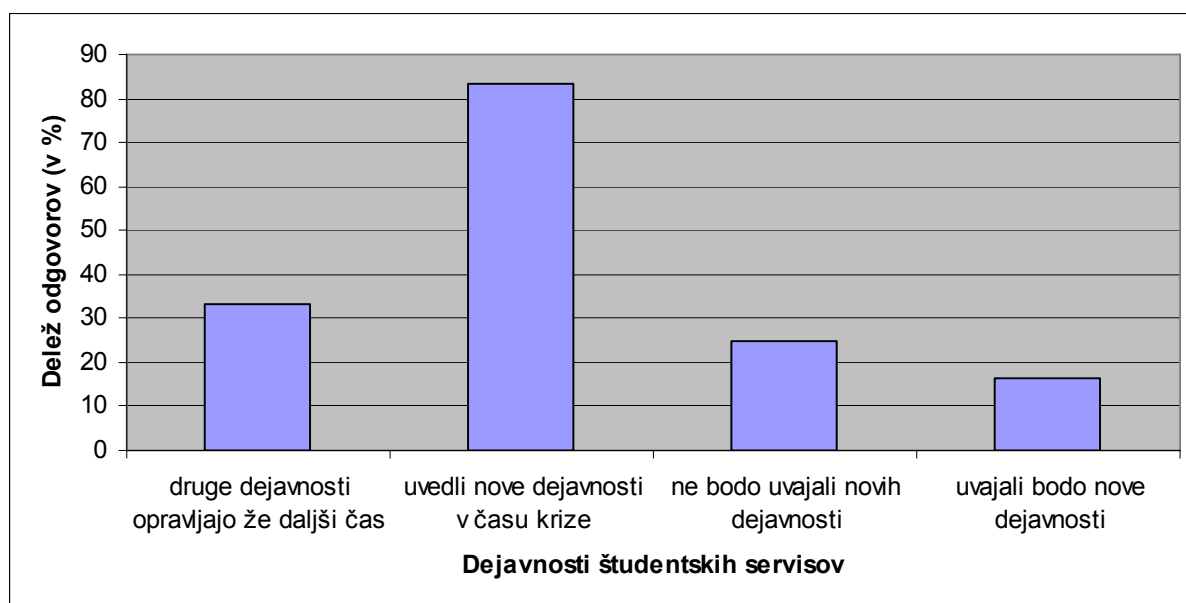
V anketi, opravljeni med študentskimi servisi, sem preveril, ali študentski servisi že sedaj opravljajo druge dejavnosti, kakšen odnos imajo do uvajanja novih dejavnosti v poslovanje in katere nove dejavnosti so za njih zanimive. Rezultati ankete so predstavljeni v preglednici in sliki na naslednji strani.

Preglednica 16: Dejavnosti študentskih servisov

| Dejavnosti študentskih servisov |   | Št. odgovorov | Delež odgovorov |
|---------------------------------|---|---------------|-----------------|
| 1.                              | Druge dejavnosti opravljajo že daljši čas | 4             | 33,3 %          |
| 2.                              | Uvedli so nove dejavnosti v času krize    | 10            | 83,3 %          |
| 3.                              | Ne bodo uvajali novih dejavnosti          | 3             | 25,0 %          |
| 4.                              | Uvajali bodo nove dejavnosti              | 2             | 16,6 %          |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 14: Dejavnosti študentskih servisov



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Skoraj vsi študentski servisi, ki so vrnilo izpolnjene anketne liste, so v zadnjih dveh letih v poslovanje podjetij uvedli nove dejavnosti. Celo študentski servisi, ki so pred nastopom krize že opravljali druge dejavnosti (tudi znotraj panoge posredovanja zaposlitev in dela), so se odločili za uvajanje novih dejavnosti.

Študentski servisi imajo omejene finančne zmožnosti. Izvajajo obsežne varčevalne ukrepe pri opravljanju osnovne storitve. Hkrati pa namenljajo sredstva za uvajanje novih dejavnosti. To pomeni, da uvajanju novih dejavnosti pripisujejo velik pomen v praktično vseh anketiranih študentskih servisih. Managementi in lastniki študentskih servisov so očitno odločeni iskati izhod iz trenutne krize z dodajanjem dejavnosti v poslovanje podjetij.

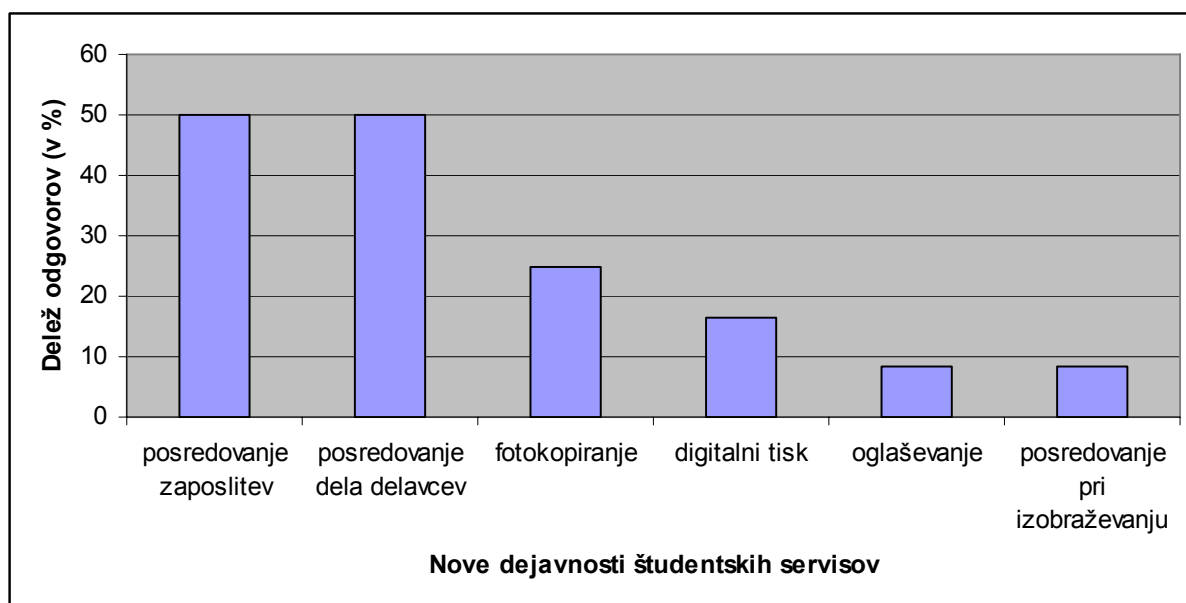
V ločenem anketnem vprašanju sem preveril tudi vrste dejavnosti, ki so jih v zadnjih dveh letih v poslovanje uvedli študentski servisi. Prejeti odgovori so zbrani v preglednici in sliki na naslednji strani.

Preglednica 17: Nove dejavnosti študentskih servisov

|    | <b>Nove dejavnosti študentskih servisov</b>    | <b>Št. odgovorov</b> | <b>Delež odgovorov</b> |
|----|--|----------------------|------------------------|
| 1. | Posredovanje zaposlitev in dela                | 6                    | 50,0 %                 |
| 2. | Posredovanje dela delavcev drugemu delodajalcu | 6                    | 50,0 %                 |
| 3. | Fotokopiranje                                  | 3                    | 25,0 %                 |
| 4. | Digitalni tisk                                 | 2                    | 16,6 %                 |
| 5. | Oglaševanje                                    | 1                    | 8,3 %                  |
| 6. | Posredovanje pri izobraževanju                 | 1                    | 8,3 %                  |

Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Slika 15: Nove dejavnosti študentskih servisov



Vir: Anketa med študentskimi servisi, 2007.

Kar polovica vseh anketiranih študentskih servisov se je odločila za uvajanje storitev posredovanja zaposlitev in dela ter posredovanja dela delavcev drugemu delodajalcu. Enako število odgovorov pri obeh storitvah pomeni, da se podjetja odločajo za uvajanje obeh preostalih storitev v panogi. Očitno so prepoznali in se odločili izkoristiti prednosti, ki jih imajo kot podjetja, ki že delujejo v panogi posredovanja zaposlitev in dela. Potencialnim kupcem bodo lahko ponudili vse storitve, ki se opravljajo v panogi posredovanja zaposlitev in dela. Tudi to bo pomenilo konkurenčno prednost pred številnimi drugimi podjetji v panogi, ki posredujejo le posamezne storitve.

Velika rast v panogi posredovanja zaposlitev in dela (glej Preglednico 3 na strani 12 in Žihar, 2007, str. 1) nudi možnost doseganja ciljev, ki so si jih posamezni študentski servisi zastavili ob odločitvi za uvajanje novih dejavnosti. Morda študentskim servisom nudi tudi možnost dolgoročnega razvoja.



Nekateri študentski servisi vidijo druge priložnosti pri uvajanju novih dejavnosti. Največkrat so izhodišče za odločanje glede vsebine nove dejavnosti druge storitve, ki jih ta podjetja že opravljajo.

Večina anketiranih študentskih servisov z novimi dejavnostmi dopolnjuje ponudbo že obstoječih storitev podjetij. Krčenje dejavnosti pri opravljanju storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov študentski servisi nadomeščajo z uvajanjem novih dejavnosti.

Managementi in lastniki študentskih servisov so reagirali na krizo šele v fazi poslovne krize. Večina njihovih aktivnosti je omejena na saniranje krize in obrambo pred možnim poglobljanjem krize v prihodnosti. Ocenjujem, da z uvajanjem novih dejavnosti obstajajo v študentskih servisih elementi proaktivnega managementa priložnosti. Študentski servisi tako aktivno oblikujejo svoj prihodnji položaj (Kropfberger v Belak, 2003, str. 151).

#### **6.4 Povezave med študentskimi servisi**

Tradicionalno pojmovanje trgov in konkurence se osredotoča na povpraševanje in ponudbo. Proizvodi ali storitve podjetij stopajo v borbo na trgu in na koncu dobimo zmagovalca. Konkurenca naj bi bila bistvo odnosov med podjetji. Sodelovanje naj bi bilo bistvo odnosov znotraj podjetja. Vendar ni nujno, da se meja med sodelovanjem in konkurenco prekriva z mejami podjetja. Obstaja tudi sodelovanje med podjetji in konkurenca znotraj podjetij. Vse pogosteje gre na trgu za konkurenco med skupinami podjetij (zavezništvi) in ne več med posameznimi podjetji (Jaklič, 2002, str. 143–146).

Začetki sodelovanja med študentskimi servisi časovno sovpadajo z začetki poslovne krize v letu 2004. Dotedanji ostri tekmeci so spoznali, da izhoda iz krize ne bodo našli v medsebojnem podcenjevanju in uničevanju, pač pa nasprotno, v sodelovanju (Konda, 2006, str. 65). K procesu povezovanja je študentske servise verjetno spodbujalo tudi dejstvo, da je glavna nevarnost za njihov nadaljnji obstoj prihajala iz okolja in ne od njih samih.

Interes za sodelovanje je bil izražen zlasti med večjimi študentskimi servisi, ki so pred tem med seboj še posebej ostro konkurirali. Tako sta se v letu 2005 oblikovali dve skupini študentskih servisov. Sestavljalo ju je pet študentskih servisov. Njihove poslovalnice so pokrivale skoraj celotno državo. Skupini študentskih servisov sta po opravljenem prometu predstavljali več kot 50 odstotkov celotnega trga študentskega dela (Bonitete.si, 2007).

Prve skupne akcije so bile izvedene jeseni 2005. Skupini študentskih servisov sta združeno izvajali akcijo vpisov in podaljševanja članstev v študentskih servisih za

posamezno skupino študentskih servisov. S tem je postal jasen tudi motiv povezovanja študentskih servisov. Akcija vpisov in podaljševanja članstev je največja in finančno najzahtevnejša marketinška akcija študentskih servisov vsako poslovno leto. Motiv povezovanja študentskih servisov je bil v zmanjševanju stroškov, torej ekonomski (Galetić, Tipurić v Belak, 2003, str. 116). Sodelovanje med skupinama študentskih servisov je od tedaj redno.

## **6.5 Motivi za povezovanje študentskih servisov**

Različni avtorji obširno opredeljujejo številne motive, razloge in cilje podjetniških povezav (Šelekar, 2006, str. 116, Dubrovski, 2003, str. 257, Bowman, Faulkner, 1997, str. 214, Galetić, Tipurić v Belak, 2003, str. 116). Vsi se strinjajo, da je bistvo povezovanja v zagotavljanju razvoja in rasti podjetij. Motive za povezovanje, ki jih avtorji navajajo, sem glede na specifičen položaj, v katerem so študentski servisi, po pomembnosti razporedili v naslednje zaporedje:

- zaostrene razmere na trgu,
- zagotavljanje obstoja podjetij,
- blaženje poslovne krize,
- povečanje konkurenčnih prednosti,
- povečanje tržnega deleža,
- doseganje ekonomije obsega,
- zmanjševanje stroškov,
- večja premoženjska osnova,
- ohranitev obsega delovanja in
- možnost razvoja.

Kar polovica študentskih servisov vidi možnost obstoja z opravljanjem storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov v povezovanju z drugimi študentskimi servisi (anketa med študentskimi servisi, 2007). Zato so med motivi za povezovanje študentskih servisov na prvem mestu zaostrene razmere na trgu. Podjetja, kot reakcijo na zaostrene razmere na trgu, vedno bolj intenzivno in vedno bolj inovativno iščejo organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale obstoj (Dubrovski, 2003, str. 257). Povezovanje med študentskimi servisi je del njihove strategije za obstoj na trgu.

Močan motiv povezovanja med podjetji je obvarovanje pred pojavi krize (Dubrovski, 2003, str. 256). Povezovanje med študentskimi servisi, ki smo mu priča v zadnjih letih, pomeni reakcijo podjetij na poslovno krizo. Začetki povezovanj segajo namreč v čas, ko je poslovna kriza že nastopila. Študentski servisi s povezavami med podjetji v času strateške krize nastanka poslovne krize ne bi mogli preprečiti. Morda bi jo lahko omilili. Imajo pa študentski servisi močan motiv za nadaljevanje procesa

povezovanja, saj obdobje krize še traja. V letošnjem letu se je kriza z dodatnimi ukrepi države še poglobila.

Povečanje tržnega deleža (Šelekar, 2006, str. 116) je bilo nujno za vse študentske servise, ki so v času upadanja dejavnosti želeli ohraniti obseg delovanja, ali pa njegovo zmanjšanje minimalizirati. Povpraševanje po storitvi posredovanja začasnega in občasnega dela študentov in dijakov se je zmanjšalo, s tem se je zmanjšal prodajni trg študentskih servisov. Če je posamezen študentski servis želel ohraniti obseg poslovanja, je moral povečati tržni delež. Povečanje je bilo možno s prevzemom odjemalcev ponudnikov storitve, ki so zapustili panogo. To bi dosegli z aktiviranjem notranjih virov v študentskih servisih. Nekateri študentski servisi pa so poskušali povečanje tržnega deleža doseči s povezovanjem s konkurenti.

Zelo močan motiv za povezovanje med študentskimi servisi je tudi doseganje ekonomije obsega (Bowman, Faulkner, 1997, str. 214). To pomeni doseganje stroškovnih prednosti, ki so povezane z velikostjo podjetja (Jaklič, 2002, str. 324). Pri opravljanju storitve posredovanja občasnih in začasnih del dijakov in študentov so bili že pred nastopom krize v prednosti veliki študentski servisi. Ti so lažje zbrali ustrezno količino sredstev, potrebnih za uvajanje novosti v poslovanje, zagotavljanje kvalitete storitve in njen razvoj. V obdobju poslovne krize posamezni študentski servisi še težje zagotavljajo optimalno ali vsaj rentabilno poslovanje. S povezovanjem lahko dosežejo večjo stopnjo ekonomičnega izvajanja posameznih poslovnih funkcij ali celo celotnega poslovanja (Bowman, Faulkner, 1997, str. 214). To pomeni zelo močan argument za povezovanje z vidika stroškov. Stroškovno prilagajanje spremembam iz okolja pa je trenutno za servise največji izziv (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Večja premoženjska osnova kot motiv povezovanja je močno povezana z doseganjem ekonomije obsega in s posledičnim zmanjševanjem stroškov na enoto storitve. Razpoložljivost sredstev lahko omogoči, poleg nemotenega tekočega poslovanja, še nadaljevanje posodabljanja storitve in zagotavljanja njene kvalitete (Galetić, Tipurić v Belak, 2003, str. 116). Tem aktivnostim so se študentski servisi v času poslovne krize odpovedali (anketa med študentskimi servisi, 2007). Sredstva pa nujno potrebujejo tudi za uvajanje novih dejavnosti, s katerimi poskušajo omejiti upadanje obsega poslovanja, v poslovanje.

Motiv za povezovanje študentskih servisov je tudi možnost ohranitve obsega delovanja in ponovnega razvoja podjetij. Ta dva motiva lahko uresničijo s tem, da nekatere razvojne priložnosti, ki so jih zaznali v obdobju krize, dejansko spremenijo v razvojne možnosti (Šelekar, 2006, str. 114). Pri tem gre predvsem za dopolnilne dejavnosti, ki so jih praktično vsi študentski servisi začeli uvajati v poslovanje v času poslovne krize.

Motiv za povezovanje je tudi povečanje konkurenčnih prednosti (Konda, 2006, str. 65) posameznih študentskih servisov ali skupin študentskih servisov. Nekateri študentski servisi so ocenili, da bo njihova notranja rast, ki jo zahteva prilagajanje razmeram na trgu, dolgotrajna. Za lastnike ta počasnost ni sprejemljiva. Zavedajo se, da je hitrost danes ključnega pomena za uspeh v intenzivnem konkurenčnem okolju. Odločili so se za različne oblike povezovanja z drugimi podjetji. Razlog za počasnejšo notranjo rast je morda pomanjkanje lastnih finančnih ali kadrovskih virov. Ta podjetja so očitno ocenila, da bi jih konkurenti ob počasni rasti dohiteli (tudi s povezovanjem med seboj), prehiteli in s tem poslabšali njihov konkurenčni položaj. Povezave med podjetji lahko pomenijo hitrejšo, velikokrat pa tudi cenejšo in manj zahtevno razvojno pot kot izgradnja lastnih zmožnosti in prednosti (Dubrovski, 2003, str. 256).

Vsem študentskim servisom je skupen motiv povezovanja doseganje zadovoljive poslovne uspešnosti (Dubrovski, 2003, str. 257). Pri tem je presenetljivo dejstvo, da so zveze sklenjene med nekdanjimi velikimi konkurenti na trgu. Za študentske servise je bil pred začetkom poslovne krize značilen močan konkurenčni boj. Zlasti je bil oster med največjimi študentskimi servisi. Ravno ti pa so sedaj protagonisti povezovanja. Zaradi tega so povezave med podjetji, nekdanjimi konkurenti, zelo zahtevne (Konda, 2006, str. 65). Po drugi strani pa je poslovna kriza najbolj prizadela velike študentske servise. Ti sprejemajo najradikalnejše ukrepe prilagajanja novim razmeram in imajo s prilagajanjem več težav kot manjši servisi. Managerji in lastniki večjih študentskih servisov stanje v panogi ocenjujejo bolj kritično kot ostali (anketa med študentskimi servisi, 2007). Zato povezovanje med njimi ne preseneča.

Za proces sodelovanja med študentskimi servisi so spodbudni tudi podatki o učinkih povezav med podjetji v Sloveniji. Ti naj bi bili predvsem pozitivni: povečana učinkovitost, ekonomija obsega, povečana konkurenčnost, prenos managerskih znanj iz uspešnejših v manj uspešna podjetja. Pri povezovanju prevladujejo motivi večanja tržnih deležev in možnosti ustvarjanja različnih sinergij (Bešter, 2000, str. 7).

## **6.6 Oblike povezovanja študentskih servisov**

Povezave med podjetji v osnovi delimo v dve veliki skupini:

- prevzemi in združitve podjetij in
- strateška zavezištva (Štrukelj, 1998, str. 40).

Dubrovski vse povezave med podjetji označuje kot strateške. Vsebina strateškosti je v pomenu, ki ga ima povezovanje oziroma sklenjeno partnerstvo za obstoj in razvoj posameznega podjetja. Strateško povezovanje je lahko:

- poslovno (nekapitalsko) in
- kapitalsko (lastniško) (Dubrovski, 2003, str. 258).

Sodelovanje med podjetji, ki so v strateškem zavezništvu, je poslovno (nekapitalsko). Poteka na osnovi pogodb ali dogovorov, brez navzkrižnega lastništva ali ustanovitve novega podjetja (Jaklič, 2002, str. 148). Sodelujoča podjetja ohranijo pravno samostojnost. Pri tem je povezovanje lahko le bolj izvedbene, taktične, funkcijske narave in manj strateške narave (Dubrovski, 2003, str. 258). Za študentske servise lahko trdimo, da so tudi oblike nekapitalskega sodelovanja za podjetja strateškega pomena (Konda, 2006, str. 66).

Kapitalsko (lastniško) povezovanje pomeni spremenjena lastniška razmerja med podjetji. Ločimo prevzeme in združitve. Do prevzema podjetja lahko pride z odkupom delnic ali z odkupom premoženja podjetja. Združitve podjetij lahko potekajo s pripojitvami ali spojitvami. O pripojitvi govorimo takrat, ko od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi le eno. Ostala podjetja nanj prenesejo svoje premoženje in obveznosti, ter prenehajo obstajati. O spojitvah govorimo takrat, ko se dve ali več podjetij združi v neko popolnoma novo podjetje in prejšnja podjetja prenehajo obstajati (Bešter, 1996, str. 29–30).

Za nekatere panoge je značilno navpično ali vertikalno povezovanje podjetij. Gre za oblike poslovnih ali kapitalskih povezav z dobavitelji in kupci. Študentski servisi takšnega povezovanja ne poznajo. Povezujejo se zgolj horizontalno – s konkurenti (Kotler, 1997, str. 227).

Tudi konkurenti se med seboj lahko povezujejo z združitvami, prevzemi in/ali strateškimi partnerstvi. Močan argument za horizontalno povezovanje je zlasti doseganje ekonomije obsega. Povezovanje s konkurentom lahko omogoči doseganje maksimalno ekonomičnega obsega proizvodnje v posameznem ali enem (skupnem) podjetju (Bowman, Faulkner, 1997, str. 214). Za študentske servise je to zelo pomemben razlog povezovanja.

V Sloveniji med oblikami povezovanja še vedno prevladujejo prevzemi podjetij, kar pa ne velja za razviti svet. Ta se vedno bolj odloča za strateške povezave in ostale, uspešnejše oblike povezav med podjetji. Število strateških zavezništev po svetu raste v vseh panogah. Njihov cilj je dolgoročen razvoj in rast podjetij, s sodelovanjem na področju marketinga, proizvodnje, tehnologije in prenosa znanja (Šelekar, 2006, str. 114–116).

Pri študentskih servisih lahko prepoznamo obe obliki povezovanja: kapitalsko in nekapitalsko. Obe obliki sta prisotni že od začetka procesa povezovanja med študentskimi servisi. Pri tem je zanimivo, da so se največji študentski servisi, ki so proces povezovanja med konkurenti začeli, odločili najprej za strateška zavezništva. Ta so v Sloveniji manj prisotna in je njihovo izvajanje za podjetja predstavljalo poseben izziv. Eno strateško partnerstvo je že preraslo v kapitalsko sodelovanje.

V strokovni literaturi se povezovalni procesi med podjetji vedno obravnavajo v okviru globalizacijskih procesov. Študentski servisi se povezujejo izključno z motivom boljšega nastopanja na domačem trgu, vsebinsko pa so vse paralele enake.

### **6.6.1 Poslovno – nekapitalsko povezovanje**

Strateško zavezništvo je zveza podjetij, za katero je značilno:

- tesna izvedbena povezava med partnerskimi podjetji,
- zrelo zaupno medsebojno zanimanje za prihodnost drug drugega,
- dolgoročna strateška usmeritev,
- spoznanje zaveznikov, da sta razvoj in rast podjetja povezana z uspešnostjo vsakega izmed njih,
- velika podpora in pogostost stikov na najvišji in srednji managerski ravni,
- delitev prednosti, informacij, ugodnosti, koristi in
- koordinacijski managerski stil na podlagi sodelovanja in ne hierarhije (Lynch, 1993, str. 24).

Povezave dveh skupin študentskih servisov lahko obravnavamo kot strateške zveze:

- prvo skupino so oblikovali Zavod Center mladih iz Kranja, M servis d. o. o. iz Nove Gorice in Zavod DNSŠ Študentski servis iz Novega mesta,
- drugo skupino sta oblikovala Modri ŠS Ljubljana d. o. o. in e-Študentski Servis, ŠS d. o. o. iz Domžal.

V strateška zavezništva so se povezali študentski servisi, ki so si bili po velikosti zelo podobni. To je bila velika prednost posamezne skupine študentskih servisov. Zavezništva med šibkimi in močnimi partnerji so namreč le redko uspešna. Noben od partnerjev se ni odločil za izstop iz strateške zveze, kar je sicer mogoče. Interesi za skupno nastopanje, ki so najpomembnejša vez v vsakem zavezništvu (Šelekar, 2006, str. 117), so bili zelo močni.

Namen njihovega povezovanja je bil vzdrževati in vzpodbujati konkurenčne prednosti podjetij in na ta način zagotavljati uresničevanje vzajemnih koristi v povezavi sodelujočih študentskih servisov (Rojšek, 1993, str. 69). Nadaljevanja padanja povpraševanja po storitvi začasnega in občasnega dela dijakov in študentov strateška zavezništva študentskih servisov niso mogla prekiniti. So pa uspešno zniževala stroške poslovanja s skupnimi aktivnostmi:

- skupen nastop do uporabnikov: izstopale so zlasti večje promocijske akcije, katerih stroški so se za posamezno podjetje bistveno znižali,
- skupen nastop do kupcev: s komercialnimi aktivnostmi je rasel ugled sodelujočih študentskih servisov,

- uporaba skupnih informacijskih sistemov: skupini sta izbrali najboljšega in ga skupaj naprej razvijali, ...

Znotraj skupin je potekalo intenzivno komuniciranje, izmenjava znanj, izkušenj, prilagajanje in učenje. Učinki sinergije sodelovanja so tako segali s področja materialnih virov tudi na področje nematerialnih virov posameznih podjetij (Konda, 2006, str. 65). Učinki skupnih marketinških akcij so jim omogočili večanje tržnega deleža na račun konkurentov.

Partnerji v strateških zavezništvih so se zavedali:

- da na drugačen način ne bi mogli doseči ciljev tolikšnega znižanja stroškov poslovanja, ki so bili vsem zelo pomembni (anketa med študentskimi servisi, 2007),
- da omejitve resursov v posameznih študentskih servisih tudi niso omogočale izbire drugačnih aktivnosti za doseganje večjega tržnega deleža posameznih podjetij,
- partnerji so se pred začetkom sodelovanja (kot pretekli konkurenti) dobro poznali; tveganje zaradi odtekanja informacij in znanja je bilo majhno; v povezave so stopali premišljeno in z namenom dolgoročnejših povezav, o partnerjih v povezavi pa niso razmišljali kot o bodočih konkurentih.

To so situacije, v katerih strateška zavezništva lahko dobro uspevajo (Šelekar, 2006, str. 115).

Študentski servisi, ki so stopili v povezave, so s skupnim nastopanjem na trgu zmanjšali stroške poslovanja. S sredstvi, ki so jih privarčevali, so uspeli svojo storitev ohraniti na enakem nivoju kot pred krizo in jo celo posodobiti (anketa med študentskimi servisi, 2007). Začasno so omejili obseg upadanja prometa in ga v letu 2006 celo rahlo povečali (glej Preglednico 4 na strani 13). To kaže na uspešnost povezav.

Rezultati strateških partnerstev so lahko tudi slabi. To se zgodi v primeru, če se podjetja povezujejo na osnovi trenutnih potreb. Če pa podjetja gledajo na strateška partnerstva kot na dolgoročno strateško odločitev, so skoraj vedno uspešna (Yoshino, Rangan, 1995, str. 74). Študentski servisi, ki so sodelovali v anketi in so vključeni v strateška zavezništva, so soglasno odgovorili, da v sodelovanju vidijo možnost za obstoj podjetja v prihodnosti (anketa med študentskimi servisi, 2007).

Motiv za povezovanje je bil večji kot težave in tveganja, s katerimi so se študentski servisi srečevali: neuravnoteženost koristi, neuravnoteženost v zavezanosti in motivaciji posameznih partnerjev, težavno doseganje dogovorov, problemi pri sporazumevanju in spori med partnerji (Konda, 2006, str. 73).

Študentski servisi, ki so se povezali v strateška zavezništva, dosegajo dobre poslovne rezultate v primerjavi z ostalimi konkurenti in glede na krizne razmere, v katerih delujejo vsi, ki opravljajo storitev posredovanja občasnega in začasnega dela dijakov in študentov. Učinke zavezništev ocenjujejo kot pozitivne. Na krizo so reagirali tako, da so se organizirali v sodobna, inovativna zavezništva. Za slovenski prostor ta oblika povezovanja podjetij ni prav pogosta. Z oblikovanjem strateških zavezništev so študentski servisi pokazali veliko notranjo moč, prilagodljivost, željo po obstanku in nadaljnjem opravljanju storitve posredovanja občasnih in začasnih del dijakov in študentov.

### **6.6.2 Kapitalsko – lastniško povezovanje**

V okviru kapitalskega povezovanja podjetij ločimo prevzeme in združitve. Združevanje podjetij lahko poteka s pripojitvami podjetij ali spojitvami več podjetij.

Prevzemi in pripojitve so oblika zunanje rasti in razvoja podjetja. Podjetje, ki se odloči za ti dve obliki povezovanja, mora imeti na razpolago finančne presežke. Združevanje podjetij predstavlja obliko in sredstvo na poti uresničevanja notranje rasti (Lukasik v Belak, 2003, str. 120).

Pri vseh oblikah lastniškega povezovanja so značilni in cenjeni predvsem sinergijski učinki, ki izhajajo iz naslednjih štirih virov:

- podjetniške prednosti, ki se pokažejo s povečanjem notranje učinkovitosti po združitvi podjetij,
- finančni prihranki, h katerim lahko prištevamo višji koeficient dobička in številne druge,
- učinkovitost managementa in uprave,
- večanje tržne moči, ki izhaja iz manjšanja tržne konkurence (Lukasik v Belak, 2003, str. 121).

Primer prevzemov študentskih servisov so prevzemi e-Študentskega Servisa, ŠS d. o. o. iz Domžal, ki je prevzel nekaj manjših študentskih servisov. S prevzemi si je poleg naštetih prednosti povezovanja med podjetji zagotovil tudi boljšo pokritost Slovenije z mrežo svojih poslovalnic (Mreža poslovalnic E-Študentski Servis, d.o.o., 2007).

Primer združitve študentskih servisov je združitev Zavoda Center mladih iz Kranja, M servisa d. o. o. iz Nove Gorice in Zavoda DNSŠ Študentski servis iz Novega mesta. Gre za primer spojitve. Naštetata podjetja so ustanovila tretje, popolnoma novo podjetje Agencija M Servis, Kadrovske storitve, d. o. o. (Zgodovina Agencije M Servis, 2007).



Strateško zavezništvo podjetij Zavod Center mladih iz Kranja, M servis d. o. o. iz Nove Gorice in Zavoda DNŠ Študentski servis iz Novega mesta je po enem letu preraslo v kapitalsko sodelovanje.

Motiv združitve je bil zadovoljevanje potreb ustanoviteljev in odjemalcev storitve posredovanja začasnih in občasnih del dijakov in študentov. Združevanju je botrovala tudi ocena, da posamezni študentski servisi potreb svojih ustanoviteljev in odjemalcev ne bi mogli več zadovoljevati skladno z njihovimi pričakovanji (Zgodovina Agencije M Servis, 2007). Društvo novomeških študentov, ki je ustanovitelj Študentskega servisa DNŠ, ob tem ugotavlja, da je z združitvijo Študentski servis DNŠ prerasel iz največjega lokalnega ponudnika občasnih in začasnih del v enega izmed treh največjih ponudnikov v državi. Prednosti združitve ustanovitelj enega od združenih podjetij vidi v večji konkurenčnosti na trgu in večjem zadovoljstvu odjemalcev (Skupina DNŠ, 2007).

Prevzemanje konkurenčnih podjetij ali njihovo združevanje povezujejo avtorji tudi z motivom doseganja večjega nadzora na trgu. Z združitvami ali prevzemi (koncentracijo podjetij) se lahko ustvarja ali krepí prevladujoč položaj posameznih podjetij na trgu. To lahko povzroči omejevanje učinkovite konkurence. Zlasti je to možno v primeru horizontalnih koncentracij, ki se dogajajo v primeru študentskih servisov. Koncentracije spreminjajo strukturo trga (Repas, 2003, str. 5). Pri storitvi posredovanja začasnih in občasnih del dijakov in študentov bi se lahko struktura trga iz sedanje monopolistične konkurence spremenila v oligopol (Snoj, Gabrijan, 2000, str. 128). To bi pomenilo velike spremembe na trgu občasnih in začasnih del dijakov in študentov. Trendi v povezovanju študentskih servisov, pa tudi dejanske potrebe po povezovanju, kažejo na to, da se lahko to v prihodnosti tudi zgodi.

Pomemben motiv managementa in lastnikov pri kapitalnem povezovanju je možnost zvišanja vrednosti podjetij, zvišanja dohodkov in dobička, prestiža vodilnih kadrov, boljši izkoristek njihovih sposobnosti, virov, ... (Šelekar, 2006, str. 115).

Pri odločanju za kapitalsko povezovanje pa je poleg mamljivih motivov in ciljev treba upoštevati tudi tveganja, ki so jim izpostavljeni kupci podjetij:

- operativno tveganje nastane, ko se ciljno podjetje začne vesti na nepričakovan način (gre predvsem za primere sovražnih prevzemov),
- tveganje preplačevanja zmanjša pričakovano donosnost naložbe,
- finančno tveganje izhaja iz virov financiranja, težav pri odplačevanju dolgov in negativnega finančnega vzvoda (Lukasik v Belak, 2003, str. 119).

V Sloveniji so najpogostejši prevzemniki neposredni konkurenti. Najpogostejši cilj prevzemnikov so manj produktivna podjetja (po kriteriju bruto dodane vrednosti na zaposlenega) in podjetja z višjimi stroški dela na zaposlenega. Prevzemi se dogajajo

podjetjem z neizkoriščenimi možnostmi zniževanja stroškov in povečevanja produktivnosti (Bešter, 2000, str. 279–280).

### **6.6.3 Prednosti in pomanjkljivosti ene in druge oblike povezovanja**

Prevzemi imajo določene prednosti pred notranjim razvojem in strateškimi zavezništvi:

1. podjetju omogočajo hiter vstop na nov trg in če je prevzem izveden po atraktivni ceni, management prevzetega podjetja pa je resnično pripravljen, da prenese svojo pripadnost prevzemnemu podjetju, lahko to vodi k novemu, močnejšemu in večjemu podjetju,
2. lahko zmanjšajo stroške s pomočjo racionalizacije, z boljšimi pogajalskimi pozicijami do dobaviteljev in kupcev z ekonomijo obsega,
3. lahko zagotovijo dragocene sposobnosti in vire prevzemnemu podjetju in s tem krepijo njegove ključne prednosti in izboljšajo konkurenčni položaj,
4. s prevzemom konkurenta lahko podjetje izboljša svoj tržni delež in si zagotovi večjo tržno moč,
5. s prevzemom lahko podjetje zmanjša stroške aktivnosti vrednostnih verig obeh podjetij in izboljša informacije znotraj podjetij.

Zaradi naštetih prednosti jih mnoga podjetja jemljejo kot strategijo za njihov razvoj in hitro rast (Bowman, Faulkner, 1997, str. 222).

Prednosti strateških zavezništev pred prevzemi in združitvami:

1. kombinacije različnih sposobnosti in virov sodelujočih podjetij (tehnologije, dostop do informacij, znanj, veščin, ...), sinergijski učinki le-teh in s tem izboljšanje konkurenčnega položaja posameznih podjetij,
2. racionalizacije stroškov znotraj posameznih podjetij kot posledica sodelovanja, predvsem pa delitve stroškov skupnega nastopanja do uporabnikov, kupcev in dobaviteljev,
3. z delitvijo tveganja med podjetji se ta lahko lotijo bolj tveganih priložnosti,
4. pomemben dejavnik je cenovni mehanizem – ob ustanavljanju strateških zavezništev niso potrebna večja vlaganja nobenega od zaveznikov,
5. manjše možnosti odporov zaposlenih in težav s prilagajanjem podjetniških kultur,
6. večanje tržnih deležev posameznih podjetij v zavezništvu (Lynch, 1993, str. 21).

Ključne prednosti oblik kapitalskega in nekapitalskega povezovanja so podobne ali celo enake. Strokovnjaki tako ugotavljajo, da je ključne prednosti prevzemov možno uresničiti tudi s strateškimi zavezništvi in to praviloma ceneje (Bowman, Faulkner, 1997, str. 222).

Študija petdesetih povezav podjetij iz različnih držav je pokazala, da so prevzemi smiselni takrat, ko je veliko prekrivanja tako trga kot tudi znanja (Šelekar, 2006, str. 115). Pri študentskih servisih se poleg trga in znanja prekriva celotna storitev – kot pri večini horizontalnih povezav.

Pri izbiri določene oblike podjetniške povezave je najpomembnejši interes lastnikov podjetij (Lukasik v Belak, 2003, str. 120). Pri študentskih servisih so pomemben faktor pri izbiri oblike povezave tudi finančne zmožnosti podjetij.

Več kot 75 odstotkov strateških zavezništev se konča s prevzemom enega izmed partnerjev (Šelekar 2006, str. 116). Dubrovski celo meni, da predstavljajo kapitalske povezave velikokrat zaključek ali zadnjo fazo predhodnega strateškega, nekapitalskega sodelovanja (Dubrovski, 2003, str. 258).

To dokazujejo tudi primeri pri povezovanju študentskih servisov. Predvsem pa primeri študentskih servisov kažejo na to, da so najuspešnejši tisti, ki za rast in razvoj podjetja uporabljajo oba načina: kapitalsko in nekapitalsko povezovanje. Zunanjo rast si ta podjetja zagotavljajo s prevzemi in pripojitvami, ob tem pa še uspešno izgrajujejo mreže strateških zavezništev.

Kljub opisanemu intenzivnemu procesu povezovanja študentskih servisov in pozitivnim učinkom povezovanja pa študentski servisi z opravljanjem storitve posredovanja občasnega in začasnega dela dijakov in študentov ne vidijo dolgoročne perspektive za svoja podjetja. Sklepamo lahko dvoje:

- kriza v študentskih servisih se je letos z uveljavitvijo novih omejevalnih ukrepov države tako poglobila, da managementi in lastniki ocenjujejo, da dosedanje prilagajanje ne bo več zadoščalo za pozitivne rezultate poslovanja,
- strah pred novimi nevarnostmi iz okolja; ta je zelo realen in upravičen – zgolj to, da začne Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve izvajati določilo tretjega odstavka 6. b člena Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, 2006), bi že pomenilo bistveno poslabšanje pogojev za poslovanje vseh študentskih servisov.

## **6.7 Povezave v panogi posredovanja zaposlitev in dela**

Ugotovili smo, da je povezovanje med podjetji povezano z zaostrovanjem razmer na trgu. Bolj kot je konkuriranje na trgu intenzivno, bolj kot so pogoji poslovanja zaostreni, več je razlogov in motivov za povezovanje med podjetji (Dubrovski, 2003, str. 256).

Podjetja, ki v panogi posredovanja zaposlitev in dela opravljajo storitev posredovanja zaposlitve in dela ter storitev zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, ne čutijo večjih potreb po povezovanju. Ta del panoge je v fazi rasti. Raste tako povpraševanje po storitvah teh podjetij kot tudi število podjetij (Žiher, 2007, str. 1, in Posredovanje in zagotavljanje dela, 2007). Rast in razvoj ta podjetja zagotavljajo z notranjimi viri. Kontinuirana rast obsega poslovanja jim zagotavlja zadostno količino sredstev, ki to omogoča.

Podjetja se širijo s povečanim obsegom poslovanja v obstoječih poslovnih enotah. Večja podjetja odpirajo tudi nove poslovne enote (Posredovanje in zagotavljanje dela, 2007). Vstop številnih novih konkurentov v ta del panoge ni ogrozil rasti celotnih prihodkov podjetij, ki se že dalj časa ukvarjajo s storitvijo posredovanja zaposlitve in dela ter storitvijo zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu (glej Preglednico 3 na strani 12). Povpraševanje po storitvah raste tako hitro, da je prostora dovolj za vse konkurente (Kotler, 1997, str. 375).

Širjenje poslovanja nekatera podjetja zagotavljajo tudi s prevzemi in pripojitvami manjših podjetij, ki so bila do tedaj njihovi neposredni ali posredni konkurenti. Na ta način se širijo predvsem na geografska področja, na katerih do tedaj niso bila prisotna (Šelekar, 2006, str. 114). Vendar so prevzemi pri podjetjih, ki opravljajo storitev posredovanja zaposlitve in dela ter storitev zagotavljanja dela delavcev drugemu delodajalcu, bolj osamljeni pojavi te oblike rasti.

## **7. SKLEP**

Študentski servisi so storitvena podjetja. Delujejo v panogi posredovanja zaposlitev in dela. Opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Delujejo v pogojih monopolistične konkurence. Širše okolje študentskih servisov se hitro spreminja. Država je leta 2003 v Zakonu o delovnih razmerjih sprejela prvi ukrep za omejevanje študentskega dela. Za študentske servise je to pomenilo začetek strateške krize. Managementi in lastniki študentskih servisov krize niso zaznali in nanjo niso reagirali. Zaznali so šele začetek poslovne krize. Nastopila je julija 2004 s sprejetjem Zakona o dohodnini. Ta je z zmanjšanjem povpraševanja po storitvi začasnega in občasnega dela dijakov in študentov v letu 2005 povzročil zmanjšanje obsega poslovanja študentskih servisov. Podjetja so začela masovno opuščati dejavnost posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov. Začel se je upad dejavnosti. Ostala panoga vplivov sprememb zakona ni čutila. Še naprej je bila v fazi hitre rasti.

Že na tej stopnji povzemanja ugotovitev raziskave lahko zaključim, da je preživetje študentskih servisov v panogi posredovanja zaposlitev in dela ogroženo. Ne gre sicer za ogroženost dejavnosti kot celote, temveč za obstoj številnih podjetij, ki so do leta

2004 uspešno opravljala storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov.

Večina študentskih servisov je s poslovanjem nadaljevala. Njihovi managementi in lastniki so začeli iskati nove priložnosti in oblikovati nove strategije za nadaljevanje obstoja in razvoja podjetij. Poleg novih strategij so študentski servisi potrebovali še:

- trdno vizijo sprememb,
- trdno organizacijo vodenja sprememb za premagovanje ovir in
- ustvarjanje podjetniške kulture za spremembe.

Med strategijami prilagajanja novim razmeram na trgu, ki so jih študentski servisi začeli izvajati v letu 2005, gre predvsem za:

- strategije prilagajanja novemu obsegu poslovanja z obsežnimi varčevalnimi ukrepi, prestrukturiranjem in spreminjanjem delovnih procesov,
- strategije povezovanja z dotedanji konkurenti,
- strategije spreminjanja vsebine delovanja študentskih servisov.

Varčevalne ukrepe so izvajali vsi študentski servisi. Ravno tako je velika večina prilagajala poslovne procese. Ti so postajali avtomatizirani, hitrejši, enostavnejši in s tem cenejši. Strukturne spremembe so izvajali le večji študentski servisi, manjši jim niso namenjali veliko pozornosti.

Ukrepi v okviru strategij prilagajanja in spreminjanja so bili usmerjeni v doseganje kratkoročnih ekonomskih izboljšav. Za cilj so imeli ekonomsko racionalnejše obnašanje podjetij. V resnici ni šlo za dolgoročne strategije, ampak le za strategije preživetja naslednjih dve do pet let.

Za dolgoročne lahko opredelim strategije povezovanja med študentskimi servisi. Ti so za rast in razvoj izbrali tako oblike nekapitalskega kot kapitalskega povezovanja. Managementi in lastniki petih večjih študentskih servisov so oblikovali dve strateški zavezništvi. V letu 2006 so imela podjetja v zavezništvih boljše rezultate poslovanja kot v letu 2005. To kaže na uspeh zavezništev. Eno je po letu obstoja preraslo v kapitalsko povezavo. S spojitvijo dotedanjih konkurentov je nastalo podjetje Agencija M Servis, Kadrovske storitve, d. o. o.

Managementi in lastniki študentskih servisov so izvajali tudi pripojitve in prevzeme manjših direktnih konkurentov. Pri povezovanju študentskih servisov je šlo za horizontalno povezovanje. V tem primeru so prevzemi in združitve tudi bolj primerne oblike poslovnih povezav. Razlog za to so številni sinergijski učinki združenih podjetij. Najuspešnejši študentski servisi so si rast in razvoj zagotavljali tako s kapitalskimi povezavami kot tudi z oblikovanjem strateških zavezništev.

Strategije spreminjanja vsebine delovanja študentskih servisov so se izvajale z dodajanjem novih dejavnosti v poslovanje. Za ta način rasti in razvoja so se odločili skoraj vsi anketirani študentski servisi. Začeli so:

- postopen prehod iz opravljanja storitve posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov v opravljanje drugih storitev v panogi posredovanja in zagotavljanja dela,
- izvajati druge dejavnosti, za katere so našli priložnosti v okolju podjetij.

Večina študentskih servisov dodatnih storitev še ne opravlja v tolikšnem obsegu, da bi predstavljale dejanske razvojne možnosti. Trenutno gre bolj za znak zaznanih razvojnih priložnosti.

Spremembe v študentskih servisih so revolucionarne. K njihovi uspešni realizaciji lahko pripomore trdna vizija sprememb. Ocenjujem, da je trdna vizija sprememb tista, ki dovolj enakovredno obravnava vsa področja spreminjanja: zniževanje stroškov, strukturne spremembe in spremembe poslovnih procesov, ob tem pa ne zanemarija sprememb podjetniške kulture. Istočasno mora trdna vizija sprememb vključevati tudi prilagajanje spremenjenemu obsegu delovanja podjetij in povezovanje med podjetji. Nekateri študentski servisi, zlasti večji, imajo po teh kriterijih trdno vizijo sprememb.

Organizacija vodenja sprememb za premagovanje ovir na poti izhoda iz krize je zahtevna naloga managementov in lastnikov podjetij. V krizah je njihova vloga pri odločanju še bolj zahtevna in poudarjena. Nekateri študentski servisi tudi v času krize v proces odločanja vključujejo zaposlene. Odločanje poteka v timih in projektnih skupinah. Študentski servisi z razvitimi oblikami participacije zaposlenih pri odločanju so v prednosti pred tistimi, v katerih odloča le lastnik ali direktor.

Študentski servisi se niso odločili za uvajanje večjih sprememb na področju kulture v podjetjih. V boljšem položaju so tisti, ki so pri zaposlenih že pred krizo razvijali podjetnost in prilagodljivost. Ti so se odločili, da bodo obstoječo kulturo v času krize uporabili in jo razvijali.

Podjetja, ki opravljajo storitev posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov kot prevladujočo dejavnost podjetja, so še vedno v poslovni krizi. Krizo so dodatno poglobila določila novega Zakona o dohodnini in zmanjšanje prihodkov študentskih servisov iz naslova koncesijske dajatve v letu 2007. Dimenzije krize so tolikšne, da je ogrožen obstoj številnih podjetij, ki trenutno opravljajo storitev posredovanja začasnih in občasnih del dijakov in študentov.

Obširen proces prilagajanja spremenjenim razmeram na trgu, ki ga izvajajo managementi in lastniki študentskih servisov, bo zadoščal za dolgoročen obstoj nekaterih študentskih servisov. Študentski servisi, ki uspešno realizirajo strategije prilagajanja novim razmeram na trgu, imajo trdno vizijo sprememb, trdno organizacijo

vodenja sprememb in podjetniško kulturo, ki spremembe podpira, imajo več možnosti za dolgoročnejši obstoj in razvoj podjetij. Na podlagi teoretske analize in informacij iz ankete med študentskimi servisi lahko zaključim, da so to predvsem večji študentski servisi.

## 8. LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi motivi – empirična analiza na primeru Slovenije. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 283 str.
2. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
3. Bowman Cliff, Faulkner David: Competitive and Corporate Strategy. London: Irwin, 1997. 296 str.
4. Cimerman Mitja, Jerman Sandi, Klarič Roman, Ložar Borut in Sušanj Zoran: Manager, prvi med enakimi. Ljubljana: GV Založba, 2003. 188 str.
5. Dubrovski Drago: Pomen načrtovanja aktivnosti v povezovalnih procesih. Naše gospodarstvo, Maribor. 49 (2003), 3/4, str. 256–272.
6. Fidermuc Katarina: Ministrstvo spreminja pravila. Delo, Ljubljana. 49 (2007), 248, str. 10.
7. Galetić Lovorka, Tipurić Darko: Jačanje konkurenčne sposobnosti pomoću strateških saveza (str. 109–119) v Belak Janko et al: Integralni management in razvoj podjetja. Mer Evrocenter, 2003. 320 str.
8. Gramc Boris: Dejavniki notranjega podjetništva: primer Slovenije. IB revija, 15(2006), 4, str. 4–14.
9. Harvard Business Essentials: Managing Chance and Transition. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 135 str.
10. Hauc Anton: Krize podjetja in strateško programiranje razvoja. RR: revija za razvoj, Ljubljana. 5 (1989), 3, str. 28–31.
11. Ivanko Štefan: Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. Uprava, 1 (2003), 1, str. 91–103.
12. Ivanko Štefan: Organiziranje dela (str. 374–409) v Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
13. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 347 str.



14. Konda Iva: Strateška zaveznitva s poudarkom na tržnih vidikih povezovanja. Naše gospodarstvo, Maribor, 52 (2006), 1/2, str. 65–76.
15. Koren Matej: Ključni dejavnik uspešnosti uvajanja sprememb v podjetje v slovenskih razmerah. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 102 str.
16. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1997. 832 str.
17. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. str. 371.
18. Krajnc Pavlica Milan: Mirno proti krizi. Podjetnik, 13 (2004), 11, str. 36–37.
19. Kropfberger Dietrich: Od reaktivnega kriznega managementa k proaktivnemu managementu priložnosti (str. 139–152) v Belak Janko et al: Integralni management in razvoj podjetja. Mer Evrocenter, 2003. 320 str.
20. Lukasik Gabriela: Motivi in posledice združevanja podjetij (str. 119–124) v Belak Janko et al: Integralni management in razvoj podjetja. Mer Evrocenter, 2003. 320 str.
21. Lynch, Robert Porter: Business alliances guide : the hidden competitive weapon. New York: John Wiley & Sons, 1993. 337 str.
22. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
23. Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
24. Mužina Aleksij: Ali je možno dopolniti ponudbo na javni razpis?: koncesija gospodarske javne službe. Pravna praksa: časopis za pravna vprašanja. 21, 1/2 (2002), 1/2, str. 12–13.
25. Porter Michael E.: Competitive Strategy. London: The Free Press, 1980. 557 str.
26. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
27. Prašnikar Janez et al: Srednja podjetja in gospodarska rast. Ljubljana: Častnik Finance, d. o. o., 2003. 519 str.

28. Pučko Danijel: Strateško Upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
29. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 289 str.
30. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. Organizacija, 34 (2001), 6, str. 347–349.
31. Repas Martina: Pogojno dopustna koncentracija z vidika konkurenčnega prava. PP, Pravna praksa, 22 (2003), 5, str. 5–7.
32. Repas Martina: Problem priglasitve koncentracij v več državah članicah EU: Kako naprej?. Podjetje in delo, 29 (2003), 5, str. 855–871.
33. Rode Boštjan: Javno podjetje in koncesija. Diplomaska naloga poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 31 str.
34. Rojšek Iča: Ali je sploh mogoče še kaj povedati o trženju, Zbornik referatov z 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1993. str. 68–73.
35. Snoj Boris, Gabrijan Vladimir: Osnove marketinga. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000. 392 str.
36. Šelekar Tatjana: Izbira strateških zaveznikov. Naše gospodarstvo, Maribor, 52 (2006), 1/2, str. 114–121.
37. Štrukelj Tjaša: Razvojni management v fazi rasti in zrelosti podjetja. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1998. 169 str.
38. Štular Suzana: Izobrazba ali veščine?. Delo, Ljubljana, 49 (2007), 203, str. 19.
39. Tavčar I. Mitja: Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija, 2000, 262 str.
40. Tavčar Mitja: Management spreminjanja (str. 738–771) v Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
41. Tekavčič Metka: Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja (str. 664–692) v Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.

42. Ulčar Karmen: Vloga študentskega servisa v procesu zaposlovanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 47 str.
43. Vrečko Igor: Projektni pristop k reševanju kriz v podjetjih. Projektna mreža Slovenije, 5 (2002), 2, str. 4–16.
44. Yoshino Y Michael, U. Srinivasa Rangan: Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization. Boston: Harvard business school press, 1995, 257 str.
45. Zupan Neja: Pregled elektronskega poslovanja malih organizacij z večjimi v Sloveniji. Moderna organizacija, Kranj, 34 (2001), 1, str. 91–105.

## VIRI

1. Bonitete.si: Podatki o celotnih prihodkih nekaterih podjetij v panogi. Bisnode d. o. o. [URL: <http://www.bonitete.si/Default.asp>], 3. 10. 2007
2. Juvan Tomo: Minister Drobnič se spreneveda. Študentska organizacija Slovenije. [URL: <http://www.studentska-org.si/?q=node/view/198>], 11. 11. 2007
3. Koncesijska pogodba med Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve in Modrim študentskim servisom Ljubljana za leto 2007
4. Kundija Suzana: Sklenjen dogovor med predstavniki Študentske organizacije Slovenije in Ministrstvom za finance. Študentska organizacija Slovenije. [URL: <http://www.studentska-org.si/?q=node/view/172>], 22. 10. 2007
5. Mreža poslovalnic e-Študentski Servis, ŠS d. o. o.. [URL: <http://www.studentski-servis.com/O-nas/Poslovalnice>], 15. 11. 2007
6. Posredovanje in zagotavljanje dela. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. [URL: [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/trg\\_dela\\_in\\_zaposlovanje/posredovanje\\_in\\_zagotavljanje\\_dela/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/posredovanje_in_zagotavljanje_dela/)], 1. 10. 2007a
7. Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje (Uradni list RS, št. 139/06)
8. Raziskava o študentskih servisih med slovenskimi podjetji. Ljubljana: Agencija Cati, 2003, 40 str.

9. Seznam koncesionarjev – študentske koncesije. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije. [URL: [http://www.mdds.gov.si/si/delovna\\_podrocja/trg\\_dela\\_in\\_zaposlovanje/koncesije\\_za\\_posredovanje\\_dela/seznam\\_koncesionarjev\\_studentske\\_koncesije/](http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/koncesije_za_posredovanje_dela/seznam_koncesionarjev_studentske_koncesije/)], 3. 10. 2007b
10. Skupina DNS. Društvo novomeških študentov. [URL: <http://www.drustvo-dns.si/index.php?n=202&id=6&page=1>], 14. 11. 2007
11. Spremembe in dopolnitve zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 79/06)
12. Število zaposlenih oseb na študentskih servisih. Poslovni register Najdi.si. [URL: <http://www.najdi.si/register/>], 4. 10. 2007
13. Študentska ustava (Uradni list RS 105/02)
14. Usmerjanje mladih po končanem šolanju – aktivna politika zaposlovanja mladih. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje, 2002, 54 str.
15. Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, 33/91)
16. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02)
17. Zakon o dohodnini (Uradni list RS, št. 54/04)
18. Zakonu o dohodnini (Uradni list RS, št. 71/93)
19. Zakon o dohodnini (Uradni list RS, št. 117/06)
20. Zakon o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93)
21. Zakon o izobraževanju odraslih (Uradni list RS, št. 110/06)
22. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 79/06)
23. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Uradni list RS, št. 109/06)
24. Zakon o skupnosti študentov (Uradni list RS, št. 38/94)
25. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 79/06)

26. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o dohodnini (Uradni list RS, št. 80/04)
27. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o izobraževanju odraslih (Uradni list RS, št. 69/2006)
28. Zakon o spremembah Zakona o dohodnini (Uradni list RS, št. 53/05)
29. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/99)
30. Zakon o visokem šolstvu (Uradni list RS, št. 119/06)
31. Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 107/06)
32. Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91)
33. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, 72/06)
34. Zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni. ŠS d. o. o.. [URL: <http://www.studentski-servis.com/Podjetja/Pogosta-vprasanja#8-1>], 22. 10. 2007
35. Zdravje Andreja: 45 let Študentskega servisa. Ljubljana: Modri študentski servis Ljubljana d. o. o., 2004, 3 str.
36. Zgodovina Agencije M Servis, d. o. o. Agencija M Servis. [URL: <https://mservis.si/index.asp?M=305>], 15. 11. 2007
37. Žiher Mitja: Zbrani podatki iz letnih poročil Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2007, 2 str.
38. 13 študentskih zahtev. Študentska organizacija Slovenije. [URL: <http://www.reforme.si/aktualno.php?kaz=1023&vsebina=469&zap=3&nac=novica>] 3.11.2007

## Priloga 1: ANKETA

1. Ali ste v zadnjih dveh letih izvedli katero od spodaj navedenih strukturnih sprememb:

|  | da                       | ne                       | boste izvedli            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) ukinili ste poslovalnico (več poslovalnic – koliko: ____ )                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) združili ste dva ali več oddelkov v podjetju  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) poslovno funkcijo ali njen del za vas izvaja drugo podjetje (primer: računovodstvo) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) okrepili ste vlogo posameznega oddelka (katerega: _____)                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) posamezno funkcijo izvajate skupaj s strateškim partnerjem (katero: _____)          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) drugo: _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Kakšno organizacijsko strukturo imate:

- hierarhično (razvejano)
- enakopravno (plosko)

3. Ali ste v zadnjih dveh letih izvedli katerega od naštetih ukrepov zniževanja stroškov:

|  | da                       | ne                       | boste izvedli            |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) nižanje stroškov marketinških akcij         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) ukinjanje marketinških akcij                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) ukinjanje poslovalnic                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) prodaja premoženja podjetja                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) krčenje števila zaposlenih                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) nižanje plač zaposlenih                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) večina plač je vezanih na učinkovitost dela | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) krepitev e-poslovanja                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) skupno nastopanje več servisov na trgu      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) outsourcing posameznih opravil              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) varčevanje pri kvaliteti storitve           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) ne razvijamo več storitve                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) manj usposabljanj za zaposlene              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n) okrnjen razvoj informacijskega sistema      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o) drugo: _____                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Kolikšen je obseg zniževanja stroškov v zadnjih dveh letih:

- nismo zniževali stroškov
- 10 %
- 20 %
- več kot 20 %

5. V prihodnjem letu nameravamo znižati stroške za:

- 5 %
- 10 %
- več kot 10 %
- ne nameravamo zniževati stroškov

6. Kako poteka proces odločanja pri uvajanju novosti v poslovanje:

- odloči lastnik servisa
- odloči direktor servisa
- odloči kolegij direktorja
- odločanje poteka v timih
- odločanje poteka v projektnih skupinah
- o odločitvah se lahko izrečejo vsi zaposleni
- o odločitvah obvestimo vse zaposlene

7. Ali ste v zadnjih dveh letih spremenili način sprejemanja odločitev v podjetju:

- da
- ne
- bomo spremenili

8. Kolikšen je obseg komuniciranja s podjetji in člani glede na posamezno obliko komuniciranja. Prosimo, da ocenite vrednosti v odstotkih:

- a) osebno v poslovalnicah \_\_\_\_\_ %
- b) po telefonu \_\_\_\_\_ %
- c) preko spleta \_\_\_\_\_ %

9. Ali ste v zadnjih dveh letih v proces odločanja v podjetju vključili zaposlene

- da
- vključeni so bili tudi že prej
- ne
- zaposleni naloge izvajajo

10. Kolikšen pomen pripisujete vlogi zaposlenih pri spreminjanju podjetja (označite trditve, s katerimi se strinjate):

- vsak zaposleni že prispeva svoj delež k spreminjanju
- zadovoljni smo z delom zaposlenih, ni potrebe, da bi spreminjali svoje delo
- spremembe v podjetju lahko dosežemo le skupaj z zaposlenimi
- zaposleni nimajo vloge pri spreminjanju servisa
- spodbujamo sodelovanje zaposlenih
- vsak predlog zaposlenih uresničimo, če je le mogoče
- vsak zaposleni lahko največ prispeva z dobrim izvajanjem svojih delovnih nalog
- v spremembah, ki jih načrtujemo, zaposleni ne morejo sodelovati
- zaposlene sproti seznanjamo s spremembami
- cenimo sposobne sodelavce, ki dajejo koristne predloge
- zaposleni ne dajejo predlogov za spremembe
- iniciative zaposlenih lahko izboljšajo uspešnost podjetja
- situacija v podjetju je preveč zapletena, da bi zaposleni lahko sodelovali pri odločitvah

11. Kakšen pomen pripisujete posamezni vrsti sprememb v poslovanju (0 – nobenega, 4 – zelo velik)

|                                 | 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) strukturne spremembe         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) zniževanje stroškov          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) spremembe delovnih procesov  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) spremembe v kulturi podjetja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Ali ste v zadnjih dveh letih v poslovanje uvedli nove dejavnosti:

- da
- ne
- imamo namen dopolniti dejavnost podjetja

13. Za katere vrste dejavnosti gre:

|   | razmišljate<br>o uvedbi  | izvajate                 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> posredovanje zaposlitev                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> posredovanje dela delavcev drugemu delodajalcu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> turizem  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> gostinstvo                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> drugo (katera dejavnost: _____)                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



14. Kako ocenjujete trenutno stanje v panogi posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov:

- odlično
- dobro
- slabo
- krizno

15. Kakšni so razlogi za trenutno stanje v panogi posredovanja začasnega in občasnega dela dijakov in študentov (lahko označite več odgovorov):

- spremembe Zakona o dohodnini
- povečanje koncesijske dajatve na 12 %
- spremembe drugih zakonov (katerih: \_\_\_\_\_)
- zmanjšanje deleža lastnih stroškov v koncesijski dajatvi
- nesposobnost servisov za prilagajanje spremembam
- drugo: \_\_\_\_\_

16. Ali v panogi vidite dolgoročno perspektivo za vaše podjetje (obkrožite lahko več odgovorov):

- seveda
- da, vsaj za 5 let
- da, vsaj za 2 leti
- razmišljamo o povezavi s kakim drugim servisom
- razmišljamo o prekinitvi dejavnosti
- ne vidimo perspektive

Ime študentskega servisa:

- se objavi
- se ne objavi