

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Katja Simončič

Vpliv lastništva in nelastništva menedžerjev na podjetje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Katja Simončič

**Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela
Somentor: doc. dr. Samo Uhan**

Vpliv lastništva in nelastništva menedžerjev na podjetje

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

»Menedžment je doseganje postavljenih ciljev s pomočjo izvajanja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov.«

(Vila in Kovač 2007,35)

Diplomsko delo posvečam svoji družini.

Stari mami, ki je s priboljški *kontrolirala* moje opravljene izpite,
mami, ki je *organizirala*, da sem tudi med študijem jedla domačo hrano,
sestri, ki me je s svojo diplomom *vodila* do moje,
bratrancu, ki je vedno *razpoložljiv resurs*,
fantu, ki me je s *planiranjem* spodbujal k zaključku

in

očetu, ki mi je pomagal *doseči postavljene cilje*.

VPLIV LASTNIŠTVA IN NELASTNIŠTVA MENEDŽERJEV NA PODJETJE

Menedžerji, ki vodijo podjetja, lahko nastopajo v eni ali v dveh funkcijah. Lahko ga samo vodijo, to so tisti, ki nimajo lastniškega deleža, lahko pa ga tudi upravljajo, to so lastniki. Upravljaljska funkcija sicer nudi več sodelovanja pri odločanju in večjo kontrolo nad podjetjem, vendar prinaša tudi večjo odgovornost za poslovanje podjetja. Treba je torej uravnovežiti in optimizirati interese vodij in lastnikov (menedžerjev in delničarjev), da bi se dosegel čim učinkovitejši sistem vladanja v podjetju.

Raziskava med menedžerji lastniki in menedžerji, ki niso lastniki je pokazala, da so med njimi na nekaterih področjih opazne razlike. Med štirimi preučevanimi aspekti se je največ razlik pokazalo pri načinu poslovanja posameznih skupin menedžerjev in na odnos, ki ga ti menedžerji imajo do podjetja. Manjši vpliv lastništva je čutiti pri stališčih, iz katerih menedžerji lastniki in nelastniki izhajajo, ni pa opaziti vidnejših vplivov pri stilu vodenja, katerega se poslužujeta obe preučevani skupini.

Rezultatov obeh anket zaradi omejenega števila anketiranih ne moremo posplošiti na celotno populacijo, zato interpretacija izhaja iz subjektivnih kriterijev, saj ni bila mogoča statistična analiza podatkov.

KLJUČNE BESEDE: menedžment, lastniki, vodenje, upravljanje

IMPACT OF OWNERSHIP AND NON OWNERSHIP OF MANAGERS ON THE COMPANY

Managers in charge of a company can be in one of two functions. They can either act only as a managers without ownership stake in company, or they can also be part or full owners and as such governance the company. Managing function enables more cooperation in decision making and control over the company, but also brings more responsibility for company's business. Interests of leaders and owners (CEOs and shareholders) have to be optimized and balanced to achieve the most effective system of governance in the company.

Research showed noticeable differences between managers without ownership stake in company (CEOs) and the ones that do. Among the four studied aspects, the way of business and the attitude towards the company showed the most differences. Minor impact of ownership is felt in standpoints from which managers derive, while style of leadership is not noticeable affected by ownership.

Due to limited number of respondents, we can not generalize the result of the survey to the entire population. It also wasn't possible to make statistical analysis on such limited data, therefore the interpretation was made on subjective criteria.

KEY WORDS: management, governance, ownership, leadership

KAZALO

1 UVOD	8
1.1 Opredelitev izbrane teme ter cilj in pomen dela	8
1.2 Delovna hipoteza	9
1.3 Struktura diplomske naloge	9
1.4 Metodologija	10
2 LASTNIŠKA STRUKTURA SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA SKOZI ZGODOVINO	10
3 OBLIKE PRIVATIZACIJE V SLOVENIJI V 90. LETIH	12
4 LASTNIŠTVO	16
4.1 Poimovanje lastništva	16
4.2 Definicija lastništva in privatne lastnine skozi zgodovino	16
4.3 Delničarsko lastništvo	18
5 MENEDŽMENT	19
5.1 Razvoj menedžmenta	19
5.2 Osnove teorij menedžmenta	20
5.3 Opredelitev menedžmenta	22
5.4 Kdo je menedžer?	23
6 MENEDŽERSKO LASTNIŠTVO	24
6.1 Raziskave menedžerskega lastništva v preteklosti	24
6.2 Razmerja med menedžerji in lastniki	27
6.3 Umeščenost vodenja in upravljanja v sistem	29
6.4 Menedžerski odkup (MBO)	32
6.5. Učinki menedžerskega lastništva	34
7 RAZISKAVA – Anketa med slovenskimi menedžerji lastniki in menedžerji, ki niso lastniki	35
7.1 Metodologija	35
7.2 Opredelitev spremenljivk	37
7.2.1 Skrb za kadrovske politike	37
7.2.2 Usmerjenost k ljudem ali k nalogam	37
7.2.3 Tip vodje	38
7.2.4 Sprejemanje pomembnih odločitev	39
7.2.5 Intuicija	39
7.2.6 Neprofitnost	40
7.2.7 Skrb za okolje	40
7.2.8 Izobraževanje zaposlenih	41
7.2.9 Ravnanje v krizni situaciji	41
7.2.10 Poglavitni cilji	41
7.2.11 Ravnanje s sredstvi podjetja	42
7.2.12 Usklajenost s cilji lastnikov	42
7.2.13 Avtonomnost	43
7.2.14 Pridobivanje finančnih sredstev	43
7.2.15 Obstoje lastništva zaposlenih	43

7.2.16 Povečevanje ali zmanjševanje lastniškega deleža	44
7.2.17 Pripadnost podjetju	44
7.2.18 Odgovornost do podjetja	44
7.2.19 Osnovna vloga menedžerja	45
7.2.20 Razlog za nakup podjetja	45
7.2.21 Optimalni lastniški delež za anketirance	46
7.2.22 Optimalni lastniški delež na splošno	46
7.2.23 Vpliv lastništva zaposlenih na poslovne učinke	47
7.2.24 Vpliv lastništva na sovražni prevzem podjetja	48
7.2.25 Zadovoljstvo z lastniško sestavo v podjetju	48
7.2.26 Upravičenost visokih nagrad	48
7.2.27 Ocena uspešnosti podjetja	49
7.2.28 Povečanje/zmanjšanje uspešnosti	49
7.3 Preučevane dileme	49
7.4 Demografija	51
7.4.1 Menedžerji lastniki	51
7.4.2 Menedžerji nelastniki	52
8 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV	53
9 SKLEP IN UGOTOVITVE	87
9.1 Ugotovitve	87
9.2 Razlike in podobnosti med dobljenimi rezultati	92
10 ZAKLJUČEK	94
LITERATURA	98
PRILOGI	101
Priloga A: Vprašalnik za menedžerje lastnike	101
Priloga B: Vprašalnik za menedžerje nelastnike	106

Kazalo tabel

Tabela 6.1: Primarne interesne skupine.....	28
Tabela 6.2: Sekundarne interesne skupine.....	29
Tabela 7.1: Lastnosti dobrega in slabega vodje.....	39
Tabela 8.1: Značilnosti menedžerjev lastnikov in menedžerjev nelastnikov.....	77
Tabela 8.2: Sprejemanje pomembnih odločitev.....	79
Tabela 8.3: Ukrepi v krizni situaciji.....	85
Tabela 9.1: Stil vodenja.....	92
Tabela 9.2: Poslovanje.....	92
Tabela 9.3: Odnos do podjetja.....	93
Tabela 9.4: Stališča.....	93

Kazalo slik

Slika 3.1: Privatizacija z javno prodajo (ponudbo).....	13
Slika 3.2: Privatizacija z notranjim odkupom.....	13
Slika 3.3: Privatizacija z menedžerskimi in drugimi odkupi.....	14
Slika 6.1: Ravni in nosilci procesa menedžmenta.....	30
Slika 6.2: Umeščenost vodenja v sistem.....	32
Slika 7.1: Vodstveni slogi (po Blakeu in Mountu).....	38
Slika 7.2: Strateška sposobnost podjetja.....	49

Kazalo grafov

Graf 8.1: Oddelek za kadre.....	53
Graf 8.2: Poglavitni cilji.....	55
Graf 8.3: Skrbnost ravnanja s premoženjem podjetja za lastnike.....	55
Graf 8.4: Skrnost ravnanja s premoženjem podjetja za nelastnike.....	56
Graf 8.5: Optimalen lastniški delež za anketirance.....	57
Graf 8.6: Optimalen lastniški delež enega posameznika.....	59
Graf 8.7: Primerjava ocene optimalnega lastniškega deleža po menju managerjev lastnikov.....	59
Graf 8.8: Primerjava ocene optimalnega lastniškega deleža po menju managerjev nelastnikov.....	60
Graf 8.9: Vpliv lastništva na poslovne učinke podjetja.....	61
Graf 8.10: Obstoječe lastništvo zaposlenih.....	62
Graf 8.11: Usklajenost vodstva z lastniki.....	63
Graf 8.12: Ocena vodenja lastnikov.....	64
Graf 8.13: Ocena vodenja nelastnikov.....	64
Graf 8.14: Povečevanje lastniškega deleža.....	65
Graf 8.15: Nakup podjetja.....	65
Graf 8.16: Navezanost na podjetje.....	66
Graf 8.17: Lastništvo in sovražni prevzem.....	67
Graf 8.18: Posvetovanje z lastniki.....	68
Graf 8.19: Zadovoljstvo z lastniško strukturo.....	69
Graf 8.20: Odgovornost za poslovanje podjetja.....	71
Graf 8.21: Visoke nagrade menedžerjev.....	72
Graf 8.22: Ocena uspešnosti vodenja podjetja.....	73
Graf 8.23: Povečanje uspešnosti zaradi lastništva.....	74
Graf 8.24: Funkcija menedžerja ali funkcija lastnika.....	75
Graf 8.25: Vodstveni slog.....	76
Graf 8.26: Značilnosti menedžerjev lastnikov in menedžerjev nelastnikov.....	77
Graf 8.27: Sprejemanje pomembnih odločitev.....	79
Graf 8.28: Intuicija.....	80
Graf 8.29: Pridobivanje finančnih sredstev.....	81
Graf 8.30: Neprofitnost.....	82
Graf 8.31: Skrb za okolje.....	83
Graf 8.32: Izobraževanje zaposlenih.....	84
Graf 8.33: Nakup podjetja.....	86

1 UVOD

1.1 Opredelitev izbrane teme ter cilj in pomen dela

Preučevanje poslovnega in gospodarskega uspeha različnih podjetij oziroma držav kaže, da so le-ti različno organizirani ter vodeni. Sama sem se osredotočila na slovenski prostor, saj so osamosvojitve Slovenije in z njo povezane ekonomske ter politične spremembe povzročile velike in specifične spremembe v notranjem ter zunanjem okolju slovenskih podjetij.

Prehod na tržni način gospodarjenja, izguba pomembnih jugoslovanskih trgov, privatizacija, veliko večja konkurenca tujih in domačih podjetij na domačem trgu ter nujnost iskanja novih trgov je le nekaj dejstev, s katerimi se je srečevala večina menedžerjev v slovenskih podjetjih. Temu pa je treba dodati še splošne družbene spremembe, globalizacijo poslovanja in tehnološki napredek (Hočevar in Jaklič 1999, 41-56).

V Sloveniji smo bili v 20. stoletju priča prehodu iz družbenega na privatno lastništvo. Ker koncepti lastništva odsevajo družbene dogovore ali razmerja moči v družbi in se skozi zgodovino spreminjajo, o lastništvu lahko govorimo kot o družbenem fenomenu. Lastništvo ima pomembno pravno in ekonomsko dimenzijo, ker je del pravnega sistema določene družbe in vpliva (in je pod vplivom) na njene ekonomske ureditve. Lastništvo je večdimenzionalen pojem, tako razlikujemo posedovanja in lastništvo, pravno in ekonomsko lastništvo, psihološko in formalno lastništvo (Kanjuo-Mrčela 1999, 83).

V nalogi bom spregovorila o odnosu med menedžmentom in lastništvom. Na splošno bi lahko rekli, da proces menedžmenta vsebuje vodenje, organiziranje, planiranje in kontrolo. Njegov namen pa naj bi bil uresničevati cilje lastnikov s čim večjo učinkovitostjo. Vendar lastniki in menedžerji niso vedno nujno strogo ločeni eni od drugih in posledično se prepletata tudi funkciji vodenja in upravljanja. Kadar na primer lastnik postane tudi menedžer, ali pa menedžer postane lastnik, se vsi ti procesi in funkcije prepletajo. Ali potem ta »nova« vloga drugače vpliva na odnos do podjetja, način poslovanja, stil vodenja in osebna stališča menedžerjev, ki so tudi lastniki v primerjavi z menedžerji, ki lastništva nimajo? To sem poskušala ugotoviti v diplomski nalogi.

Cilj te diplomske naloge je torej ugotoviti vpliv lastništva menedžerjev na podjetje, oziroma ugotoviti razlike med podjetji, katerih menedžerji so lastniki, in katerih menedžerji niso lastniki. Razlog za izbrano temo so opazne razlike, ki sem jim bila in sem jim še sama priča v stilih vodenja, načinu poslovanja, odnosu do podjetja ter stališčih, ki jih imata zgornji dve omenjeni skupini. Tako je pomen dela v tem, da sem skozi vprašalnik iskala razlike in tudi podobnosti, ki jih ti dve izbrani ciljni skupini imata.

Z raziskovanjem sem začela v letu 2007, ko so na slovenskem območju obstajale še dokaj stabilne gospodarske razmere. Izsledki pričujoče raziskave bi bili morebiti drugačni, če bi le-to izvedla danes, ko je po svetu nastopila recesija, ki je zagotovo vplivala na načine vodenja, upravljanja podjetja in nenazadnje tudi zapiranje podjetij.

1.2 Delovna hipoteza

Osnovna hipoteza se glasi, da stil vodenja, način poslovanja, odnos do podjetja ter stališča menedžerjev so odvisni od njihove lastniške udeležbe v podjetju.

1.3 Struktura diplomske naloge

Poudarek pričujoče diplomske naloge je na empiričnem delu, ki zajema primerjavo več indikatorjev menedžerjev lastnikov in menedžerjev nelastnikov. Na začetku sem navedla nekaj teoretičnih izhodišč in zgodovinskih dejstev za razumevanje pojava lastništva in lastniške strukture na slovenskem področju skozi zgodovino. Nadalje sem opisala oblike privatizacije v Sloveniji v zgodnjih 90. letih ter skozi to definirala lastništvo, privatno lastnino in delničarsko lastništvo. Glede na to, da so bili vsi moji anketiranci menedžerji, sem orisala tudi razvoj menedžmenta in navedla nekaj teorij o menedžmentu in njegovo opredelitev.

Ker je moj prvi vzorec anketirancev zajemal menedžerje lastnike, sem v naslednjih poglavjih navedla tudi značilnosti menedžerskega lastništva, raziskave, ki so bile narejene na tem področju in učinke, ki jih ima menedžersko lastništvo na podjetje, in ki so tudi predmet mojega raziskovanja.

Tako skozi teorijo preidem v raziskavo, katerega orodje je bila anketa med slovenskimi menedžerji lastniki in menedžerji, ki niso lastniki. Preučevala sem štiri področja, na katera po mojem mnenju vpliva lastništvo. To so stil vodenja, način poslovanja, odnos do podjetja ter stališča menedžerjev. Za vsako izmed teh sem določila nekaj spremenljivk, ki so mi služile za pojasnjevanje vpliva lastništva na preučevana področja. V prvem delu analize rezultatov raziskave sem navedla nekaj teoretičnih

izhodišč za pojasnilo izbranih indikatorjev, nadalje pa opredeljujem preučevane dileme in navajam demografijo anketirancev.

Glavni segment diplomskega dela je raziskava, zato tudi v osmem poglavju podajam analizo dobljenih rezultatov, ki ji sledita sklep in ugotovitve. Na zaključnem delu za boljši vpogled navajam še razlike in podobnosti med dobljenimi rezultati, ki mi služijo za potrditev oziroma zavrnitev hipoteze. Na koncu sledijo še viri in literatura, za prilogo pa sta dodana še oba vprašalnika (za menedžerje lastnike in menedžerje nelastnike).

1.4 Metodologija

Raziskovalna instrumenta, uporabljena v diplomski nalogi, sta dva vprašalnika, narejena za dve ciljni skupini. Oba vprašalnika (kvantitativni anketi) sta sestavljena iz 29 vprašanj, ki pojasnjujejo 21 spremenljivk, ki sem si jih izbrala za raziskovanje stila vodenja, načina poslovanja, odnosa do podjetja ter stališč menedžerjev. Prva ciljna skupina (A) so menedžerji lastniki, druga (B) pa menedžerji nelastniki. Vprašalnike sem oblikovala na osnovi preučevanja sekundarnih virov (knjige, učbeniki, članki, obstoječe podobne raziskave), testiranje hipoteze in ugotovitve pa temeljijo na analizi dostopnih virov in analizi podatkov, ki se jih zbrala z vprašalniki.

Zaradi majhnega vzorca, ki skupaj šteje 20 oseb ($N=20$), se dobljenih podatkov ni dalo statistično analizirati, saj bi bila odstopanja prevelika ter ocena verjetnosti nerelevantna. Zato je bila dejansko mogoča samo primerjava med dobljenimi podatki. Da bi lahko pri posameznih vprašanjih analizirala dobljene rezultate, sem si postavila določene kriterije; ti so mi služili za interpretacijo rezultatov in posledično za potrditev oziroma zavrnitev osnovne hipoteze. Poleg lastnih kriterijev sem se opirala tudi na druge podobne rezultate anket ter na literaturo (kjer je to bilo mogoče).

Zaradi majhnega vzorca je metoda analize podatkov v diplomskem delu lahko le deskriptivna interpretacija sumarnih podatkov na osnovi izvedenih anket.

2 LASTNIŠKA STRUKTURA SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA SKOZI ZGODOVINO

Hočevar in Jaklič navajata, da so bili lastniki večine podjetij v Sloveniji do konca prve svetovne vojne nemško govoreči tujci. Razvoj slovenske buržoazije je bil prešibak, da bi lahko tistim, ki so zapustili kmetije, omogočil boljši položaj pri pridobivanju zaposlitve. V Sloveniji se torej ni razvil domači oziroma lastni način razvoja in organiziranja industrijskih podjetij, ki bi bil lahko alternativa načinu, kako so tujci

organizirali delo in proizvodnjo. Različen položaj tujcev in Slovencev je pripomogel tako tudi k institucionalizaciji »sive ekonomije« (postranske dejavnosti).

Z nastankom Jugoslavije so se tuji lastniki sprva počutili precej manj varne, vendar so se kaj kmalu privadili spremenjenim razmeram, saj so posledično dobili dostop do precej velikega, nerazvitega in zaščitene domačega trga. Slovenska industrija je postala dobavitelj končnih proizvodov na jugoslovanskem tržišču, navzočnost Nemcev kot lastnikov, menedžerjev in inženirjev pa je omogočala Sloveniji konkurenčno prednost na domačem tržišču (Hočevar in Jaklič 1999, 41-56).

Po nemškem porazu leta 1945 smo Slovenci začeli »socialistični prehod«, ki je zahteval mnogo manjše spremembe v osebni identiteti posameznikov, kot se je to dogajalo v »Tretji Italiji«. Podjetja, ki so jih po vojni ustanovili oziroma na temeljih starih podjetij vodili narodnoosvobodilni borci, lahko po besedah Hočevarja in Jakliča označimo kot kolektivne združbe za zagotavljanje denarnih prejemkov v obliki plač. Uspešnost teh vodjev kot podjetnikov so ocenjevali z vidika števila delovnih mest in višine dohodka, ki so ga ta mesta zagotavljala¹.

Posebnost slovenskih vodjev podjetij je bila tudi ta, da so skušali postati v zvezi z alokacijo kapitala neodvisni od Beograda. Leta 1955 jim je uspelo ustanoviti banko v Ljubljani. Kmalu zatem so ustanovili tudi Združenje komunalnih bank Slovenije ter Slovensko razvojno banko. Take neodvisne podjetniške aktivnosti pa ni bilo v drugih delih Jugoslavije²

Moč menedžerjev je bila v veliki meri odvisna tudi od njihovih odnosov in položaja v »mreži starih partizanov« (neformalni odnosi), zato bi se lahko tak sistem hitro spremenil v zelo skorumpiran sistem alokativne politike, saj nihče zunaj ožje skupine menedžerjev ni mogel oceniti, kako sposobni so posamezni menedžerji pri zagotavljanju interesov lokalne skupnosti. Vendar so bili rezultati vseeno javni oziroma vidni (Hočevar in Jaklič 1999, 41-56).

¹ Število delovnih mest in višina dohodka se nanašata na *zaposlene*, ki so določali uspešnost. Danes pa so poglobitna določila predvsem razmerje med kapitalom in sredstvi, kratkoročni koeficient (likvidnost), gospodarnost, dobičkonosnost kapitala in drugi, ki v večini v ospredje postavljajo *kapital*.

² Povezavo med »zgodovinsko avtonomijo« menedžerjev in »novodobno avtonomijo« menedžerjev sem skušala povezati ter razložiti pri razlagi vprašanj na anketnem vprašalniku (13 ter 29).

Hočevar in Jaklič ugotavljata, da so delavci v podjetjih in prebivalstvo posameznih lokalnih skupnosti lahko ocenjevali uspešnost svojih menedžerjev v sklopu štirih meril (Hočevar in Jaklič 1999, 55):

- sposobnost menedžerjev, da so zagotavljali finančne in druge vire,
- sposobnost menedžerjev, da so z uporabo teh virov ustvarjali delovna mesta in omogočali plače,
- gradnja stanovanj ter hiš (poceni stanovanjski krediti za zaposlene),
- štipendiranje otrok zaposlenih, ki so odhajali na šolanje v večja slovenska mesta.

»Če so pripadniki lokalne skupnosti ugotovili, da so ti menedžerji slabši od sosednjih, so lahko uporabili postopke jugoslovanskega samoupravnega sistema in jih odpoklicali« (Hočevar in Jaklič 1999, 55). Slovenski menedžerji (nelastniki!!!) so bili tako v takem sistemu zaradi hkratne konkurence in sodelovanja motivirani za gradnjo dovolj velikih in močnih podjetij, ki bi samostojno reševala svoje ekonomske in tehnološke probleme. Torej je bila motivacija za strmenje k uspešnosti in rasti podjetij predvsem zunanja (pritiski okolja), kakšna pa je danes, sem poskušala ugotoviti z analizo izvedenih vprašalnikov, ki sledi v nadaljevanju.

Do začetka 70. let so menedžerji potrebovali drug drugega zaradi nestabilnosti v političnem sistemu in za pomoč v izjemnih okoliščinah. Pri tem je sodelovanje bolj potekalo na medosebni ravni kot pa na ravni podjetij (Hočevar in Jaklič 1999, 41–56).

Kljub vsem kritikam skozi zgodovino glede privatne lastnine pa Kanjue-Mrčela meni, da je privatizacija eden najpomembnejših procesov, ki so zaznamovali konec 20. stoletja. »Gre namreč za gospodarski proces spreminjanja državnih in družbenih podjetij, ki je potekal od 70-tih po vsem svetu, tudi na območju Slovenije« (Kanjue-Mrčela 1999,83).

3 OBLIKE PRIVATIZACIJE V SLOVENIJI V 90. LETIH

Bohinc v razlagi korporacijskega upravljanja in sestave delničarjev slovenske korporacije po privatizaciji v 21. stoletju definira, da je v Sloveniji prevladovalo institucionalno delničarstvo. »Privatizacijska zakonodaja pa naj bi najbolj vplivala na strukturo delničarstva, kjer so prevladovale tri glavne vrste privatizacije« (Bohinc 2001, 75-81):

- **privatizacija z javno prodajo (ponudbo)**

Velik del delnic (40%) privatiziranih gospodarskih družb je bil prodan splošni javnosti. Približno 20% delnic so dobili zaposleni, prejšnji zaposleni in njihovi sorodniki, 40% pa je bilo namenjenih trem skladom (glej sliko 3.1), kar je na samem začetku povzročilo zakonski nastanek institucionalnih delničarjev v vsaki korporaciji (Bohinc 2001, 75-81).

Slika 3.1: Privatizacija z javno prodajo (ponudbo)



Vir: Bohinc (2001, 75-81).

- **privatizacija z notranjim odkupom**

Velik del delnic (40%) privatiziranih korporacij je bil prodan delavcem s petletnim odloženim plačilom, po možnosti z dobičkom korporacije. 20% so dobili zaposleni, prejšnji zaposleni in njihovi sorodniki, prav tako pa je bilo 40% namenjenih trem skladom (glej sliko 3.2), kar je povzročilo močno strukturo institucionalnih lastnikov tudi tam, kjer so zaposleni zmogli notranji odkup, ki pa je bil redko kje 40% (Bohinc 2001, 75-81).

Slika 3.2: Privatizacija z notranjim odkupom

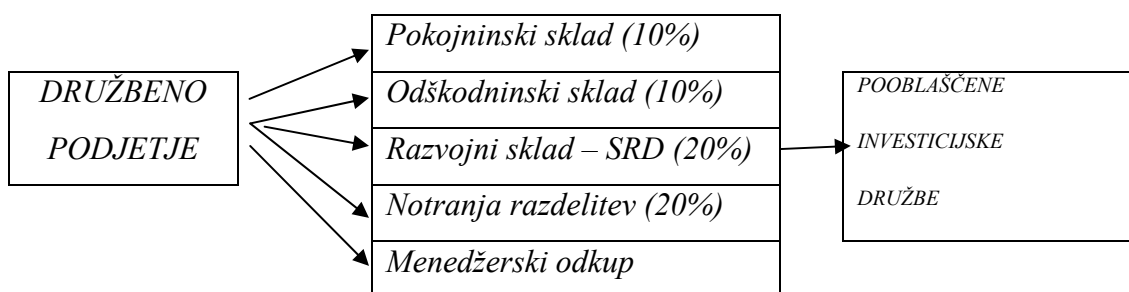


Vir: Bohinc (2001, 75-81).

- **privatizacija z menedžerskimi in drugimi odkupi**

Gre za privatizacijo, kjer je bil del (do 40%) delnic privatiziranih korporacij prodan skupini menedžerjev ali korporacij, ustanovljeni posebej v ta namen (vzporedna korporacija, saj je nadaljevala delo po stečaju privatizirane korporacije). 20% delnic so tudi tu dobili zaposleni, prejšnji zaposleni in njihovi sorodniki, 40% pa je bilo spet namenjenih trem skladom (glej sliko 3.3.), kar je povzročilo tekmovanje med običajno šibkejšo menedžersko skupino in zakonsko postavljenimi institucionalnimi delničarji, ki so svoj del običajno okrepili z nakupi od zaposlenih (Bohinc 2001, 75-81).

Slika 3.3: Privatizacija z menedžerskimi in drugimi odkupi



Vir: Bohinc (2001, 75-81).

»Vendar pa ne smemo pozabiti na številne nove, majhne, saj je po reformah konec osemdesetih let nastalo veliko novih korporacij (več kot 100.000), vendar glede prometa, dobička in števila zaposlenih (v povprečju 1,4 zaposlenih) niso in še vedno ne vplivajo bistveno na BDP³. Značilnost zanje je, da so vse zaprte, ne javne in niso uvrščene na borzo« (Bohinc 2001, 75-81).

Kratka analiza privatizacije v Sloveniji je Bohinca pripeljala do naslednjih ugotovitev o lastniški strukturi slovenskega gospodarstva (Bohinc 2001, 75-81):

- za slovensko privatizacijsko gospodarstvo je zelo značilna struktura institucionalnega lastništva, ki vpliva na vse pomembnejše odločitve,
- pomemben del nacionalnega gospodarstva je še vedno državno lastništvo, ki (še) ni privatizirano; obstaja pa nevarnost, da se interesi države kot lastnika podredijo interesom države kot javnega upravitelja ali predstavnika političnih strank,

³ BDP = bruto družbeni proizvod

- *velik delež je notranjega lastništva, kjer zaposleni organizirano vplivajo na odločitve vodstva, to pa pomeni, da so odločitve podrejene interesom in pritiskom zaposlenih, ki so organizirani kot delavci in kot delničarji,*
- *institucionalni delničarji (skladi, banke, zavarovalnice, investicijske družbe, država) postajajo dejavnejši in profesionalni in izražajo vedno več zanimanja za poslovanje korporacij (redna udeležba na sestankih, lobiranje, izbirajo kandidate za nadzorni svet),*
- *država kot lastnik se obnaša podobno kot drugi institucionalni lastniki, torej kot aktiven lastnik (kombiniranje in zamenjevanje svojega položaja lastnika s položajem upravljavca),*
- *zaposleni so kot »interna« skupina delničarjev, dobro organizirani in ukrepajo v skladu s svojimi interesi,*
- *razpršeni delničarji, ki so svoje delnice pridobili s privatizacijo ali na trgu vrednostnih papirjev, pa nimajo vpliva na odločanje v korporaciji, saj niso organizirani ne v bankah ali borznih podjetjih niti kako drugače.*

»Privatizacija v Sloveniji je bila po načinu predvsem spontana« (Rus 1999, 48-50). To je glavna ugotovitev Rusa, ko piše o spontani privatizaciji kot o tranzicijskem fenomenu. V pregledu dejstev v slovenski spontani privatizaciji pa navaja v nadaljevanju nekatere tendence. »V obdobju pred privatizacijskim zakonom so se v podjetjih odvijale hitre in močne aktivnosti glede reorganizacije v javnem sektorju. Ustanovljenih je bilo veliko novih podjetij, in le malo jih je propadlo« (Rus 1999, 48-50). Ta asimetrija je najbrž bila posledica pozne privatizacije. Menedžment v javnih podjetjih je poskušal izkoristiti prednosti v zlomu v gospodarskem sektorju, tako da si je uspel »nabrati« svojo lastnino še pred privatizacijskim zakonom. Z uporabo različnih prijemov so poskušali znižati knjigovodsko vrednost javnega kapitala v njihovih podjetjih z upanjem, da bodo lahko izvedli menedžerske odkupe po privatizacijskem zakonu. Medtem ko so menedžerji čakali, da se privatizacijski zakon ustali in postavi pravila, so ob strani s potezami, ki so mejile na rob legalnega, omilili vplive novega zakona. Tako so bila glavni vzvod za prisvajanje javnega premoženja obstranska podjetja, kjer se je med drugim tudi nelegalno stekala javna lastnina v privatne roke. Vendar ta spontana privatizacija ni pomenila nacionalne katastrofe, ampak zanimiv labirint z različnimi taktikami in strategijami (Rus 1999, 48-50).

4 LASTNIŠTVO

4.1 Pojmovanje lastništva

Danes o lastništvu govorimo kot o družbenem fenomenu. Ima namreč pomembno pravno in ekonomsko dimenzijo, ker je del pravnega sistema določene družbe, in ker vpliva na njeno ekonomsko ureditev. Pravni sistem pa varuje uveljavljanje lastniške pravice. Tako lahko rečemo, da je pojem lastništva večdimenzionalen, kar ilustrira razlikovanje posedovanja in lastništva, pravnega in ekonomskega lastništva, psihološkega in formalnega lastništva ter lastništva de facto in de iure⁴. Lastniške pravice ima lahko ena oseba (fizična ali pravna) ali pa so razdeljene med več nosilcev (Kanjuo-Mrčela 1999, 85).

Najpogosteje se lastništvo definira kot sveženj pravic, nekateri avtorji pa govorijo tudi o svežnju pravic in obveznosti. Seznam pravic iz lastništva pa lahko vsebuje tudi pravice v zvezi z upravljanjem in kontrolo (prve so tudi del predmeta moje raziskave).

Nekateri avtorji pa pojmovanje lastništva vežejo na razvoj kapitalistične tržne družbe v 17. stoletju. Tako Macpherson v Kanjue-Mrčela na primer pojasnjuje, kako je prej širša definicija lastništva (kot pravice več nosilcev do istega kosa zemlje ali pravice človeka do življenja ali svobode) v 17. stoletju zožena, ker so s prodajo na trgu zbledele razlike med lastniško pravico do predmeta in predmetom samim (glej Macpherson v Kanjue-Mrčela 1999, 85). »V idejah mislecev 17. stoletja pa najdemo tudi osnovo za najbolj razširjeno utemeljitev lastništva – delovno teorijo lastništva. Le-ta temelji na domeni, da imajo ljudje lastniško pravico do tega, kar ustvarijo na svojo lastno pobudo, s svojo lastno inteligenco in delom« (Kanjue-Mrčela 1999, 85). Ta ideja pa je povezana s pojasnjevanjem nastanka moderne družbe.

4.2 Definicija lastništva in privatne lastnine skozi zgodovino

Kanjue-Mrčela v svojem delu Lastništvo in sodobna organizacija iz leta 1999 navaja različne opredelitve lastništva skozi zgodovino, ki sem jih navedla v nadaljevanju. »Za prvega sistematičnega analitika lastništva velja John Locke (17. stoletje), katerega osnovna definicija lastništva kot pravice do življenja, svobode in imetja je omenjena v vseh kasnejših razpravah o lastništvu. Locke kot delo človeka ne definira dela, ki ga ta

⁴ *de facto* - dejansko, v resnici

de iure - pravno, s pravnega stališča; družbeno razmerje, stanje ki ga pravni akt predvideva, je z njim v skladu, ali ravnanje (vedenje), dejstvo, ki temelji na zakonu idr. pravnih aktih

človek opravi, ampak delo, ki ga ima v lasti. Tako je predstavljala ta definicija lastnine moralno osnovo buržujškega prilaščanja (Kanjuo-Mrčela 1999, 85).

Kot nadalje navaja Kanjue-Mrčela, so 18. stoletje s svojimi analizami zaznamovali trije analitiki; Rousseau, Hegel in Mill. Jean Jacques Rousseau (18. stoletje) pojmuje lastniško pravico za sveto kot zagotavljanje materialne varnosti in duhovno neodvisnost posameznika. Rousseau pojasnjuje razvoj družbe od naravnega stanja (ljudje so enaki) do sodobne družbe, saj so se prva razslojevanja začela z nastankom privatne lastnine, zaradi katere nastaja država. Hegel pa je razlikoval že posest in lastnino – eno ni avtomatična garancija drugega. Razpolaganje mora biti združeno z objektivizacijo svobodne volje, da bi postalo lastništvo. Prilaščanje pa morajo priznati drugi, da bi postalo posest. Zato njegova definicija združuje svobodo, življenje in posest. Privatna lastnina je za Hegla osnova človekove svobode in predpostavka delovne družbe. Da je osnova vsega pravica proizvajalcev do tega, kar so proizvedli, pa je Mill-ova predpostavka. Lastnino je definiral kot »priznavanje pravice vsaki osebi do ekskluzivnega razpolaganja s proizvodi, ki jih je proizvedla, sprejela kot darilo ali pridobila s pravičnim dogovorom, brez uporabe sile ali prevare teh, ki so jih proizvedli«. Privatno lastnino pa je opredelil kot pravico posameznika, da razpolaga s svojimi možnostmi in s tem, kar s pomočjo le-teh lahko izdelata.

Karl Marx (19. stoletje) pa je imel privatno lastnino sredstev za proizvodnjo za posledico in pogoj odtujitve delavca od dela, od proizvodov dela, od samega sebe in drugih ljudi. Marxova kritika kapitalističnega sistema je bila utemeljena s kritiko privatne lastnine kot osnove prilastitve presežka vrednosti, ustvarjene v proizvodnji.

V 20. stoletju pa se narava lastništva spreminja. S prevlado delničarskega lastništva postaja lastništvo pravica do dohodka. Ralf Dahrendorf razlikuje lastništvo v ožjem in širšem pomenu. Sodi med tiste, ki opisujejo menedžerski kapitalizem z ločevanjem med pravno priznanim lastništvom (ožji pomen) in kontrolo sredstev za proizvodnjo (širši pomen). Honore na primer trdi, da je sistem privatne lastnine lahko tudi distributiven. Lastnik je lahko »oseba, ki ima večjo pravico do uporabe predmeta lastništva v nekaterih družbah«. Svojo definicijo utemeljuje z obstoječimi sistemi privatnega lastništva v nekaterih družbah.

Macphersonova definicija lastnine iz leta 1978 pa vsebuje za vsakega državljana pravico dostopa do sredstev za proizvodnjo, pravico do sredstev, potrebnih za zagotovitev polnega človeškega življenja in politične pravice. Tako tudi meni, da moralno osnovo ekonomskih in socialnih pravic predstavlja moralna pravica vseh ljudi do sodelovanja v celoti družbenih produktov, da bi zagotovili poln samorazvoj.

Heldova (1980) se zavzema za takšno utemeljitev lastništva, ki bi imela za osnovo moralne principe, ki zagotavljajo, da ima vsak posameznik v družbi ne samo zagotovljene politične, ampak tudi osnovne ekonomske pravice.

Z načelom primarnosti osebe nad rečmi leta 1981 v okrožnici O človeškem delu Janez Pavel II opredeli razmerje med delom in lastnino ter definira vlogo in namen privatne lastnine v sodobni družbi. Lastnina nastaja kot rezultat dela in je njen namen služiti delu. Na osnovi tega argumenta (primarnost osebe nad rečmi) Ellerman leta 1992 redefinira delovno teorijo lastništva in prilastitve. Po njegovem mnenju delo ni vir vrednosti, ker je kreativno, ampak zato, ker je le delo odgovorno za proizvode. Trdi, da prilaščanje, ki ga poznamo v konvencionalnem kapitalističnem podjetju, ne poteka v skladu s pravili privatne lastnine, ampak v skladu s pogodbo, ki jo sklenejo delodajalci in delojemalci. Tako iz tega izhaja tudi njegovo prepričanje, da lastništvo nad podjetjem ne obstaja, ker podjetje ni predmet, ki bi ga lahko imeli v lasti. Vendar se je kljub tem teorijam danes dodobra uveljavil pojem lastništvo in z njim povezana lastnina delnic (Kanjuo-Mrčela 1999, 86).

4.3 Delničarsko lastništvo

Kanjuo-Mrčela pravi, da se definicija privatne lastnine razširja tudi na delničarsko lastnino. Večina avtorjev ima po njenem mnenju to obliko kot obliko ali nadaljevanje privatne lastnine, vendar pa analiza pokaže, da je glede na sredstva za proizvodnjo ta oblika lastništva bližja javnemu ali družbenemu kot privatnemu lastništvu.

Delničarji so lastniki delnic in tako samo sekundarni ali posredni lastniki sredstev za proizvodnjo. Pravni sistem definira delničarja kot nosilca pravic in obveznosti, ki izhajajo iz lastnine nad delnicami. Pravice, ki izhajajo iz te lastnine, pa so članske (volilna, udeležba v organih družbe, upravljanje) in premoženjske (udeležba v dobičku, rezidualne pravice⁵). Posebni obliki delničarskega lastništva, ki sta v 80. in 90. letih pospešeno naraščali po vsem svetu, sta menedžersko delničarstvo in delničarstvo zaposlenih (Kanjuo-Mrčela 1999, 93-94).

Kanjuo-Mrčela navaja, da sta Jenkins in Poole leta 1990 ugotovila naslednje razloge lastniških sprememb na koncu 20. stoletja (Kanjuo-Mrčela 1999, 93-94):

⁵ pravice do odločanja v situacijah, ki niso popolnoma predvidljive in niso predvidene v pogodbi

- *ekonomski problemi (naftni šoki, gibanja tečajev, inflacija, brezposelnost),*
- *ideološka in vrednostna osnova novih lastniških oblik kot nasprotja tradicionalnemu kapitalističnemu podjetju in brezosebni državni birokraciji,*
- *pravne spremembe (delitev dobička, lastništvo zaposlenih),*
- *nove tehnologije (izobraževanje in identifikacija pomembnih zaposlenih),*
- *spremembe organizacijske kulture (vrednote in odnosi enotnosti – deloma posledica zmanjšane moči sindikatov in brezposelnosti),*
- *dolgoročne težnje k organizacijski demokraciji.*

Ker pa sem se v svoji raziskavi osredotočila zgolj na vidik iz delodajalčevega (menedžerskega) zornega kota, se tudi v nadaljevanju posvečam predvsem slednjemu.

5 MENEDŽMENT

5.1 Razvoj menedžmenta

Dvajseto stoletje je bilo stoletje novosti. Znanstveni in tehnološki razvoj je v razvitem svetu povzročil spremembe na vseh področjih. Med revolucionarne novosti na področju organiziranja človekove dejavnosti se je zapisal pojav menedžmenta kot profesionalne, poklicne in institucionalne oblike. Nekatere znanstvene podlage menedžmenta segajo v 19. stoletje, elementi menedžmenta pa so prisotni skozi celotno zgodovino človeštva. Sistematični razvoj sodobnega menedžmenta kot znanstvene discipline pa se je začel v začetku 20. stoletja (Vila in Kovač 2007, 25-26). V svojem delu Innovations-Management Peter Drucker trdi, da se pojavi vodenje podjetja z določenimi elementi, kot ga poznamo danes, v času okoli prve svetovne vojne (Drucker v Vila in Kovač 2007, 26). V svojem delu Drucker tudi navaja, da razvoj menedžmenta sovpada z razvojem industrije. »Vendar menedžment ni omejen samo na industrijska podjetja, saj lahko uporabo praktičnih izkušenj in teoretičnih spoznanj s področja menedžmenta apliciramo na različna področja, predvsem na tista, na katerih so ljudje povezani v različne organizacijske oblike« (Drucker v Vila in Kovač 2007, 26).

Industrijska revolucija, ki se začne ob koncu 18. stoletja v Angliji in se zatem v Evropi in Ameriki razširi v 19. stoletju, pa pripelje do podjetja kot temeljne oblike gospodarskega delovanja. V podjetjih je sprva dan poudarek delitvi dela in z njo povezani rasti produktivnosti, s časom pa se prične poudarjati usklajevanje.

Razvoj menedžmenta je tako tesno povezan z razvojem gospodarjenja. Razvoj gospodarjenja pa je dal poudarek usklajevanju kot temelju menedžmenta. V preteklosti so na primer obstajale velike institucije (države in cerkve), ki so zahtevale določeno ustrezno urejenost, da jih je bilo mogoče obvladovati. Na drugi strani pa so se izvajala velika (procesna) dela kot gradnja piramid in veliki premiki narodov. V večini teh primerov zasledimo vsaj osnovne elemente menedžmenta: planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje (Rozman in drugi 1993, 51).

»Danes je jasno, da je menedžment eden najpomembnejših dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti podjetja« (Drucker v Vila in Kovač 2007, 26). Peter Drucker je pomembnost menedžmenta opredelil z besedami, da je menedžment *glavni resurs razvitih držav in najpotrebnejši resurs nerazvitih* (Drucker v Vila in Kovač 2007, 26).

5.2 Osnove teorij menedžmenta

Teorij menedžmenta je veliko. V Rozmanovem delu so opisane številne, tako da bom v nadaljevanju podala osnovne opredelitve in pomembnejše avtorje po obdobjih.

Začetek znanosti o menedžmentu predstavlja Taylor, ki je deloval zlasti v dveh smereh; prvič v iskanju tehničnih možnosti, povezanih z delitvijo dela za povečanje učinkovitosti dela, in drugič v ureditvi odnosov med delavci in menedžerji, povezani tudi z nagrajevanjem delavcev. V tej smeri je Taylor zahteval, da mora delavec dobiti visoko plačo za dobro opravljeno delo, da mora biti plača sorazmerna rezultatu dela, prav tako pa je treba delavca odpustiti, če svojega dela ne opravlja.

Uvajanje taylorizma v prakso pa je pogosto imelo tudi za delavce negativne posledice v večjem izkoriščanju. V povezavi z njim velja posebej omeniti tudi funkcionalni menedžment. Menil je, da je menedžerjevo delo zahtevno in da težko uspešno pokriva vsa področja dela delavca. Zato je menedžerja težko usposobiti tako, da bo na vseh področjih lahko planiral in nadzoroval delo podrejenih. Taylor predlaga večje število delavcu nadrejenih menedžerjev, ki so mu nadrejeni na posameznih področjih. Menedžerji so v funkcionalnem sistemu bolj specializirani kot v linijskem in jih je lažje usposobiti, vendar pa se kaže precejšen problem odgovornosti delavca večjemu številu nadrejenih.

Francoski avtorji so proučevali podjetje zlasti s svojega menedžerskega vidika. To velja tudi za Henrija Fayola, ki je prvi v podrobnosti opredelil proces in funkcije menedžmenta. Procesna teorija je zato, ker opredeljuje procese menedžmenta, klasična pa zato, ker je razvila vrsto ugotovitev in pojmov, ki so jih kasnejše teorije uporabljale vse do danes.

Glavne zaključke uspešnega menedžmenta je zaokrožil v 14-ih načelih menedžmenta, ki naj bi jih pri svojem delu upoštevali menedžerji, pa tudi delavci (delitev dela, avtoriteta, disciplina, enotnost ukazovanja, enotnost usmerjanja, podreitev posamičnih interesov interesom podjetja, pošteno plačilo, centralizacija, hierarhija, urejenost, pravičnost, stalnost osebja, iniciativnost, enotnost osebja).

Gospodarske organizacije so v svoji težnji po uspešnosti postajale vse večje. Velikost pa je omogočala favoriziranje posameznikov, zveze in poznanstva, podkupovanje in podobno. Zato je nemški sociolog Weber poskušal poiskati ustrezno organizacijo predvsem za večja in velika podjetja, ki bi omogočala učinkovit menedžment in preprečevala negativne pojave. Predlog modela je izšel leta 1922 z naslovom »Wirtschaft und Gesellschaft«, v njem pa opisuje birokratsko obliko organizacije kot idealen sistem menedžmenta v velikih podjetjih.

Weber gleda na organizacijo podjetja kot dobro naoljen stroj, v katerem vsi zaposleni opravljajo natančno določeno nalogo, vsako odstopanje pa bi povzročilo težave. Model je bil v velikih podjetjih pogost, ni pa najbolj ustrezen za majhna podjetja v hitrem spreminjanju okolja, ki zahteva nenehno spreminjanje pravil.

Vsi doslej navedeni pristopi so menedžment obravnavali kot dejavnost usklajevanja in usmerjanja ljudi, pri tem pa so ljudi šteli kot neaktivna bitja, ki delujejo v skladu z navodili, podobno kot stroji. Približno sočasno kot omenjene teorije se začela tudi preučevanje človeka, s čimer so se v začetku ukvarjali zlasti psihologi. Le-ti so proučevali vedenje ljudi in vedenje skupin. Pri vedenjskih teorijah pa je potrebno omeniti tudi še nekaj imen, kot so Muensterberg, ki je ugotavljal določene splošne vzorce ljudi, Follett-ova je podala humanistične zamisli glede motivacije, vodenja in avtoritete, Barnard je prenehal z mehanicističnimi gledanji na organizacijo, Mayo je na podlagi poskusov pokazal, da učinkovitost ni odvisna le od zunanjih vplivov, ampak tudi od čutenja zaposlenih delavcev in od medsebojnih odnosov v skupini. Vrsta avtorjev pa je nadaljevala z obravnavanjem tem vedenjske šole, zlasti Argyris, McGregor (teorija X in Y) in Likert. Teme teh in drugih avtorjev pa so povezane s humanizacijo dela, večjo udeležbo delavcev v odločanju, spoznanjem, da so ljudje v bistvu delovni idr. Posledice teh gledanj pa so predlaganje večje samostojnosti delavcev, manjši obseg klasičnega nadzora dela, drugačni pristopi v motiviranju in komuniciranju, premik v vodenju k večji demokratičnosti itd.

Malo novejši, kvantitativni pristopi pa uporabljajo zlasti matematične in druge kvantitativne metode za razreševanje menedžerskih problemov. Metode so sintetične, povezovalne, v nasprotju z metodami analize, ki so v menedžmentu prevladoval v

začetku prejšnjega stoletja. Te sintetične metode so znane predvsem kot operacijsko raziskovanje ali znanstveni menedžment. Ponavadi temeljijo na graditvi modela dejanskega poslovanja podjetja in na tej podlagi iskanja rešitev, kot so izbira asortimana, lokacije tovarne, razmestitev naprav v tovarni, obseg zalog v skladišču... Tovrsten pristop je veliko prispeval zlasti k planiranju in nadzoru, predvsem pa k izboljšanju odločanja nasploh.

V 50. letih so bile prav odločitve eno od težišč proučevanja avtorjev s področja menedžmenta. Odločitev prenehajo gledati kot končni akt izbire, marveč vse bolj govorijo o procesu odločanja. Simon je pogoje za odločitve spremenil v faze procesa odločanja: zbiranje podatkov in dejstev, oblikovanje alternativnih rešitev problemov ali njihove razporeditve in izbiranje med rešitvami. Nekateri drugi avtorji pa proučujejo proces odločanja kot celoto ali pa podrobneje njihove posamezne dele, drugi se osredotočijo na proučevanje bistva ekonomske racionalnosti odločanja, spet tretji vzamejo vse, kar se dogaja v podjetju za predmet preučevanja.

Barnard je opredelil že prej kot v 60. letih podjetje kot sistem, vendar je sistemska teorija začela prenašati svoja spoznanja na proučevanje podjetja šele od 60. let naprej. Za njih je podjetje sistem, nek skupek predmetov skupaj z odnosi med njimi in njihovimi lastnostmi. Ti predmeti imajo svoje cilje podrejene ciljem celote. Podjetje kot celota pa nenehno deluje z okoljem. Tako je naloga menedžmenta doseči, da so vsi deli, iz katerih je sestavljeno podjetje, usklajeni in da je podjetje usklajeno z okoljem.

Novejše pa so teorije, da je vsako podjetje nekaj svojega, s svojimi značilnostmi, in da zato ni vedno smiselno postavljati načel, ki naj bi se jih podjetja držala v vsakem položaju. Situacijska ali odvisnostna teorija uvaja veljavnost načel pogojno, kar pomeni, da ugotovitve in načela prejšnjih spoznanj veljajo ob določenih pogojih, v določenem položaju. Preučevali so se prav vsi vplivi in situacijske spremenljivke, ki vplivajo na veljavnost načel. Najpogosteje obravnavane situacijske spremenljivke pa so velikost podjetij, tehnologija, okolje in zaposleni. Carlisle pravi, da »različna podjetja z različnimi opravili in v različnih okoljih zahtevajo različne plane«. Ne obstaja torej en najboljši način planiranja, ni najboljšega načina organiziranja in ni najboljše poti za nadzorovanje delovanja podjetja. Situacijski pristop tako spominja na relativnostno teorijo (Rozman in drugi 1993, 51-64).

5.3 Opredelitev menedžmenta

»Beseda menedžment izvira iz angleškega glagola »to manage«. Nekateri ga povezujejo z latinskim izrazom »manu agere«, kar pomeni delati z roko, ali pa z izrazom »manus

agere«, kar pomeni »voditi za roko oz. dresirati konja« (Vila in Kovač 2007, 35). Kakorkoli že, Vila in Kovač pravita, da je beseda menedžment eden izmed najbolj razširjenih pojmov na svetu.

V nadaljevanju opredelitev avtorja navajata, da je ameriški avtor Kreitner leta 1989 opredelil menedžment kot proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih članov v nestabilnem okolju delovanja. Drugačno opredelitev sta podala Stoner in Freeman leta 1992. Po njunem je menedžment proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole članov organizacije ter uporabe vseh organizacijskih resursov za doseg postavljenih ciljev. Ta opredelitev nekako sovпада z osnovnimi funkcijami menedžmenta, ki so planiranje, kontrola, vodenje in organiziranje. Certo definira menedžment kot proces dela za doseganje organizacijskih ciljev s pomočjo sodelavcev in ostalih organizacijskih resursov. Spet nemški avtorji delijo menedžment na institucionalni in funkcionalni, Evropejci pa členijo menedžment na lastniški in menedžerski del (Vila in Kovač 2007, 26-35).

Pri nas za utemeljitelja menedžmenta nekako opredeljujejo Filipa Lipovca, najvidnejši teoretiki pa so Ovsenik Jože, Rudi Rozman, Miran Mihelič ter drugi. Tudi Lipovec je definiral menedžment kot organizacijsko funkcijo in proces.

Če povzamemo vse opredelitve, ki so si jih zamislili posamezni avtorji, gre v grobem za:

- *organizacijsko funkcijo*
- *proces*
- *doseganje ciljev*

Tako je najcelovitejša definicija menedžmenta po mnenju Vile in Kovača naslednja: doseganje postavljenih ciljev s pomočjo izvajanja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov (Vila in Kovač 2007, 35).

5.4 Kdo je menedžer?

Podjetja, ki želijo biti uspešna, potrebujejo menedžerje, ki jim je več do uspeha, kakor tudi do tega, da bi se izogibali neuspehom. Ker je menedžment naloga, pri kateri je mogoče cilje doseči po številnih poteh, toda nobena ni čisto prava in nobena tudi ni povsem napačna, obstaja negotovost, ki jo pozna vsak menedžer. Tu se skriva možnost podjetniške ustvarjalnosti, pa tudi nevarnost, da povsem odpove. Kaj je torej tisto, s čimer si lahko pomagajo? Kovač pravi, da so to talent, prizadevnost, znanje in izkušnje

(Kovač 1996, 19). Te komponente se nanašajo zgolj na menedžerja posameznika. Vendar le-ta v svojem delovanju (skoraj) nikoli ni sam, temveč je v nenehnem stiku z drugimi ljudmi, največkrat njem podrejenimi, zato mora njegovo delovanje vsebovati tudi akcije, ki se nanašajo na zaposlene, le te pa naj bi bile v svoji osnovi vsaj etične. Po mnenju John-a Gardner-ja (Gardner v Kouzes in Posner 2002, 393) naj bi v grobem obstajali 4 moralni cilji vodenja:

- *»osvoboditi«* človeški potencial,
- *uravnovešanje potreb posameznikov in podjetja,*
- *skrb za ohranjanje temeljnih vrednost podjetja,*
- *vcepiti zaposlenim občutek za pobudo in odgovornost.*

»Manager je torej oseba, ki razvršča človeške in materialne resurse in usmerja aktivnost nekega oddelka ali pa celotne organizacije« (Berlogar 2000, 289).

6 MENEDŽERSKO LASTNIŠTVO

6.1 Raziskave menedžerskega lastništva v preteklosti

V svojem klasičnem delu *Modern Corporation and Private Property* sta že leta 1932 Adolph Barle in Gardiner Means ugotavljala, da včasih menedžerjem sploh ni treba, da so lastniki, da bi imeli popolno upravljavsko moč. Lotila sta se problematike velikih ameriških korporacij, katerih lastništvo je bilo tako razdrobljeno med male delničarje, da je bil zato nadzor nad podjetjem osredinjen v rokah menedžmenta. Mali, neorganizirani delničarji nimajo moči in informacij, pa tudi interesa ne, da bi se aktivno vključevali v vodenje družbe. Da je temu tako, sem tudi sama opazila pri številnih delničarjih, ki se zadovoljijo s tem, da delež imajo, to pa je tudi vse.

Barle in Means sta s svojim delom postavila vprašanje »konflikta« med menedžerji in delničarji, ki je še danes tema marsikaterih raziskav (tudi moje), o katerih rezultati sledijo v nadaljevanju. Iz tega »konflikta« pa izhaja vprašanje, kako uravnotežiti in optimizirati interese delničarjev in menedžerjev, da bi dosegli čim učinkovitejši sistem vladanja v podjetju.

Zaradi anonimnosti izvedbe vprašalnikov nisem mogla potegniti vzporednic z lastništvom in dejansko uspešnostjo podjetij, saj mi ni bilo dano preučevati bilanc in

drugih izkazov poslovanja podjetij, katerih menedžerji so bili anketirani. Zato sem uspešnost sama analizirala zgolj na osnovi stališč anketirancev.

V 20. stoletju so se začele pojavljati številne študije na temo menedžerskega lastništva. Tako so Morck, Shleifer in Vishny leta 1988 naredili raziskavo na vzorcu družb in ugotovili, da obstaja povezava med vrednostjo družbe in menedžerskim lastništvom prek Tobinovega Q. Ugotovili so, da se le-te večja, a začne po določenem lastniškem deležu menedžmenta v podjetju upadati. Tako ugotavljajo, da menedžersko lastništvo ugodno vpliva na uspešnost podjetij le pri nizkih (do 5%) ali pa pri kontrolnih deležih (nad 25%). V podjetjih, v katerih si člani uprave lastijo od 5 do 25 % kapitala, pa prevlada negativni učinek.

Slabih 10 let kasneje je v svojem članku *Journal of financial Economics* Mehran raziskal razmerje med menedžerskim lastništvom na eni strani in Tobinovim Q ter donosnostjo premoženja na drugi strani v 153 ameriških korporacijah. Tobinov Q je kompleksno finančno merilo donosnosti premoženja, ekonomska spremenljivka, ki opredeljuje delničarsko vrednost oiroma pokaže, kako trg vrednoti nematerialno premoženje podjetja. Mehran je ugotovil, da se Tobinov Q in neposredna donosnost premoženja opazno povečujeta z večanjem lastniškega deleža glavnega izvršnega direktorja (pri nas predsednik uprave), medtem ko deleži drugih izvršnih in zunanjih direktorjev niso imeli opaznega pozitivnega vpliva. Zanimivo je, da Mehran v nasprotju s kasnejšimi avtorji ne ugotavlja zgornje meje še priporočljivega deleža glavnega izvršnega direktorja v podjetju, ko se krivulja pozitivnih vplivov obrne navzdol, kasnejši avtorji pa.

McConnell in Servaes sta leta 2000 naredila enako raziskavo kot Morck, Shleifer in Vishny, le da 12 let kasneje in na večjem vzorcu ameriških delniških družb (1093). Potrdila sta odnos med Q in menedžerskim lastništvom v obliki obrnjene črke U z vrhom med 40 in 50 odstotnim managorskim lastniškim deležem. Po njuni raziskavi je torej za povečanje vrednosti družbe optimalen lastniški delež vodilnih med 40 in 50 odstotki, kar je znatno povišanje glede na sorodne raziskave. Nekoliko višje pa so pozitiven vpliv menedžerskega lastništva postavili Himmelber in drugi, in sicer do 58%. Do drugačnih ugotovitev pa sta prišla Herman in Weisbach, ki sta analizirala 142 podjetij, katerih delnice kotirajo na newyorški borzi. Ugotovila sta, da se Q viša z menedžerskim lastništvom do enega odstotka, med 1 do 5% lastniškim deležem je

negativen, pozitiven pa postane spet v območju med 5 in 20%, zatem pa se obrne strmo navzdol. Njuna analiza kaže na precej nižjo optimalno stopnjo lastništva kot pri Morcku, Shleiferju in Vishnyju.

Lastniški delež uprav konec 90. let v 4200 korporacij na ameriških borzah se je v teh podjetjih (podobno kot v zadnjih letih v Sloveniji) povečal, in sicer kar za 8 odstotnih točk od leta 1935. Razlog je v nagrajevanju uprav z delnicami in delniškimi opcijami. Holderness, Kroszner in Sheehan namreč navajajo, da člani uprav teh podjetij v povprečju skupno premorejo kar 21% kapitala.

Analitiki so si najbolj enotni v eni stvari, to je, da čezmerno večanje deleža menedžmenta v družbi krepi njegov položaj nasproti nadzornemu svetu. S prevelikim lastniškim deležem menedžmenta se namreč močno oslabi nadzorni svet podjetja. S tem vprašanjem se je ukvarjala analiza Mare Faccio in M. Ameziane Lasfer. V nasprotju s pričakovanji so njuni rezultati pokazali krivuljo obrnjenega U z optimalnim menedžerskim lastniškim deležem pri 12 odstotkih. Družbe, v katerih je bil delež lastništva menedžmenta manjši od 12 odstotkov, niso imele najboljšega nadzora nad menedžmentom, predvsem zaradi pomanjkanja sodelovanja le-tega z nadzornim svetom. Podjetja z višjim odstotkom lastništva od 12% praga pa so imele manj članov upravnega odbora (v njih je bilo manj neodvisnih zunanjih članov).

V začetku 21. stoletja so Wright in drugi ugotovili, da je v večini srednje in vzhodnoevropskih državah opaziti upadanje delavskega lastništva, medtem ko se povečujejo deleži kapitala v lasti članov uprave. Vpliv menedžerskega lastništva na uspešnost podjetja naj bi bil odvisen od tega, ali se menedžerji počutijo kot lastniki podjetja ali ne. Tej tezi sem se poskušala približati z raziskovalnim vprašanjem 15 (V15). Po Wrightu naj bi to bilo najbolj odvisno od načina pridobitve lastništva. Nelastniški interesi in s tem manjša učinkovitost menedžerskega lastništva naj bi bili značilni zlasti ob brezplačni distribuciji delnic ob sočasni odsotnosti zunanjega nadzora (Peklar 2002, 40-46). Glede na prejšnje teze se je mnenje o optimalnem pragu lastništva spremenilo.

Da so podjetja v stoddstotnem lastništvu menedžerjev uspešnejša, sta na primer v raziskavi malih in srednjih nemški podjetij leta 2002 ugotovila tudi Mueller in Spitz. Po njunem mnenju vzrokov za boljše poslovanje teh podjetij ne gre iskati

zgolj v reševanju nasprotja interesov, temveč tudi v drugih psiholoških dejavnikih, saj je vzročnost lahko tudi obojestranska. Menedžerji težijo k povečevanju svojih lastniških deležev v tudi sicer boljših podjetjih, medtem ko v slabših podjetjih tveganje porazdelijo med preostale delničarje. Za optimalni prag tako ocenjujeta kar do 80%« (Koražija 2005, 40).

S povečevanjem menedžerskega lastništva v Sloveniji se tako kot drugje postavlja vprašanje učinka trendov oz lastništva na uspešnost podjetij. Vpliv menedžerskega lastništva na ekonomsko učinkovitost (produktivnost dela in kapitala) in finančno uspešnost so testirali na podlagi kumulativnih podatkov za obdobje 1995 – 1999 za 182 podjetij iz razdelitvene privatizacije. Rezultati empirične analize niso potrdili statistično značilnega vpliva menedžerskega lastništva na rast produktivnosti, delež menedžerjev v kapitalu pa je pokazal pozitiven vpliv na finančno uspešnost podjetja. Izkazalo se je, da je povezava statistično značilna le za neborzna podjetja in le za deleže, ki presegajo okoli 16% kapitala. Iz tega izhaja, da manjši deleži menedžerjem ne zagotavljajo dovolj visoke motivacije. To pa je v nasprotju z raziskavami, ki so jih raziskovalci opravili v zelo razvitih tržnih gospodarstvih⁶. Tam pri razmeroma nizkih lastniških deležih menedžerjev prevladajo pozitivni učinki, v Sloveniji pa je povezava med finančno uspešnostjo in lastniškim deležem menedžerjev najprej negativna, motivacijski učinek pa prevlada šele pri višjih lastniških deležih (Peklar 2002, 46).

»Najbolj splošno sprejeta rešitev tega problema je vključitev menedžmenta med lastnike« (Peklar 2002, 46-47). Ko postane direktor podjetja tudi njegov delničar, naj bi bil konflikt interesov odpravljen. Vendar je tu še vrsta dejavnikov, na katerih stoji ta teza (velikost lastništva, razpolaganje z delnicami, osebnostne lastnosti direktorja, interesi, stališča, odnos, ...) Nekatere izmed naštetih zajema v nadaljevanju tudi moja raziskava.

6.2 Razmerja med menedžerji in lastniki

Relacije med menedžerji in lastniki so lahko kompleksne ali enostavne. Hočevar in Jaklič sta jih leta 199 predstavila na spodnja 2 načina (Hočevar in Jaklič 1999, 19):

⁶ Več o podobnih raziskavah v Evropi in ZDA najdete v poglavju 2.

- pristop »shareholder«

Model lastništva, po katerem mora menedžer primarno zadovoljiti interes lastnikov, ki pa je v povečevanju vrednosti podjetja.

- pristop »stakeholder«

Model interesnih skupin, po katerem mora menedžer enakovredno zadovoljevati vse interesne skupine, s katerimi sodeluje.

Model interesnih skupin temelji na splošnosistemski teoriji, kjer je ključ preživetja sistemov v sposobnosti prilagoditve. Za podjetje je zato zelo pomembno, da ugotovi, kdo so njegove interesne skupine oziroma subjekti sovplivanja. Razlikujemo primarne in sekundarne interesne skupine podjetja. Primarne so vse neposredne povezave, ki so nujne za uresničevanje osnovnega poslanstva podjetja, to je pridobivanje dobička oziroma proizvodnja dobrin in storitev. O sekundarnih interesnih skupinah pa govorimo, kadar tudi druge družbene skupine izrazijo interes zaradi aktivnosti podjetja. Sekundarno ne pomeni, da gre za manj pomembne odnose, le da gre za odnose, ki niso neposredno povezani z osnovnim poslanstvom podjetja. Hočevar in Jaklič v tabeli 6.1 in 6.2 navajata naslednje primarne in sekundarne interesne skupine, ki imajo svoja pričakovanja in svojo moč vplivanja na podjetje (Hočevar in Jaklič 1999, 19):

Tabela 6.1: Primarne interesne skupine

INTERESNA SKUPINA	ŽELJE	MOČ
ZAPOSLjeni	<ul style="list-style-type: none"> - stabilna zaposlenost - primerno plačilo - varno in prijetno delovno okolje 	<ul style="list-style-type: none"> - pogajalska moč sindikata - stavke in druge aktivnosti - javno mnenje
LASTNIKI	<ul style="list-style-type: none"> - primerne dividende - rast vrednosti delnice/podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - volilna pravica - nadzor nad poslovanjem
KUPCI	<ul style="list-style-type: none"> - zadovoljiv nakup (kvaliteta, cena) 	<ul style="list-style-type: none"> - nakupi pri konkurentih - bojkotiranje
DOBAVITELJI	<ul style="list-style-type: none"> - kontinuirana naročila - pravočasna plačila - možnost razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> - nedobavljanje naročenega - dobavljanje konkurentom
KONKURENTI	<ul style="list-style-type: none"> - dobičkonosnost - pridobivanje tržnega deleža - rast celotne panoge 	<ul style="list-style-type: none"> - tehnološke inovacije - nižje cene
PRODAJALCI	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitetni proizvodi s primerno ceno in ob pravem času 	<ul style="list-style-type: none"> - nakupi pri drugih dobaviteljih - bojkotiranje podjetij
POSOJILODAJALCI	<ul style="list-style-type: none"> - servisiranje posojil 	<ul style="list-style-type: none"> - odpoklic posojil - pravna pot (prevzem lastnine)

Vir: Hočevar in Jaklič (1999, 19)

Tabela 6.2: Sekundarne interesne skupine

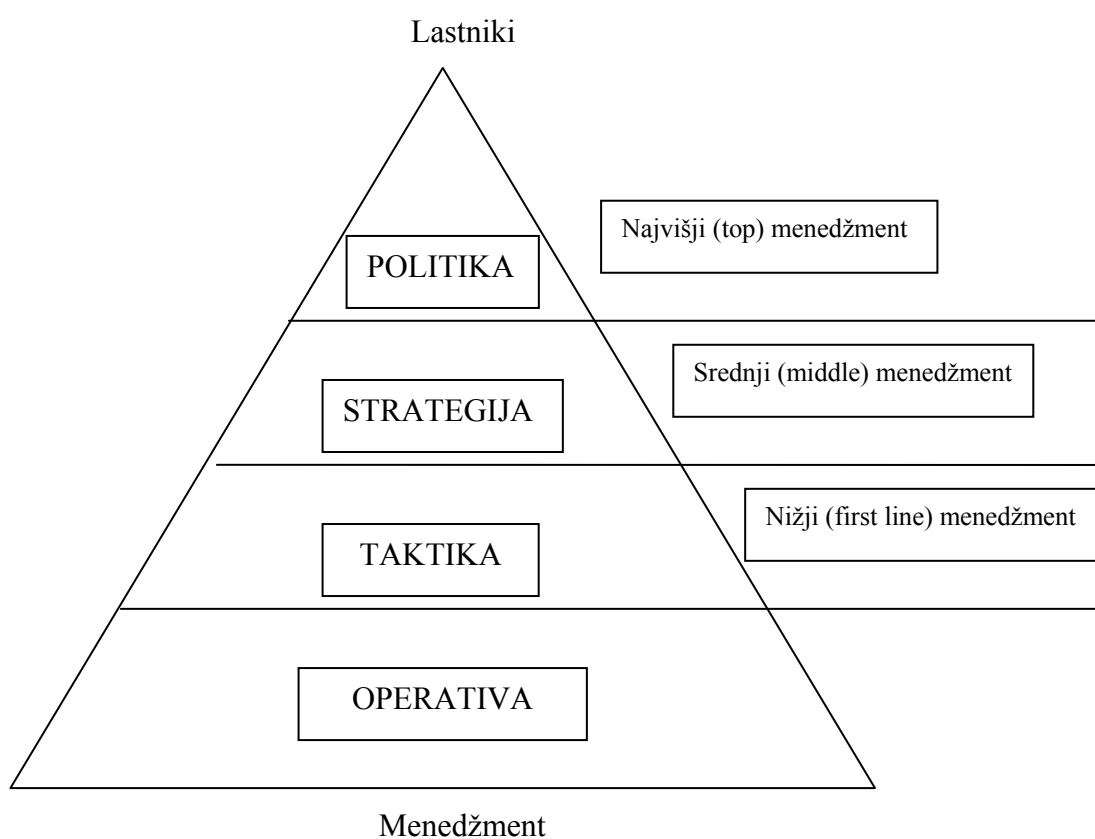
INTERESNA SKUPINA	ŽELJE	MOČ
LOKALNE SKUPNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlitev lokalnega prebivalstva - zaščita okolja - razvoj lokalnega okolja 	<ul style="list-style-type: none"> - nezaupanje in nenaklonjenost - lobiranje vlad (centralne in lokalnih)
DRUŽBENI AKTIVISTI	<ul style="list-style-type: none"> - opazovanje podjetij z namenom ugotoviti morebitne nelegalne in neetične aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - pridobivanje podpore s publiciranjem in javnim nastopanjem - lobiranje vlad
MEDIJI	<ul style="list-style-type: none"> - opazovanje aktivnosti podjetij - informiranje javnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - publiciranje in komentiranje
POSLOVNO-INTERESNE SKUPINE	<ul style="list-style-type: none"> - zagotavljanje informacij za boljše poslovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - podpora strokovnjakov - zagotavljanje pravne in politične podpore
TUJE VLADE	<ul style="list-style-type: none"> - obdavčenje - razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> - dovoljenja in regulativa
DOMAČE VLADE	<ul style="list-style-type: none"> - obdavčenje - razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> - makroekonomska politika - mikroekonomska politika - regulacija, licence, dovoljenja
JAVNOST	<ul style="list-style-type: none"> - zaščita družbenih vrednost - zmanjšanje tveganja - zagotoviti napredek za družbo 	<ul style="list-style-type: none"> - (ne)podpora določenim aktivnostim - vplivanje na vlado

Vir: Hočevar in Jaklič (1999, 19)

6.3 Umeščenosť vodenja in upravljanja v sistem

Menedžment se lahko deli na nižji menedžment, to so neposredno nadrejeni in direktno odgovorni za proizvodnjo ali storitve, srednji menedžment, ki od nadrejenih dobiva naloge v obliki strategij in splošnih ciljev ter te prevaja v specifične cilje in naloge nižjemu menedžmentu, ter vrhnji menedžment (glej sliko 6.1), ki je odgovoren za organizacijo kot celoto (uprava, generalni direktorji, izvršni direktorji...). Težišče, ki je skupno lastnikom in menedžerjem, je v zagotavljanju življenjske in razvojne sposobnosti podjetja (Kavčič in Kovač 1999, 69).

Slika 6.1: Ravni in nosilci procesa menedžmenta



Vir: Kavčič in Kovač (1999, 69).

Vsi ti menedžerji pa imajo svoje vloge. Henry Mintzberg našteva 10 takih vlog, ki jih razvrsti v 3 kategorije (Mintzberg v Berlogar 2000, 290):

a) *medosebne vloge*

- *glava podjetja*
- *voditelj*
- *povezovalec*

b) *informacijske vloge*

- *monitor*
- *prenosnik*
- *glasnik*

c) *odločitvene vloge*

- *podjetnik*
- *razreševalec problemov*
- *upravljavalec z resursi*
- *pogajalec*

Berlogar ugotavlja, da so ljudje torej postali specialisti, ki opravljajo svoj del v celotnem procesu dela. Te njihove posamezne vloge pa jih povezujejo v razmerja, ki so največkrat namerno usklajevana. V gospodarskih in njim podobnih združbah so ti usklajevalci menedžerji. Ti zagotavljajo, da bo skupna naloga izvedena, čeprav sami neposredno ne delajo, ne izvajajo, pač pa dodeljujejo delo drugim in zagotavljajo smotrno izvedbo (Berlogar 2000, 290).

Z razvojem podjetij in delitvijo lastništva na več lastnikov pa postaja to uravnavanje dela vse bolj zahtevno in lastniki ga lahko prepustijo za to usposobljenim ljudem –menedžerjem. Lastniki tako odločajo z njihovim imenovanjem. V podjetju so v grobem razvite tri funkcije (Berlogar 2000, 290):

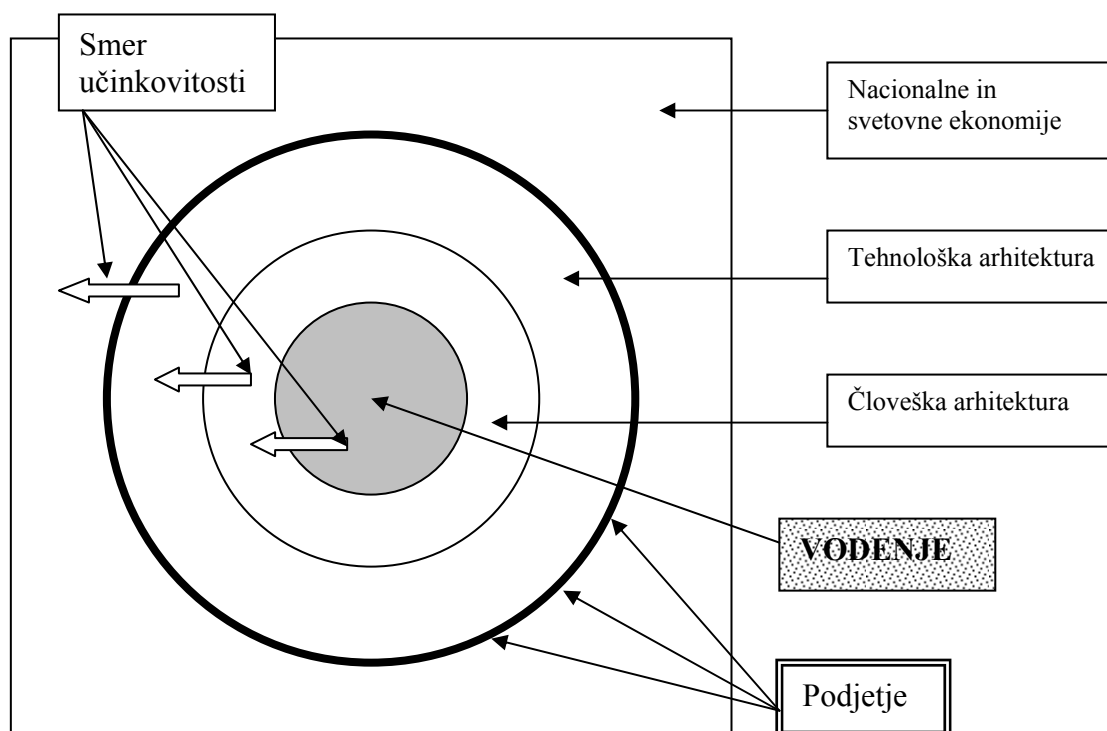
- a) upravljanje kot funkcija lastnikov, ki moč črpa iz lastnine,*
- b) menedžment (ravnanje), ki avtoriteto črpa iz upravljanja,*
- c) izvedba.*

Upravljanje in menedžment sta torej različni funkciji z različnimi nosilci, vendar se pri tem poraja vprašanje, do kam sega upravljanje (lastnikov) in kje se začneja menedžment (ravnanje). Meja med njima je družbeno določena z lastnino ali pa z zakoni, v bistvu gre za dodeljevanje vlog ali funkcij, avtoritete in odgovornosti.

»Upravljanje je tako funkcija lastnikov ali njihovih zaupnikov, ki poteka v procesu določanja temeljnih ciljev in drugih pomembnih odločitev, da bi zaščitilo interese lastnikov« (Berlogar 2000, 290).

»Pojem menedžment pa se nanaša predvsem na znanje in spretnost v tem, kako organizirati skupino ljudi za doseganje določenih ciljev. Gre za tista znanja in spretnosti, ki vodjem omogočajo, da organizacija deluje kot celota in da so aktivnosti ljudi vodene in koordinirane tako, da organizacija dosega zastavljene cilje« (Možina 1994, 270).

Slika 6.2: Umeščenost vodenja v sistem



Vir: Koestenbaum (1991,68).

Slika 6.2 ponazarja, da so tako menedžerji lastniki kot menedžerji nelastniki v jedru podjetja, od koder vodijo aktivnosti, ki sooblikujejo ostalo arhitekturo podjetja. Celota teh združb pa lahko daje ali pa ne učinkovitost, ki je bistvena za delovanje celotnega sistema. Sivo polje označuje obe skupini mojih anketirancev, saj so lastniki, ki so tudi menedžerji, dejansko postali vodje, kar jih v teh dejavnosti izenačuje z samimi menedžerji.

6.4 Menedžerski odkup (MBO)

To so posebne sheme oziroma načini spodbujanja in razširjanja udeležbe menedžerjev v lastništvu podjetij. Na tak način se skuša doseči večjo identifikacijo menedžerjev s podjetjem in posledično uspešnejše vodenje in skrb za kapital ostalih lastnikov. Menedžerji postajajo lastniki ali solastniki podjetij tudi z odkupi (menedžment buy-out). Bodisi podjetje kupijo menedžerji, ki so v podjetju zaposleni, ali pa zunanji menedžerji prevzamejo lastništvo in upravljanje podjetja. Menedžersko lastništvo je lahko kombinirano z lastništvom vseh ali večine zaposlenih. Ti načini so bili ena od metod privatizacije v državah v tranziciji» (Kanjuo-Mrčela 1999, 94).

Tilen Vahčič v svojem članku o menedžerskih odkupih opisuje različne učinke le-teh. Skupna točka vseh menedžerskih odkupov je, da vodstvo podjetja pridobi pomemben lastniški delež v podjetju, hkrati pa je njihov osebni vložek razmeroma majhen. Razlogi vodstva za nakup podjetja so različni, večinoma gre za željo po avtonomiji, pogost razlog je tudi nestrinjanje glede prihodnjega razvoja podjetja z lastniki in seveda želja po zaslužku. Pri vsem tem pa je konflikt interesov neizogiben. Le-ta izhaja iz preprostega dejstva, da želijo menedžerji podjetje kupiti po najnižji ceni, pri čemer je njihova temeljna odgovornost maksimiranje vrednosti lastniškega kapitala podjetja. V primerih, kjer gre za konflikt interesov, vendar ga ustrezno ne obvladujejo, se lahko zgodi namerno oškodovanje prodajalcev. V praksi naj bi bil konflikt interesa največji pri transakcijah, kjer ima vodstvo podjetja precej boljše razumevanje vrednosti podjetja kot njegovi lastniki. To pa največkrat velja za podjetja z razpršenim lastništvom, kjer večina lastnikov nima podrobnega vpogleda v poslovanje podjetja. V takšnih okoliščinah se lastniki zanašajo, da bo vodstvo vodilo podjetje tako, da bo maksimiziralo vrednost njihovih deležev oziroma delnic« (Vahčič, 2007, 16-18).

Pomembnost MBO je v vzhodni Evropi po besedah Tilna Vahčiča iz članka v reviji Manager+ iz leta 2007 zaradi pomanjkanja statističnih podatkov težko oceniti, na podlagi osebnih izkušenj pa pravi, da se je v Sloveniji ta oblika nakupa podjetij zelo razširila.

Študije o vplivu MBO na razvoj podjetja, ki jih je opravila EVCA⁷ na več primerih odkupljenih podjetij v Evropi, kažejo na več pozitivnih učinkov (Vahčič 2007, 16-18):

- *rast (v povprečju so prihodki podjetij v treh letih po odkupu rasli povprečno 15,4% na leto, prihodki teh istih podjetij v treh letih pred odkupom pa so rasli povprečno 11,3% na leto)*
- *dobičkonosnost (v povprečju so podjetja pred odkupom poslovala s 4,2% maržo, v letu po odkupu pa se je ta v povprečju povečala na 7,5%)*
- *zaposleni (v 61,4% podjetij se je število zaposlenih povečalo po odkupu, v 13% pa je ostalo pretežno nespremenjeno, v več kot 70% se je po odkupu vodstvu plača zvišala in v 60% so se zvišale plače in nagrade preostalih zaposlenih)*
- *upravljanje podjetja (po odkupu se je v večini podjetjih povečala produktivnost, izboljšali so strategijo in vizijo razvoja, uvedli boljši finančni nadzor in aktivno nagrajevali inovativne zaposlene)*

⁷ EVCA je European Private Equity & Venture Capital Association

- *razvoj podjetja (več kot 50% podjetij je po odkupu vlagalo v nove lokacije, razširitev in prenovo zmogljivosti, 70% jih je razširilo ponudbo z novimi izdelki in začelo vlagati v nove trge)«*

6.5. Učinki menedžerskega lastništva

Po mnenju Leonarda Peklarja lahko dosedanje študije razdelimo v tri skupine (Peklar 2002, 46-47):

- a) tiste, ki potrjujejo pozitivno povezavo med lastništvom menedžmenta in uspešnostjo poslovanja družb,*
- b) tiste, ki potrjujejo negativno povezavo med lastništvom menedžmenta in uspešnostjo poslovanja družb,*
- c) tiste, ki potrjujejo mešan vpliv lastništva menedžmenta na uspešnost poslovanja družb.*

Raziskave, ki jih lahko uvrstimo v prvo skupino, in med zagovornike katere se uvrščam tudi sama, se po mnenju Peklarja osredotočajo na dva pozitivna učinka (Peklar 2002, 46-47):

- usklajevalni učinek (incentive alignment effect)

Pri tem učinku se meri usklajenost vodstva z interesi delničarjev. Ker je menedžer lastniško povezan z družbo, običajno ravna z njeni premoženjem bolj skrbno. To tezo zajema moje deseto raziskovalno vprašanje (V10). Predvideva se namreč, da večji kot je vložek menedžmenta v podjetje, večja je njegova navezanost nanj in večja je stopnja usklajenosti interesov z delničarji. Slednje ugotavlja primerjava mojih raziskovalnih vprašanj pod številko osemnajst obeh vprašalnikov (V18).

- vpliv podražitve prevzema (takeover premium argument)

Menedžerji lastniki naj bi bili praviloma manj obremenjeni z grožnjo sovražnega prevzema podjetja v primeru podražitve prevzema. V njihovih rokah je namreč delež, ki je v postopku prevzema lahko jeziček na tehtnici, zagotovo pa je v takšnem primeru prevzem brez njihove vključitve skoraj nemogoč. Ta učinek sem poskušala preveriti z raziskovalnim vprašanjem sedem (V7). Njihov delež zagotavlja namreč bistveno večjo prevzemno ceno za vse delničarje družbe, s tem pa se povečujejo koristi za vse lastnike. V drugi skupini raziskav pa, kot navaja Peklar, avtorji skušajo dokazati negativen vpliv lastništva menedžmenta na uspešnost poslovanja podjetja. Ugotovili so dve posledici:

- napeljevalni učinek (entrenchment effect)

Menedžment z večanjem lastniških deležev posledično veča tudi svoj vpliv in nadzor, zaradi česar se zmanjšuje vrednost delničarjev za druge delničarje. Vodstvo ima namreč že samo po sebi v podjetju veliko upravljaljsko moč, s povečevanjem lastniškega deleža pa pridobiva tudi lastniške pravice in vpliva na odločitve skupščin delničarjev. Pri tem je predvsem sporen vpliv na oblikovanje nadzornih svetov, kar lahko vodi do korupcije in zlorabe položaja. S tem se namreč povečuje nevarnost, da se zlorabi vpliv za sprejem odločitev, ki bodo pripomogle k izboljševanju osebnega položaja vodilne poslovodske skupine, ne pa k povečevanju vrednosti za vse delničarje.

- vpliv cene kapitala (cost of capital argument)

Ta učinek izvira iz tega, da se z večanjem koncentracije lastništva poslabša poslovanje družbe, ker se povečajo stroški kapitala. Poslabša se namreč likvidnost na trgu lastništva podjetja, s tem pa se zmanjša možnost razpršenega iskanja vlagateljev.

Tovrstne raziskave ne postavljajo tezo, da je lastništvo menedžmenta slabo samo po sebi, vendar pravijo, da je lahko včasih sabo za nekatere skupine deležnikov. Z večjim deležem v kapitalu si menedžerji namreč povečujejo tudi možnost izrabljanja sredstev podjetja na račun drugih. V teoriji vladanja se to označuje s pojmom (private benefits of control) »zasebne koristi kontrole«.

7 RAZISKAVA – Anketa med slovenskimi menedžerji lastniki in menedžerji, ki niso lastniki

7.1 Metodologija

Razlog načina analiziranja podatkov je podrobneje opisan v poglavju 1.4, omeniti pa še velja, da so bili kriteriji določevanja razlik oziroma podobnosti zaradi majhnega vzorca določeni subjektivno. To pomeni, da so rezultati in interpretacija zgolj subjektivno določeni (z neko logično razlikovalno predpostavko).

Pri procentualno ovrednotenih odgovorih anketirancev sem za potrditev značilnosti razlik med skupinama lastnikov in nelastnikov izbrala kriterij nad 20 % odstopanja znotraj tistega odgovora, ki je veljal za večino anketirancev. Pri vprašanjih, kjer so bile anketirancem ponujene lestvice ocen (ponavadi od 1 do 5), sem za potrditev razlik med anketiranima skupinama izbrala odstopanje za 0,5 ocene ali več. Na podlagi tega kriterija sem tako potrdila oziroma ovrgla trditev, da so pri določenem indikatorju vidika dela menedžerjev lastnikov in menedžerjev nelastnikov opazne razlike.

V raziskovalnem delu sem preučevala štiri vidike dela oz. stališča menedžerjev lastnikov in menedžerjev nelastnikov (stil vodenja, poslovanje, odnos do podjetja in stališča menedžerjev), za katere sem si izbrala naslednje indikatorje:

Stil vodenja:

- (22)⁸ sprejemanje pomembnih odločitev
- (20) usmerjenost k ljudem/nalogam
- (21) tip vodje
- (23) intuicija
- (25) neprofitnost
- (26) skrb za okolje
- (27) izobraževanje zaposlenih
- (1) skrb za kadrovske politike
- (28) ravnanje v krizni situaciji

Poslovanje:

- (24) pridobivanje finančnih sredstev
- (2) poglobitveni cilji
- (13) avtonomnost
- (8) usklajenost s cilji lastnikov
- (3) ravnanje s sredstvi podjetja

Odnos do podjetja:

- (11) pripadnost
- (15) odgovornost
- (7) lastništvo zaposlenih
- (9,10) povečevanje/zmanjševanje lastniškega deleža
- (19) osnovna vloga funkcija managerja/lastnika
- (29) razlog za nakup podjetja

Stališča:

- (17) ocena uspešnosti podjetja
- (18) povečanje/zmanjšanje uspešnosti
- (16) upravičenost visokih nagrad

⁸ Številke v oklepajih pomenijo zaporedno številko vprašanja pri posameznem vprašalniku.

- (12) vpliv lastništva na sovražni prevzem podjetja
- (5) optimalni lastniški delež na splošno
- (6) lastništvo zaposlenih
- (14) zadovoljstvo z lastniško sestavo v podjetju
- (4) optimalni lastniški delež za anketirance

7.2 Opredelitev spremenljivk

7.2.1 Skrb za kadrovske politiko

Menedžer ima pomembno vlogo pri motivaciji ljudi v podjetju. Ena od najbolj pozitivnih oblik motivacije je nagrajevanje, vendar nagrade v podjetju niso samo denarne. Ključna nagrada v podjetju je svoboda, da zaposleni izbirajo, in svoboda, da nosijo odgovornost. Da bi vse to bilo mogoče, je potrebno da je v podjetju nekdo, ki skrbi za razdelan načrt nagrajevanja, delitve odgovornosti, stimulacije ipd. To je običajno kadrovska služba. Če le-te ni, je težko imeti kvalitetno kadrovske politiko (razen v mikro podjetjih, kjer lahko na primer kakšen drug oddelek prevzame vlogo kadrovske službe, ker mu obseg dela to dopušča). Zato sem želela preveriti stanje glede tega v podjetjih.

7.2.2 Usmerjenost k ljudem ali k nalogam

Stil oziroma slog vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Vodenje je v vsakem družbenem sistemu odvisno od eksogenih in endogenih vhodov v sistem. V prvo skupino spadajo vse značilnosti nekega družbenega okolja, kot so kultura, znanost, zdravstvo, socialno varstvo in vrednote. V drugo skupino pa spadajo vse značilnosti podjetja, kot na primer stanje v razvoju podjetja, organizacijske oblike, stanje informacijskega sistema, finančnih in drugih možnosti (Bizjak in Petrin 1996, 136).

»Vsebina vodenja je odvisna od naloge, ki jo mora vodja opraviti, vsako vodenje pa je lahko bolj ali manj usmerjeno v izvajanje nalog (k rezultatom) ali pa k ljudem« (Blake in Mount v Bizjak in Petrin 1996, 137). Pri oblikovanju vprašanja 20, kjer sem hotela preveriti usmerjenost vodij ali k ljudem ali k nalogam, sem se opirala na vodstveno

Tabela 7.1: Lastnosti dobrega in slabega vodje

Dober vodja	Slab vodja
<ul style="list-style-type: none"> - pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo - vedno drži dano besedo - daje jasna navodila - rad sprejema predloge - ima veliko prijateljev - zna ljudi zainteresirati za delo - ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj 	<ul style="list-style-type: none"> - navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi - je trmast - se hitro vznemiri - prihaja utrujen na delo - se preveč rad šali

Vir: Bizjak in Petrin (1996, 140).

7.2.4 Sprejemanje pomembnih odločitev

Nova managerska paradigma zahteva, da mora v podjetju vsak zaposleni razmišljati in delovati kot manager. Tradicionalna managerska teorija, ki je ostala vpeta v stari industrializem (taylorizem in fordizem), je ostro ločevala med menedžerji in zaposlenimi delavci. Njen sklep je bil, da samo managerji vedo, kaj je potrebno storiti, zaposleni pa zgolj izpolnjujejo njihove ukaze in zahteve. Tom Peters in Robert Waterman v svoji knjigi Raziskovanje odličnosti svetujeta, da naj se pri odločanju upošteva zaposlene kot svoje partnerje glej (Peters in Waterman v Kovač 1996, 15). »Tradicionalno vodenje, ki je temeljilo na avtoriteti in moči, je tako nadomestila skupna skrb za podjetniško iniciativnost in timsko delo. Za uspešno menedžiranje sodobnega podjetja je postalo odločilno, kako ljudje delajo skupaj in delijo skupno odgovornost za poslovno usodo podjetja« (Kovač 1996, 15).

7.2.5 Intuicija

Vila in Kovač navajata naslednje (od različnih avtorjev) opredelitve intuicije (Vila in Kovač 2007, 215):

- *čisto, nenaučeno znanje, doseženo brez racionalnega sklepanja,*
- *sklepanje, pri katerem je nemogoče ugotoviti proces, s katerim je prišlo do takšnega sklepanja,*
- *nek nejasen občutek, da se bo nekaj zgodilo, ali je nekaj prav, kar pa bi težko verificirali,*

- *izhaja iz neke skrivne podzavestne ravni, kjer informacije niso zavedno dostopne.*

Vendar pri vsem tem dodajata to, da intuicija ne prihaja iz ničesar in zaradi ničesar. Je posledica angažiranja določitvene osebe (v našem primeru menedžerja) pri neki določeni zadolžitvi, pri razreševanju nekega problema ali nekega določenega položaja, ki zahteva razrešitve in odločitev. Na tem področju človek naj ne bi bil laik in naj se ne bi nepričakovano znašel v določenem položaju, ampak ima nekatere poprejšnje izkušnje in v obdobju inkubacije (ustvarjalno mirovanje) njegovi možgani še naprej delujejo in blodijo med različnimi idejami. Potemtakem so v intuitivno odločitev vgrajene tudi vse prejšnje dejavnosti in nakopičeno znanje na določenem področju (Vila in Kovač 2007, 215).

7.2.6 Neprofitnost

Berlogar pravi, da se polemika na področju menedžerske etike ne razvije toliko ob konceptu poslovne etike oz. poslovne morale, ampak predvsem ob družbeni odgovornosti. Njegovo prepričanje je, da gre za problem percepcije različnih konceptov. Biti nemoralen in neetičen je za podjetja in menedžerje sicer nesprejemljivo, obenem pa je v praksi dovolj sprejemljivo, da ne škodi ne lastnim interesom, ne profitom podjetja. Biti družbeno neodgovoren se sicer tudi ne sliši lepo, vendar je problem predvsem v tem, da pomeni konkretna, preverljiva dejanja in odnos (Berlogar 2000, 53). Ena takšnih preverljivih dejanj je donacija (finančna sredstva), ki je razvidna tudi iz bilance poslovanja podjetja in je neobdavčena.

7.2.7 Skrb za okolje

V zvezi družbene odgovornosti podjetja opredeli Rockefeller: »Stari koncept, da lahko lastnik poslovne firme razpolaga z lastnino, kot ga je volja, se je razvil v mnenje, da lastništvo prinaša tudi določene družbene obveznosti« (Rockefeller v Rozman in drugi 1993, 48). Tudi Monsen navaja razloge, ki govorijo v prid družbene odgovornosti, a hkrati tudi proti njej. Meni, da jo je težko opredeliti, da je pogosto naravnana v smeri reklame ali pa je določena z zakoni. Friedman pa na drugi strani povsem nasprotuje družbeni odgovornosti, ker meni, da če menedžerji uresničujejo cilje družbene odgovornosti namesto cilja narediti čim več denarja za delničarje, lahko to spodkoplje temelje naše svobodne družbe (Monsen in Friedman v Rozman in drugi 1993, 48).

Rozman navaja tudi, da se večina ameriških menedžerjev strinja s tem, vendar menijo, da med ciljem dobička in družbeno odgovornostjo ni nasprotja. Težnja po večanju dobička naj bi sicer bila primarni in temeljni cilj, ta cilj pa ne zanika vse družbene odgovornosti. Danes je jasno, da ni težko povezati obeh. Veliko podjetji po svetu že daje poudarek družbeni odgovornosti. Eden izmed razlogov so tudi zakoni, napisani za varovanje potrošnika in okolja, ki se jih morajo podjetja držati.

7.2.8 Izobraževanje zaposlenih

Izobraževanje, s tem pa tudi usposabljanje zaposlenih, ima danes veliko funkcijo, saj si tako zaposleni lahko pridobi določene kompetence za opravljanje določenega dela. Bolj je neko delo specifično, več izobraževanja in usposabljanja terja od delodajalca, če le-ta želi, da ga bo zaposleni opravljal učinkovito. To pa ima koristi na obeh straneh. Zaposleni si pridobi kakovostnejša znanja, na drugi strani pa delodajalec pridobi zaposlenega, ki lahko z manj truda in časa opravi določeno delo, kar poveča učinkovitost. Zato naj bi bil »ouput« večji od »inputa«⁹.

7.2.9 Ravnanje v krizni situaciji

Dokler je poslovanje družbe in okolja dokaj stabilno in predvidljivo, se ni potrebno ukvarjati s kriznim menedžmentom. Ko pa pride do nepredvidenih situacij, je ključno, kako se vodilni v podjetju odzovejo na spremembe, saj je od tega lahko odvisen nadaljnji obstoj podjetja. Tako sem želela preveriti, kakšne korake bi v kriznih situacijah uporabljali lastniki, in kakšne nelastniki. Anketirancem sem ponudila pet različnih možnosti reagiranja v kriznih situacijah (odpuščanje zaposlenih, racionalizacija proizvodnje/poslovanja, kadrovske zamenjave na vodilnih mestih, najemanje posojil ter združitve z drugim podjetjem), odločiti pa so se morali, v kakšnem zaporedju bi poskušali rešiti podjetje, če bi se le-to nenadoma znašlo v krizi.

7.2.10 Poglavitni cilji

Tudi uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od menedžmenta. Uspešno gospodarjenje je ključnega pomena v vsaki družbi, saj so od tega odvisni tudi uspešnost narodnega gospodarstva, blaginja ljudi in celoten družbeni sistem. Drucker pravi, da se najrazličnejše združbe ljudi, ki jim je skupno spreminjanje vhodnih v izhodne elemente, med seboj razlikujejo po osnovnem namenu spreminjanja (Drucker v Rozman in drugi 1993, 46). »Podjetja se od drugih negospodarskih organizacij razlikujejo po svojem

⁹ Z inputom mislim na stroške, vložene v izobraževanje zaposlenih

namenu, smotru ali temeljnem cilju« (Lipovec v Rozman in drugi 1993, 46). Splošna oblika merila za oceno poslovanja pa je po mnenju Lipovca (Lipovec v Rozman in drugi 1993, 46) naslednja:

Družbeno-ekonomsko določen cilj gospodarjenja

Družbeno-ekonomsko določeno sredstvo za doseg cilja

Temeljni cilj gospodarjenja podjetij naj bi bil rentabilnost, ki je razmerje med dobičkom in kapitalom. V praksi so nastala mnjenja, da to seveda ni edini cilj, ampak da obstajajo še drugi cilji in predvsem, da obstajajo širši družbeni cilji poslovanja. Kateri naj bi to bili, je odvisno tudi od vsakega posameznika. Poleg upravljalno-menedžerskih odločitev poznamo še vrsto drugih odločitev, saj podjetja (oziroma menedžerji) dajejo poudarek številnim različnim elementom, kot so preživetje, fleksibilnost, rast, likvidnost, ... Ker imajo različni akterji (delničarji, posojilodajalci, dobavitelji, menedžerji, zaposleni...) v gospodarjenju podjetja svoje cilje, je zato več stališč, s katerim presojujejo uspešnost poslovanja (Rozman in drugi 1993).

7.2.11 Ravnanje s sredstvi podjetja

Upravljanje družbenega premoženja pomeni sprejemanje vseh odločitev v imenu in za račun družbe, povezanih z denarjem, stvarmi in pravicami, ki tvorijo skupnost stvari, ki se kot premoženje izkazuje na aktivni strani bilance. Pri tem vodenje poslov obsega sprejemanje prav vseh odločitev v zvezi s tem, razen tistih, ki so po zakonu ali statutu pridržane drugim organom družbe. Stališče, da lastniki upravljajo, direktorji pa vodijo, v evropskih pravnih redih, ki poznajo dvotirni sistem (vključno s Slovenijo), ne drži. Direktorji namreč upravljajo premoženje, ki so jim ga zaupali lastniki, zato je menedžer upravitelj premoženja družbinega podjetja. Tako mora storiti vse potrebno, da bi učinkovito organiziral podjetniško funkcijo, katere namen je ustvarjanja dobička. Vse, kar opravlja v tej funkciji menedžer kot tak, ne zavezuje njega kot fizične osebe, temveč družbo, ker nastopa v funkciji organa družbe (Bohinc in Ivanjko 1999, 27).

7.2.12 Usklajenost s cilji lastnikov

Lastnina kot skup pravic ima lahko več nosilcev in ti različni nosilci imajo različne interese, vezane na predmet lastništva. Deležniki so tako tiste skupine ali posamezniki, ki lahko vplivajo na doseganje organizacijskih ciljev ali pa le-to vpliva nanje. S konceptom deležnikov se organizacijska teorija odmika od lastniškega koncepta in se

bliža konceptu podjetja kot skupnosti, le da to skupnost razširja prek meja notranjih udeležencev, to so zaposleni. Podjetje deležnikov je podjetje pozitivne moči ter postane središče medodvisnih interesov in enakopravnih in opolnomočenih akterjev. Iz tega sledi, da menedžerko delovanje naj ne bi bilo monolog, ampak komunikacija z drugimi soavtorji dogajanja v podjetju (Kanjuo-Mrčela, 1999, 100).

7.2.13 Avtonomnost

Po ugotovitvah Hočevarja in Jakliča je ena izmed najvidnejših značilnosti, ki jih danes ugotavlja raziskovalec slovenskih podjetij, velika avtonomija, ki jo imajo slovenski menedžerji pri vodenju podjetij (Hočevar in Jaklič 1999, 50). Vzrok za tako svobodo menedžerjev pa je zgodovinski, kot nam pričajo ugotovitve v 2. poglavju. In tako svobodo naj bi menedžerjem uspelo ohraniti tudi v procesu privatizacije in naj bi ostala prisotna še danes. Ali je temu res tako, sem preverjala z vprašanjem glede načina sprejemanja in udejanjanja pomembnih odločitev (strateških, finančnih, kadrovskih...) dveh skupin menedžerjev.

7.2.14 Pridobivanje finančnih sredstev

Vire, iz katerih lahko menedžerji pridobivajo sredstva, teorija opredeljuje kot notranje (dokapitalizacija,...) ali zunanje (najemanje bančnih posojil,...).

7.2.15 Obstoj lastništva zaposlenih

Po besedah Aleksandre Kanjuo Mrčela je ena najbolj nespornih ugotovitev v analizah lastništva zaposlenih to, da na obseg, obliko, vsebino in kakovost lastništva zaposlenih močno vpliva stil vodenja v podjetju. »Ne glede na to, koliko je lastništvo zaposlenih uspešno, ne bo nikoli široko razširjeno, če najvišji vodilni ne bodo prepričani, da ga lahko uporabijo za doseganje svojih ciljev« (Young v Kanjuo Mrčela, 1999). Tudi v podjetjih, ki so bila predmet privatizacije ali spreminjanja lastniške oblike v državah v tranziciji, je bila brez dvoma pomembna vloga menedžmenta pri izbiri in izvajanju lastniške transformacije. Vodilni so v podjetju eden najpomembnejših ustvarjalec organizacije kulture in določen stil vodenja je vedno povezan z določeno obliko organizacijske kulture.

»Uvajanja lastništva zaposlenih v podjetje ne moremo imeti za kazalec večje participativnosti. Toda v podjetjih z lastništvom zaposlenih je njegova kakovost v tesni zvezi s stilom vodenja« (Kanjuo Mrčela, 1999).

7.2.16 Povečevanje ali zmanjševanje lastniškega deleža

Po besedah dr. Jožeta P. Damijana si teorija in empirične raziskave glede vpliva lastništva na učinkovitost podjetij niso enoznačne. Po eni strani naj bi menedžerji z določenimi lastniškimi deleži zaradi učinka podjetnika učinkoviteje vodili svoja podjetja, po drugi strani pa povečanje lastniških deležev menedžerjev lahko vodi k izčrpanju podjetja in privatizaciji rent. Tako naj bi empirične raziskave za razvite države potrjevale tipično nemonotono povezavo, in sicer, da majhni lastniški deleži menedžerjev (5-25%) povečujejo učinkovitost podjetja, povečanje njihovih lastniških deležev čez določen prag¹⁰ (nad 25%) pa vodi k zmanjševanju učinkovitosti podjetja (Damijan 2007, 5).

Zanimalo me je, kakšen pogled imajo anketiranci v odnosu lastništvo:vodenje, in ali mislijo v prihodnosti lastniki povečevati svoj delež oziroma, ali se bodo nelastniki prihodnosti odločili za nakup deleža.

7.2.17 Pripadnost podjetju

»V preteklosti je bil pri poslovnih delavcih zlasti negativno ocenjen osebni interes, čeprav je v sodobni organizaciji uspešnega poslovanja pri poslovnem delavcu osebni interes na prvem mestu« (Trstenjak v Bohinc in Ivanjko 1999). Temu sledi tudi osebna angažiranost za družbo, če pa tega ni, pa po mnenju dr. Antona Trstenjaka tudi ni možno pričakovati, da bo podjetje uspešno. Po njegovem mora poslovodja opravljati svojo funkcijo tako, kot da je podjetje njegovo, ne glede na to, ali je družbenik v tem podjetju ali ne (Trstenjak v Bohinc in Ivanjko 1999:158).

Iz teh kulturnih in moralnih vrednot, ki so zelo pomembne za vodjo, pa izhaja tudi pripadnost. Občutek pripadnosti naj bi povečeval skrbnost za obstoj in uspešno delovanje podjetja. To bi lahko primerjali s posameznikom, ki ima v lasti hišo in nenehno popravlja stvari, jih izboljšuje, ureja okolico itn. Vprašanje je torej, ali enako počne tudi podnajemnik?

7.2.18 Odgovornost do podjetja

Menedžerji imajo odgovornost do podjetja v smislu ravnanja dobrega gospodarja, s prepričanjem, da bo določeno ravnanje v najboljšem interesu podjetja. Tako naj ne bi obstajal konflikt interesov med njimi in podjetjem in ravnanje vodilnih naj ne bi smelo delovati iz smeri ustvarjanja profita zase. Menedžerji so namreč odgovorni ne le

¹⁰ Bolj podrobno o pragu optimuma razpravlja Leonardo F. Peklar v reviji Manager, št. 6, 2002.

podjetju kot takemu, temveč tudi njegovim zaposlenim. Takšna odgovornost pa je sklop dolžnosti, sposobnosti ter skrbnosti (Wainman 1999, 286).

7.2.19 Osnovna vloga menedžerja

»Že leta 1993 smo dobili Zakon, ki je razlikoval med ustvarjalnimi podjetniki, administratorji in v priložnost usmerjene stratege. V kategorijo administratorjev so umestili tiste osebe, ki iščejo svoj uspeh v povečevanju tržnih deležev na podlagi stroškovno usmerjenih strategij in na podlagi kontrolnega stila vodenja« (Belak in drugi 1998, 93). Te bi lahko vzporedno povezali z lastniki. Na drugi strani pa imamo samo menedžerje, ki naj bi bili strategji, usmerjeni k priložnostim in dolgoročnosti. Današnji hitro spreminjajoči se svet zahteva zmanjšanje takšnih administratorjev in oživitvev ustvarjalnih podjetnikov, vendar naj bi bili ravno narava lastnikov taka, da svoje cilje opredeljujejo dolgoročno. Tako je danes težko ločiti lastnosti, ki so tipične samo za lastnike in samo za menedžerje. Zato sem svoje anketirance spraševala, katero funkcijo bi si oni sami izbrali kot prvotno.

7.2.20 Razlog za nakup podjetja

Pojav ločevanja lastnine od upravljanja (separation of ownership from the control) se še danes preučuje na metodoloških izhodiščih, ki sta jih v znameniti študiji iz leta 1932 postavila Berle in Means.

Raziskave se razlikujejo pri definiranju posameznih dejavnikov, ki vplivajo na upravljanje, vendar se v osnovi uporablja naslednja razvrstitev dejavnikov, ki vplivajo na upravljanje (Bohinc in Ivanjko 1999, 32):

- *lastništvo, ki temelji na domnevi, da podjetje upravlja tisti, ki je hkrati njegov lastnik,*
- *lastništvo večine volilnih delnic, kar pomeni dominanten vpliv na upravljanje na podlagi udeležbe s 50 – 80% v delničarskem kapitalu,*
- *manjšinsko obvladovanje podjetja, kar pomeni uresničevati prevladujoč vpliv prek udeležbe z 20 – 50% delničarskega kapitala,*
- *obvladovanje upravljanja na različne zakonsko predvidene načine (zunaj tradicionalnega pojmovanja lastniškega vpliva),*
- *vodstveno upravljanje, s čimer se razume premestitev upravljalških upravičenj z lastnikov na tiste, ki operativno vodijo poslovni proces.*

Skupni imenovalec je seveda obvladovanje podjetja. Le-to pa je možno na različne načine, kot smo videli zgoraj. Ali je bil prevladujoč razlog mojih anketiranih lastnikov (in tudi nelastnikov) enak, pa sem preverjala z zadnjim vprašanjem.

7.2.21 Optimalni lastniški delež za anketirance

Raziskave, ki so jih dr. Jože P. Damijan in kolegi naredili za Slovenijo v obdobju 2003-2007 kažejo zanimivo podobo. Koncentracija lastništva se v slovenskih podjetjih od leta 2001 povečuje. Toda hkrati se s to koncentracijo lastništva v rokah največjega lastnika učinkovitost podjetij (merjena z donosnostjo sredstev in produktivnostjo dela) zmanjšuje. Opazili so tudi tendenco menedžerjev k povečanju njihovih lastniških deležev, to pa naj bi zmanjševalo finančno učinkovitost podjetij, nima pa vpliva na ekonomsko učinkovitost (Damijan 2007, 5). Zato me je zanimalo, kakšen optimalen lastniški delež bi navedli zase lastniki, in kakšen nelastniki, če bi jim bilo ponujeno lastništvo.

7.2.22 Optimalni lastniški delež na splošno

Gledano iz zornega kota delničarje, je optimalen lastniški delež menedžmenta tisti, ki kar najbolj ugodno vpliva na vrednost podjetja in njegovo poslovanje.

Kot ste videli na začetku, si raziskave med seboj niso enotne, tudi zato, ker so bile opravljene na različnih vzorcih tako po velikosti in po dejavnosti ter v različnih časovnih obdobjih z različnimi gospodarskimi razmerami. Prav vse pa kažejo, da je vpliv lastniškega deleža menedžmenta na vrednost družbe do neke stopnje dobrodejen, ko jo preseže, pa postane zaviralno orodje. Moje stališče na te ugotovitve pa je sledeče. V primeru velikih podjetij je dobro, da je lastništvo razpršeno, da so lastniki tako notranji (poslovodstvo) kot tudi zunanji (institucije), prav tako pa da lahko tudi zaposleni sami odločajo do določene mere na načine poslovanja podjetja. Koncentrirano lastništvo v rokah le peščice vodilnih menedžerjev bi lahko vodilo v enostranske, neobjektivne odločitve. Kadar pa govorimo o manjših podjetjih (npr. družinska podjetja) pa se z zgoraj navedeno tezo ne strinjam v celoti, saj poznam primere nekaj takih zelo uspešnih podjetij, kjer je celotno lastništvo koncentrirano v rokah peščice ljudi, ki jih sicer povezujejo praviloma sorodstvene vezi, vendar so njihovi interesi enaki, in njihovo delovanje ne kaže znakov zaviralnega orodja.

Če povzamemo, študije ne dajejo odgovora v obliki neke formule za določanje optimalne višine menedžerskega lastništva. Po rezultatih pričujočih raziskav pa nekako

izhaja, da je menedžersko lastništvo za podjetja pozitivno v razponu med 12 in 50 odstotki, oziroma če ta razpon restriktivno znižamo, nekje med 12 in 20 odstotki.

Po mnenju Leonarda Peklarja bi opravljene analize v slovenskem prostoru pokazale podobno kot tuje raziskave. Pozitiven, morda celo optimalen vpliv do 24% lastništva, ki bi nato zanihal navzdol, a bi bil še vedno pozitiven med 40 in 50 % (Peklar 2002, 46-48). Po njegovem mnenju slovenski menedžerji praviloma ne dosegajo takih lastniških odstotkov. Vendar je moja raziskava pokazala drugače, saj je bila povprečna velikost lastniškega deleža 30,43%¹¹.

7.2.23 Vpliv lastništva zaposlenih na poslovne učinke

Raziskav o prednostih in pomanjkljivostih lastništva zaposlenih ter mnenj avtorjem je veliko. Nekateri vidijo v tem predvsem pozitivne, drugi spet negativne strani, zato v nadaljevanju navajam argumente za in proti lastništvu zaposlenih po Mygind-u. Le-ta navaja 4 glavne argumente za lastništvo zaposlenih (Mygind v Kanjuo-Mrčela 1999):

- *demokracija (rešitev problema upravljanja),*
- *razdelitev (razdeljeno lastništvo, podpora zaposlenih pomeni politično stabilnost),*
- *učinkovitost – uporaba dela (zaposleni vključeni v proces odločanja, motivacija zaposlenih,*
- *odpravljanje konflikta delo-kapital) in uporaba kapitala (zaposleni imajo notranje informacije za nadzor menedžmenta).*

Nasprotno pa obstajajo tudi argumenti proti lastništvu zaposlenih kot je na primer nepravilnost, ker pridobijo samo zaposleni v uspešnih podjetjih, zaposleni niso usposobljeni za odločanje, problem »free-rider«, počasno prestrukturiranje takšnih podjetij, menedžment in zaposleni lahko skupaj zmanjšujejo vrednost kapitala, delnice takih podjetij pogosto niso na trgu in drugi (Mygind v Kanjuo Mrčela, 1999).

Analitiki razmerja med participacijo in lastništvom zaposlenih ter produktivnostjo v podjetjih so si enotni v oceni, da je kombinacija prvih dveh v pozitivni korelaciji z dvigom produktivnosti. Hyde pa trdi, da ima lastništvo zaposlenih, ki ni združeno s participacijo, v glavnem nevtralnno (ne negativno in tudi ne pozitivno) razmerje do produktivnosti, kombinacija lastništva in participacije zaposlenih pa ima bolj pozitiven

¹¹ O velikosti lastniškega deleža anketirancev in o ostalih demografskih ter drugih lastniških podatkih je razloženo v prejšnjih poglavjih.

vpliv na produktivnost kot pa participacija sama (Conte in drugi v Kanjuo Mrčela 1999).

7.2.24 Vpliv lastništva na sovražni prevzem podjetja

Organizacijske in pravne oblike gospodarske družbe so različne in se v posameznih državah znatno razlikujejo, vendar v splošnem kot že omenjeno ločimo 2 glavna načina organizacije, in sicer gospodarska družba z enotirnim upravljanjem, ki je značilno za anglosaksonsko poslovno okolje (One Tier ali Unitary Governance¹²) in gospodarska družba z dvotirnim upravljanjem, ki je značilno za kontinentalno Evropo (Two Tier Governance). V družbi z dvotirnim upravljanjem, ki je v večini podjetjih prisotno pri nas, govorimo o lastnikih kapitala, nadzornim svetom (upravljanje) in vodstvom družbe (vodenje). Tako imamo ločene ravni gospodarske družbe; raven upravljanja in raven vodenja.

7.2.25 Zadovoljstvo z lastniško sestavo v podjetju

Po besedah Aleksandre Gregorič dejavniki kot zadolženost, sestava naložb, velikost podjetja in konkurenca na trgu izdelka nimajo pomembnega vpliva na lastniške spremembe v nejavnih delniških družbah. Spremembe torej kažejo predvsem boj za prevlado največjega ali skupine največjih nad preostalimi delničarji. S tem se sicer povečuje moč nadzora nad upravo, hkrati pa tudi možnosti prisvajanja rent (osebnih koristi) v škodo malih delničarjev. Lastniške spremembe v neborznih družbah (kot so tudi moje anketirane) označuje torej predvsem interes delničarjev, da povečuje svoj vpliv v podjetjih, in s tem tudi možnosti prisvajanja (ohranjanja) rent. Dejstvo pa je, da nesoglasja med večjimi lastniki lahko upočasnjujejo razvoj družb (Gregorič 2007, 55).

7.2.26 Upravičenost visokih nagrad

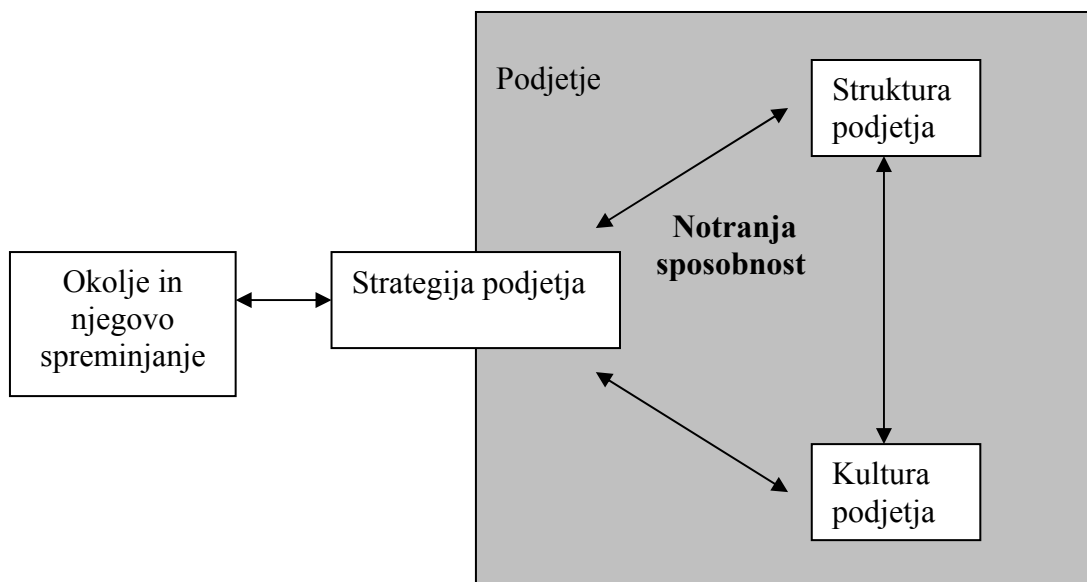
V slovenski gospodarski praksi se še ni uveljavilo prepričanje, da je pogodbeni položaj direktorjev, ki ga vzpostavijo z individualnimi pogodbami dovolj socialno trden in zato privlačen, da direktorjem ne bi bilo treba sklepati še delovnih razmerij in se na ta način oskrbeti še s splošnimi socialnimi ugodnostmi. Po opravljenih raziskavah, kako sta urejena nagrajevanje in pravni položaj članov uprave in nadzornega sveta v posameznih podjetjih, je moč ugotoviti, da je stanje zadovoljivo. Pa vendar več kot dve tretjini, oziroma kar 80% vprašanih z nagrajevanjem po letu 200 še vedno ni bilo zadovoljnih (Bohinc 2001, 101).

¹² Pri tem je potrebno opozoriti na izraz Governance in ne Government. Governance je upravljanje družbe.

7.2.27 Ocena uspešnosti podjetja

Dejstvo je, da na uspešnost podjetja ne more vplivati samo menedžer s svojim delovanjem v celoti, vendar pa njegove odločitve in delovanje vplivajo na dobršen del strateške sposobnosti podjetja (glej sliko 7.2).

Slika 7.2: Strateška sposobnost podjetja



Vir: Belak (1998, 87).

7.2.28 Povečanje/zmanjšanje uspešnosti

Dejstvo je, da ne obstaja en sam najboljši način vodenja podjetja, ni nekih skupnih normiranih strategij, ki bi avtomatično kazale v pravo smer. Tako noben sistem planiranja in noben instrument vodenja ne more zagotoviti razvoja uspešne strategije oz. povečanja uspešnosti podjetja. Odločilni za uspeh namreč niso samo menedžerji kot taki, ampak je le-ta pogojen tudi z notranjim položajem podjetja, položajem panoge in položajem celotnega okolja. Med komponento konteksta in komponento strategije in strukture pa je vpeto namensko ravnanje menedžerja (Belak in drugi 1998, 86).

7.3 Preučevane dileme

V diplomskem delu sem poskušala s pomočjo 29-ih zastavljenih vprašanj menedžerje lastnike in menedžerje nelastnike primerjati med sabo z vidika zgoraj omenjenih 4 področij. Odgovori, ki mi jih je skupina 10 menedžerjev na vsaki strani podala, pa so mi služili za pojasnitev 21-tih z lastništvom povezanih mojih dilem:

- **V1:** Ali menedžerji lastniki menijo, da je uspešnost podjetja večja zaradi njihovega lastništva? (17, 18)
- **V2:** Ali je poglavitni cilj menedžerjev lastnikov predvsem maksimiziranje tržne vrednosti podjetja, zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja ali maksimiziranje dobička? (2)
- **V3:** Ali menedžerji lastniki menijo, da so visoke nagrade upravičene le, če so menedžerji, ki jih prejemajo, tudi lastniki? (16)
- **V4:** Ali se stil vodenja razlikuje med menedžerji lastniki in menedžerji, ki niso lastniki? (20,21,22,23)
- **V5:** Ali menedžerji, ki so lastniki več in pogosteje namenjajo del sredstev za neprofitne namene kot menedžerji, ki niso lastniki? (25)
- **V6:** Ali menedžerji, ki so lastniki pogosteje vlagajo v investicije, ki so prijazne za okolje kot menedžerji, ki niso lastniki? (26)
- **V7:** Ali menedžersko lastništvo po mnenju menedžerjev lastnikov zmanjšuje nevarnost sovražnega prevzema podjetja? (12)
- **V8:** Ali menedžerji lastniki čutijo večjo pripadnost podjetju kot menedžerji, ki niso lastniki? (11)
- **V9:** Ali menedžerji lastniki čutijo večjo odgovornost za poslovanje podjetja kot menedžerji, ki niso lastniki? (15)
- **V10:** Ali je ravnanje s sredstvi podjetja po mnenju menedžerjev lastnikov bolj skrbno zaradi njihovega lastništva? (3)
- **V11:** Ali menedžerji lastniki namenjajo več sredstev za izobraževanje zaposlenih kot menedžerji, ki niso lastniki? (27)
- **V12:** Ali so menedžerji, ki so lastniki bolj avtonomni od menedžerjev, ki niso lastniki? (13)
- **V13:** Ali finančna sredstva menedžerji lastniki pretežno pridobivajo iz notranjih virov, menedžerji, ki niso lastniki pa pretežno iz zunanjih virov? (24)
- **V14 :** Ali so menedžerji lastniki bili najprej menedžerji, nato pa so postali tudi lastniki? (uvodni del)
- **V15:** Ali menedžerji lastniki čutijo kot svojo osnovno vlogo funkcijo menedžerja, ne pa lastnika? (19)
- **V16:** Ali menedžerji lastniki težijo k povečevanju svojega lastništva? (4,5,6,10,14)
- **V17:** Ali menedžerji lastniki mislijo, da je lastništvo zaposlenih dobro, menedžerji, ki niso lastniki, pa ne? (6, 7)

- **V18:** Ali interesi menedžerjev lastnikov bolj sovpadajo s cilji ostalih lastnikov kot pa interesi menedžerjev, ki niso lastniki? (8)
- **V19:** Ali si menedžerji, ki so 100% lastniki, želijo zmanjšati svoje lastništvo? (9, 10)
- **V20:** Ali bi menedžerji, ki so lastniki v krizni situaciji kot zadnjo možnost izkoristili združitev z drugim podjetjem, menedžerji, ki pa niso lastniki, pa eno izmed prvih možnosti? (28)
- **V21:** Ali so menedžerji, ki so lastniki, nakup podjetja izvedli zaradi želje po večji avtonomiji, menedžerji, ki niso lastniki, pa bi nakup podjetja izvedli zaradi želje po zaslužku? (29)

7.4 Demografija

7.4.1 Menedžerji lastniki

Vsi anketiranci te populacije so bili moškega spola, to je vseh 10, ki imajo skupno povprečno delovno dobo 24,2 let. Panoge, kjer delujejo so v večini kovinska industrija, trgovina, projektiranje in prevajalstvo. V populaciji do 30 let ni bilo nobenega pripadnika, največ jih je bilo starih med 41 do 50 let, to je kar polovica. Starejših od 51 let je bilo 40% (enako kot pri drugi skupini) in 10% tistih, ki so bili stari od 31 do 40 let. Razvejanost stopnje izobrazbe je tukaj bolj izrazita, saj so imeli anketiranci od V. pa do VIII. Stopnje izobrazbe. 30% jih je imelo srednješolsko izobrazbo, prav tako 30% univerzitetno, sledi jim višja izobrazba (20%) ter nato visoka in magisterij, vsaka s po 10%. Lahko bi rekli (če primerjamo z drugo skupino), da so v povprečju menedžerji lastniki nekoliko manj izobraženi kot menedžerji nelastniki.

Velikost lastniškega deleža je v povprečju znašala 30,43% na posameznega lastnika. Glede na to, da Hočevar in Jaklič opisujeta 2 osnovna sistema/modela lastništva (anglosaški in nemški oz. japonski¹³), kjer umeščata Slovenijo med »nemški« model z »ameriškimi« primesmi (Hočevar in Jaklič 1999: 26), sovpadajo lastniški deleži mojih anketirancev z nemškim modelom, saj je ena izmed značilnosti anglosaškega modela, da so prevladujoči posamezni lastniki z manjšimi deleži v podjetjih, kjer gre za problem prostega jezdeca (»free rider«), ko vsi čakajo, da bo nekdo opravil delo namesto njih.

Največ anketirancev (80%) je postalo lastnik podjetja v 90. letih¹⁴, eden izmed njih leta 1982 in eden leta 2006. Prevladujoč način oziroma povezava med menedžerji in lastniki

¹³ Več o modelih lastniškega nadzora v Sloveniji je opisano v poglavju 4.1. Razvoj lastništva v Sloveniji.

¹⁴ Razlogi so navedeni v poglavju 2.

je v 40% bil prehod iz lastnika na menedžerja, to pomeni, da so bili najprej lastniki in nato menedžerji 30% jih je ravno v nasprotnem položaju, kjer so bili najprej menedžerji in nato lastniki. Preostalih 30% pa so bili ustanovitelji podjetja, kjer so že od samega začetka hkrati menedžerji in lastniki. Katera pot je torej najbolj učinkovita za podjetje? Enoznačnega odgovora seveda ni, ostaja pa dejstvo (pri predpostavki etičnega in ekonomsko racionalnega obnašanja menedžerjev), da so osebe, ki so bile najprej menedžerji in so nato izvedle nakup podjetja, v katerem so delovale, tovrstno akcijo naredile tudi zaradi zaupanja v podjetje in poskušanja vplivanja na odločanje, kar bi privedlo do povečanje vrednosti podjetja (in posledično njihove lastne vrednost vložka)¹⁵.

7.4.2 Menedžerji nelastniki

Med to skupino sem naletela na 2 ženski menedžerki, ostali anketiranci pa so bili moški, torej je bilo razmerje 20:80. Povprečna delovna doba te skupine je kar za 10 let nižja od zgornje, to je 14,9 let. Ob tem podatku bi lahko prepoznali nek dosedanji delni trend, ki kaže tretjino menedžerske populacije, ki najprej opravlja funkcijo menedžerja (nelastnika), nato pa a ista populacija prevzame funkcijo lastnika¹⁶.

Gledano starostno, je bilo v populaciji nelastnikov tako kot v populaciji lastnikov 40% takih, ki so bili starejši kot 51 let. Recipročno razmerje pa je bilo v starostni skupini do 30 let, kjer je prav tako bilo 40% vse anketirane te populacije. Med 31 in 40 letom se jih je umestilo 10%, in ravno tolik odstotek tudi med 42 in 50 letom starosti

Izobrazbena struktura nelastnikov kaže večjo izobraženost le-teh, saj je bilo menedžerjev lastnikov z višjo in z do srednjo izobrazbo kar polovica, tukaj pa je takih le 20%, in še to so vsi z izobrazbo do srednje šole. Največ jih je imelo visoko in univerzitetno izobrazbo (30% vsake stopnje), prav tako pa je več takih z magisterijem ali doktoratom (20%).

Panoge, kjer so anketiranci delovali so večinoma kovinska (tako kot pri lastnikih), sledijo pa jim rudarstvo, trženje, elektro in zavarovalstvo.

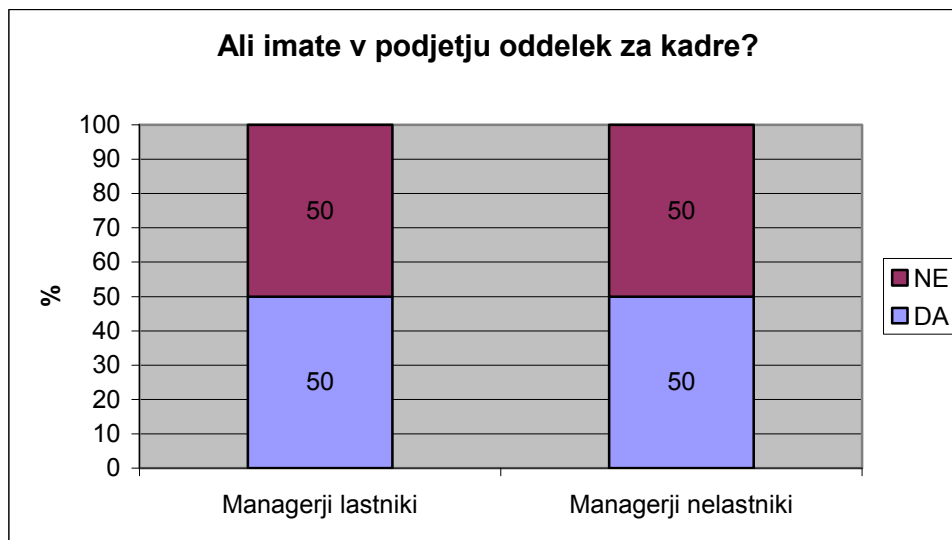
¹⁵ Odgovore na osnovni raziskovalni vprašanji, kakšni so managerji, če so lastniki in kakšni so lastniki, če so managerji, najdete v poglavju Sklep in ugotovitve.

¹⁶ To navedbo nam delno lahko potrdi tudi dejstvo, da je bilo kar 30% lastnikov najprej menedžerjev.

8 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV

VPRAŠANJE 1: Ali imate v podjetju oddelek za kadre?

Graf 8.1: Oddelek za kadre



Kot se je pokazalo iz rezultatov (glej graf 8.1), je stanje v podjetjih menedžerjev lastnikov in menedžerjev nelastnikov enako. Pri obeh skupinah ima le polovica njihovih podjetij obstoječo kadrovsko službo. Ker v vprašalniku nisem preverjala števila zaposlenih, bi težko z zagotovostjo trdila, da je takšen rezultat posledica majhnosti anketiranih menedžerjev v podjetjih. Lahko pa na tem mestu omenim, da sem zaradi svojega sodelovanja z udeležbo anketo izvedla v večino podjetij, ki se uvrščajo v mikro, mala ali srednje velika podjetja. Tako da bi lahko razlog iskali tudi v tem dejstvu. Kot bodoči kadrovski menedžer pa bi si želela, da bi bil procent podjetij, ki imajo kadrovsko službo, večji. Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov, ki menijo drugače kot menedžerji lastniki, kar pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 2: Prosim označite, v kolikšni meri predstavljajo spodaj naštetje dejavnosti vaše poglavitne cilje (1-najmanj, 5-največ)!

- maksimiziranje tržne vrednosti podjetja
- maksimiziranje svojega osebnega dohodka
- zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja
- maksimiziranje dobička
- zagotavljanje mesečne likvidnosti
- zagotavljanje konstantne solventnosti
- zagotavljanje usklajenosti vodstva z vsemi lastniki

- h) zagotavljanje zadovoljstva med zaposlenimi
- i) uresničevanje navodil s strani lastnikov
- j) maksimiziranje premoženja

Sama sem preučevala cilje poslovanja z vidika menedžerjev lastnikov in nelastnikov. Glede tega področja me niso zanimala stališča različnih akterjev v podjetju glede na njihovo funkcijo, ki jo imajo do podjetja, temveč zgolj v povezavi z lastništvom. Anketiranci so svoje cilje ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer je 5 pomenilo najpoglavitejši cilj. Največja razlika, ki sem jo opazila je bila ciljna ročnost (glej graf 8.2). Lastniki so za svoj poglavitni in najpomembnejši cilj namreč navedli zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja (c) s povprečjem 4,9, medtem ko je bil ta cilj umeščen pri nelastnikih šele na tretje mesto s povprečjem 4,3. Slednji imajo namreč za prioriteto mesečno likvidnost in konstantno solventnost¹⁷ (s povprečjem 4,4). To pomeni, da so predvsem osredotočeni na kratek rok ter na denarni tok, ki ga podjetje ima, lastnike pa bolj skrbi obstoj v prihodnosti kot pa trenutna likvidnost. V Sloveniji sicer vlada stanje nediscipliniranega poravnavanja računov kot posledica nesolventnosti in obratno. Očitno je, da so nelastniki bolj osredotočeni na finančni del poslovanja podjetja, lastniki pa na strateški. Glede najmanj pomembnih ciljev pa sta si bili dve skupini kar enotni, saj sta obe na zadnje tri pozicije navedli uresničevanje navodil s strani lastnikov, maksimiziranje svojega osebnega dohodka in maksimiziranje tržne vrednosti podjetja, s to razliko, da so lastniki menedžerji pripisali tem postavkam v povprečju nekoliko večjo vrednost kot pa menedžerji nelastniki.

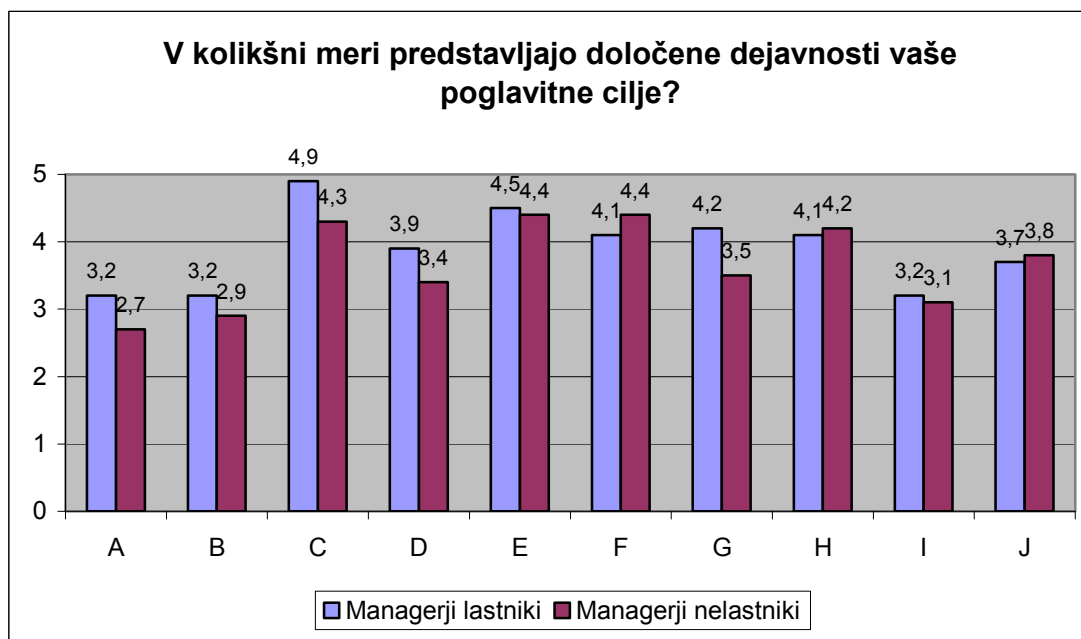
Dejstvo, da sta obe skupini dokaj usmerjeni v zaposlene in da se zavedata, da so zadovoljni zaposleni ključni segment pri uresničevanju ciljev kaže podatek, da sta zagotavljanje zadovoljstva med zaposlenimi obe postavili na 4.mesto z povprečno oceno nad 4. Največja razlika pa se je pokazala pri odnosu z ostalimi lastniki. Menedžerji lastniki so namreč zagotavljanje usklajenosti vodstva z vsemi lastniki postavili na 3. mesto s povprečno oceno 4,2, kar nam kaže, da so jim medlastniški odnosi zelo pomembni, in da se odločitve sprejemajo skupaj. Na drugi strani pa so nelastniki zagotavljanje usklajenosti z lastniki postavili na 6. mesto s povprečjem 3,5. Lahko gre za dve razlagi. Ali, da jim ni potrebno posvetovati se z ostalimi lastniki, ki so jih postavili na določeno mesto in so jim prepustili dokaj samostojno vodenje, druga

¹⁷ Likvidnost je sposobnost tekočega poravnavanja svojih obveznosti do drugih, solventnost pa je likvidnost na dolgi rok.

možnost pa je, da so nelastniki enostavno nezainteresirani za usklajevanje in soodločanje z lastniki.

Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 1 mesto drugače umeščen poglavitni cilj menedžerjev nelastnikov kot menedžerjev lastnikov in obratno. Rezultati kažejo, da so bili ti cilji postavljeni v večini za 2 mesta drugače, kar pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

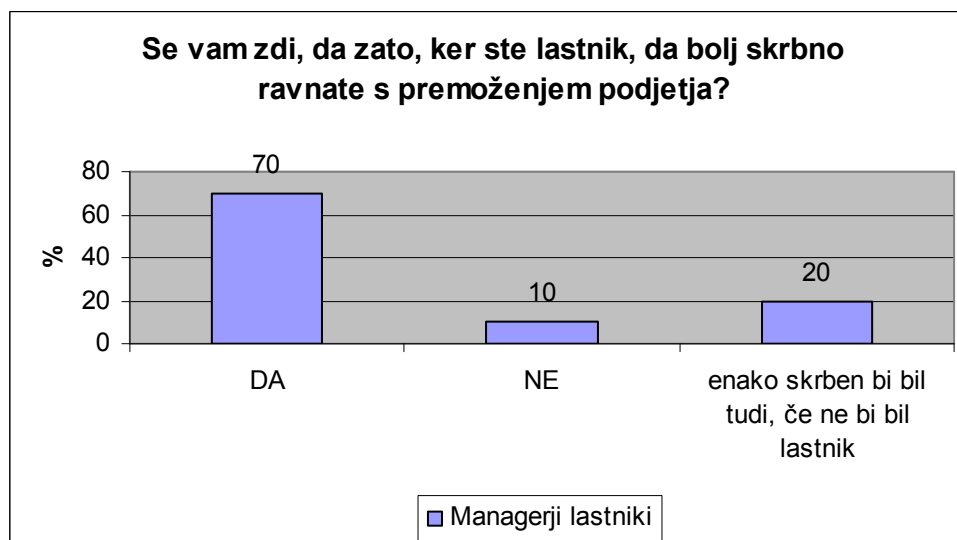
Graf 8.2: Poglavitni cilji



VPRAŠANJE 3:

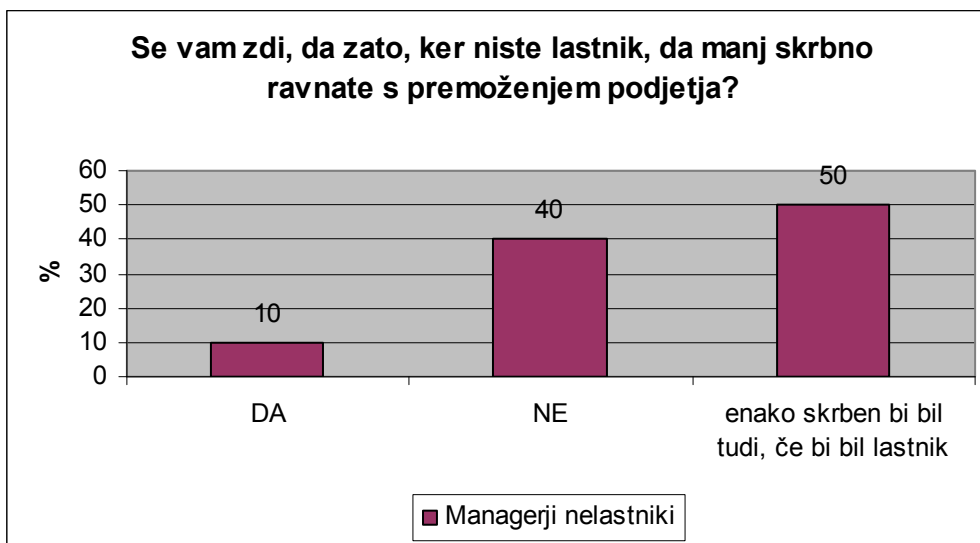
3A za lastnike: Se vam zdi, da zato, ker ste lastnik, da bolj skrbno ravnate s premoženjem podjetja, kot bi sicer, če bi bili samo menedžer?

Graf 8.3: Skrbnost ravnanja s premoženjem podjetja za lastnike



3B za nelastnike: Se vam zdi, da zato, ker niste lastnik, da manj skrbno ravnate s premoženjem podjetja, kot bi sicer, če bi bili tudi lastnik?

Graf 8.4: Skrnost ravnanja s premoženjem podjetja za nelastnike



Kakšen je odnos menedžerjev lastnikov in nelastnikov do sredstev podjetja oziroma do premoženja podjetja pa se preverjala z vprašanjem št. 3, kjer so se posamezniki morali opredeliti s stališča lastništva do skrbnosti s sredstvi podjetja. Lastniki so odgovarjali na vprašanje, ali se jim zdi, da zato, ker so lastniki, da bolj skrbno ravnajo s premoženjem kot če ne bi bili lastniki. Kar 70% jim je temu pritrdilo, 20% pa menijo, da bi bili enako skrbni, tudi če ne bi bili lastniki (glej graf 8.3).

Na drugi strani pa sem menedžerje nelastnike spraševala, ali se jim zdi, da zato, ker niso lastniki, da manj skrbno ravnajo s premoženjem podjetja kot bi sicer (glej graf 8.4). Razveseljujoč podatek je, da jih je samo 10% pritrdilo temu. Tako lahko izluščim, da so (oziroma menijo, da so) skoraj vsi enako skrbni kot lastniki, ne glede na njihovo lastništvo. Opiram se tudi na rezultat, da jih je 50% odgovorilo, da bi bili enako skrbni tudi, če bi bili lastniki, in da jih 40% ne meni, da manj skrbno ravnajo s sredstvi podjetja, ker niso lastniki. Je pa tudi na strani lastnikov 10% takih, ki menijo, da zgolj zaradi lastništva ne ravnajo bolj skrbno. Na strani nelastnikov, pa jih 10% meni, da če bi bili lastniki, bi lahko bolj skrbno ravnali s sredstvi podjetja. Tako lahko rečem, da lastništvo kot dejavnik ne vpliva pri obeh skupinah na skrbnost ravnanja s premoženjem podjetja. Nelastniki so se v večini ocenili kot enako skrbne v obeh primerih, je pa opaziti visok odstotek lastnikov, ki menijo, da so ravno zaradi lastništva bolj skrbni (70%). Lastništvo kot tako na skrbnost sicer ne vpliva, vendar pa lastniki v večini menijo, da so bolj skrbni ravno zaradi njihovega lastništva. Na tem mestu bi lahko

ugotovili, da imajo lastniki »povečujoče« videnje sebe kot lastnika (v odnosu do sredstev podjetja) v primerjavi s tistimi menedžerji, ki pa niso lastniki.

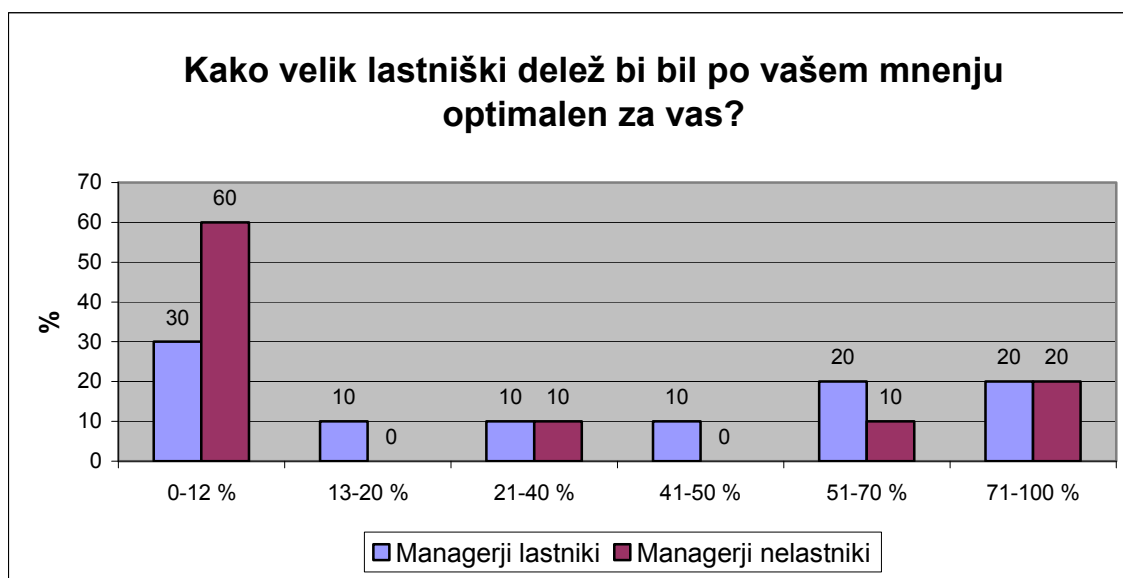
Kriterij za ovrednotenje razlik je vpliv lastništva na skrbnost ravnanja s premoženjem podjetja. Menedžerjev lastnikov 70% meni, da zato, ker so lastniki, so tudi bolj skrbni, 40% menedžerjev nelastnikov pa meni, da ker niso lastniki, niso nič manj skrbni. Ob upoštevanju kriterija, da več kot 20% lastnikov meni drugače kot nelastniki, pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 4:

4A za lastnike: Kako velik lastniški delež bi bil po vašem mnenju optimalen za vas?

4B za nelastnike: Če bi vam bilo ponujeno lastništvo, kako velik lastniški delež bi bil po vašem mnenju optimalen za vas?

Graf 8.5: Optimalen lastniški delež za anketirance



Navedeno je bilo 6 razredov: 0-12%, 13-20%, 21-40%, 41-50%, 51-70% in 71-100%¹⁸. Glede na to, da je povprečna velikost lastniškega deleža lastnikov znašala 30,43%¹⁹, me preseneča, da se jih je le 10% postavilo v ta interval (21-40%). Največ lastnikov (to je 30%) je namreč mnenja, da bi bil optimalen lastniški delež za njih le do 12%. 20% so ta delež postavili v intervalu 51-70% in ravno tako se jih je 20% postavilo v najvišji delež

¹⁸ Intervali so bili deloma določeni tudi na podlagi empiričnih študij, o katerih piše Leonardo Peklar v reviji Manager, št. 6, 2002.

¹⁹ To je razvidno iz demografije anketirancev.

(71-100%). Preostalih 30% pa se jih je v enakem razmerju opredelilo za preostale tri intervale (glej graf 8.5).

Na drugi strani pa imamo za razliko od lastnikov dokaj neenakomerno porazdelitev pri nelastnikih. Kar 60% jih meni, da če že, bi imeli le do 12% lastniški delež. Tako se avtomatično poraja vprašanje, zakaj bi več nelastnikov kot lastnikov imelo le majhen odstotek lastništva. Nenazadnje če seštejemo, jih je kar 40% lastnikov mnenja, da bi bil za njih optimalen lastniški delež nad 51% (glej graf 8.5), kar jih naredi večinske lastnike. Tako si le-ti očitno želijo večje kontrole, večje avtonomije in dominantnosti.

Nasprotno pa so se nelastniki izkazali za dokaj skromne. Vendar pa nas to ne sme zavesti. Takšna ocena je lahko tudi odraz tega, da o podjetju, katerega vodijo, nimajo preveč pozitivnega mnenja, možno je tudi, da so nezaupljivi do njegovega obstoja, prihodnosti in si zato ne želijo prevelikega lastništva, saj to prinaša dodatno breme in seveda dodatno odgovornost.

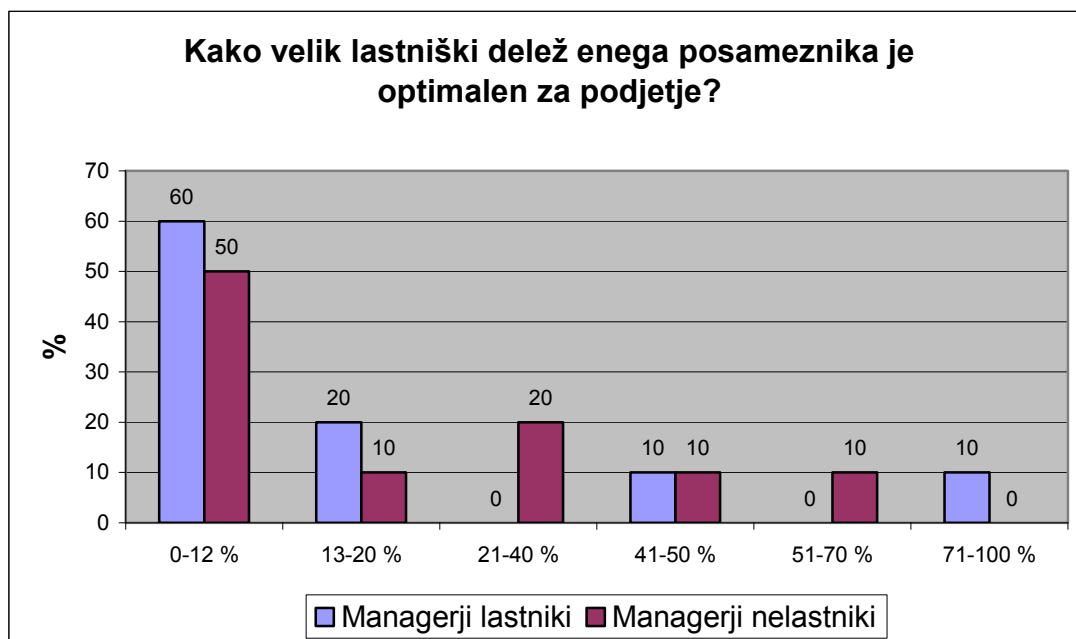
Nato pa se mi je porodila še ena možnost interpretacije, in sicer, da so nezaupljivi do svojega vodenja podjetja in se ato ne želijo preveč vezati na podjetje. Kakorkoli že, sebe je najtežje kritično oceniti.

Dejstvo tako ostaja, da si lastniki želijo večje koncentracije lastništva v svojih rokah, nelastniki pa ne želijo postati večinski lastnik (ob predpostavki ponujenega lastništva).

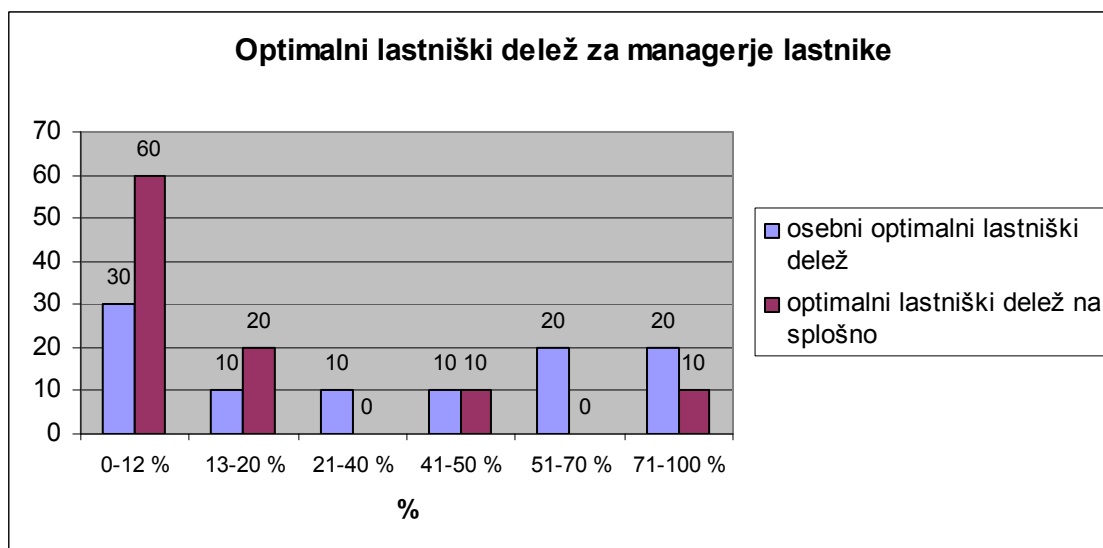
Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače kot menedžerji lastniki znotraj tistega intervala, kjer je odgovore podala večina populacije, pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 5: Kako velik lastniški delež enega posameznika/menedžerja je po vašem mnenju na splošno optimalen za podjetje?

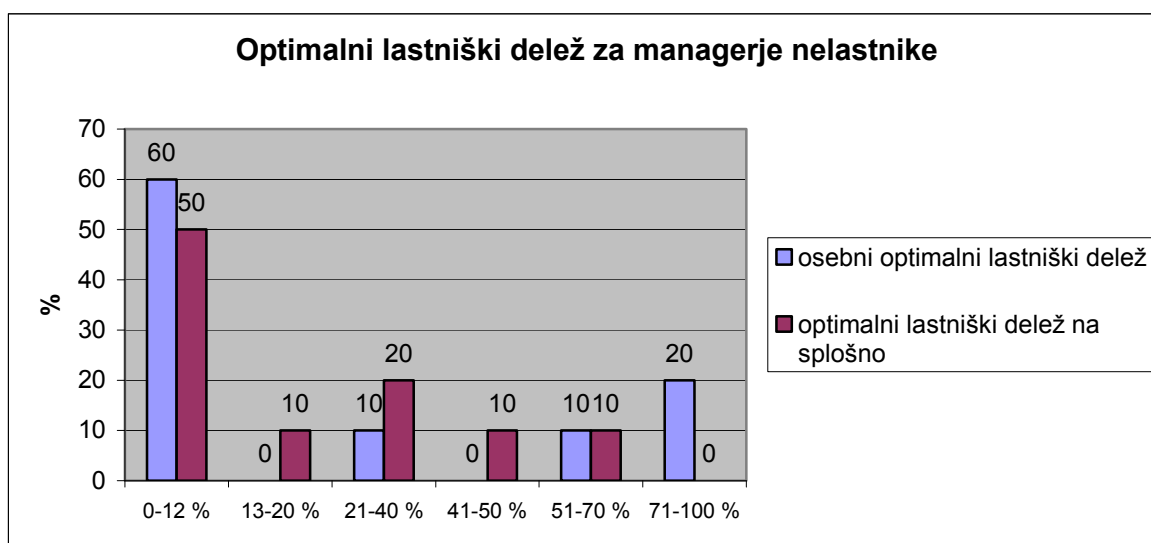
Graf 8.6: Optimalen lastniški delež enega posameznika



Graf 8.7: Primerjava ocene optimalnega lastniškega deleža po mnenju managerjev lastnikov



Graf 8.8: Primerjava ocene optimalnega lastniškega deleža po mennju managerjev nelastnikov



Tudi pri tem vprašanju, so bili anketirancem ponujeni enaki razponi lastništva kot pri zgornjem vprašanju. Kot kaže graf 8.6, jih je največ iz obeh skupin je mnenja, da je optimalno za podjetje, da ima en posameznik le do 12%²⁰ (60% lastnikov in 50% nelastnikov). To odraža nenaklonjenost anketirancev do koncentracije lastništva in očitno so mnenja, da je za podjetje bolje, da je več lastnikov z manjšimi deleži. 20% lastnikov se je nato opredelilo za interval 13-20% in le 10% jih meni, da je za podjetje dobro tudi visoko oziroma 100% lastništvo.

Med nelastniki pa se na drugi strani nihče ni opredelil za interval 71-100%, jih pa 20% meni, da je optimalen za podjetje tudi delež med 21 in 40 odstotki.

Da bi dobili predstavo o tem, kaj anketiranci menijo, da je optimalno za njih in kaj za podjetje, je potrebno primerjati rezultate zgornjih dveh vprašanj.

Primerjava obeh ocen lastnikov pokaže velike razlike. Podobnost je le v tem, da jih je večina postavila optimum v razpon med 0 in 12 odstotki. Vendar jih le 30% meni, da je to za njih optimalni lastniški delež, in kar 60% so mnenja, da je to tudi optimalni delež na splošno za podjetje (glej graf 8.7). Ugotovimo lahko, da tisto, kar je dobro za podjetje, ni nujno dobro tudi za posameznike. Druga večja razlika pa je v večinskem deležu. Če seštejemo, jih kar 40% meni, da je za njih osebni optimalni delež nad 51%, ko pa so morali odgovarjati, ali je večinsko lastništvo tudi dobro za podjetje, jih je le 10% pritrdilo.

²⁰ Ta podatek sem v nadaljevanju primerjala z ocenjenim optimalnim lastniškim deležem za anketirance same.

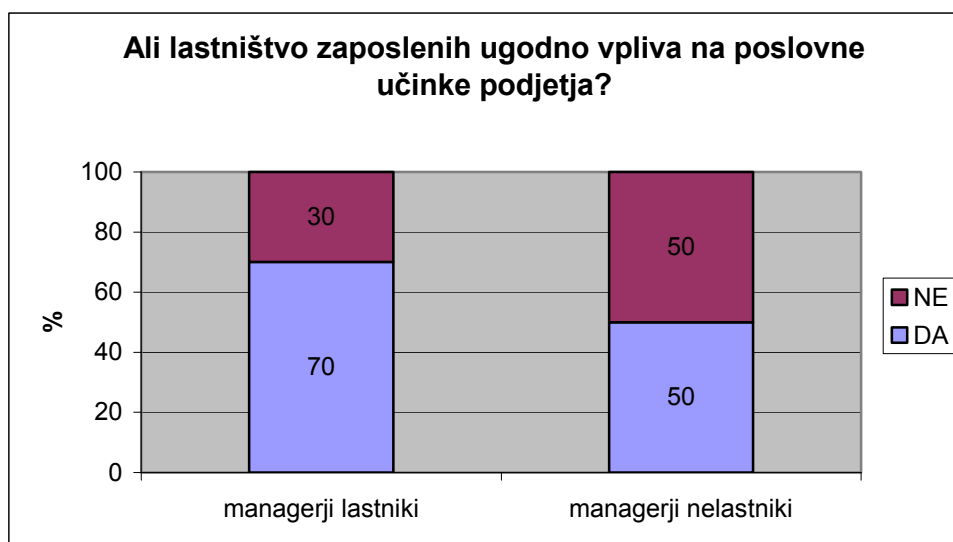
Nekoliko bolj usklajena je slika pri nelastnikih. Tukaj jih je 60% mnenja, da je med 0 in 12 odstotki njihov optimalni lastniški delež, dokaj enotni pa so si tudi glede optimalnega lastniškega deleže za podjetje, saj jih 50% meni, da je to v tem razponu (glej graf 8.8). Glede mnenja o učinku večinskega lastništva pri nelastnikih je pa tako, da jih 30% meni, da bi bilo to dobro za njih in le 10%, da je to dobro za podjetje.

Tako sta si obe skupini enotni v tem, da večinsko lastništvo ni dobro za podjetje, ne bi se pa sami branili, če bi imeli v lasti večino podjetja.

Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače znotraj tistega intervala, kjer je odgovore podala večina populacije, pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 6: Ali menite, da udeležba zaposlenih pri upravljanju oz. lastništvo zaposlenih (poleg lastništva menedžerjev) bolj ugodno vpliva na poslovne učinke podjetja?

Graf 8.9: Vpliv lastništva na poslovne učinke podjetja

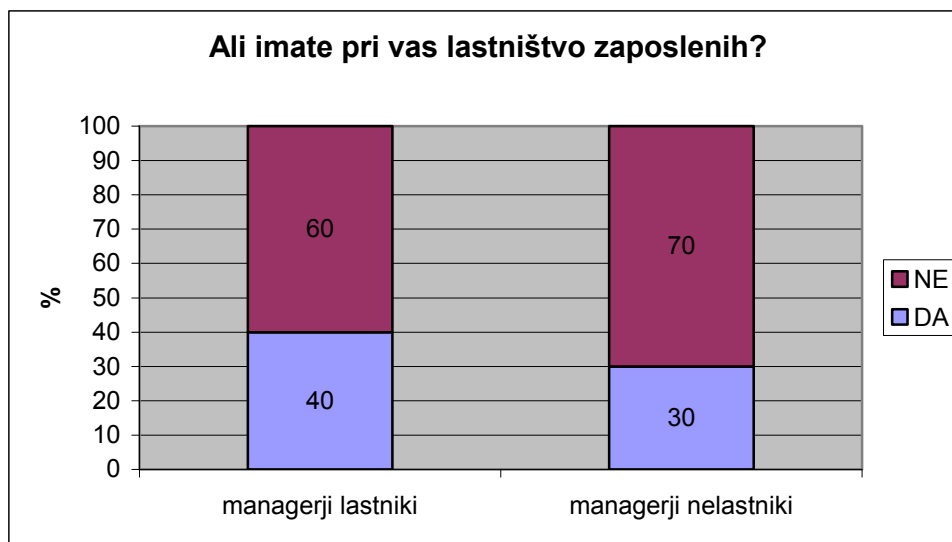


Ali slovenski menedžerji menijo, da udeležba zaposlenih pri upravljanju (participacija) oziroma in lastništvo zaposlenih (poleg lastništva menedžerjev) bolj ugodno vpliva na poslovne učinke podjetja (kar je povezano tudi s produktivnostjo) kot če tega ne bi bilo? Menedžerji lastniki (ki imajo tudi večji odstotek obstoječega lastništva zaposlenih) v 70% menijo, da je temu tako (glej graf 8.9). Na drugi strani pa le polovica nelastnikov temu pritrjuje. Kljub domnevam o skritih ciljih menedžerjev lastnikov pri prejšnjem vprašanju lahko torej potrdim, da imajo lastniki bolj pozitivno predstavo o participaciji in lastništvu zaposlenih kot nelastniki.

Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače, pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 7: Ali imate pri vas obstoječe lastništvo zaposlenih?

Graf 8.10: Obstoječe lastništvo zaposlenih



Da bi preverila, ali je stil vodenja in s tem odnos do podjetja kot žive organizacije pri nas participativno naravnani, sem anketirancem zastavila preprosto vprašanje, ali imajo pri njih v podjetju obstoječe lastništvo zaposlenih. Rezultat je bil dokaj razveseljujoč. Pri lastnikih je ta odstotek 40%, pri nelastnikih pa 30% (glej graf 8.10). Zanimivo je, da so menedžerji, ki so tudi lastniki, naklonjeni participaciji zaposlenih v večjem deležu in potemtakem ne stremijo za 100% lastništvom. Vendar se moram pri tem vrniti na rezultate raziskave pri stilu vodenja da bi dobila bolj jasno sliko in potrdila svojo domnevo. Pri označbi sloga vodenja so se nelastniki označili za bolj usmerjene k zaposlenim kot lastniki, kar bi lahko ovrglo moje predvidevanje, vendar ne smemo pozabiti, da nelastniki nimajo vpliva na to, ali bodo zaposleni udeleženi pri poslovanju podjetja, lastniki pa, tako da je tudi odstotek lastništva zaposlenih pri podjetjih, kjer menedžerji niso lastniki odvisen od odločitev lastnikov in ne njih.

Tudi pri sprejemanju pomembnih odločitev se menedžerji nelastniki v polovici primerov pri skupnem razgovoru posvetujejo s podrejenimi, lastnikov pa je takih 40%, vendar jih je tudi 40% takih, ki se sicer posvetujejo, vendar na koncu samostojno sprejmejo odločitev.

Če povzamem, odstotek lastništva zaposlenih, ki je večji v podjetjih, kjer so menedžerji tudi lastniki ne pomeni nujno tudi to, da so ti bolj usmerjeni v zaposlene in da si želijo skupnih odločitev. Morda pa je to le zaradi tega ker niso imeli druge izbire, da bi

ohranili podjetje ali pa so želeli doseči večjo pripadnost (kot jo čutijo tudi sami) in so zaposlenim ponudili participacijo, ki pa ne služi nujno sama sebi kot taka (in zaposlenim), temveč njim samim.

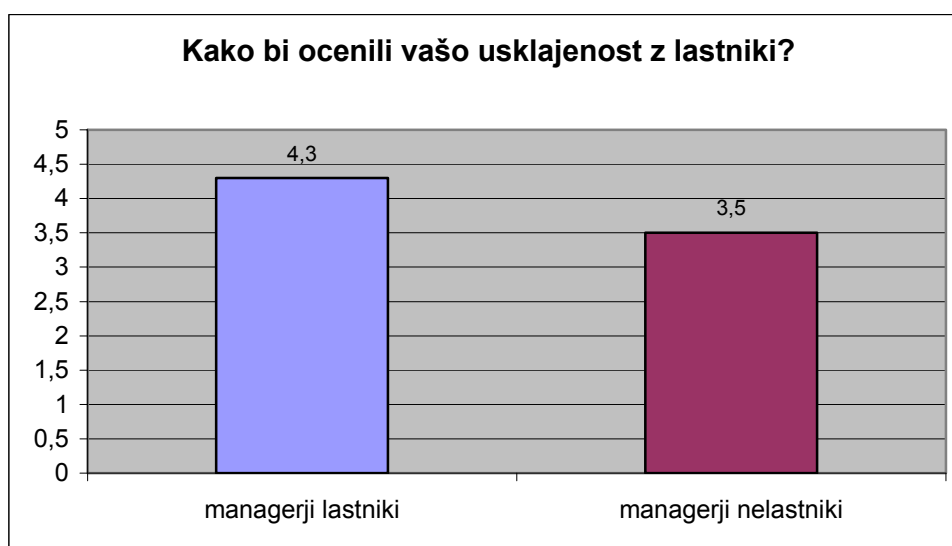
Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače, pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 8:

8A za lastnike: Če niste 100% lastnik, kako bi ocenili usklajenost vodstva (vas) z interesi ostalih lastnikov?

8B za nelastnike: Kako bi ocenili usklajenost vodstva (vas) z interesi lastnikov?

Graf 8.11: Usklajenost vodstva z lastniki



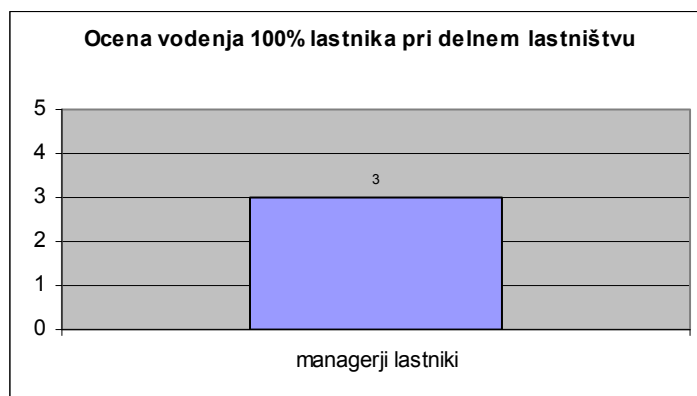
Zanimalo me je, kako menedžerji ocenjujejo usklajenost vodstva z interesi lastnikov. Ponujena jim je bila lestvica od 1 do 5, kjer so morali določiti svoje videnje usklajenosti. Kakor sem predvidevala, se je izkazalo, da se menedžerji lastniki počutijo bolj usklajeni z ostalimi lastniki kot menedžerji nelastniki (glej graf 8.11). Slednji so to ocenili v povprečju s 3,5. Visoka ocena lastnikov (4,3) pa je lahko posledica tega, da imajo menedžerji, ki so lastniki, podobne interese kot lastniki sami (čeprav le-ti niso menedžerji). Se pravi, da gre za učinek lastništva, oziroma vodenje podjetja na podlagi lastniških interesov. Verjamem pa, da se menedžerji nelastniki večkrat ne strinjajo z lastniki samimi. Nelastniki, ki so zgolj menedžerji, so predvsem vodje, podjetniki, ki niso obremenjeni z lastništvom in mogoče zaradi tega lahko tudi več tvegajo, saj ni na kocki njihovo podjetje, njihova lastnina. Zato se najbrž razlikujejo cilji takšnih vodij od lastnikov, ki želijo učinek na kratki rok in stabilnost poslovanja na dolgi rok. Ne trdim,

da si menedžerji nelastniki tega ne želijo, samo poti do tja so lahko različne. V splošnem pa lahko rečem, da stanje ni zaskrbljujoče, saj sta obe skupini ocenili usklajenost z lastniki nad 3, kar pomeni da so dokaj usklajeni (in ne neusklajeni). Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 različne povprečne ocene (na lestvici od 1 do 5) menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, kar pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 9:

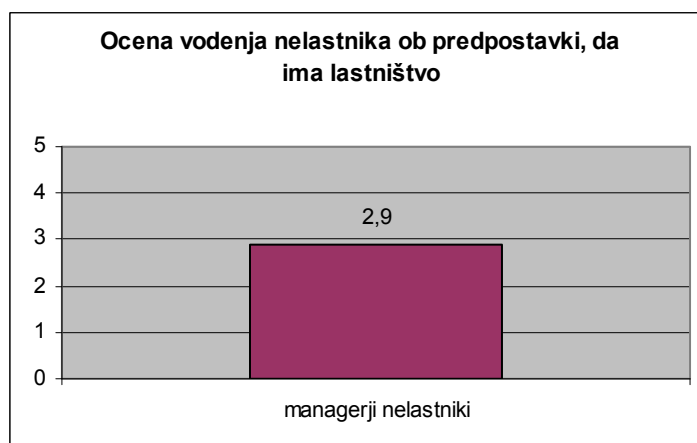
9A za lastnike: Če ste 100% lastnik in menedžer, se vam zdi, da bi lahko uspešneje vodili podjetje, če bi imeli le delno lastništvo in bi določene stvari urejali lastniki?

Graf 8.12: Ocena vodenja lastnikov



9B: za nelastnike: Se vam zdi, da bi lahko uspešneje vodili podjetje, če bi bili tudi lastnik?

Graf 8.13: Ocena vodenja nelastnikov



Tiste, ki so 100% lastniki, sem spraševala, ali menijo, da bi morebiti lahko uspešneje vodili podjetje, če bi imeli le delno lastništvo in bi določene stvari urejali lastniki. Odgovarjali so na lestvici od 1 do 5, odgovor pa je bil sredinski, tako da po eni strani si

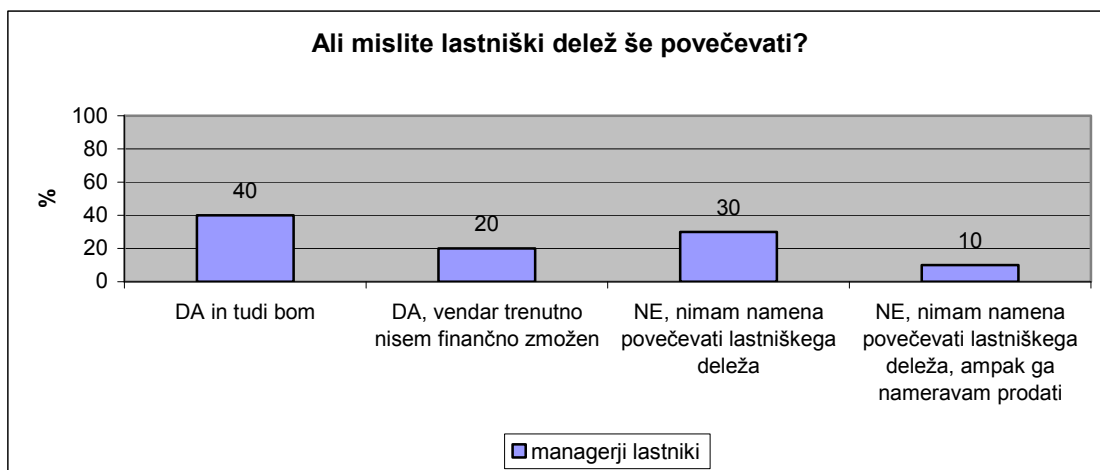
najbrž želijo delnega prenosa bremena na druge, po drugi strani pa si ne želijo, da bi kdo drug odločal namesto njih (glej graf 8.12). Nelastniki pa so odgovarjali na vprašanje, ali se jim zdi, da bi lahko uspešneje vodili podjetje, če bi bili tudi lastnik. Tudi tukaj je stanje podobno (z oceno 2,9). Tako so nelastniki mnenja, da dovolj dobro vodijo podjetje tudi, če niso lastniki (glej graf 8.13).

Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 različne povprečne ocene (na lestvici od 1 do 5) menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, kar pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 10:

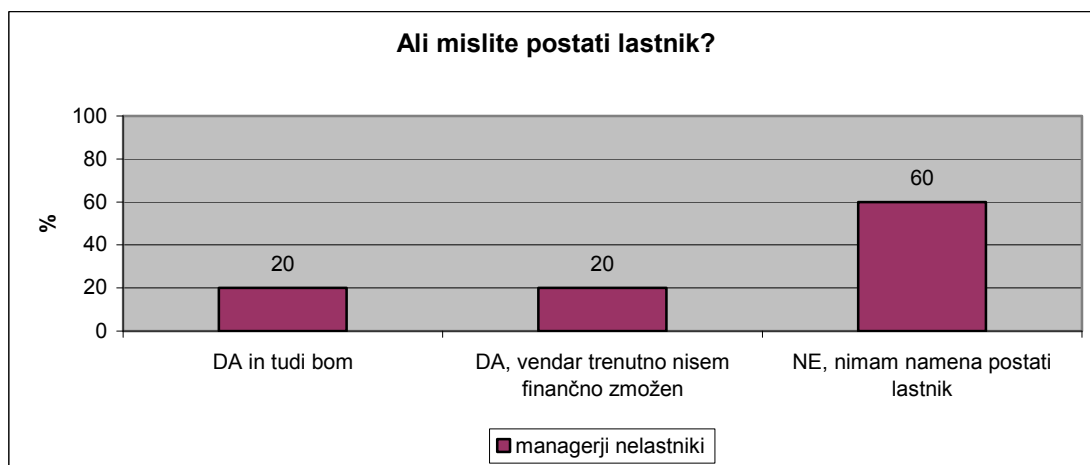
10A za lastnike: Ali mislite vaš lastniški delež v prihodnosti še povečevati?

Graf 8.14: Povečevanje lastniškega deleža



10B za nelastnike: Ali mislite v prihodnosti postati lastnik?

Graf 8.15: Nakup podjetja



Bolj transparentno pa je vprašanje o povečevanju oziroma nakupu lastniškega deleža. Lastniki, ki imajo v povprečju okoli 30% lastniški delež, kar v 40% mislijo v prihodnosti tega še povečevati. Tudi nadaljnjih 20% so takšnega mnenja, le da trenutno niso finančno zmožni. Razmerje med namero po povečevanju in odločitvijo o obstoječem lastništvu je tako 60:40 v prid povečevanja (glej graf 8.14).

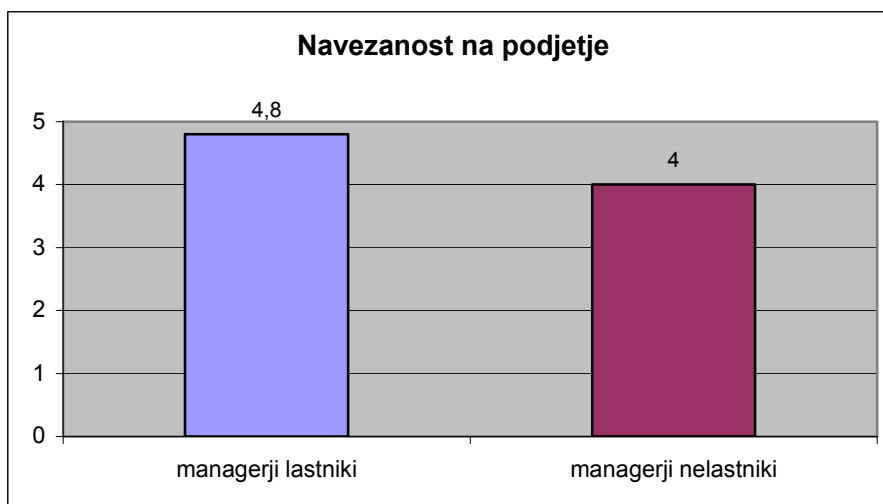
Na drugi strani pa so se nelastniki opredelili glede nakupa deleža. Tukaj je razmerje obratno. 40% jih namerava postati lastnik (od tega jih 20% trenutno ni finančno zmožnih) in 60% jih nima namena postati lastnik (glej graf 8.15).

Če povzamem, več lastnikov bo v prihodnosti še povečevalo lastniški delež kot se jih bo nelastnikov odločilo za nakup. Vendar je tudi odstotek teh nelastnikov dokaj visok, kar kaže na tendenco želje po (večjem) lastništvu posameznih menedžerjev pri nas.

Kriterij za ovrednotenje razlik je želja po spreminjanju obstoječega stanja glede lastništva. Menedžerjev lastnikov si 70% želi spremeniti delež lastništva, na drugi strani pa je temu pritrnilo le 40% nelastnikov. Ob upoštevanju kriterija, da več kot 20% lastnikov meni drugače kot nelastniki, pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 11: Ocenite na lestvici od 1 (ne čutim posebne pripadnosti) do 5 (čutim zelo veliko pripadnost) vašo »navezanost« na podjetje.

Graf 8.16: Navezanost na podjetje



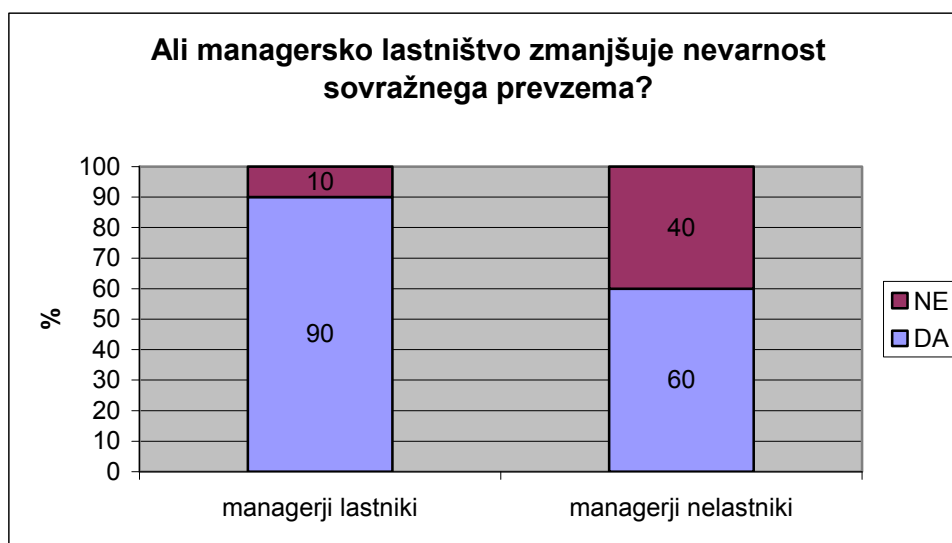
Anketiranci so se morali oceniti na lestvici od 1 do 5, kakšno navezanost/pripadnost na podjetje čutijo. Rezultati so bili pričakovani, saj so menedžerji lastniki v povprečju ocenili svojo pripadnost na 4,8. Presenetil pa me je odgovor menedžerjev nelastnikov, ti so se v povprečju ocenili na 4 (glej graf 8.16). To je dokaj visoka vrednost, kar je razveseljujoč podatek, saj večji občutek pripadnosti najverjetneje pomeni tudi bolj

skrbno ravnanje s podjetjem. Odgovor na moje vprašanje bi torej bil, da tudi podnajemniki skrbno upravljajo s svojim bivališčem, le okolice ne urejajo preveč.

Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 različne povprečne ocene (na lestvici od 1 do 5) menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, kar pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 12: Ali po vašem mnenju menedžersko lastništvo zmanjšuje nevarnost sovražnega prevzema podjetja?

Graf 8.17: Lastništvo in sovražni prevzem



Menedžerji, ki niso lastniki so v večjem odstotku odgovorili, da po njihovem mnenju menedžersko lastništvo ne zmanjšuje nevarnosti sovražnega prevzema podjetij, in sicer v kar 40%. Razlog za to, je lahko v tolmačenju zakona, da je v primeru rabe evropskega modela zakonsko izločen vsak član nadzornega sveta iz menedžmenta družbe in vsak član menedžmenta družbe iz upravljanja družbe. To pomeni, da katerikoli menedžer ne more biti član nadzornega sveta in zato ne more vplivati na prevzem podjetja.

Na drugi strani pa imamo lastnike, ki so v 90% odgovorili, da menedžersko lastništvo zmanjšuje nevarnost sovražnega prevzema podjetij (glej graf 8.17). Le-ti pa si zakon tolmačijo na način, da je lastnik lahko član nadzornega sveta (le da potem ne sme biti v vodstvu družbe). In s članstvom v nadzornem svetu imajo lastniki možnost vplivanja na odločitve glede prevzemov (sovražnih in prijateljskih). V nadzornem svetu se sklepi sprejemajo po večinskem načelu, sam po sebi pa predstavlja lastnike družbe. Ti nadzorniki pa se morajo po zakonu odločati v korist celotne gospodarske družbe in ne samo posamičnega lastnika, saj morajo delati korist vsem lastnikom družbe. Prav tako

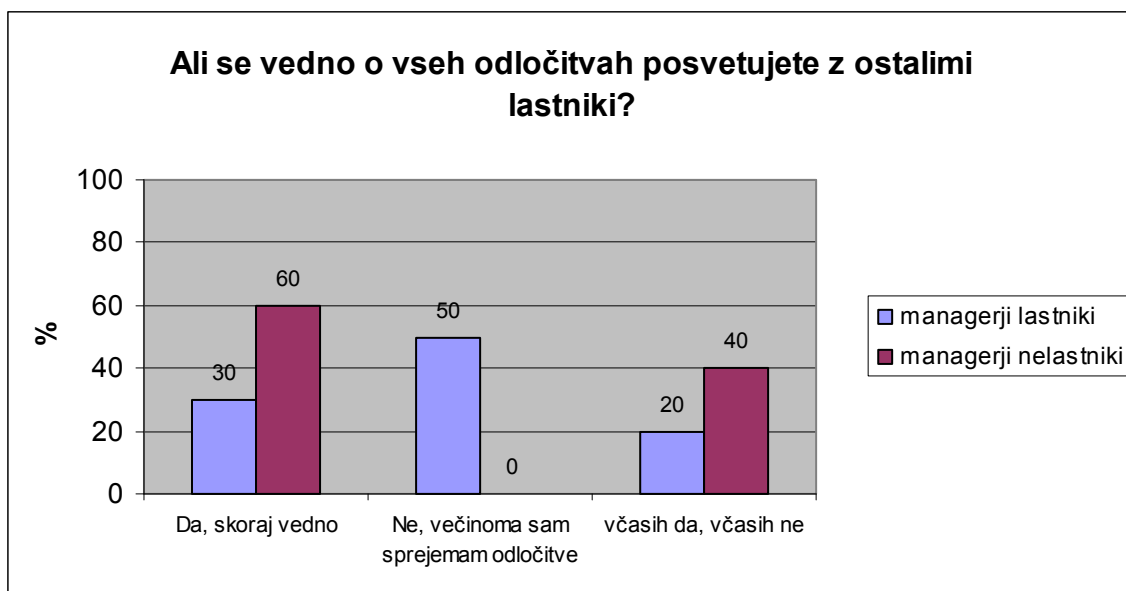
pa lastniki v večini niso naklonjeni sovražnim prevzemom podjetja, saj je pri mojih anketirancev tendenca, da jih je veliko lastnikov v bistvu ustanoviteljev ali soustanoviteljev podjetja, ti pa si ne želijo odtujiti nekaj, za kar so trdo delali in opazovali njihovo rast.

Nadzorni svet predstavlja vmesen člen med menedžmentom in lastniki, zato je razumljivo, da ga tako lastniki kot tudi samo vodstvo doživlja drugače. (glej D. Banič 2007: 94)

Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače, pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 13: Ko sprejemate pomembne odločitve (strateške, finančne, kadrovske,...), ali se vedno o vseh predhodno posvetujete tudi z ostalimi lastniki?

Graf 8.18: Posvetovanje z lastniki



Rezultati pa so pokazali, da so danes bolj avtonomni menedžerji, ki so tudi lastniki, saj jih kar 50% izmed njih večinoma samih sprejema odločitve, in le 30% se jih skoraj vedno posvetuje tudi z ostalimi lastniki (akterji). Na drugi strani pa se skoraj 2/3 menedžerjev nelastnikov skoraj vedno posvetujejo tudi z lastniki in niti eden izmed njih ni odgovoril, da večinoma sam sprejema odločitve (glej graf 8.18). Tako lahko zgoraj omenjeno tezo o avtonomiji slovenskih menedžerjev potrdim le ob predpostavki, da so ti menedžerji tudi lastniki, medtem ko so menedžerji nelastniki precej odvisni od »palca« lastnikov. Dejstvo pa seveda ostaja, da je bilo v preteklosti lastništvo drugače definirano pa tudi organizirano kot je danes. In vlogo, ki jo imajo danes zasebni lastniki

kapitala (v preteklosti pa država), to je, da v večini odločajo o imenovanju menedžerjev, jo je včasih imela lokalna skupnost, ki je kaznovala tiste, ki niso upoštevali pravila »poštenega dela«. Tako lahko povežem vzporednico med »današnjimi« menedžerji lastniki in »preteklimi socialističnimi« menedžerji nelastniki. Tako lahko zaključim; da je moč avtonomije menedžerjev (nelastnikov) skozi zgodovino oziroma privatizacijo do danes oslabela, medtem ko imajo lastniki (solastniki) pri svojem odločanju dosti avtonomije.

Kriterij za ovrednotenje razlik je posvetovanje z ostalimi lastniki pri sprejemanju odločitev. Menedžerjev lastnikov 50% pravi, da se skoraj vedno ali včasih posvetujejo z ostalimi lastniki, na drugi strani pa je takih nelastnikov 100%. Ob upoštevanju kriterija, da več kot 20% lastnikov ravna drugače kot nelastniki, pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 14: Ali ste zadovoljni s sedanjo lastniško strukturo v podjetju?

Graf 8.19: Zadovoljstvo z lastniško strukturo



Eden izmed kazalcev nesoglasij/soglasij med lastniki je nedvomno tudi stališče menedžerjev, ali so zadovoljni z lastniško sestavo v podjetju. Presenetljivo se je pokazalo (glej graf 8.19), da so anketirani menedžerji lastniki v 80% zadovoljni z njihovo lastniško sestavo v podjetju (kljub temu, da je povprečni lastniški delež posameznih anketirancev okoli 30%). Glede na prejšnja vprašanja in predvidenimi motivom po prevladi in moči bi pričakovala, da lastniki niso najbolj zadovoljni z lastniško sestavo, ker si želijo večjega lastništva. Študije namreč potrjujejo, da je želja

po pridobivanju prevladujočega nadzora in s tem povezanih koristi eden temeljnih dejavnikov koncentracije lastništva v nekaterih razvitejših državah celinske Evrope²¹.

Toda pokazalo se je drugače. Morebiti naši menedžerji lastniki ne potrebujejo večinskega lastništva, da se upošteva njihova volja in jim ostali lastniki zaupajo vodenje, tako da ne prihaja do večjih konfliktov med različnimi lastniki. Na drugi strani pa kot že omenjeno pri prejšnjih analizah, večji delež lastništva pomeni tudi večjo odgovornost, anketiranci pa so raje le delno odgovorni za poslovanje podjetja in lahko ob primeru neuspeha pokažejo s prstom na druge. Še ena možnost pa je, da v naših menedžerjih lastnikih ni velike podjetniške žilice za samostojno upravljanje in vodenje in so odvisni od idej drugih. Kakorkoli že, dejstvo, da so zadovoljni s sedanjo lastniško strukturo kaže najbrž ne nekonflikt interesov, in ker lahko nesoglasja med večjimi lastniki upočasnjujejo razvoj družb, upam, da se v prihodnosti (sploh pa v sedanjih razmerah) stagniranje ne bo pojavljalo.

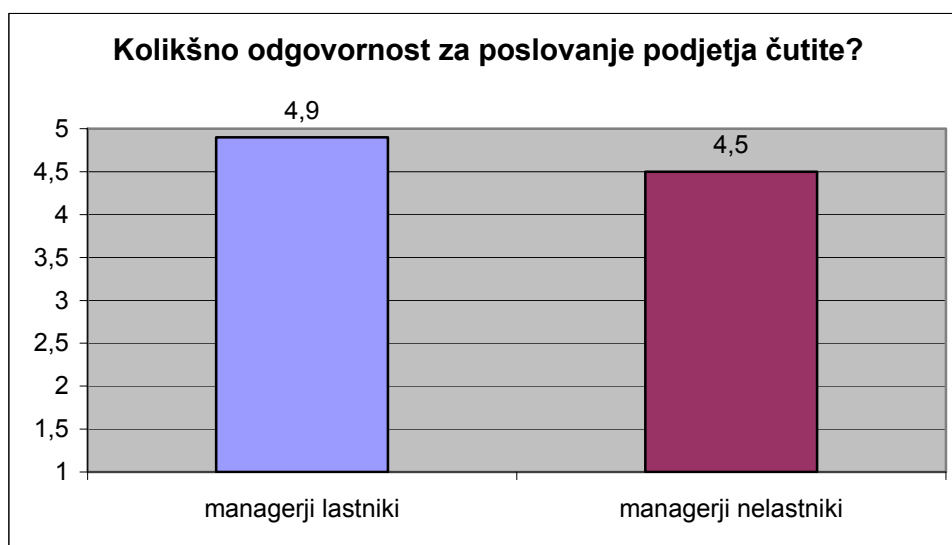
Nekoliko drugačna pa je situacija pri menedžerjih, ki niso lastniki. Od teh jih je le 40% zadovoljnih z lastniško strukturo v njihovem podjetju. Če se vrnemo na vprašanje o načinu vodenja, se jih kar 60% skoraj vedno o pomembnih odločitvah glede poslovanja posvetuje z lastniki (ker se najbrž morajo). Tako je moč opaziti, da so nelastniki manj samostojni pri vodenju podjetja kot lastniki (čeprav s povprečnim lastniškim deležem le okoli 30%, kar ni večinski delež). Morebiti (ostali) lastniki ne zaupajo menedžerjem, ki so samo vodje in niso tudi lastniki (samorefleksija).

Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače, kar pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

²¹ Dejstvo temelji na empirični študiji Arjane Brezigar Masten, Aleksandre Gregorič in Katarine Zajc, objavljeni v članku Firm of Private Value: What is Behind the Creation of Multiple Blockholder Structures.

VPRAŠANJE 15: Ocenite na lestvici od 1 do 5, kolikšno odgovornost za poslovanje podjetja čutite?

Graf 8.20: Odgovornost za poslovanje podjetja



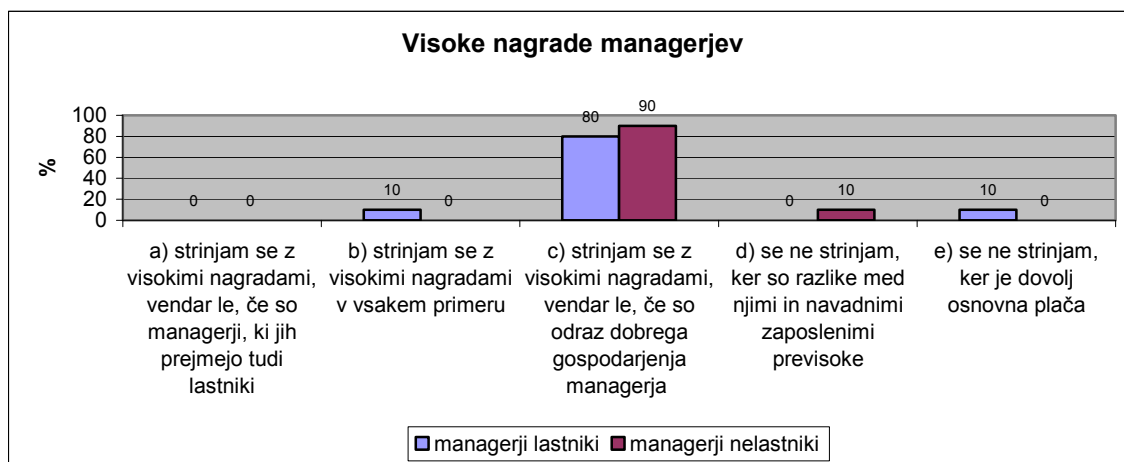
Tudi pri tej spremenljivki je bila anketirancem na voljo lestvica od 1 do 5, kjer so ocenjevali, kolikšno odgovornost za poslovanje podjetja čutijo. Lastniki so se v povprečju ocenili še višje kot pri občutku za pripadnost, to je z 4,9. Prav tako pa se nelastniki čutijo odgovorne za poslovanje podjetja dokaj visoko, to je v povprečju z 4,5 (glej graf 8.20). Razlog, da sta obe oceni nekoliko višji kot pri pripadnosti (in hkrati zelo blizu največje možne vrednosti), pa bi lahko našli v povezavi s financami.

Neodgovorno ravnanje vodi v slabše poslovanje, slabše profite in dobičke. In če ima vodja plačo vezano na uspešnost (povečevanje profita), potem se mu to pozna pri osebnem dohodku. Če pa je posameznik hkrati še lastnik, mu zaradi neodgovornega ravnanja pade vrednost njegovega premoženja. Tako je to »čutenje« odgovornosti lahko dvolično, na eni strani se posameznik res lahko čuti odgovoren za vodenje, na drugi strani pa je to lahko le odraz kazni, ki jo bo dobil za neodgovorno ravnanje.

Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 različne povprečne ocene (na lestvici od 1 do 5) menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, kar pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 16: Kaj menite o visokih nagradah (npr. letna nagrada v višini treh osnovnih plač), ki jih prejema nekateri menedžerji?

Graf 8.21: Visoke nagrade menedžerjev



Rezultati mojih vprašanih pa so pokazali, da se obe skupni (tako lastniki kot nelastniki) v zelo veliki meri (80% lastniki in 90% nelastniki) strinjata glede visokih nagrad, vendar le, če so odraz dobrega gospodarjenja menedžerja (glej graf 8.21). Ta podatek je razveseljiv, saj pomeni, da so menedžerji uspešnostno naravnani in da jim je normalno, da je njihova plača oziroma nagrada, odraz njihovega dela.

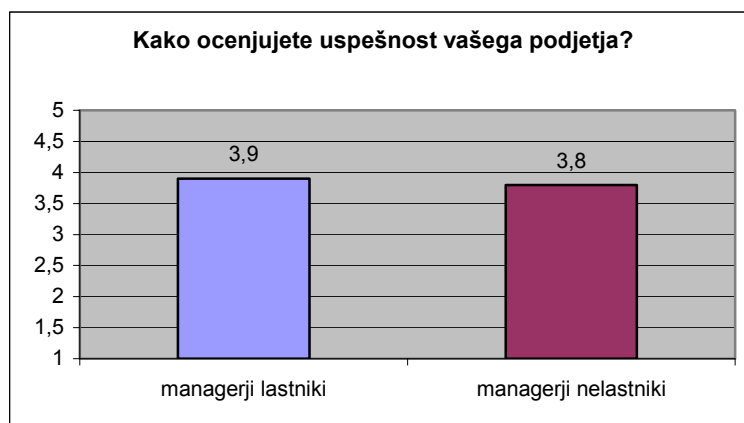
Zanimivo pa je, da se 10% lastnikov menedžerjev strinja z visokimi nagradami v vsakem primeru. Nemara se ti lastniki počutijo dovolj zaslužne že s tem, ker so ustanovili podjetje, kar pomeni, da je to predstavljalo nekakšno tveganje za njih, hkrati pa da ob enem tudi vodijo podjetje. Z ustanovitvijo in s svojim vložkom so zagotovili tudi delovna mesta ter izpostavili sebe, v čimer morebiti vidijo razlog, da so upravičeni do visokih nagrad v vsakem primeru. Na drugi strani pa takšnega odgovora nisem zasledila niti pri enem anketiranem nelastniku. Po drugi strani, pa nihče izmed nelastnikov ni dejal, da mu je dovolj osnovna plača, pri lastnikih pa je bilo takšnih 10%. Torej nelastniki menijo, da samo osnovna plača ni dovolj, in da so nagrade upravičene, če so odraz dobrega gospodarjenja. Odgovor, ki pa se nanaša na relacije med vodstvom in zaposlenimi, pa sem pričakovala na strani lastnikov. Vendar se je pokazalo ravno nasprotno. 10% menedžerjev nelastnikov se namreč ne strinja z visokimi nagradami z razlogom, ker bi bile potem razlike med njimi in navadnimi zaposlenimi previsoke.

Oboji pa so si bili enotni v enem; nihče izmed obeh skupin anketirancev se ne strinja z visokimi nagradami ob predpostavki, da so do njih upravičeni le tisti menedžerji, ki so tudi lastniki.

Kriterij za ovrednotenje razlik je strinjanje glede visokih nagrad menedžerjev. Menedžerjev lastnikov se jih 90% strinja z visokimi nagradami, prav tako pa je enak ta odstotek menedžerjev nelastnikov. Ob upoštevanju kriterija, da več kot 20% lastnikov meni drugače kot nelastniki, pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 17: Kako ocenjujete uspešnost vašega podjetja?

Graf 8.22: Ocena uspešnosti vodenja podjetja



Anketiranci so morali oceniti uspešnost njihovega podjetja na lestvici od 1 do 5, kjer je 5 pomenilo, da menijo, da je njihovo podjetje zelo uspešno. Pokazalo se je, da sta si bili obe skupini dokaj enotni, saj so menedžerji lastniki ocenili uspešnost z 3,9, menedžerji nelastniki pa z 3,8. Glede na zgornjo ponazoritev (glej graf 8.22) lahko rečem, da oboji menedžerji menijo, da so dokaj uspešni pri vodenju podjetja, saj s svojimi akcijami vplivajo na notranjo sposobnost podjetja, ki pa je po vsebini bolj diverzificirana kot okolje na katerega direktno nimajo vpliva.

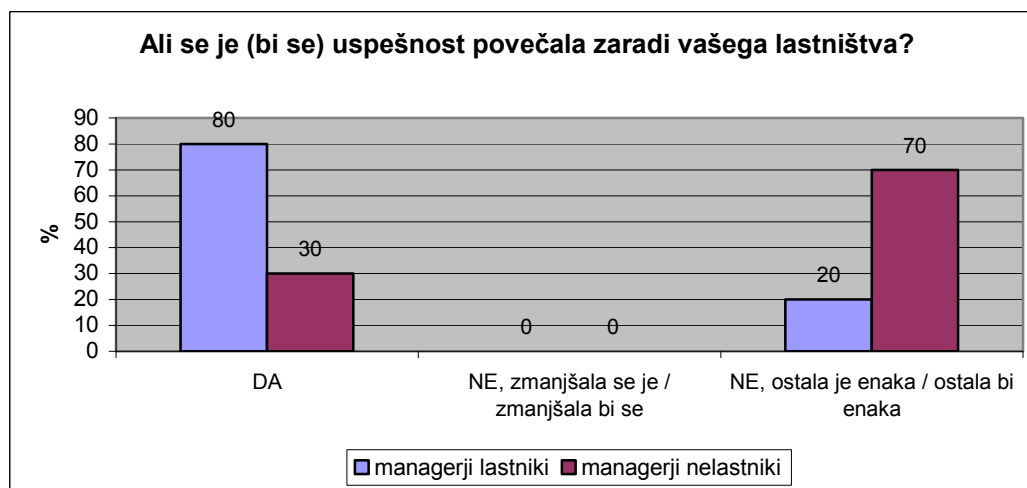
Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 različne povprečne ocene (na lestvici od 1 do 5) menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, kar pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 18:

18A za lastnike: Ali se je uspešnost podjetja povečala, od kar ste lastnik?

18B za nelastnike: Menite, da bi se uspešnost podjetja povečala, če bi bili lastnik?

Graf 8.23: Povečanje uspešnosti zaradi lastništva



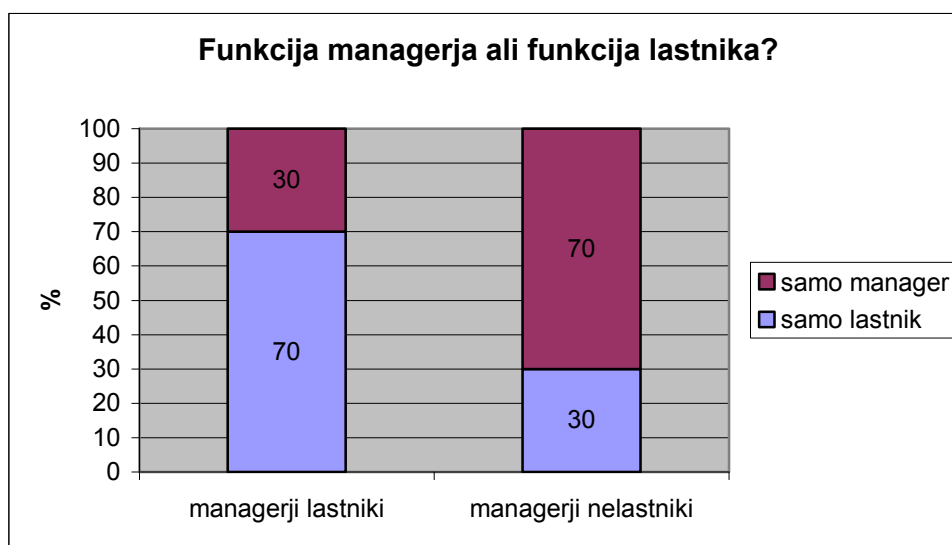
Rezultati moje raziskave, kjer sem menedžerje lastnike spraševala, kaj menijo o spremembi uspešnosti podjetja, od kar so lastniki, so pokazali, da vsi od njih menijo, da so dobri gospodarji, saj nihče ni odgovoril, da se je zmanjšala. Še več, 80% je takih, ki menijo, da se je uspešnost podjetja povečala zaradi njihovega sovpadanja z vodenjem in lastništvom podjetja hkrati (glej graf 8.23).

Na drugi strani pa sem nelastnike spraševala, ali menijo, da bi se lahko uspešnost podjetja, ki ga vodijo, povečala, če bi oni postali lastniki. Tudi nihče izmed teh ni mnenja, da bi se lahko uspešnost zmanjšala. Dejstvo je, da se ljudje sami sebe težko kritično ocenijo in priznajo, da jim nekaj ne gre od rok. Kritično pa so ocenili vpliv lastništva na uspešnost tudi nelastniki, saj jih 70% meni, da bi uspešnost podjetja ostala popolnoma enaka, tudi če bi sami postali lastniki. Le 30% jih je dejalo, da bi se uspešnost lahko povečala, če bi sami postali lastniki. Morebiti zaradi tega, ker bi imeli potem večjo odločevalsko moč in bi lahko močnejše vplivali na oblikovanje ciljev in odločitev, ki so pomembni za uspešnost. Sedaj pa imajo v večini le funkcijo izvajanja.

Kriterij za ovrednotenje razlik je mnenje o povečanju uspešnosti zaradi lastništva. 80% lastnikov menim, da je uspešnost zaradi lastništva večja, na drugi strani pa je le 30% nelastnikov takih, ki temu pritrjuje. Ob upoštevanju kriterija, da več kot 20% lastnikov meni drugače kot nelastniki, pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 19: Če bi morali izbirati med funkcijo lastnika in funkcijo menedžerja, za katero od njiju bi se odločili?

Graf 8.24: Funkcija menedžerja ali funkcija lastnika

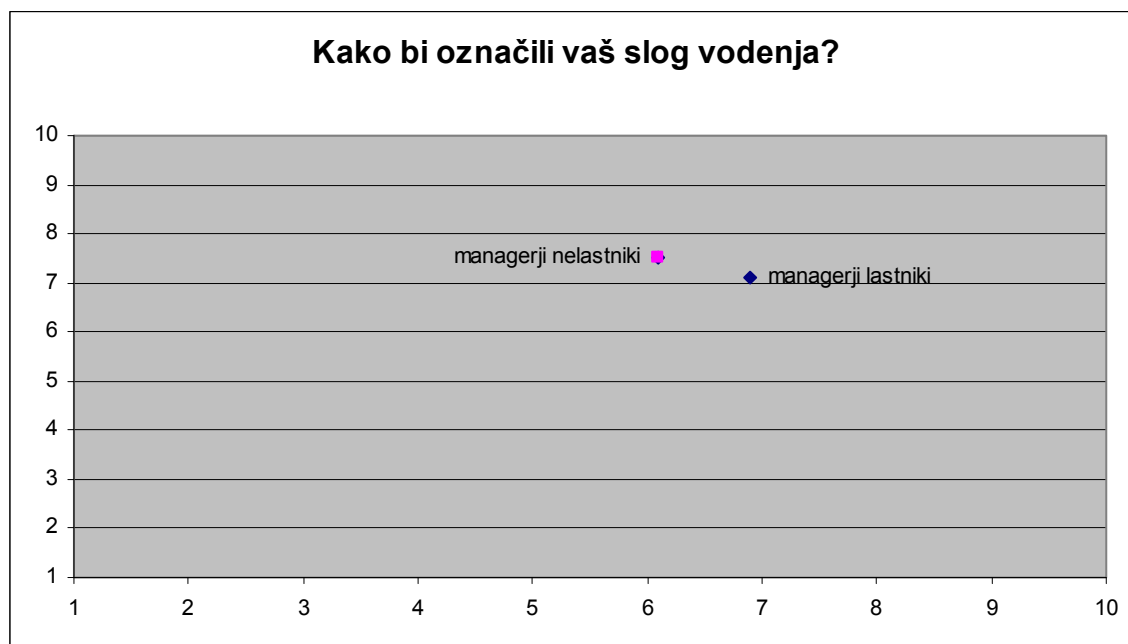


Rezultati so si bili enako recipročni. 70% lastnikov bi se odločilo za funkcijo lastnika, na drugi strani pa bi se 70% menedžerjev nelastnikov odločilo za funkcijo menedžerja. Vendar se v slednji skupini skriva nekakšna želja tudi po lastništvu, saj bi jih 30% bilo samo lastniki (glej graf 8.24). Razlog bi lahko našli v dojemanju svojega položaja menedžerjev, ki morda menijo, da je biti lastnik lažje kot pa biti menedžer. Drugi razlog pa bi lahko bila težnja po lastnini, da imaš nekaj svojega, kar določa pripadnost nečemu. Na drugi strani pa bi se 30% menedžerjev lastnikov odpovedalo svojemu lastništvu in bi raje bili samo menedžerji. Mogoče bi s tem postali manj obremenjeni, manj odgovorni (pri d.o.o.-jih lastnik odgovarja za poslovanje podjetja z vsem svojim premoženjem). Kakorkoli že, v večini bi nelastniki obdržali svojo funkcijo »samo« menedžerja in lastniki bi še vedno v večini ostali lastniki.

Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače, pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 20: Kako bi označili vaš slog vodenja?

Graf 8.25: Vodstveni slog



Rezultati so pokazali dokaj visoko usmerjenost na obe strani, kar je razveseljujoč podatek, saj sta obe ciljni skupini pri obeh spremenljivkah dosegli vrednost nad 5.5. Večjo usmerjenost k ljudem bi po mojih pričakovanjih pokazali menedžerji lastniki, vendar se je pokazalo nasprotno. Le-ti so jo dosegli nekje okoli vrednosti 7, menedžerji nelastniki pa okoli 7,5 (glej graf 8.25). Ker so se morali anketiranci sami postaviti na neko točko, je prav, da upoštevamo tudi to, da so morebiti ovrednotili tudi svoje želje, kakšni bi želeli, da je njihov slog vodenja, ne pa dejansko stanje vodenja, ki ga izvajajo. Na drugi strani, pa so pri usmerjenosti k nalogam večjo zavzetost pokazali menedžerji lastniki z vrednostjo okoli 7 (menedžerji nelastniki pa z vrednostjo okoli 6). Lastniki so pokazali večjo zavzetost za izvedbo nalog, kar je seveda povezano z njihovim lastništvom. Od učinkovite in uspešne izvedbe je namreč odvisno poslovanje podjetja. Čim boljše je, tem večja je vrednost podjetja in s tem tudi vrednost njihovega premoženja.

Kakorkoli že, pozitivno pri tem je spoznanje, da človek ni obravnavan kot delovno sredstvo, in da je usmerjenost k obema spremenljivkama nad povprečjem, kar pomeni zavzetost tako za potrebe ljudi v organizaciji kot tudi za izvajanje posameznih nalog.

Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 različne povprečne ocene (na intervalu od 1 do 10 za usmerjenost k ljudem ali usmerjenost k nalogam) menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, kar pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 21: Prosim označite se z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanj značilno za vas, 5 pa najbolj značilno.

Graf 8.26: Značilnosti menedžerjev lastnikov in menedžerjev nelastnikov

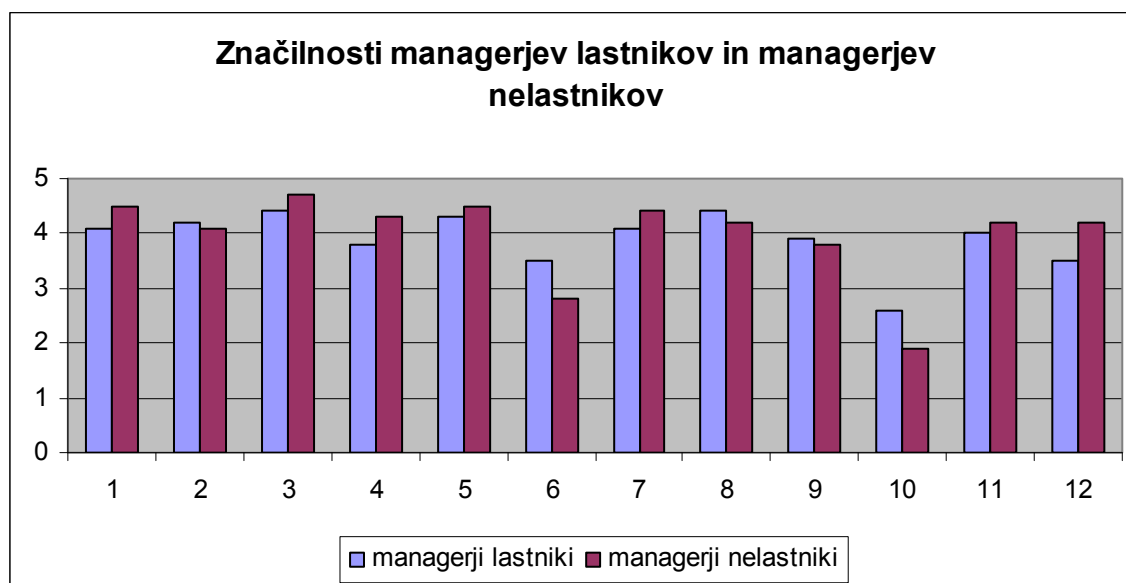


Tabela 8.1: Značilnosti menedžerjev lastnikov in menedžerjev nelastnikov

		menedžerji lastniki	menedžerji nelastniki
1	Ko drugi govorijo, vedno pazljivo poslušam in ne skačem v besedo.	4,1	4,5
2	Navodila, ki jih dajem, so namenjena izvajanju in ne pregovarjanju.	4,2	4,1
3	Vedno držim dano besedo.	4,4	4,7
4	Sem zelo trmasta oseba.	3,8	4,3
5	Vedno dajem jasna navodila.	4,3	4,5
6	Hitro se vznemirim.	3,5	2,8
7	Rad sprejemam predloge.	4,1	4,4
8	Lahko rečem, da imam veliko prijateljev.	4,4	4,2
9	Ljudi znam zainteresirati za delo, ki ga opravljajo.	3,9	3,8
10	Na delo pogosto prihajam utrujen.	2,6	1,9
11	Ko zahtevam izvršitev dela, vedno razložim, kaj in kako ter zakaj.	4	4,2
12	Tudi na delovnem mestu se pogosto rad šalim.	3,5	4,2

Če vzamemo, da naj bi bile pri lastnostih dobrega vodje ocene nad 3 in pri lastnostih slabega vodje pod 3, potem iz tega sledi, da so menedžerji lastniki nekoliko slabši vodje (z vidita te tipologije). Vendar svoje ocene nisem podala na podlagi tega, pri koliko trditvah se pokaže to odstopanje (od 3), ampak na podlagi razmaha odstopanja od 3. Obe skupini odstopata pri lastnostih slabega vodje, in sicer, da so navodila, ki jih dajejo namenjena izvajanju in ne pregovarjanju sta obe skupini ocenili z nad 4 (4,2 menedžerji

lastniki in 4,1 menedžerji nelastniki). To pomeni, da niso veliko odprti za morebitne predloge, dogovarjanja, kompromise, ampak da je njihova navodila potrebno striktno izvajati. Večje odstopanje je opaziti pri oceni, kako trmasti so. Vrednost 3,8 dosegajo menedžerji lastniki, menedžerji nelastniki pa kar 4,3. Podobna razlika se pokaže pri trditvi, ali se pogosto radi šalijo na delovnem mestu. Vrednost 3,5 dosegajo lastniki, nelastniki pa kar 4,2. Glede na to lahko rečem, da menedžerji nelastniki bolj odstopajo od tistega, kar naj bi bilo značilno za slabe vodje (na primer; menedžerji lastniki so trmaste osebe, vendar ne toliko kot menedžerji nelastniki), menedžerji lastniki pa bolj odstopajo od tistega, kar naj bi bilo značilno za dobre vodje (na primer; menedžerji lastniki držijo dano besedo, vendar ne toliko kot menedžerji nelastniki). Največje odstopanje med obema skupinama se pokaže pri trditvi, kako hitro se vznemirijo. Menedžerji nelastniki dosegajo povprečno vrednost 2,8 (kar je manjše od 3), to pomeni, da ne velja to toliko za njih, menedžerji lastniki pa 3,5 (kar je večje od 3), kar pomeni, da je dokaj značilno za njih, da se hitro vznemirijo (glej graf 8.26).

Pri zgoraj navedeni začetni ugotovitvi, da so menedžerji lastniki nekoliko slabši vodje, sem upoštevala, da bolj kot so vrednosti za trditve, ki veljajo za slabe menedžerje, bliže vrednosti 1, boljši vodje so. Tako velja tudi, da bolj kot so vrednosti za trditve, ki veljajo za dobre menedžerje, bliže vrednosti 5, boljši vodje so. Gledano skupno, menedžerji lastniki bolj odstopajo od tistega, kar je značilno za dobre vodje in so bliže tistemu, kar je značilno za slabe vodje kot pa menedžerji nelastniki. To seveda ne pomeni, da so menedžerji lastniki slabe vodje (imajo namreč skoraj vse vrednosti, ki veljajo za dobre vodje nad 4), vendar so pri teh opredelitvah pokazali nekoliko več lastnosti, ki jih definirajo bliže k slabemu vodji kot pa menedžerji nelastniki.

Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 različne povprečne ocene značilnosti posamezne skupine glede dobrega vodje. Pri dvanajstih ponujenih odgovorih se ta razlika (več kot 0,5) pokaže le pri treh, kar pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 22: Kadar sprejemam pomembne odločitve:

Graf 8.27: Sprejemanje pomembnih odločitev

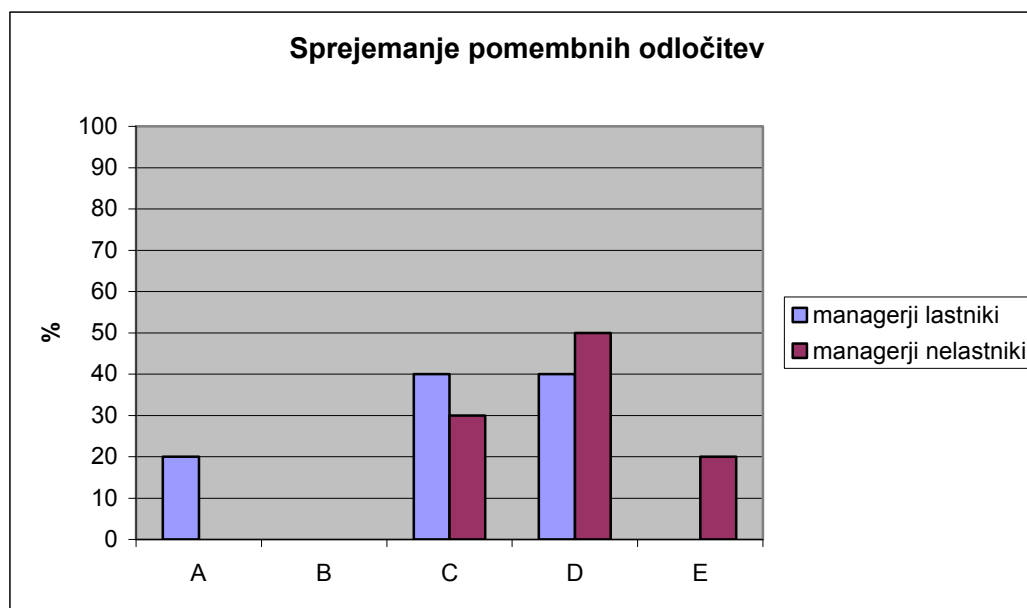


Tabela 8.2: Sprejemanje pomembnih odločitev

A	sam rešujem probleme in sprejemam vse odločitve
B	podrejeni mi posredujejo informacije, vendar pa ne sodelujejo pri ustvarjanju alternativnih rešitev
C	posvetujem se z izbranimi podrejenimi, nato pa samostojno sprejem odločitev
D	pri skupnem razgovoru se posvetujem z vsemi podrejenimi, da spoznam njihove zamisli, nato pa sam sprejem odločitev
E	na skupinskem razgovoru najprej seznanim podrejene s problemom, nato pa vsi skupaj sodelujemo pri ustvarjanju zamisli za rešitev

Ali se je prehod na »nov« način vodenja ustalil tudi v slovenskih podjetjih, sem preverjala skozi trditve, ki opisujejo stopnjo participacije podrejenih pri odločanju. Največ anketirancev na obeh straneh je odgovorilo, da sicer imajo nek skupni razgovor, kjer se posvetujejo s podrejenimi toliko, da spoznajo njihove zamisli, na koncu pa odločitev še vedno sprejmejo sami, pri tem da, se menedžerji lastniki posvetujejo tudi samo z izbranimi zaposlenimi, ne pa z vsemi, ki se tičejo njihovih področij. Največji razliki sta opazni pri prvem in zadnjem vprašanju. 20% menedžerjev lastnikov namreč sami rešujejo probleme in sprejemajo vse odločitve, medtem ko tisti, ki niso lastniki, tega sploh ne počnejo (glej graf 8.27).

Razlog bi lahko seveda iskali v lastništvu, saj naj bi bili nelastniki odgovorni lastnikom in naj ne bi samostojno odločali, lastniki pa imajo večjo samoodločevalsko moč.

Zaskrbljujoč podatek pa mi nemara bil ta, da nihče izmed lastnikov (20% nelastnikov pa) ne organizira skupinskih razgovorov, kjer se seznanijo s problemom, nato pa vsi skupaj sodelujejo pri ustvarjanju zamisli za rešitev. To bi nekako razumno lahko delovalo, če bi bil moj vzorec 100% lastnikov manjših podjetij (npr. družinska) ali pa v takih, kjer menedžerji nimajo možnosti »uporabiti« svoj kader za skupne zamisli. Vendar ima moj vzorec lastnikov povprečni lastniški delež 30,43% v srednjih podjetjih. Zakaj je torej temu tako pri predpostavki, da so lastniki bolj usmerjeni zaposlene kot nelastniki? Odgovor, ki se ponuja po mojem mnenju je ta, da menedžerji lastniki enostavno ne želijo deliti informacij s podrejeni, oz. določene podatke smatrajo za poslovno skrivnost, ki pa pri zlorabi lahko vpliva na uspešnost in za njih zelo pomembno vrednost podjetja. Druga razlaga pa je, da se ta »novodobnimenedžment« pri nas še ni povsem prijel in se nekateri menedžerji (kot kaže moja raziskava predvsem lastniki) še vedno obnašajo »po Taylorju«.

Kriterij za ovrednotenje razlik je samostojno sprejemanje pomembnih odločitev. Vsi lastniki so odgovorili, da v večini sami sprejemajo odločitve, na drugi strani pa jih na tak način deluje le 80% nelastnikov. Ob upoštevanju kriterija, da več kot 20% lastnikov meni drugače kot nelastniki, pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 23: V kolikšni meri pri odločitvah uporabljate intuicijo?

Graf 8.28: Intuicija



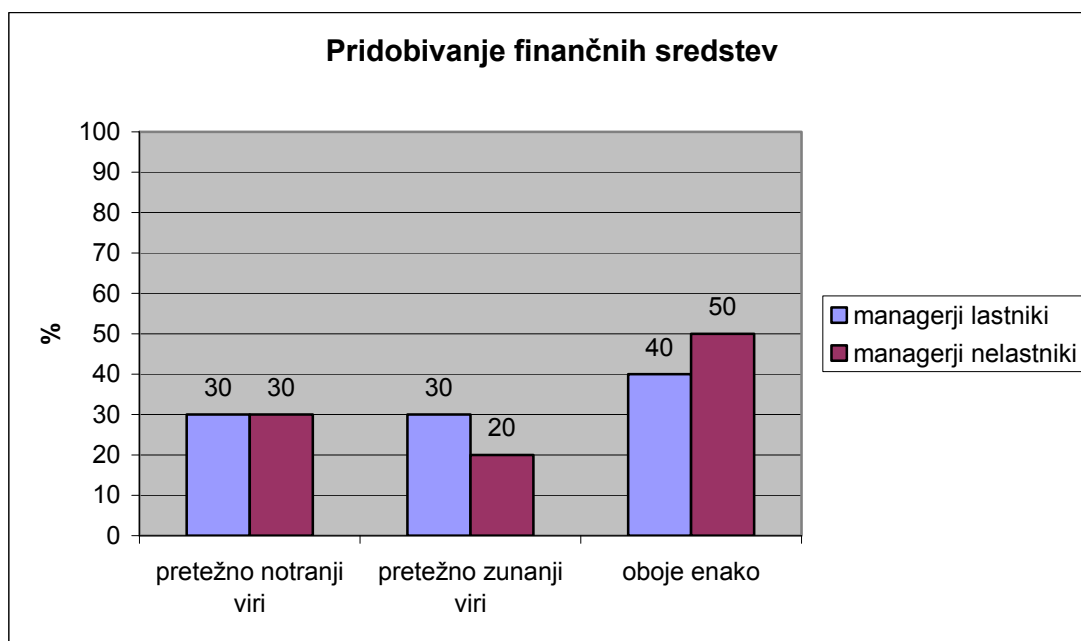
Da bi preverila, ali se po intuiciji ravna tudi moji anketiranci, ter ali je stopnja uporabe intuicije odvisna od lastniške udeležbe, sem jim zastavila vprašanje, v koliki meri sami pri odločitvah uporabljajo intuicijo. Rezultat je bil enoten. Tako menedžerji lastniki kot

tudi menedžerji nelastniki so opredelili na lestvici od 1 – 5, da v povprečju pri svojih odločitvah uporabljajo intuicijo na skalni vrednosti 3,7 (glej graf 8.28). To pomeni, da uporaba le-te ni pogojena z lastništvom, hkrati pa pri tem izvemo, da se menedžerji dokaj poslužujejo intuicije kot vodila pri njihovih odločitvah. Ker pa je intuicija povezana s tveganjem, to pa je značilno za podjetnike, nas ta podatek ne bi smel presenetiti.

Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 različne povprečne ocene (na lestvici od 1 do 5) menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, kar pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 24: Finančna sredstva pretežno pridobivamo iz:

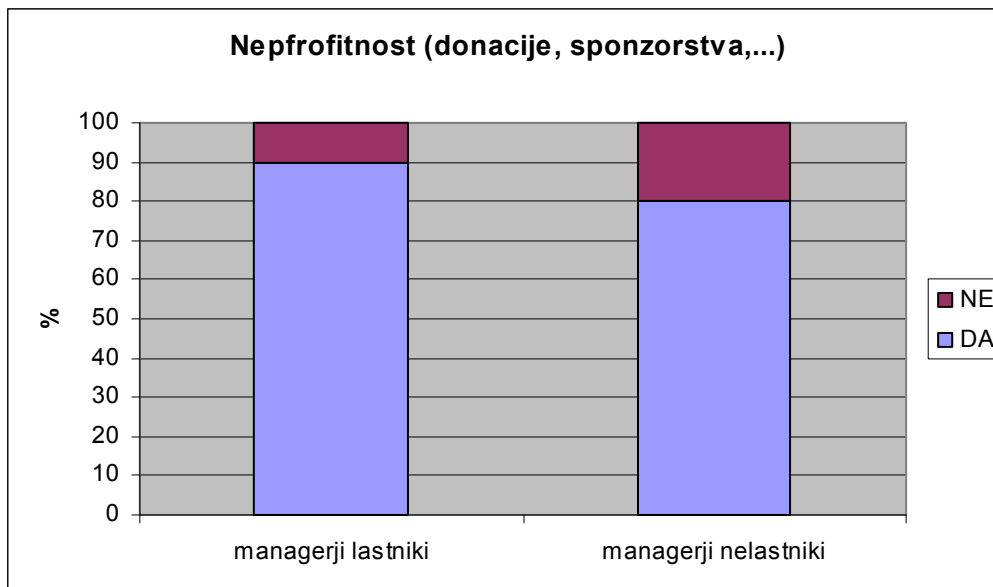
Graf 8.29: Pridobivanje finančnih sredstev



Kriterij za ovrednotenje razlik so viri pridobivanja finančnih sredstev. Menedžerji lastniki le-ta pretežno ali enako pridobivajo iz notranjih virov (70%), nelastniki pa kar v 80% (glej graf 8.29). Ob upoštevanju kriterija, da več kot 20% lastnikov meni drugače kot nelastniki, pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 25: Ali v svojem delovanju v okviru poslovanja podjetja vsaj 1x letno namenjate del sredstev tudi za neprofitne namene (donacije, sponzorstva,...)?

Graf 8.30: Neprofitnost



Sodeč po odgovorih, se obe skupini obnašata družbeno odgovorno, vsaj kar se donacij in sponzorstev tiče. Podjetja, katerih menedžerji so tudi lastniki, jih 90% namenja sredstva tudi za neprofitne namene. Podjetja, katerih menedžerji pa niso lastniki, pa jih 80% vsaj 1x letno namenja sredstva tudi za donacije, sponzorstva ipd (glej graf 8.30).

Ker nimam podatka o velikosti podjetij, katerih menedžerji so bili anketirani, predvsem pa ne o letnem prometu ali dobičku, ne morem med sabo primerjati višino donacij, ki jo namenjajo v neprofitne namene. Tako na tem mestu lahko le numerativno navedem zneske, ki so jih napisali anketiranci. Zneski menedžerjev lastnikov se gibljejo od 500 do 100.000 EUR, zneski menedžerjev nelastnikov pa od 1.000 do 150.000 EUR. Ob predpostavki, da bi zanemarili vse ostale spremenljivke, bi lahko rekli da menedžerji nelastniki v povprečju namenjajo nekoliko več sredstev za neprofitne namene.

Kje so torej razlogi za tako visok odstotek podjetij, ki se obnašajo družbeno odgovorno? Berlogar navaja naslednje (Berlogar 2000, 54):

- *dolgoročni lastni interes,*
- *ugled med deležniki,*
- *želja po dolgoročnem razvoju in preživetju podjetja,*
- *vmešavanje države (državna regulativa lahko stane, predvsem pa omejuje fleksibilnost v odločanju),*
- *sociokulturne norme,*

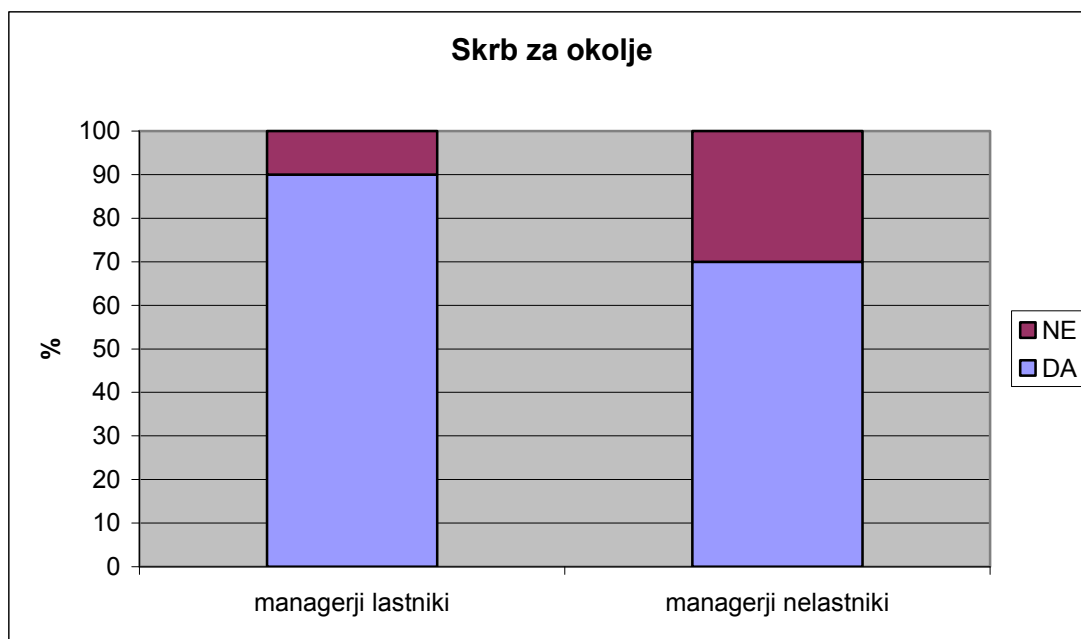
- *interesi delničarjev, idr.*

Ob vsem tem pa se poraja vprašanje, ali družbeno odgovorno obnašanje menedžerjev in s tem podjetij izhaja iz menedžerske etike, moralnega čuta posameznikov ter koncepta pravičnosti, ali pa zgolj zaradi profitabilnosti? Konec koncev je maksimizacija profita osnovna funkcija poslovanja podjetja in temelji na klasični ekonomski doktrini. »Pošten« odgovor na to bo najbrž težko najti, dejstvo pa je, da brez profita tudi ne more biti družbene odgovornosti, kar pa ni ravno recipročna zveza.

Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače, pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 26: Ali v svojem delovanju v okviru poslovanja podjetja namenjate del sredstev tudi za skrb za okolje (vlaganje v okolju prijazne tehnologije, tehnološke postopke, ravnanje z odpadki,...)?

Graf 8.31: Skrb za okolje



Razveseljuje podatek, da 90% mojih anketirancev lastnikov namenja del sredstev tudi za skrb za okolje. Pri nelastnikih pa je takih podjetji 70% (glej graf 8.31). Ali to pomeni, da imajo lastniki večjo stopnjo zavedanja in osveščenosti? Mislim, da se lastniki v podjetjih počutijo kot delujoči v neki skupnosti, npr. družini v lastni hiši, kjer se trudijo, da bi skupnost in z njo okolje »dihala« čim dlje. Tudi sama si ne predstavljam izlirati kemičnih čistil v potok, ki bi tekel zraven moje hiše, prav tako pa biološke odpadke že ločujem od ostalih in porabljen papir namenjam za reciklažo. Mislim, da se takšno obnašanje prenaša pri lastnikih tudi na podjetje, ker si želijo, da bi

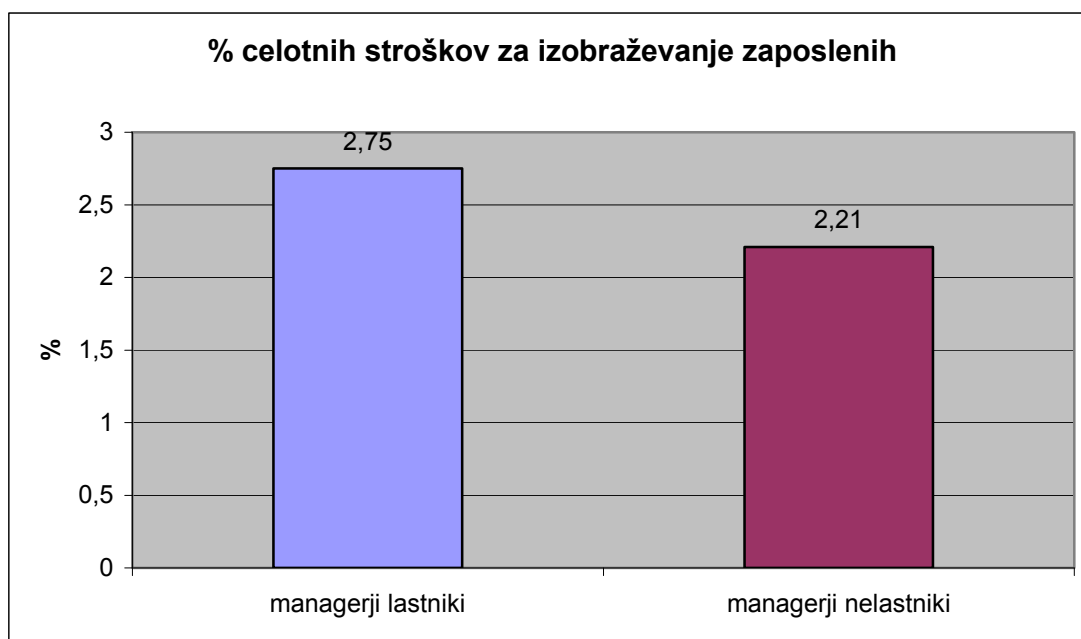
le-to še dolgo poslovalo, in ker vedo, da so oni del njega, stremijo k skrbi, da bo delovalo v »čistem« okolju.

Če predpostavimo, da so nelastniki manj navezani na podjetje in da so bolj mobilni ter se lažje odločajo za premike na delovnem mestu, potem lahko iz tega izhaja tudi ne tolikšno posvečanje družbene odgovornosti, ali pa le do mere, kjer določa zakon. Kljub vsemu pa je odstotek 70% s strani nelastnikov in 90% s strani lastnikov še vedno razveseljujoč podatek.

Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače, pomeni, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 27: Kolikšen % od celotnih stroškov namenjate za izobraževanje zaposlenih?

Graf 8.32: Izobraževanje zaposlenih



Tako sem želela preveriti, ali se menedžerji zavedajo tega, oziroma, ali in v kakšni višini vlagajo sredstva v izobraževanje zaposlenih. Vprašanje se je nanašalo na delež stroškov izobraževanja v celotnih stroških. Menedžerji lastniki so v povprečju odgovorili, da namenjajo približno 2,75% celotnih stroškov za izobraževanje zaposlenih, menedžerji nelastniki pa 2,21% (glej graf 8.32). Bolj realno sliko o sredstvih namenjenih za izobraževanje bi lahko dobili z vrednostnim podatkom o višini EUR, vendar sem bila skeptična, da bodo anketiranci na takšen način odgovorili, prav tako pa nisem bila prepričana, da imajo vsi podatke o tem, oziroma delajo analize na

takšen način. Tako sem s tem dobila le podatek o tem, kdo od anketirancev namenja več sredstev v te namene.

Kriterij za ovrednotenje razlik je za več kot 0,5 odstotne točke različnih celotnih stroškov, ki jih menedžerji namenjajo za izobraževanje zaposlenih. To pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

VPRAŠANJE 28: Če bi se vaše podjetje nenadoma znašlo v krizi, v kakšnem zaporedju bi poskušali rešiti podjetje?

Tabela 8.3: Ukrepi v krizni situaciji

menedžerji lastniki		menedžerji nelastniki	
1	racionalizacija proizvodnje, poslovanja	1	racionalizacija proizvodnje, poslovanja
2	kadrovske zamenjave na vodilnih mestih	2	kadrovske zamenjave na vodilnih mestih
3	kadrovske zamenjave na vodilnih mestih IN najemanje posojil	3	kadrovske zamenjave na vodilnih mestih IN odpuščanje zaposlenih
4	odpuščanje zaposlenih	4	najemanje posojil
5	združitev z drugim podjetjem	5	združitev z drugim podjetjem

Obe skupini sta izbrali enak korak 1 in 2, in sicer bi najprej poskušali racionalizirati proizvodnjo²² in poslovanje in takoj nato bi sledile kadrovske zamenjave na vodilnih mestih (glej tabelo 8.3). Z besedo racionalizacija v podjetju najpogosteje pomislimo na optimizacijo in zmanjševanje stroškov, zato so se tudi anketiranci najbrž odločili za to možnost, kar je logičen prvi odziv v krizni situaciji. Da pa so kot drugi korak navedli zamenjave vodilnih, kaže, da veliko odgovornost oboji polagajo posameznim vodjem oddelkom, ali pa, da že sedaj niso dosti zadovoljni z njihovim načinom vodenja. Prav tako so si anketiranci bili enotni v zadnjem koraku, za katerega so določili združitev z drugim podjetjem. Pri tem se lahko navežemo na vprašanje o avtonomiji, ki je obojim kar dokaj pomembna. Mislim pa, da tovrstna odločitev pomeni za vodje nekakšen poraz, odraz, da niso bili sami sposobni rešiti podjetja. Razlike so se pokazale le pri tretjem in četrtem koraku, kjer bi lastniki prej kot odpuščali zaposlene, najemali nova posojila, nelastniki pa bi najprej odpuščali in nato najemali posojila. Ta podatek nam potrjuje večjo navezanost lastnikov na podjetje in njegove zaposlene, saj se zlasti tisti, ki so bili najprej zaposleni in so nato postali lastniki lahko poistovetijo z njimi. Kakorkoli že, obe skupini sta si bili pri zaporedju korakov ravnanja v krizni situaciji dokaj enotni.

²² Proizvodnja je bila ponujena zato, ker je večina anketiranih podjetjih proizvodnih.

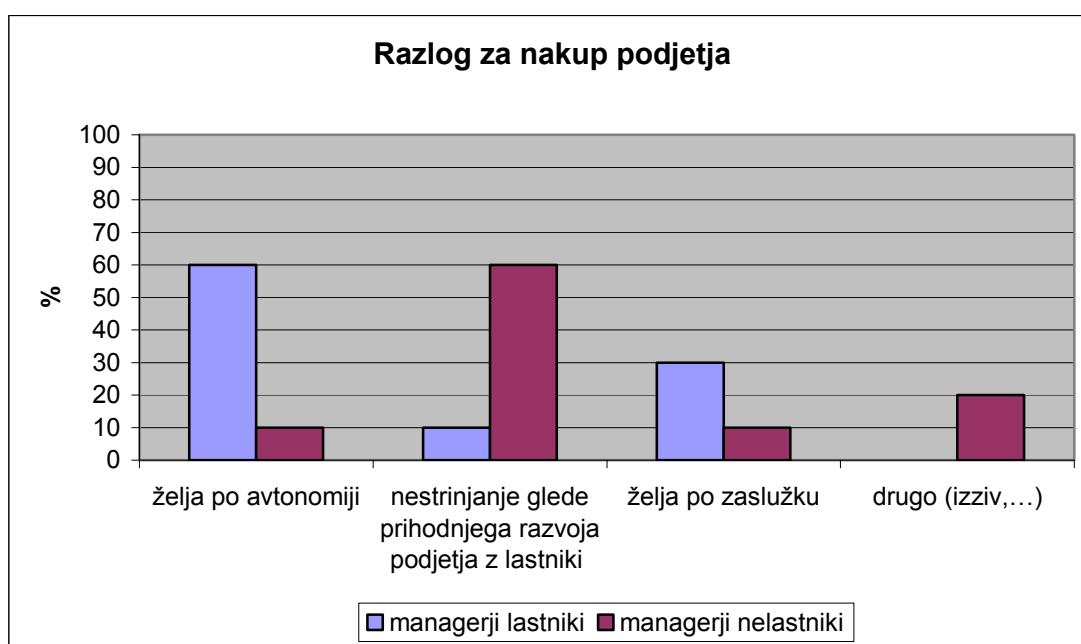
Kriterij za ovrednotenje razlik za več kot eno mesto različno navedeno zaporedje ukrepa vodilnega v primeru, če bi se njegovo podjetje znašlo v krizi. Iz tega sledi, da pri tem indikatorju ni razlik.

VPRAŠANJE 29:

29B za lastnike: Kateri razlog je bil prevladujoč za vaš nakup podjetja?

29B za nelastnike: Kateri razlog bi bil prevladujoč za vaš morebitni nakup podjetja?

Graf 8.33: Nakup podjetja



Obe skupini sem spraševala, kateri razlog je bil oziroma bi bil prevladujoč za njihov nakup podjetja. 60% sedanjih lastnikov je svoj nakup izvršilo zaradi želje po avtonomiji. Verjetno so želeli biti neovirani pri uresničevanju svojih želja. Le 10% njih pa so se za nakup odločili zaradi nestrinjanja glede prihodnjega razvoja podjetja z lastniki, kar pomeni, da ko še niso bili lastniki, ni bilo velikega konflikta interesov med njimi. Res pa je tudi, da niso vsi menedžerji lastniki najprej bili menedžerji (kot je razvidno iz poglavja o demografiji anketirancev, jih je 30% bilo takih, 30% so bili ustanovitelji in samo 40% so bili najprej lastniki in nato menedžerji).

Pri menedžerjih nelastnikih pa je slika ravno obratna. 60% njih bi se za nakup podjetja odločilo ravno zaradi nestrinjanja z lastniki, 10% pa zaradi želje po avtonomiji (glej graf 8.33). Tako bi lahko povzeli, da obstaja med lastniki in menedžerji nelastniki, ki vodijo podjetja konflikt interesov. Gre za različno videnje teh dveh deležnikov, kje naj bi

podjetje v prihodnosti bilo in kako naj bi do tam prišlo. Vendar ne smemo pozabiti, da ko bi nelastniki enkrat postali lastniki, bi bil njihov odgovor lahko povsem drugačen, saj bi bili na drugi strani.

Pri tem vprašanju pa sem preverjala tudi osebne interese posameznikov. Kar se je meni zdelo zanimivo (sploh na sedanje razmere v gospodarstvu) je to, da je 30% menedžerjev postalo lastniki zaradi želje po zaslužku, in le 10% nelastnikov bi se ih iz tega razloga odločilo za nakup podjetja.

Kriterij za ovrednotenje razlik je več kot 20% menedžerjev nelastnikov ali lastnikov, ki menijo drugače znotraj tistega intervala, kjer je odgovore podala večina populacije, pomeni, da so pri tem indikatorju razlike.

9 SKLEP IN UGOTOVITVE

9.1 Ugotovitve

Na začetku sem si zastavila 21 raziskovalnih vprašanj, za katere sem sestavila vprašalnik, ki ga je izpolnjevala moja ciljna skupina, to so menedžerji lastniki in menedžerji, ki niso lastniki. Rezultati so prikazani v nadaljevanju.

V1: Ali menedžerji lastniki menijo, da je uspešnost podjetja večja zaradi njihovega lastništva? (17, 18)

Menedžerji lastniki menijo, da je njihovo podjetje dokaj uspešno, in da se je uspešnost povečala, od kar so sami postali lastniki. Menedžerji nelastniki pa menijo, da bi uspešnost njihovega podjetja ostala enaka, tudi če bi sami postali lastniki.

V2: Ali je pglavitni cilj menedžerjev lastnikov predvsem maksimiziranje tržne vrednosti podjetja, zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja ali maksimiziranje dobička? (2)

Poglavitni cilj menedžerjev lastnikov je predvsem zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja, pglavitni cilj menedžerjev nelastnikov pa zagotavljanje mesečne likvidnosti in konstantne solventnosti.

V3: Ali menedžerji lastniki menijo, da so visoke nagrade upravičene le, če so menedžerji, ki jih prejemajo, tudi lastniki? (16)

Menedžerji lastniki menijo, da so visoke nagrade menedžerjev upravičene le, če so odraz dobrega gospodarjenja menedžerja in jih ne vežejo na lastništvo.

V4: Ali se stil vodenja razlikuje med menedžerji lastniki in menedžerji, ki niso lastniki? (20,21,22,23)

Menedžerji lastniki so pri svojem načinu vodenja bolj usmerjeni k ljudem in manj k nalogam, menedžerji nelastniki pa bolj k nalogam in manj k ljudem.

Za menedžerje lastniki najbolj držita trditvi, da vedno držijo dano besedo, in da imajo veliko prijateljev. Prav tako tudi menedžerji nelastniki menijo, da za njih najbolj drži trditev, da vedno držijo dano besedo, vendar to, da imajo veliko prijateljev ni toliko značilno za njih.

Kadar menedžerji lastniki sprejemajo pomembne odločitve, se v večini primerov posvetujejo z izbranimi ali vsemi podrejenimi in imajo skupinski razgovor, nato pa samostojno sprejmejo odločitev. Menedžerji nelastniki pa imajo običajno skupni razgovor z vsemi podrejenimi, da spoznajo njihove zamisli, na koncu pa tudi samostojno sprejmejo odločitev.

Menedžerji lastniki in menedžerji nelastniki pri odločitvah v enaki meri uporabljajo intuicijo.

V5: Ali menedžerji, ki so lastniki več in pogosteje namenjajo del sredstev za neprofitne namene kot menedžerji, ki niso lastniki? (25)

Menedžerji, ki so lastniki, pogosteje, a manj sredstev namenjajo za neprofitne namene kot menedžerji nelastniki.

V6: Ali menedžerji ki so lastniki pogosteje vlagajo v investicije, ki so prijazne za okolje kot menedžerji, ki niso lastniki? (26)

Menedžerji, ki so lastniki, pogosteje vlagajo v investicije, ki so prijazne za okolje kot menedžerji, ki niso lastniki.

V7: Ali menedžersko lastništvo po mnenju menedžerjev lastnikov zmanjšuje nevarnost sovražnega prevzema podjetja? (12)

Več menedžerjev lastnikov kot menedžerjev nelastnikov meni, da menedžersko lastništvo zmanjšuje nevarnost sovražnega prevzema podjetja.

V8: Ali menedžerji lastniki čutijo večjo pripadnost podjetju kot menedžerji, ki niso lastniki? (11)

Menedžerji lastniki čutijo večjo pripadnost podjetju in so nanj bolj navezani kot menedžerji nelastniki.

V9: Ali menedžerji lastniki čutijo večjo odgovornost za poslovanje podjetja kot menedžerji, ki niso lastniki? (15)

Menedžerji lastniki čutijo večjo odgovornost za poslovanje podjetja kot menedžerji, ki niso lastniki.

V10: Ali je ravnanje s sredstvi podjetja po mnenju menedžerjev lastnikov bolj skrbno zaradi njihovega lastništva? (3)

Ravnanje s sredstvi podjetja je po mnenju menedžerjev lastnikov zaradi njihovega lastništva bolj skrbno. Menedžerji nelastniki pa menijo, da zato, ker niso lastniki, nič manj skrbno ne ravnaajo s premoženjem podjetja in bi bili enako skrbni tudi, če bi bili lastniki.

V11: Ali menedžerji lastniki namenjajo več sredstev za izobraževanje zaposlenih kot menedžerji, ki niso lastniki? (27)

Menedžerji lastniki namenjajo več sredstev za izobraževanje zaposlenih kot menedžerji, ki niso lastniki.

V12: Ali so menedžerji, ki so lastniki bolj avtonomni od menedžerjev, ki niso lastniki?
(13)

Menedžerji lastniki so bolj avtonomni od menedžerjev nelastnikov in večinoma sami sprejemajo odločitve, nelastniki pa se skoraj vedno posvetujejo še z lastniki.

V13: Ali finančna sredstva menedžerji lastniki pretežno pridobivajo iz notranjih virov, menedžerji, ki niso lastniki pa pretežno iz zunanjih virov? (24)

Menedžerji lastniki in menedžerji nelastniki finančna sredstva pretežno pridobivajo iz notranjih virov.

V14 : Ali so menedžerji lastniki bili najprej menedžerji, nato pa so postali tudi lastniki?
(uvodni del)

Največ menedžerjev lastnikov so bili prvotno lastniki in so kasneje postali menedžerji.

V15: Ali menedžerji lastniki čutijo kot svojo osnovno vlogo funkcijo menedžerja, ne pa lastnika? (19)

Menedžerji lastniki bi za svojo osnovno vlogo izbrali funkcijo lastnika, menedžerji nelastniki pa funkcijo menedžerja.

V16: Ali menedžerji lastniki težijo k povečevanju svojega lastništva? (4,5,10,14)

Za menedžerje lastnike bi bil optimalen lastniški delež manjši kot 51%, gledano bolj podrobno, v intervalu od 0 do 12%. Podobnega mnenja so tudi menedžerji nelastniki. Po mnenju menedžerjev lastnikov in nelastnikov je delež enega posameznika le do 12% najbolj optimalen za podjetje.

Večina menedžerjev lastnikov misli svoj lastniški delež v prihodnosti še povečevati večina menedžerjev nelastnikov pa v prihodnosti nimajo namere postati lastnik.

Večina menedžerjev lastnikov je zadovoljnih z lastniško strukturo v njihovem podjetju, večina menedžerjev nelastnikov pa ne.

V17: Ali menedžerji lastniki mislijo, da je lastništvo zaposlenih dobro, menedžerji, ki niso lastniki, pa ne? (6, 7)

Menedžerji lastniki menijo, da je udeležba zaposlenih pri upravljanju oziroma lastništvo zaposlenih dobro in ugodno vpliva na poslovne učinke podjetja, menedžerjev nelastnikov pa je polovica takšnega mnenja.

Več podjetij, kjer so menedžerji tudi lastniki, ima obstoječe lastništvo zaposlenih, kot v podjetjih, kjer so menedžerji nelastniki.

V18: Ali interesi menedžerjev lastnikov bolj sovpadajo s cilji ostalih lastnikov kot pa interesi menedžerjev, ki niso lastniki? (8)

Interesi menedžerjev lastnikov bolj sovpadajo s cilji in interesi ostalih lastnikov kot pa interesi menedžerjev, ki niso lastniki.

V19: Ali si menedžerji, ki so 100% lastniki, želijo zmanjšati svoje lastništvo? (9, 10)

Menedžerji, ki so 100% lastniki, menijo, da zmanjšanje njihovega lastništva ne bi pomenilo tudi boljšega vodenja podjetja. Prav tako tudi menedžerji nelastniki menijo, da če bi bili lastniki, to ne bi pomenilo tudi uspešnejšega vodenja podjetja.

Večina menedžerjev lastnikov misli v prihodnosti svoj lastniški delež še povečevati, večina menedžerjev nelastnikov pa nima namena v prihodnosti postati lastnik.

V20: Ali bi menedžerji, ki so lastniki v krizni situaciji kot zadnjo možnost izkoristili združitev z drugim podjetjem, menedžerji, ki pa niso lastniki, pa eno izmed prvih možnosti? (28)

Če bi se podjetje nenadoma znašlo v krizi, bi tako menedžerji lastniki kot tudi menedžerji nelastniki kot zadnjo možnost izbrali združitev z drugim podjetjem. Prvi ukrep pri obeh skupinah pa bi bil racionalizacija proizvodnje in poslovanja.

V21: Ali so menedžerji, ki so lastniki, nakup podjetja izvedli zaradi želje po večji avtonomiji, menedžerji, ki niso lastniki, pa bi nakup podjetja izvedli zaradi želje po zaslužku? (29)

Menedžerji lastniki so nakup podjetja izvedli zaradi želje po večji avtonomiji, nelastniki pa bi postali lastniki v primeru nestrinjanja z lastniki glede prihodnjega razvoja podjetja. Več menedžerjev lastnikov je postalo lastnik zaradi želje po zaslužku kot bi se jih iz tega razloga nelastnikov odločilo za nakup.

9.2 Razlike in podobnosti med dobljenimi rezultati

Če povzamem ovrednotenje rezultatov iz poglavja 8 pri analizi dobljenih rezultatov, lahko za indikatorje štirih preučevanih področij navedem naslednje ugotovitve:

Tabela 9.1: Stil vodenja

- (22) sprejemanje pomembnih odločitev	NI razlik
- (20) usmerjenost k ljudem/nalogam	SO razlike
- (21) tip vodje	NI razlik
- (23) intuicija	NI razlik
- (25) neprofitnost	NI razlik
- (26) skrb za okolje	NI razlik
- (27) izobraževanje zaposlenih	SO razlike
- (1) skrb za kadrovske politiko	NI razlik
- (28) ravnanje v krizni situaciji	NI razlik

Ugotovitev: pri 2 od 9 odgovorov so razlike.

Tabela 9.2: Poslovanje

- (24) pridobivanje finančnih sredstev	NI razlik
- (2) poglobitveni cilji	SO razlike
- (13) avtonomnost	SO razlike
- (8) usklajenost s cilji lastnikov	NI razlik
- (3) ravnanje s sredstvi podjetja	SO razlike

Ugotovitev: pri 3 od 5 odgovorov so razlike.

Tabela 9.3: Odnos do podjetja

- (11) pripadnost	SO razlike
- (15) odgovornost	NI razlik
- (7) lastništvo zaposlenih	NI razlik
- (9,10) povečevanje/zmanjševanje lastniškega deleža	(9) → NI razlik (10) → SO razlike
- (19) osnovna vloga funkcija managerja/lastnika	SO razlike
- (29) razlog za nakup podjetja	SO razlike

Ugotovitev: pri 4 od 7 odgovorov so razlike.

Tabela 9.4: Stališča

- (17) ocena uspešnosti podjetja	NI razlik
- (18) povečanje/zmanjšanje uspešnosti zaradi lastništva	SO razlike
- (16) upravičenost visokih nagrad	NI razlik
- (12) vpliv lastništva na sovražni prevzem podjetja	SO razlike
- (5) optimalni lastniški delež na splošno	NI razlik
- (6) lastništvo zaposlenih	NI razlik
- (14) zadovoljstvo z lastniško sestavo v podjetju	SO razlike
- (4) optimalni lastniški delež za anketirance	SO razlike

Ugotovitev: pri 4 od 8 odgovorov so razlike.

10 ZAKLJUČEK

Področje analize te diplomske naloge je bilo prepletanje funkcij upravljanja in vodenja podjetja. Na eni strani sem ugotavljala, kakšni so menedžerji, če so tudi lastniki, na drugi strani pa sem preverjala razlike med menedžerji, ki so lastniki in menedžerji, ki niso lastniki. Osredotočila sem se predvsem na stališča obeh skupin, njihov odnos do podjetja, način, kako vodijo podjetje in način, kako podjetje posluje v primeru vodenja s strani menedžerjev lastnikov oziroma nelastnikov. Predvsem me je namreč zanimalo, ali se menedžerji, ki imajo dvojno vlogo (tudi upravljalško, če so lastniki) obnašajo drugače kot menedžerji, ki opravljajo samo vlogo vodenja.

Glede na svoje zaznavanje in na podlagi informacij, ki sem jih dobila s strani oseb, ki bi lahko sodile v moj preučevani vzorec, sem predpostavila, da so med njimi očitne razlike, kar je tudi moja hipoteza. Predvidevala sem namreč, da lastništvo v veliki meri vpliva na način vodenje podjetja.

Osnovna hipoteza se je glasila, da so stil vodenja, način poslovanja, odnos do podjetja ter stališča menedžerjev so odvisni od njihove lastniške udeležbe v podjetju.

Pri stilu vodenja so med obema skupinama pokazale najmanjše razlike, kar pomeni, da lastništvo ne vpliva na stil vodenja posameznih skupin, saj so se razlike pokazale le pri 2 od 9 menedžerjih.

Za način poslovanja podjetja je bilo postavljenih najmanj indikatorjev za ugotavljanje razlik oziroma podobnosti (5), kar pomeni, da tudi pri interpretaciji lahko najmanj gotovo trdimo o razlikah ali podobnostih. Pa vendar, ob upoštevanju vseh že prej omenjenih kriterijev se je izkazalo, da so se razlike pokazale pri 3 od 5 odgovorov. Na osnovi tega lahko ugotovimo, da se je na vzorcu preučevanih menedžerjev pokazal vpliv lastništva na način poslovanja posameznega menedžerja.

Za ugotavljanje vpliva lastništva na odnos menedžerja do podjetja, sem določila 7 indikatorjev. Pri 4 od 7 odgovorih so se pokazale razlike, kar ob upoštevanju kriterija več kot polovice različnih odgovorov pomeni, da na odnos menedžerja do podjetja lastništvo vpliva.

Kot zadnje preučevano področje sem analizirala stališča posameznih menedžerjev, kjer je bilo določenih 8 indikatorjev. Pri 4 od 8 odgovorih je bilo opaziti razlike, to znaša ravno polovico. Ob upoštevanju kriterija, da je za potrditev razlik potrebna več kot polovica različnih odgovorov, lahko rečem, da lastništvo ne vpliva na stališča menedžerjev lastnikov in nelastnikov.

Skupna ugotovitev za vse indikatorje je, da so pri 13 od 29 odgovorih razlike. Vendar je moja hipoteza sestavljena iz štirih preučevanih področjih, ki jih te indikatorji opredeljujejo. Tako lahko zaključim, da lastništvo ne vpliva na stil vodenja, vpliva pa na način poslovanja in na odnos menedžerja do podjetja. Pri vplivu lastništva na stališča posameznih menedžerjev pa lahko rečem, da je tudi čutiti vpliv, vendar v nekoliko manjši meri. Tako lahko na tem mestu hipotezo potrdim.

Vpliv lastništva menedžerjev na podjetje je torej opazen, saj sem skozi vprašalnik, ki sem ga izdelala za obe ciljni skupini našla razlike med njima. Vendar pa so se pri nekaterih spremenljivkah pokazale tudi podobnosti, ki pa so bile manj izrazite kot razlike.

Največje razlike so se torej pokazale pri načinu poslovanja podjetja in pri odnosu do podjetja, če ga vodijo menedžerji lastniki ali nelastniki. Kar polovica menedžerjev, ki so lastniki, namreč samostojno sprejemajo odločitve in se pri tem ne posvetujejo z ostalimi lastniki, na drugi strani pa se večji del nelastnikov skoraj vedno pri odločanju posvetuje z ostalimi lastniki. To pomeni, da so nelastniki nekoliko manj avtonomni kot lastniki, saj slednjim to lastnost daje funkcija upravljanja. S tega vidika so se potrdile tudi razlike pri poglavitnih ciljnih, ki jih obe skupini s sklopu načina poslovanja podjetja imata. Lastniki so namreč za svoj poglavitni in najpomembnejši cilj navedli zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja, medtem ko je bil ta cilj umeščen pri nelastnikih šele na tretje mesto. Slednji imajo namreč za prioriteto mesečno likvidnost in konstantno solventnost. Ta ugotovitev je dokaj logična, saj so vodje dolžni poročati upravi in njihova osnovna vloga je, da finančni načrt (ter s tem tudi »cash flow«) ni negativen. Podjetje morajo voditi tako, da ima le-to sredstva za tekoče poravnavanje obveznosti, iz tega tudi sledi prvotno zastavljen cilj nelastnikov, ki so samo menedžerji. Lastniki pa so bolj usmerjeni v dolgoročnost, saj si želijo, da bi imeli koristi na dolgi rok. Naslednje področje, kjer je zaznati razlike, je pri odnosu menedžerjev lastnikov in nelastnikov do sredstev podjetja oziroma do premoženja podjetja. 70% lastnikov namreč meni, da

zaradi svojega lastništva bolj skrbno ravnajo s premoženjem podjetja. Polovica nelastnikov pa meni, da bi bili enako skrbni tudi, če bi bili lastniki. Tako lastništvo pri nelastnikih ne bi pomenilo bistvene spremembe v skrbnosti, lastniki pa so bolj skrbni ravno zaradi svojega lastništva. Če ponazorim to na primeru avtomobila, ki ga kupimo in avtomobila, ki ga vzamemo v najem za nekaj časa, je logično, da bolj skrbno ravnamo z avtomobilom, ki smo ga kupili, saj smo zanj plačali svoj prislužen denar in nam ni vseeno, če ga poškodujemo in nam to prinese še dodatne stroške, da ga ponovno spravimo v vozno stanje. Avto, ki pa ga najamemo, pa ni naša lastnina in ga vozijo tudi drugi, tako da nam v primeru poškodbe ne prinaša nekih večjih stroškov, prav tako pa nam je pomembno, da je na razpolago vsak dan, ne sprašujemo pa se, ali ga bomo lahko vozili še čez tri leta, saj lahko najamemo drugega. Tako je lastna ocena skrbnosti obeh skupin normalna, vendar pa so s tem potrjene razlike pri vplivu lastništva na skrbnost.

Tudi pri preučevanju področja vpliva lastništva na odnos do podjetja posameznih skupin menedžerjev so se pokazale očitne razlike. Ko sem menedžerje lastnike spraševala, ali imajo namen v prihodnosti svoj lastniški delež še povečevati, jih je večina temu pritrdila. To pomeni, da zaupajo v podjetje, ki ga vodijo, prav tako pa najbrž zaupajo svojim vodstvenim sposobnostim, saj s povečevanjem svojega lastništva prevzemajo tudi večje tveganje. Na drugi strani pa večina nelastnikov nima namena postati lastnik. Potrditev te ugotovitve ponazarja tudi vprašanje o izbiri med funkcijo lastnika in funkcijo menedžerja (upravljanje nasproti vodenju). Večina lastnikov bi izbrali funkcijo lastnika, kar tudi nekako sovпада z zgornjo ugotovitvijo. Ravno toliko nelastnikov pa bi ostali samo menedžerji.

Lahko da slednji ne zaupajo v dolgoročni obstoj podjetja (in mogoče tudi ne v svoje vodstvene sposobnosti), lahko pa da nekateri preprosto nimajo želje sodelovati pri upravljanju in jim je zadostna funkcija vodenja. To jim daje tudi neko svobodo, da lahko v primeru nezadovoljstva brez »bremen« lastništva v enem podjetju presedejo na vodstveni stolček v drugem podjetju. V primeru, da pa bi se nelastniki odločili za nakup deleža, me je zanimalo, kateri bi bil njihov poglavitni razlog za to odločitev. Večina bi se jih za to odločila zaradi nestrinjanja z lastniki glede prihodnjega razvoja podjetja. To kaže, da ne gre toliko za avtonomnosti (ki pa je bil poglavitni razlog sedanjih lastnikov, da so se odločili za nakup) kot za občutek nemoči pri odločanju. Najbrž se tudi zaradi tega razloga ne bi odločili za nakup, saj nimajo enakih strateških načrtov kot lastniki in morebiti tudi razmišljajo drugače. Dejstvo pa je, da niso v situaciji lastnika in bi se v

drugačni situaciji lahko drugače veli. Nek pregovor namreč pravi: »Ne sodi človeka, dokler nisi nosil njegovih čevljev.«

Glede navezanosti na podjetje pa je razveseljujoč podatek, da sta se obe skupini dokaj visoko ocenili. Lastniki so se kot pričakovano ocenili višje in tik pod vrhov (na lestvici od 1 do 5), to je v povprečju z 4,8 (nelastniki pa so se v povprečju ocenili z 4,0).

Če bi želela podati objektivno oceno o tem, ali lastništvo res bolj ugodno vpliva na podjetja, bi morala narediti analizo poslovanja vseh podjetij, katerih menedžerji so izpolnjevali moja vprašalnika. Tega mi obseg tega dela ne dopušča, prav tako pa je lažje dobiti anketirance, če sem ji zagotovi anonimnost. Dejstvo je da so ponekod razlike med njimi, kar pa niti ni nenavadno, saj eni opravljajo dvojno funkcijo in prevzemajo večje tveganje, drugi pa izvajajo le funkcijo vodenja. Karel Lipnik ki je analitik časnika Finance, v svojem članku v Reviji Manager+ iz leta 2007 pravi, da uspešnost poslovanja slovenskih MBO-jev nima vseh značilnosti, ki jih teorija o menedžerskih odkupih podjetij predvideva. Tako konsolidacija lastništva ne pomeni nujno tudi vidnega izboljšanja učinkovitosti poslovanja (Lipnik, 2007).

Na osnovi raziskave tako majhnega vzorca, kot je bil v tej raziskavi, je tudi nemogoče sklepati o razlikah med menedžerji, ki imajo in temi, ki nimajo lastniške udeležbe v podjetjih, ki jih vodijo. Rezultati empiričnega dela, predstavljenega v tej nalogi, pa skupaj s predstavljenim teoretičnim okvirjem in raziskovalnim delom, ki je do sedaj opravljeno v tujini in Sloveniji lahko služijo kot osnova za nadaljnje preučevanje obravnavane teme.

LITERATURA

1. Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika. Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: FDV.
2. Belak, Janko. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja.
3. --- 1998. *Razvoj podjetja in razvojni management. Management in razvoj*. Gubno: MER Evrocenter.
4. Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: FDV.
5. Bernot, Natan. 1990. *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
7. Blair, Margaret M. 1995. *Ownership and control*. Washington: The Brookings Institution.
8. Bohinc, Rado in Šime Ivanjko. 1999. *Direktor gospodarske družbe*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Bohinc, Rado. 2001. *Korporacijsko upravljanje*. ZDA, Evropa, Slovenija. Ljubljana: FDV.
10. Cloke, Ken in Joan Goldsmith. 2002. *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Damijan, Jože P. 2007. (Ob)last managerjem. *Manager+* (2): 5.
12. Demb, Ada in Franz-Friedrich Neubauer. 1994. *Upravni odbor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Drucker, Peter. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
14. --- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.
15. Gorg, Bernhard. 1991. *Prihodnost menedžerjev, Menedžerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
16. Humar Dekleva, Bojana. 2006. Obeta se nov val managerskih prevzemov. *Manager* (5): 26.
17. Kanjuo-Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: FDV.
18. Kavčič, Bogdan in Jure Kovač. 1999. *Sodobna razlaga organizacije*. Ljubljana: Moderna organizacija.

19. Koestenbaum, Peter. 1999. *Leadership*. The inner side of Greatness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
20. Koražija, Nataša. 2005. Managerji bi kupovali. *Manager* (5): 40.
21. Kouzes, James M in Barry Z Posner. 2002. *Leadership – The Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Kovač, Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Levitt, Theodore. 1991. *Thinking About Management*. New York: The Free Press.
24. Lipnik, Karel. 2007. Zmagovalci managerskih odkupov. *Manager+* (2): 7.
25. Monthoux, Pierre Guillet. 1993. *The Moral Philosophy of Management*. From Quesnay to Keynes. New York: M. E. Sharpe.
26. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: EF.
27. Northouse, Peter Guy. 2004. *Leadership*. Theory and practice. London: Sage Publications.
28. Peklar, Leonardo F. 2002. Manager naj bo lastnik. Četrtnski. *Manager* (6): 46.
29. Palmer, Ian in Cynthia Hardy. 2004. *Thinking about Management*. London: SAGE Publications.
30. Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: EPF, Fakulteta za strojništvo.
31. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Rus, Andrej. 1999. *Social capital, corporate governance and managerial discretion*. Ljubljana: FDV.
33. Vahčič, Tilen. 2007. Kako to delajo po svetu. *Manager+* (2): 16-18.
34. Vila, Antun in Jure Kovač. 2007. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
35. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Uradni list RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (15. avgust 2008).
36. *Zakon o prevzemih (ZPre-1)*. Uradni list RS 67/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200767&stevilka=3699> (15. avgust.2008).
37. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZDSU)*. Uradni list RS 42/2007. Dostopno prek: <http://www.uradnilist.si/1/objava.jsp?urlid=200742&stevilka=2286> (22.oktober 2008).
38. Gardner, John W. 1990. *On Leadership*. New York: The Free Press.

39. Wainman, David. 1999. *Company Structures*. Tax, Accounting and Company Law. London: Sweet&Maxwell.

PRILOGI

Priloga A: Vprašalnik za menedžerje lastnike

1. del: osnovni podatki

- Starost a) do 30 let b) od 31 do 40 let c) od 41 let do 50 let d) od 51 let	- Delovna doba: _____ let - Velikost lastniškega deleža: _____ % - Panoga/dejavnost: _____
- Spol: M Ž	- Lastnik podjetja sem od leta: _____
- Izobrazba a) do srednje šole b) višja c) visoka d) univerzitetna e) magisterij, doktorat	Način, kako ste prišli do lastništva: a) najprej sem bil lastnik, nato manager b) najprej sem bil manager, nato sem postal lastnik c) drugo: _____

2. del

1A. Ali imate v podjetju oddelek za kadre?

- a) DA
- b) NE

2A. Prosim označite, v kolikšni meri predstavljajo spodaj naštetje dejavnosti vaše pglavitne cilje (1-najmanj, 5-največ):

	NAJMANJ				
NAJVEČ					
a) maksimiziranje tržne vrednosti podjetja (vrednost delnic ipd)	1	2	3	4	5
b) maksimiziranje svojega osebnega dohodka	1	2	3	4	5
c) zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja	1	2	3	4	5
d) maksimiziranje dobička	1	2	3	4	5
e) zagotavljanje mesečne likvidnosti	1	2	3	4	5
f) zagotavljanje konstantne solventnosti (likvidnost na dolgi rok)	1	2	3	4	5
g) zagotavljanje usklajenosti vodstva z vsemi lastniki	1	2	3	4	5
h) zagotavljanje zadovoljstva med zaposlenimi	1	2	3	4	5
i) uresničevanje navodil s strani lastnikov	1	2	3	4	5
j) maksimiziranje premoženja	1	2	3	4	5

3A. Se vam zdi, da zato, ker ste lastnik, da bolj skrbno ravnate s premoženjem podjetja, kot bi sicer, če bi bili samo manager?

- a) DA
- b) NE
- c) enako skrben bi bil tudi, če ne bi bil lastnik

4A. Kako velik lastniški delež bi bil po vašem mnenju optimalen za vas?

- a) 0-12%
- b) 13-20%
- c) 21-40%
- d) 41-50%
- e) 51-70%
- f) 71-100 %

5A. Kako velik lastniški delež enega posameznika/managerja je po vašem mnenju na splošno optimalen za podjetje?

- a) 0-12%
- b) 13-20%
- c) 21-40%
- d) 41-50%
- e) 51-70%
- f) 71-100 %

6A. Ali menite, da udeležba zaposlenih pri upravljanju oz. lastništvo zaposlenih (poleg lastništva managerjev) bolj ugodno vpliva na poslovne učinke podjetja? Zakaj?

- a) DA, ker _____
- b) NE, ker _____

7A. Ali imate pri vas obstoječe lastništvo zaposlenih?

- a) DA
- b) NE

8A. Če niste 100% lastnik, kako bi ocenili usklajenost vodstva (vas) z interesi ostalih lastnikov?

Nismo usklajeni smo zelo usklajeni

1 2 3 4 5

9A. Če ste 100% lastnik in manager, se vam zdi, da bi lahko uspešneje vodili podjetje, če bi imeli le delno lastništvo in bi določene stvari urejali lastniki?

NE DA

1 2 3 4 5

10A. Ali mislite vaš lastniški delež v prihodnosti še povečevati?

- a) DA in tudi bom
- b) DA, vendar trenutno nisem finančno zmožen
- c) NE, nimam namena povečevati lastniškega deleža
- d) NE, nimam namena povečevati lastniškega deleža, ampak ga nameravam prodati

11A. Ocenite na lestvici od 1 (ne čutim posebne pripadnosti) do 5 (čutim zelo veliko pripadnost) vašo »navezanost« na podjetje:

ne čutim posebne pripadnosti čutim zelo veliko pripadnost

1 2 3 4 5

12A. Ali po vašem mnenju managersko lastništvo zmanjšuje nevarnost sovražnega prevzema podjetja?

- a) DA
- b) NE

21A. Prosim označite se z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanj značilno za vas, 5 pa najbolj značilno:

1. Ko drugi govorijo, vedno pazljivo poslušam in ne skačem v besedo.	1	2	3	4	5
2. Navodila, ki jih dajem, so namenjena izvajanju in ne pregovarjanju.	1	2	3	4	5
3. Vedno držim dano besedo.	1	2	3	4	5
4. Sem zelo trmasta oseba.	1	2	3	4	5
5. Vedno dajem jasna navodila.	1	2	3	4	5
6. Hitro se vznemirim.	1	2	3	4	5
7. Rad sprejemam predloge.	1	2	3	4	5
8. Lahko rečem, da imam veliko prijateljev.	1	2	3	4	5
9. Ljudi znam zainteresirati za delo, ki ga opravljajo.	1	2	3	4	5
10. Na delo pogosto prihajam utrujen.	1	2	3	4	5
11. Ko zahtevam izvršitev dela, vedno razložim, kaj in kako ter zakaj.	1	2	3	4	5
12. Tudi na delovnem mestu se pogosto rad šalim.	1	2	3	4	5

22A. Kadar sprejemam pomembne odločitve:

- sam rešujem probleme in sprejemam vse odločitve
- podrejeni mi posredujejo informacije, vendar pa ne sodelujejo pri ustvarjanju alternativnih rešitev
- posvetujem se z izbranimi podrejenimi, nato pa samostojno sprejemam odločitve
- pri skupnem razgovoru se posvetujem z vsemi podrejenimi, da spoznam njihove zamisli, nato pa sam sprejemam odločitve
- na skupinskem razgovoru najprej seznanim podrejene s problemom, nato pa vsi skupaj sodelujemo pri ustvarjanju zamisli za rešitev

23A. V kolikšni meri pri odločitvah uporabljate intuicijo?

NIČ VELIKO

1 2 3 4 5

24A. Finančna sredstva pretežno pridobivamo iz:

- notranjih virov financiranja
- zunanjih virov financiranja
- oboje enako

25A. Ali v svojem delovanju v okviru poslovanja podjetja vsaj 1x letno namenjate del sredstev tudi za neprofitne namene (donacije, sponzorstva,...)?

- DA, približno _____ EUR letno
- NE

26A. Ali v svojem delovanju v okviru poslovanja podjetja namenjate del sredstev tudi za skrb za okolje (vlaganje v okolju prijazne tehnologije, tehnološke postopke, ravnanje z odpadki,...)?

- DA
- NE

27A. Kolikšen % od celotnih stroškov namenjate za izobraževanje zaposlenih?

28A. Če bi se vaše podjetje nenadoma znašlo v krizi, v kakšnem zaporedju bi poskušali rešiti podjetje (1-5)?

- a) odpuščanje zaposlenih
- b) racionalizacija proizvodnje, poslovanja
- c) kadrovske zamenjave na vodilnih mestih
- d) najemanje posojil
- e) združitev z drugim podjetjem

29A. Kateri razlog je bil prevladujoč za vaš nakup podjetja?

- a) želja po avtonomiji
- b) nestrinjanje glede prihodnjega razvoja podjetja z lastniki
- c) želja po zaslužku
- d) drugo _____

Priloga B: Vprašalnik za menedžerje nelastnike

1. del: osnovni podatki

- Starost a) do 30 let b) od 31 do 40 let c) od 41 let do 50 let d) od 51 let
- Spol: M Ž
- Izobrazba a) do srednje šole b) višja c) visoka d) univerzitetna e) magisterij, doktorat
- Delovna doba: _____ let - Panoga/dejavnost: _____

2. del

1B. Ali imate v podjetju oddelek za kadre?

- c) DA
- d) NE

2B. Prosim označite, v kolikšni meri predstavljajo spodaj naštetje dejavnosti vaše poglavitne cilje (1-najmanj, 5-največ):

	NAJMANJ				
NAJVEČ					
a) maksimiziranje tržne vrednosti podjetja (vrednost delnic ipd)	1	2	3	4	5
b) maksimiziranje svojega osebnega dohodka	1	2	3	4	5
c) zagotavljanje dolgoročnega obstoja podjetja	1	2	3	4	5
d) maksimiziranje dobička	1	2	3	4	5
e) zagotavljanje mesečne likvidnosti	1	2	3	4	5
f) zagotavljanje konstantne solventnosti (likvidnost na dolgi rok)	1	2	3	4	5
g) zagotavljanje usklajenosti vodstva z vsemi lastniki	1	2	3	4	5
h) zagotavljanje zadovoljstva med zaposlenimi	1	2	3	4	5
i) uresničevanje navodil s strani lastnikov	1	2	3	4	5
j) maksimiziranje premoženja	1	2	3	4	5

3B. Se vam zdi, da zato, ker niste lastnik, da manj skrbno ravnate s premoženjem podjetja, kot bi sicer, če bi bili tudi lastnik?

- a) DA
- b) NE
- c) enako skrben bi bil tudi, če bi bil lastnik

4B. Če bi vam bilo ponujeno lastništvo, kako velik lastniški delež bi bil po vašem mnenju optimalen za vas?

- a) 0-12%
- b) 13-20%
- c) 21-40%
- d) 41-50%
- e) 51-70%
- f) 71-100 %
- g) si ne želim lastništva

5B. Kako velik lastniški delež enega posameznika/managerja je po vašem mnenju na splošno optimalen za podjetje?

- a) 0-12%
- b) 13-20%
- c) 21-40%
- d) 41-50%
- e) 51-70%
- f) 71-100 %

6B. Ali menite, da udeležba zaposlenih pri upravljanju oz. lastništvo zaposlenih (poleg lastništva managerjev) bolj ugodno vpliva na poslovne učinke podjetja? Zakaj?

- a) DA, ker _____
- b) NE, ker _____

7B. Ali imate pri vas obstoječe lastništvo zaposlenih?

- a) DA
- b) NE

8B. Kako bi ocenili usklajenost vodstva (vas) z interesi lastnikov?

Nismo usklajeni smo zelo usklajeni
1 2 3 4 5

9B. Se vam zdi, da bi lahko uspešneje vodili podjetje, če bi bili tudi lastnik?

NE DA
1 2 3 4 5

10B. Ali mislite v prihodnosti postati lastnik?

- a) DA in tudi bom
- b) DA, vendar trenutno nisem finančno zmožen
- c) NE, nimam namena postati lastnik

11B. Ocenite na lestvici od 1 (ne čutim posebne pripadnosti) do 5 (čutim zelo veliko pripadnost) vašo »navezanost« na podjetje:

ne čutim posebne pripadnosti čutim zelo veliko pripadnost
1 2 3 4 5

12B. Ali po vašem mnenju managersko lastništvo zmanjšuje nevarnost sovražnega prevzema podjetja?

- a) DA
- b) NE

13B. Ko sprejemate pomembne odločitve (strateške, finančne, kadrovske,...), ali se vedno o vseh predhodno posvetujete tudi z lastniki?

- a) Da, skoraj vedno
- b) Ne, večinoma sam sprejemam odločitve
- c) včasih da, včasih ne

14B. Ali ste zadovoljni s sedanjo lastniško strukturo v podjetju?

- a) DA
- b) NE

15B. Ocenite na lestvici od 1 do 5, kolikšno odgovornost za poslovanje podjetja čutite?

ne čutim posebne odgovornosti čutim veliko odgovornost
 1 2 3 4 5

16B. Kaj menite o visokih nagradah (npr. letna nagrada v višini treh osnovnih plač), ki jih prejema nekateri managerji?

- a) strinjam se z visokimi nagradami, vendar le, če so managerji, ki jih prejmejo tudi lastniki
- b) strinjam se z visokimi nagradami v vsakem primeru
- c) strinjam se z visokimi nagradami, vendar le, če so odraz dobrega gospodarjenja managerja
- d) se ne strinjam, ker so razlike med njimi in navadnimi zaposlenimi previsoke
- e) se ne strinjam, ker je dovolj osnovna plača

17B. Kako ocenjujete uspešnost vašega podjetja?

Neuspešno zelo uspešno
 1 2 3 4 5

18B. Menite, da bi se uspešnost podjetja povečala, če bi bili tudi lastnik?

- a) DA
- b) NE, zmanjšala bi se
- c) NE, ostala bi enaka

19B. Če bi morali izbirati med funkcijo lastnika in funkcijo managerja, za katero od njiju bi se odločili?

- a) da sem samo lastnik
- b) da sem samo manager

20B. Kako bi označili vaš slog vodenja? (v ustreznem polju naredite X; npr. če je usmerjenost k nalogam velika, usmerjenosti k ljudem pa majhna → spodaj desno-9.1.)

<i>Velika</i>	9									
	8									
	7									
	6									
Usmerjenost k	5									
ljudem	4									
	3									
	2									
<i>Majhna</i>	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		<i>Majhna</i>							<i>Velika</i>	
		Usmerjenost k nalogam								

21B. Prosim označite se z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni najmanj značilno za vas, 5 pa najbolj značilno:

1. Ko drugi govorijo, vedno pazljivo poslušam in ne skačem v besedo.	1	2	3	4	5
2. Navodila, ki jih dajem, so namenjena izvajanju in ne pregovarjanju.	1	2	3	4	5
3. Vedno držim dano besedo.	1	2	3	4	5
4. Sem zelo trmasta oseba.	1	2	3	4	5
5. Vedno dajem jasna navodila.	1	2	3	4	5
6. Hitro se vznemirim.	1	2	3	4	5
7. Rad sprejemam predloge.	1	2	3	4	5
8. Lahko rečem, da imam veliko prijateljev.	1	2	3	4	5
9. Ljudi znam zainteresirati za delo, ki ga opravljajo.	1	2	3	4	5
10. Na delo pogosto prihajam utrujen.	1	2	3	4	5
11. Ko zahtevam izvršitev dela, vedno razložim, kaj in kako ter zakaj.	1	2	3	4	5
12. Tudi na delovnem mestu se pogosto rad šalim.	1	2	3	4	5

22B. Kadar sprejemam pomembne odločitve:

- sam rešujem probleme in sprejemam vse odločitve
- podrejeni mi posredujejo informacije, vendar pa ne sodelujejo pri ustvarjanju alternativnih rešitev
- posvetujem se z izbranimi podrejenimi, nato pa samostojno sprejemam odločitev
- pri skupnem razgovoru se posvetujem z vsemi podrejenimi, da spoznam njihove zamisli, nato pa sam sprejemam odločitev
- na skupinskem razgovoru najprej seznanim podrejene s problemom, nato pa vsi skupaj sodelujemo pri ustvarjanju zamisli za rešitev

23B. V kolikšni meri pri odločitvah uporabljate intuicijo?

NIČ VELIKO

1 2 3 4 5

24B. Finančna sredstva pretežno pridobivamo iz:

- notranjih virov financiranja
- zunanjih virov financiranja
- oboje enako

25B. Ali v svojem delovanju v okviru poslovanja podjetja vsaj 1x letno namenjate del sredstev tudi za neprofitne namene (donacije, sponzorstva,...)?

- DA, približno _____ EUR letno
- NE

26B. Ali v svojem delovanju v okviru poslovanja podjetja namenjate del sredstev tudi za skrb za okolje (vlaganje v okolju prijazne tehnologije, tehnološke postopke, ravnanje z odpadki,...)?

- DA
- NE

27B. Kolikšen % od celotnih stroškov namenjate za izobraževanje zaposlenih?

28B. Če bi se vaše podjetje nenadoma znašlo v krizi, v kakšnem zaporedju bi poskušali rešiti podjetje (1-5)?

- f) odpuščanje zaposlenih
- g) racionalizacija proizvodnje, poslovanja
- h) kadrovske zamenjave na vodilnih mestih
- i) najemanje posojil
- j) združitev z drugim podjetjem

29B. Kateri razlog bi bil prevladujoč za vaš morebitni nakup podjetja?

- e) želja po avtonomiji
- f) nestrinjanje glede prihodnjega razvoja podjetja z lastniki
- g) želja po zaslužku
- h) drugo _____