

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ALEKSANDER VARDA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT V TRANZICIJSKIH DRŽAVAH: PRIMERJAVA
MED ČEŠKO, MADŽARSKO, SLOVAŠKO IN SLOVENIJO**

Ljubljana, september 2004

ALEKSANDER VARDA

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 23.09.2004

Aleksander Varda

Podpis:

VSEBINA

1. UVOD.....	1
1.1. Načrt in omejitve.....	1
2. ZGODOVINSKO OZADJE IN RAZVOJ V 90-IH LETIH.....	3
2.1. Čehoslovaška (nastanek novih držav).....	4
2.2. Slovaška.....	7
2.3. Madžarska.....	9
2.4. Slovenija.....	11
3. ORIS PRIVATIZACIJE IN VLOGA TUJIH NEPOSREDNIH NALOŽB.....	12
3.1. Češka.....	13
3.1.1. Privatizacija.....	13
3.1.1.1. Restitucija.....	14
3.1.1.2. Managerski odkupi in notranji odkupi.....	15
3.1.1.3. Množični odkupi ali privatizacija s pomočjo bonov.....	16
3.1.2. Tuje neposredne naložbe.....	17
3.2. Madžarska.....	20
3.2.1. Privatizacija.....	20
3.2.2. Tuje neposredne naložbe.....	23
3.3. Slovaška.....	26
3.3.1. Privatizacija.....	26
3.3.2. Tuje neposredne naložbe.....	30
3.4. Slovenija.....	35
3.4.1. Privatizacija.....	35
3.4.2. Tuje neposredne naložbe.....	37
4. PODJETNIŠKO PRESTRUKTURIRANJE.....	40
4.1. Češka.....	40
4.1.1. Razvoj malega podjetništva.....	40
4.1.2. Prestrukturiranje velikih podjetij.....	46
4.2. Madžarska.....	49
4.2.1. Razvoj malega podjetništva.....	49
4.2.2. Prestrukturiranje velikih podjetij.....	52
4.3. Slovaška.....	56
4.3.1. Razvoj malega podjetništva.....	56
4.3.2. Prestrukturiranje velikih podjetij.....	62
4.4. Slovenija.....	66
4.4.1. Razvoj malega podjetništva.....	66
4.4.2. Prestrukturiranje velikih podjetij.....	71
5. ZNAČILNOSTI MANAGEMENTA.....	75
5.1. Management izbranih poslovnih funkcij.....	76
5.1.1. Marketing.....	76
5.1.2. Finančni management.....	77
5.1.3. Človeški viri.....	78
5.2. Management procesi.....	80
5.2.1. Planiranje.....	80
5.2.2. Organiziranje.....	82
5.2.3. Vodenje.....	83
5.2.4. Kontroliranje.....	84
5.3. Managerski kader in njegove lastnosti.....	85
6. ZAKLJUČEK.....	90

7.	LITERATURA	93
8.	VIRI	102

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Indikatorji razlik med Češko in Slovaško za leto 1994</i>	8
<i>Tabela 2: Tuje neposredne naložbe za leta 1999 -2001 na Češkem po državah investitorkah</i>	19
<i>Tabela 3: Priliv TNN per capita za izbrane države</i>	24
<i>Tabela 4: Poslovna okolja na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in v Sloveniji glede na tuje neposredne naložbe (leto sprejetja oz. začetka)</i>	25
<i>Tabela 5: Tuje neposredne naložbe na Slovaškem po državah investitorkah v letih 1999-2001</i>	31
<i>Tabela 6 : Število podjetij s tujimi neposrednimi naložbami na Slovaškem med leti 1993-1996</i>	32
<i>Tabela 7 : Prikaz izbranih ekonomskih kazalcev za izbrana tuja podjetja na Slovaškem, ki so stopila v joint-venture v letu 1999</i>	33
<i>Tabela 8 : Tuje neposredne naložbe v izbranih državah v tranziciji v letih 1993, 1999, 2000.</i>	37
<i>Tabela 9 : Porazdelitev tujih neposrednih naložb po državah investitorkah v letih 1994 in 2000, stanje konec leta</i>	38
<i>Tabela 10 : Finančne vzpodbude v Sloveniji za obdobje 2004 - 2005</i>	40
<i>Tabela 11 : Prikaz števila malih in srednjih podjetij za Češko v industriji od leta 1995 do leta 2001</i>	43
<i>Tabela 12 : Prikaz števila zaposlenih v malih in srednjih podjetjih za Češko v industriji v obdobju od leta 1995 do 2001</i>	43
<i>Tabela 13 : Prikaz povprečnega števila zaposlenih v malih in srednjih podjetjih za Češko v industriji v obdobju od leta 1995 do 2001</i>	44
<i>Tabela 14: Prikaz števila malih in srednjih nefinančnih podjetij za Češko v obdobju od leta 1995 do 2001</i>	44
<i>Tabela 15: Prikaz števila zaposlenih v malih in srednjih nefinančnih podjetjih za Češko v obdobju od leta 1995 do 2001</i>	45
<i>Tabela 16: Prikaz povprečnega števila zaposlenih v malih in srednjih nefinančnih podjetjih za Češko v obdobju od leta 1995 do 2001</i>	45
<i>Tabela 17: Prikaz števila malih in srednjih storitvenih podjetij za Češko v obdobju od leta 1995 do 2001.</i>	45
<i>Tabela 18: Prikaz števila zaposlenih v malih in srednjih storitvenih podjetjih na Češkem v obdobju od leta 1995 do 2001.</i>	46
<i>Tabela 19: Prikaz povprečnega števila zaposlenih v malih in srednjih storitvenih podjetjih na Češkem v obdobju od leta 1995 do 2001.</i>	46
<i>Tabela 20: Distribucija podjetij na Češkem po sektorjih po njihovi velikosti (januar 1991, december 1996)</i>	48
<i>Tabela 21: Definicija malih in srednjih podjetij in njihove glavne lastnosti za Madžarsko ...</i>	49
<i>Tabela 22: Prihodki od prodaje državnih podjetij na Slovaškem (brez privatizacije s kuponi) od leta 1992 do leta 2003</i>	66
<i>Tabela 23: Število malih in srednjih podjetij ter njihov delež, število zaposlenih ter njihov delež in število zaposlenih na podjetje v Sloveniji, v letu 1999</i>	69
<i>Tabela 24: Število zaposlenih v malih in srednjih podjetjih po velikostnih razredih v Sloveniji po dejavnostih v letu 1999</i>	69
<i>Tabela 25: Število zaposlenih na podjetje po velikostnih razredih po dejavnostih v Sloveniji v letu 1999</i>	70

<i>Tabela 26: Število malih in srednjih podjetij ter njihov delež, število zaposlenih ter njihov delež, število zaposlenih na podjetje v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji v letu 2001</i>	70
<i>Tabela 27: Število zaposlenih po velikostnih razredih, v različnih skupinah dejavnosti v Sloveniji v letu 2001</i>	70
<i>Tabela 28: Število zaposlenih na podjetje po velikostnih razredih v različnih skupinah dejavnosti v Sloveniji v letu 2001</i>	70
<i>Tabela 29: Stopnje v procesu okrevanja »starih« slovenskih podjetij</i>	74
<i>Tabela 30: Delež privatnega sektorja v BDP v letih 1990, 1996 in 1999</i>	75
<i>Tabela 31: Uporaba analitičnih tehnik pri kratkoročnem načrtovanju financiranja analiziranih slovenskih podjetij</i>	78
<i>Tabela 32: Stopnja nezaposlenosti na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in v Sloveniji v obdobju od leta 1990 do 2001, izražena v %</i>	80
<i>Tabela 33: Časovni intervali revizij strateških planov v slovaških podjetjih, izraženo v %</i>	81
<i>Tabela 34: Lastnosti slovenskih managerjev leta 1998 in 2003</i>	89

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Tuje neposredne naložbe za Madžarsko po državah investitorkah za leto 2001</i>	24
<i>Slika 2 : Tuje neposredne naložbe v Sloveniji konec leta 2002 po državah investitorkah</i>	39
<i>Slika 3: Število delujočih malih in srednjih podjetij na Madžarskem od leta 1990 do 2001</i>	50
<i>Slika 4: Število malih in srednjih podjetij na Slovaškem v obdobju od leta 1996 do 2001 glede na število zaposlenih</i>	58
<i>Slika 5: Struktura malih in srednjih podjetij na Slovaškem glede na število zaposlenih v letih 1997 - 2001</i>	58
<i>Slika 6: Število zaposlenih v malih in srednjih podjetjih po kategorijah za Slovaško od leta 1997 do 2001</i>	59
<i>Slika 7: Struktura malih in srednjih podjetij na Slovaškem po panogah od leta 1999 do 2001</i>	60
<i>Slika 8: Deleži malih in srednjih podjetij na Slovaškem, njihov vpliv na zaposlenost v letu 2001</i>	60
<i>Slika 9: Gibanje števila novo ustanovljenih podjetij in tistih, ki so prenehala z delovanjem v Sloveniji med leti 1990 in 2002</i>	68
<i>Slika 10: Lastniška struktura v Sloveniji konec leta 1999</i>	72
<i>Slika 11: Faktorji v procesu preoblikovanja podjetij</i>	73
<i>Slika 12: Število let na sedanjem delovnem mestu med slovenskimi managerji v letu 2001</i>	88
<i>Slika 13: Izobrazbena struktura managerjev v Sloveniji v letu 2001</i>	88

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

Acquisition - priključitev

EMBO - employee and management buyout - delavsko managerski odkup

EBO - employee buyout - delavski odkup

MBO - management buyout - managerski odkup

ESOP - employee share ownership programme - program delavskega odkupa delnic

Joint venture - skupno vlaganje

Mergers - združitve

Mass privatization - množična privatizacija

Top-down - od zgoraj - dol

Voucher privatization - privatizacija z boni

1. UVOD

Spremembe v družbi se odvijajo zares hitro. Managerji, ki so odgovorni za delovanje podjetij, so prisiljeni v hitre in ustrezne reakcije, če želijo, da bodo njihova podjetja uspešna.

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji, oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina, 1994, str. 16).

Management v tranzicijskih državah je bil prisiljen v hitro preobrazbo iz managementa v socialističnem okolju v management kapitalističnega tipa.

1.1. Načrt in omejitve

Načrt naloge vsebuje ugotavljanje značilnosti managementa za izbrane države v tranziciji: Češko, Madžarsko, Slovaško in Slovenijo, skozi analizo različnih parametrov. Za ugotavljanje značilnosti managementa bom uporabil naslednje elemente:

- Oris privatizacije in tujih neposrednih naložb.
- Podjetniško prestrukturiranje.
- Značilnosti managementa :
 - po izbranih poslovnih funkcijah : marketing, finančni management in človeški viri,
 - po managementskih procesih : planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

V nalogi bom obravnaval samo izbrane države. Omejil se bom na obravnavo izbranih parametrov, saj bi obdelava vseh parametrov presegla obseg magistrskega dela.

Proces prehoda iz socialističnega ekonomskega sistema v kapitalistični ekonomski sistem predstavlja veliko preizkušnjo za managerje, ki so po svoji vlogi zadolženi zagotavljati uspešnost poslovanja svojega podjetja. Veliko je faktorjev, notranjih (v podjetju) in še več zunanjih (v državi in izven nje), ki vplivajo na uspešnost preoblikovanja podjetij.

Upoštevajoč zgodovinsko ozadje in nova dejstva v izbranih državah bom poskusil osvetliti razlike med managementom na Češkem, Slovaškem, Madžarskem in v Sloveniji. Prav tako bom poskušal ugotoviti skupne lastnosti managementa v izbranih državah.

Namen naloge je ugotoviti značilnosti managementa v izbranih državah in potrditi obstoj določenih skupnih značilnosti managementa v teh državah, upoštevajoč dejstvo, da so bile izbrane države nekoč sestavni del ene skupne države (Avstroogrske monarhije).

Po svoji osnovni značilnosti je pričujoča naloga primerjalna študija. Ob primarnem cilju naloge, ugotoviti značilnosti managementa v izbranih državah, bom uporabil naslednje metode dela:

- Uporaba dedukcije z metodo izločanja relevantnih konceptov, značilnosti in razvojev. Skozi proučevanje literature bom izluščil ustrezne podatke, ki bodo osnova za opravljanje analize.
- Analiza in primerjave. Analiza bo temeljila na iskanju skupnih značilnosti in specifičnih lastnosti managementa v posamezni državi. Na osnovi pridobljenih podatkov bom najprej opravil primerjave po posameznih parametrih med posameznimi državami.
- Sinteza analitičnih ugotovitev in ugotovitev empiričnih raziskav. Zaključna faza bo združevanje ugotovitev s potrditvijo ali zavrnitvijo postavljene hipoteze.

Naloga ima osem poglavij. V uvodu je opisan namen naloge in uporabljene metode dela. Ker je naloga v osnovi primerjalna študija, metode dela temeljijo na deduktivni metodi ob proučevanju in izbiranju relevantnih podatkov.

V drugem poglavju sem opisal zgodovinsko ozadje proučevanih držav, kjer je poudarek na orisu ekonomskih in družbenih dogajanj. Obdobje po drugi svetovni vojni do začetka razpada socialistične družbene ureditve je v vsaki od proučevanih držav pustilo sledi. Obdobje v devetdesetih letih prejšnjega stoletja ima poseben pomen pri proučevanju managementa v procesu tranzicije.

Tretje poglavje je sestavljeno tako, da za vsako državo prikažem dva procesa. Prvi je proces privatizacije ter njegove različne pojavne oblike, drugi proces je vloga tujih neposrednih naložb (TNN) pri oblikovanju podjetij in managerskega kadra.

V četrtem poglavju opisujem proces podjetniškega prestrukturiranja. Za vsako od proučevanih držav sta ločeno obravnavana proces razvoja malega podjetništva (vsaj v začetni fazi tranzicije je bila definicija malih in srednjih podjetij slabo formulirana in dokaj različna med proučevanimi državami) in proces prestrukturiranja velikih podjetij, ki so bila v veliki večini neustrezno organizirana za delovanje v novih okoliščinah.

Peto poglavje obravnava značilnosti managementa in je razdeljeno na tri podpoglavja. V prvem podpoglavju obravnavam management izbranih poslovnih funkcij: marketing, finančni management in ravnanje s človeškimi viri. V drugem podpoglavju sem prikazal management procese (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje). Tretje podpoglavje vsebuje analizo managerskega kadra in njegove lastnosti.

V šestem poglavju sledi zaključek, kjer so zbrane moje ugotovitve o managementu v proučevanih državah v obdobju tranzicije. Ugotovitve so plod analize in sinteze predstavljenih podatkov v predhodnih poglavjih (2-5).

V sedmem poglavju je navedena uporabljena literatura, sledi ji še osmo poglavje z navedbo uporabljenih virov.

2. ZGODOVINSKO OZADJE IN RAZVOJ V 90-IH LETIH

Leto 1989 predstavlja prelomnico za države srednje in vzhodne Evrope (SVE), prav tako tudi za nekdanjo Sovjetsko zvezo. Tega leta je namreč sistem t.i. državnega socializma razpadel v vseh njegovih pojavnih oblikah. Simbolni padec predstavlja padec berlinskega zidu.

Vodilno vlogo v teh deželah je imela komunistična stranka ali kakorkoli se je že imenovala v določeni državi. Sistem je globoko vplival tako na obnašanje posameznikov kakor tudi na delovanje managerjev. Da bi lažje razumeli vedenje managerjev, je potrebno analizirati glavne značilnosti sistema in njegovo delovanje.

Socialistični sistem je tvorilo mnogo ideoloških komponent, kot so: prevlada delavskega razreda, konflikt in tekmovanje s kapitalističnim sistemom, prepletanje političnih, socialnih in ekonomskih ciljev ter državno lastništvo (z izjemo nekdanje Jugoslavije, kjer so bile znatne kmetijske površine v lasti kmetov).

Potrebno je spomniti, da je socialistični sistem nastal v dvajsetem stoletju kot odgovor na vzpon in rast kapitalizma, ki je bil obravnavan kot sistem, ki je temeljil na izkoriščanju večine na račun manjšine. Temelj je predstavljala državna lastnina kot odgovor na privatno lastništvo, ki je predstavljalo osnovo za izkoriščanje množic. Socialistični sistem ni ločil političnih, socialnih in ekonomskih ciljev. Za upravljanje ekonomskega sistema so uporabili sistem »centralnega planiranja«. Centralni plan je vseboval ekonomske in socialne cilje po meri vladajočih komunističnih strank. Sistem je uravnaval plan z določevanjem obsega proizvodnje, medtem ko v kapitalističnem sistemu določa obseg proizvodnje povpraševanje.

Če iz makro ravni preidemo na nivo podjetij, je potrebno poudariti, da ta niso bila samostojna, temveč so morala izpolnjevati planske zahteve, določene s strani državnih planov. Iz tega izhajajo tudi cilji in naloge managerjev v socializmu. Sami managerji so bili zadolženi bolj za vpeljavo in izvrševanje zastavljenih planov. Primarna je bila vloga, povezana s samo produkcijo. Posledično je bila velika večina managerjev predvsem zelo dobro tehnično izobražena, manj pa ekonomsko (Bögel, 1997, str. 41). Managerji so bili izvrševalci odločitev, ne pa kreatorji novih idej.

Obdobje 45- letnega razvoja socialističnega sistema je pustilo zapuščino v deželah srednje in vzhodne Evrope (SVE), prav tako tudi pri nas, kjer smo imeli svoj sistem razvoja samoupravnega socializma. Prejšnji sistem je globoko vplival na oblikovanje, vedenje in obnašanje posameznika (Edwards, 2000, str. 1).

2.1. Čehoslovaška (nastanek novih držav)

Leta 1918 je bila Čehoslovaška kapitalistična država s tržno ekonomijo. Utemeljitelja države sta bila Masarik in Stefanik. Zanimiv je podatek, da je bil ekonomski razvoj države pred drugo svetovno vojno izjemno hiter, tako sta leta 1937 ekonomski in predvsem industrijski potencial večja od avstrijskega (Ondrčka, 2001, str.85).

Po koncu druge svetovne vojne se je Čehoslovaška znašla za t.i. železno zaveso, kljub dejstvu, da so zahodni del države osvobodili zahodni zavezniki. Čehoslovaška se je v marsičem razlikovala od ostalih držav socialističnega bloka. Te razlike so bile tako v ekonomski kot politični sferi.

Ekonomsko sta bili Bohemia in Moravska vodilni industrijski provinci pred letom 1939. Značilno je, da se je v devetnajstem stoletju razvila predvsem lahka industrija. V tem času sta bili obe provinci sestavni del Avstroogrške monarhije. Predstavljali sta glavno industrijsko silo Avstroogrškega cesarstva, saj sta dosegali okrog 70% industrijske proizvodnje celotnega cesarstva (Edwards, 2000, str. 62).

Ob koncu druge svetovne vojne, leta 1945, je imela Čehoslovaška proporcionalno največjo komunistično stranko v Evropi. Glavna značilnost povojne Čehoslovaške je bil poizkus oblikovanja demokratičnega komunizma. Višek tega procesa predstavlja t.i. praška pomlad. Leta 1968 so Sovjetska zveza (SZ) in njej prijateljske socialistične države (Varšavski pakt) proces surovo zatrle. To je sprožilo masovni odpor Čehoslovakov in zavrnitev komunizma.

Pomembno prelomnico predstavljajo centrifugalne sile, ki so doživele višek v letu 1989 s t.i. »žametno revolucijo«. Leta 1993 je prišlo do ločitve Čehoslovaške na dve neodvisni državi: Češko in Slovaško republiko. Glavni cilj ločitve je bil pokazati razlike med obema deželama, četudi je skupna država Čehoslovaška delovala od leta 1918 do 1939 in od 1945 do 1992.

Politično se je Čehoslovaška prav tako razlikovala od ostalih držav SVE.

Značilen je velik ponos Čehoslovakov na svojo demokratsko tradicijo. Poleg tega so imeli Čehoslovaki veliko domačo komunistično stranko. Na volitvah leta 1946, ki so veljale za svobodne, je Čehoslovaška komunistična stranka prejela 38% glasov. Na ta način je

Čehoslovaška »ponudila« Sovjetski zvezi močno ekonomsko bazo (kar je bil pozitiven element) in močno demokratsko tradicijo ter meščansko kulturo (»negativen« element).

Vse te značilnosti niso bile prisotne v enaki meri na Češkem in Slovaškem. Industrijski razvoj Slovaške je bil bolj počasen kot v Bohemii in na Moravskem. V času med drugo svetovno vojno sta bili Češka in Slovaška še bolj razdeljeni. Češka ozemlja brez Sudetov, ki so bila direktno priključena nemškemu rajhu, so bila pod nemškim protektoratom.

Slovaška pa je postala država, odvisna od nacistične Nemčije. Ločitev v letu 1993 je pokazala na vse napetosti in razlike, ki so nastale že pred letom 1918, ko sta bili obe entiteti združeni v Avstroogrsko monarhijo, čeprav je vsaka imela svojo vizijo razvoja.

Obdobja prevlade različnih vladarjev (1526 do 1918 - Habsburška monarhija, nemška okupacija - 1939 do 1945 in obdobje komunističnega režima - 1948 do 1989) so vplivala na oblikovanje in krepitev nacionalne identitete. Čehi opisujejo sami sebe kot miroljuben in anti-militarističen narod, kot žrtev agresije s strani drugih narodov. Posledično so oblikovali navzven pasiven odpor, v bistvu pa so vedno čakali na ugoden trenutek za to, da so vrnil udarec (Kuras, 1996, str.15). Čehi nadalje sebe opisujejo kot pomembne in samozadostne. Ohranjanje svoje identitete kljub prevladi najprej Habsburžanov, kasneje pa Nemcev, je v Čehih okrepilo njihovo zavest in prepričanje, da se lahko zanesejo le sami nase. Takšno prepričanje pa po drugi strani lahko privede do sovraštva do vsega, kar ni češko. Nič drugače ni na ekonomskem področju, saj obstaja veliko zaupanje v lastni management, ki goji občutek, da se ne more naučiti ničesar novega od drugih, tujih strokovnjakov. Ne vidi niti potrebe po povzemanju izkušenj v tujini, še več, do tujih strokovnjakov čuti prezir (Edwards, 2000, str 65).

Čehi se lahko pohvalijo z industrijsko in kapitalistično tradicijo vse od devetnajstega stoletja naprej, kar pa ne velja za ostale tranzicijske države. Tipične lastnosti tega obdobja so avtokracija, tehnična nagnjenost in paternalizem. Tehnična odličnost je veljala za osnovo za dobro managersko prakso.

Vpeljava »šok terapije« s strani takratnega finančnega ministra Vaclava Klauza leta 1990 je bila bolj izraz politične zmage konzervativcev kot dejanski odraz ekonomskih razmer. Ekonomske okoliščine so dovoljevale bolj postopni pristop (Lavigne, 1999, str. 118).

Temeljni cilj je bila sprememba ekonomske strukture in privatizacija majhnih podjetij, ki je bila v veliki večini zaključena leta 1993. Proces privatizacije velikih podjetij je bil veliko bolj zapleten. Ljudem so razdelili bone, s katerimi so lahko kupovali delnice podjetij. Veliko teh bonov so odkupile banke in privatni investicijski skladi, ki so postali pomembni lastniki velikih podjetij (Clark, 1999, str. 132). Velika, nekoč državna podjetja, so bila vsaj v

formalnem smislu v večini privatizirana. Obstajajo podatki, ki kažejo na direktno pomoč države tistim podjetjem, ki so bila v težavah (Clark, 1999, str. 121).

Veliko managerjev starega režima se je znašlo v negotovem položaju. Začeli so dvomiti v svoje profesionalne sposobnosti. Vlada je hotela za vsako ceno onemogočiti predvsem stare komunistične managerje. 1. januarja 1992 so sprejeli Lustracijski zakon. Namen zakona je bil izločiti vse managerje, ki so vodili državna podjetja. Dejanski namen tovrstne zakonodaje je bila opogumiti managerje, da se odločijo za prestop v privatni sektor ali pa da pospešijo procese privatizacije podjetij, v katerih so zasedali managerske položaje (Clark, 1999, str. 140). Rezultati Lustracijskega zakona so bili v realnosti omejeni. Mnogi »aparatchiki« so ostali na svojih položajih, njihov način vodenja pa se bistveno ni spremenil.

Številni avtorji ugotavljajo, da se managerji vedejo enako kot v socialističnih časih. Rychetnik (1996) ugotavlja zaostrovanje pri delovni disciplini zaposlenih, kar predstavlja eno od pojavnih oblik avtoritativnega stila vodenja. Ravnanje z ljumi pa je bilo podcenjeno, tehnokratsko in birokratsko.

Vztrajnost starih vrednot se je odražala tudi v intenzivnosti tujih neposrednih naložb. Veliko pogledov na tuje neposredne naložbe je bilo odklonilnih, kar je tudi v praksi privedlo do oviranj pri izvedbi tujih neposrednih naložb. Še več, tuji konzultanti in svetovalci so bili izpostavljeni precejšnji kritiki. Po raziskavi (Bygate, 1998, str. 250) opravljeni v tovarni pohištva, so managerji skozi intervjuje ugotavljali, da je bila v očeh zahodnih svetovalcev Češka republika zaostala, nerazvita država. Njihov cilj je bil znižati cene produktov na stopnjo, ko ne bi bilo možno pokrivati niti stroškov reprodukcijskega materiala.

Vendar vsi avtorji ne ocenjujejo situacije v negativni luči. Hoffmann s sodelavci (1996) ocenjuje, da je približno četrtna do tretjina managerjev zapustila svoje položaje po letu 1989 zaradi svoje politične preteklosti ali pa so dosegli pogoje za upokožitev ter s tem odprli možnosti mlajšim managerjem. Nadalje avtor ugotavlja, da so celo starejši managerji začeli delovati bolj profesionalno, bolj podjetniško in samoiniciativno. Isti avtor najde tudi pozitivne lastnosti v zapuščini starega sistema. Po njegovem so nekatera socialistična podjetja poslovala z odličnimi rezultati. Mnoga so uspešno izvažala svoje izdelke tudi v tržna gospodarstva. Nekatera so bila sposobna razvijati in uporabljati napredne tehnologije. Po njegovem so bili iniciativa, ustvarjalni duh, vztrajnost in določena stopnja osebnega poguma potrebne lastnosti takratnih managerjev. Mertlik (1996) ima pozitiven pogled na stari sistem, predvsem zaradi nujnosti bolj profesionalnega odnosa managerjev v 80. letih prejšnjega stoletja. Po letu 1989 pa je prisotno angažiranje na področju izobraževanja, predvsem pa na področju trženja ter raziskav in razvoja. Istočasno pa (Mertlik 1996, str. 102) ugotavlja slabosti na področju

strateškega managementa, ki pa jih pripisuje predvsem prizadevanjem po povečani delovni disciplini.

Bolj zmerni kritiki (Savitt 1998) poudarjajo zahtevo po različnih stopnjah tržne usmerjenosti podjetij, v odvisnosti od tega, ali je podjetje novo, v rokah domačih podjetnikov, ali pa v rokah tujih vlagateljev.

Trenja med Čehi in Slovaki so priplavala na površje po letu 1989. Temeljne zahteve Slovakov po večji avtonomiji so Čehi interpretirali kot nehvaležnost Slovakov. Kljub poenostavitvi v bistvu zelo kompleksne debate je le-ta pripeljala do formiranja novih samostojnih držav, ki sta bili konstituirani 1. januarja 1993. Ločitev je tako pomenila konec skupnega sožitja, ki je trajalo od leta 1918. Odločitev o formiranju dveh novih identitet je imela posledice tudi na gospodarskem področju. Nekatera podjetja so imela sedaj svoje premoženje v dveh državah. Pojavila sta se dva nova trga, ki sta bila na eni strani posledica delno nove fiskalne politike, na drugi pa novih zunanjetrgovinskih zakonov in ureditve.

2.2. Slovaška

Za pojasnitev razlike med Čehi in Slovaki se je potrebno vrniti v zgodovino skoraj tisoč let nazaj. V začetku enajstega stoletja je postala Slovaška sestavni del Madžarske. V času turške okupacije Budimpešte so prenesli kapital iz Madžarske v Bratislavo. Bratislava (Pozsony po madžarsko) je bila prestolnica Madžarske več kot 200 let (1541 -1784). Kakor so se Čehi upirali ponemčevanju, so se Slovaki upirali madžarizaciji, če so hoteli ohraniti svojo nacionalno identiteto. Slovaška nacionalna zavest je ostala šibka tudi še v devetnajstem stoletju.

Tik pred drugo svetovno vojno je bila Slovaška v veliki meri kmetijska država. Glavni vzvodi v poslovnem življenju so bili v rokah tujcev. Večina populacije je bila katoliška, kar je veljalo tudi za Čeha. Kljub temu pa je obstajala razlika v odnosu do religije. Slovaki so si prizadevali biti zvesti katoliki. Cerkev je igrala pomembno vlogo v njihovem vsakdanjem življenju. Čehi so bili bolj svobodomiseln in tudi manj naklonjeni cerkvi. Formiranje Čehoslovaške države leta 1918 je tako združilo dva med seboj različna naroda. Čehi so bili dominantni v gospodarstvu in politiki. Slovaki niso imeli tako izgrajene nacionalne zavesti in meščanske kulture. Obstajalo je tudi nezadovoljstvo zaradi favoriziranja Čehov s strani države po eni strani, po drugi pa diskriminacija Slovakov.

Leta 1939, ko so Nemci priključili Sudete, se je pokazala šibkost Čehoslovaške države, saj je leta 1939 Slovaška razglasila samostojnost. Državo je vodil katoliški duhovnik Tiso. Ves čas (1939 - 1945) je bila Slovaška odvisna od nacistične Nemčije.

S porazom nacistične Nemčije sta se Češka in Slovaška ponovno združili. V povojnem času so komunisti industrializirali Slovaško (predvsem težko industrijo). Zapuščina komunistov je eden od razlogov za nesporazume med češkimi in slovaškimi politikami po »žametni revoluciji«. Zaradi svoje posebne gospodarske strukture (60% vojaške industrije je bilo na Slovaškem) je »šok terapija«, ki jo je izvajal finančni minister Vaclav Klaus, škodila bolj Slovaški kot Češki. Slovaško je padec proizvodnje in porast nezaposlenosti veliko bolj prizadel kot Češko (tabela 1).

Tabela 1: Indikatorji razlik med Češko in Slovaško za leto 1994

Kazalec	Češka republika	Slovaška republika
Bruto domači proizvod po osebi [US\$]	3853	2576
Nezaposlenost [v %]	3.2	14.8
Bruto domači proizvod (1989=100)	65	71

Vir: Lavigne, 1999, str. 284-287

Kljub večjemu industrijskemu padcu na Češkem so bili Slovaki revnejši, če vzamemo kriterij bruto domačega proizvoda (BDP). Tudi nezaposlenost je bila na Slovaškem višja.

Procesi organizacijskih in managerskih sprememb na Češkem in Slovaškem so se v marsičem razlikovali. Kljub obsežni industrializaciji je bilo na Slovaškem po drugi svetovni vojni moč zaslediti veliko agrarnih skupnosti (Letiche, 1998, str. 221). Srednji sloj je bil dokaj redek, stopnja rasti majhnih in srednjih podjetij pa je bila za polovico manjša kot na Češkem (Bygate, 1998, str. 202). Slovaška družba je bila bolj odprta, razlike med delavci in managerskim slojem pa velike (Letiche, 1998: 222).

Posledično je tudi privatizacija ubrala svojo smer. Managerji so v zelo veliki meri pokupili podjetja (management buy-out), kot člani prejšnje elite so ohranili svojo moč in kontrolo v gospodarstvu. Podjetja so postala v večini organizacije, ki so jih managerji z različnimi birokratskimi procedurami spremenili v podjetja za uveljavljanje svojih osebnih interesov, nikakor pa niso delovala v interesu zaposlenih. (Letiche, 1998, str. 223). Takšno avtorsko vodenje je bilo prisotno na vseh managerskih nivojih (majhna, srednja, velika podjetja) (Bygate, 1998, str. 315).

Možnost za zasedbo vodilnega položaja je bila pogojena z obstojem osebnih in družinskih vezi. Politični klientelizem iz časa socializma je zamenjala bolj primitivna oblika obnašanja. Moč je bila dobrina tistih, ki so poznali prave ljudi, cilj kadrovanja namreč ni bilo iskanje ljudi z znanjem, pomembno je bilo le poznavanje pravih ljudi in gibanje v pravi družbi (Letiche, 1998, str. 223 - 234). Na Slovaškem je bila stopnja moči in avtoritativnosti managerja pogojena z njegovim socialnim ozadjem in socialnim statusom njegove družine. Možnosti za pojav »outsiderjev« so bile izredno majhne.

Na podlagi tega ni čudno, da je bil proces transformacije na Slovaškem počasnejši kakor na Češkem. Na Slovaškem lahko zasledimo tendenco stare elite po zadržanju starih pozicij.

2.3. Madžarska

Madžarsko je leta 1944 okupirala Rdeča armada. Od leta 1945 naprej sta bila gospodarstvo in celotna družba organizirana po sovjetskem modelu. Oblikovanje sistema je prešlo več različnih obdobj.

Prvo obdobje je trajalo od leta 1945 do 1948. V tem času je prevzela vse vzvode oblasti Madžarska komunistična stranka po vzoru Sovjetske zveze.

Drugo obdobje je trajalo od 1948 do 1968. V tem času je prišlo do uvedbe »direktivnega« modela upravljanja. Šest glavnih principov (Edwards, 2000, str. 17), ki so bili pomembni za izvajanje direktivnega modela:

- industrializacija mora biti promovirana, saj le-ta omogoča moderno ekonomijo,
- kmetijstvo mora biti industrializirano skozi proces kolektivizacije. Privatno lastnino je potrebno ukiniti.
- potrebno je intenzivno izobraževanje s ciljem doseganja zgoraj navedenih ekonomskih ciljev (spodbujeno iz ideoloških razlogov),
- potrebno je ustvariti gospodarsko neodvisno ekonomijo, predvsem na področju jeklarstva in strojne industrije,
- uvoz je bil dovoljen le v namene pridobivanja osnovnega reprodukcijskega materiala ali pa osnovne opreme za industrijo,
- centralno plansko gospodarstvo.

Podjetja so tako formalno postala sestavni del državne administracije. Imenovanje managerjev je bilo pogojeno s primernostjo, politično zanesljivostjo in članstvom v komunistični stranki. Podjetja so se vse bolj specializirala v proizvodni funkciji, medtem ko so bile funkcije trženja

in prodaje v domeni državnega aparata in centralnega vodenja. Vzroke takšnega vedenja lahko iščemo v prepričanju, da je konkurenca nepotrebna ter da je možno doseči ekonomijo obsega s proizvodnjo, ki zadostuje potrebam na nacionalni ravni. Temeljno orodje za doseg ciljev je bilo planiranje. Veliko elementov je, zaradi katerih je bila izvedba takšnega sistema pomanjkljiva. Med pomembnejše spadata kompleksnost plana (Kornai, 1990) in majhnost Madžarske. Le-ta je bila bolj odvisna od trgovinske menjave, kot je bil to primer v SZ.

Pri uvajanju takšnega modela so se dokaj hitro pojavili problemi. Kljub vsemu pa ekonomski problemi niso bili primarnega značaja. V ospredju so bili politični problemi, predvsem po letu 1956, ko je prišlo do masovnega upora proti komunistom. Do leta 1964 je bilo opravljenih še nekaj korekcij sistema, vendar pa je bilo vse več znakov, da so potrebne radikalne spremembe. Dvojna politika kolektivizacije v kmetijstvu in industrializacije je preoblikovala strukturo madžarskega gospodarstva. Med leti 1945 in 1960 je zaposlenost v kmetijstvu padla iz 50 % na 39 %. V industriji je bilo v tem času zaposlenih samo 28 % ljudi (delovna populacija). V letu 1970 je bilo razmerje obratno. V kmetijstvu je bilo zaposlenih 26 %, v industriji pa 37 % delovne populacije (Petö, 1990, str 39).

Tretje obdobje je nastopilo po letu 1968 naprej, znano pa je tudi pod imenom »novi ekonomski mehanizmi«. V tem času so poskušali uvesti model »vodenega trga«. Naftna kriza leta 1973 je dodatno zmanjšala možnosti razvoja tega modela. Kljub težavam je oblast hotela zadovoljiti potrebe populacije. Posledica tega je bilo uvajanje privatnih podjetij, četudi omejene velikosti. Hkrati so se množile povezave z zahodom (konvertibilna posojila, »joint ventures«). Oblast je bila prepričana, da bo lahko zajezila posledice naftne krize in vplive svetovnega trga.

Novi ekonomski mehanizmi naj bi omogočili večjo odzivnost in učinkovitost podjetij. Odpravili naj bi možne konflikte med režimom na eni in družbo na drugi strani.

Madžarska je bila zagotovo med prvimi državami SVE, kjer so vzpostavili demokratični politični sistem. Madžari so leta 1989 odprli svoje meje z Avstrijo. S tem so ustvarili »luknjo« v železni zavesi in omogočili številnim posameznikom, da so zbežali na zahod. To je predstavljalo mejnik v procesu razpada komunističnih režimov v tistem času. Na političnem področju je prišlo do velikih premikov, ki so pripeljali celo do tega, da so se bivši komunisti reformirali. Pojavile so se številne nove politične stranke, ki so pripomogle k ustvarjanju novih demokratskih odnosov v madžarski družbi.

Na ekonomskem področju je Madžarska na začetku dosegala pozitivne rezultate in je kot taka postala možna kandidatka za pristop k Evropski uniji (EU) že v prvem valu priključitev. Tako je v letu 1998 privatni sektor dosegal 80% BDP, pri tem pa zaposloval 75% delovne sile. Če

upoštevamo, da je leta 1984 državni sektor ustvaril 65% dodane vrednosti, gre v primerjavi z Veliko Britanijo, kjer je bil ta delež 10% ali pa z ZDA, 1%, vsekakor za pomembno spremembo. Na področju izvoza je prišlo do velikega obrata. Prej je Madžarska izvažala v dežele SVE in SZ, v letu 1998 pa je znašal izvoz na zahodna tržišča že 73%, medtem ko je bil delež uvoza 63% (Wirtschaftslage und Reformprozesse in Mittel und Osteuropa, 1999, str. 7 - 10). Potrebno je omeniti, da je Madžarska prejela levji delež tujih neposrednih naložb (TNN). V času od leta 1989 do 1997 je prejela 36 % celotnih TNN v regiji (European Bank for Reconstruction and Development - EBRD) (EBRD, 1998, str. 17).

2.4. Slovenija

Tudi za Slovenijo velja, da je razvoj managementa pogojen z zgodovinsko, ekonomsko in kulturno zapuščino ob pridobljenih izkušnjah z osamosvojitvijo.

Jugoslavija je bila formirana kot neodvisna država leta 1918. Pred letom 1918 so pokrajine upravljali različni oblastniki. Slovenija in Hrvaška sta bili sestavni del Avstro-Ogrske monarhije. Del Hrvaške je spadal pod upravo Dunaja (Dalmacija), drugi večji del pa pod upravo Budimpešte. Velika večina ostalega dela, ki je kasneje tvoril Jugoslavijo, je bil pod Otomanskim cesarstvom.

Posledica je bila različnost tako v etičnih kot verskih vrednotah (spoj treh religij katoliške, pravoslavne in islama). Ob upoštevanju številnih manjšin (Albanci, Nemci, Italijani, Madžari), je bila slika še bolj heterogena. Ločnica med posameznimi etičnimi ali verskimi skupinami ni bila nikoli jasna.

Jugoslovanski model socializma je bil zanimiv in zaradi tega predmet mnogih proučevanj. Ponujal je model, ki je bil zanimiv za vse tiste neodvisne države, ki niso bile članice nobene zveze (vojaške, politične, ekonomske) tako na zahodu kot vzhodu.

Glavne značilnosti sistema so bile: družbena lastnina, decentralizacija upravljanja ter samoupravljanje gospodarskih subjektov. Leta 1953 je bila z ustavnim zakonom vsa državna lastnina proizvodnih sredstev spremenjena v družbeno. Za razliko od Sovjetskega modela, ki je favoriziral centralno-plansko gospodarstvo, je samoupravni sistem temeljil na upravljanju ekonomskih subjektov s strani lokalnih organov in zaposlenih v podjetjih. Leta 1960 je bil proces decentralizacije upravljanja okrepljen. Leta 1965 pa so z odpravo uvoznih prepovedi in nadzora odprli tudi dostop podjetjem na zahodni trg. S tem so bila podjetja v veliko večji

meri izpostavljena konkurenci z zahoda kot v ostalih deželah SVE. Dodaten element k odprtosti jugoslovanskega gospodarskega modela je predstavljala možnost dela v tujini. Veliko ljudi je to možnost tudi izkoristilo, po večini so delali v Zvezni republiki Nemčiji. Znani so bili pod imenom »gastarbeiter-ji«.

Samoupravljanje ni pomenilo, da so delavci direktno upravljali s podjetji. V podjetjih, ki so imela več kot 70 zaposlenih, so delavci izvolili delavski svet. Vsako leto je delavski svet lahko izbral in imenoval vodstvene delavce. Ponavadi so imeli štiriletni mandat, ki pa ga je bilo možno obnoviti.

V sedemdesetih je bil sistem nadgrajen s formiranjem temeljnih organizacij združenega dela (TOZD). Eden od glavnih ciljev tega procesa je bil zmanjšati moč managementu, ki si je ustvaril veliko moč.

Kljub nekaterim pozitivnim učinkom pa so nekateri kritizirali samoupravni sistem kot model, ki je utopičen v svojih pričakovanjih (Barrat). Tudi makroekonomske učinke je bilo včasih težko določiti. BDP je imel stopnjo rasti 5,9 % v šestdesetih letih, 5,4 % v sedemdesetih, medtem ko je v osemdesetih znašal, le še 1,2 % (Edwards, 2000, str. 118).

Navkljub tem negativnim kazalcem pa je samoupravni model imel nekaj prednosti v razvoju in praksi managementa. Vrhnji management je imel veliko večjo stopnjo avtonomnosti kot na Češkem, Slovaškem ali Madžarskem. To je bila dobra popotnica na poti v tržno ekonomijo.

3. ORIS PRIVATIZACIJE IN VLOGA TUJIH NEPOSREDNIH NALOŽB

V tranzicijskih državah so vlade uporabile različne modele privatizacije, od skoraj proste prodaje do direktne prodaje državne lastnine. Prosta prodaja naj bi bila politično bolj sprejemljiva in poštena, medtem ko bi naj direktna prodaja ali bolj splošno standardna privatizacija imela določene prednosti predvsem pri vzpostavljanju koncentriranega lastništva. Koncentrirano lastništvo predstavlja pogoj za lažjo kontrolo in prestrukturiranje podjetij.

Glaven namen privatizacije je bil povečati ekonomsko učinkovitost podjetij. Ta cilj je bilo možno doseči le z vzpostavitev učinkovitega sistema upravljanja in vodenja podjetij. Tukaj je potrebno poudariti, da sama vzpostavitev učinkovitega upravljanja in vodenja podjetij ni možna brez vzpostavitve dodatnega pravnega in institucionalnega okolja. To je bila vsekakor naloga vsake države posebej.

3.1. Češka

3.1.1. Privatizacija

Pri procesu privatizacije kot enem od procesov razvoja tržne ekonomije gre za prenos lastništva med državo kot lastnico premoženja v starem sistemu na nove privatne lastnike.

Čehoslovaška je bila tipičen primer centralno-planske ekonomije, v kateri skoraj ni bilo privatnih podjetij. Leta 1989 je le 1,2% BDP ustvaril privatni sektor (Ondrčka, 2001, str. 89).

Za privatizacijo na Češkem lahko trdimo, da je potekala hitro. Prvi znak sprememb je nastopil novembra leta 1989, ko so množice ljudi protestno odpravile na ulice. V decembru istega leta je parlament (še vedno komunistični) izbral Vaclava Havla za predsednika države. Leta 1990 so postopoma začeli uvajati prve makroekonomske reforme. Tudi na ostalih področjih, pomembnih za izpeljavo reform, so začeli spreminjati predvsem zakonodajo in spremljajoče predpise. Leta 1990 so objavili »Scenarij ekonomskih reform«. Glavni cilj reform je bil izgradnja nove demokratske družbe, ki bo temeljila na naslednjih postulatih (Ondrčka, 2001, str. 86):

- vzpostavitev konkurenčnega okolja,
- začetek procesa privatizacije in liberalizacije,
- izvajanje restriktivne monetarne in fiskalne politike,
- ekonomsko prestrukturiranje celotnega gospodarstva,
- zagotavljanje vrednosti domači valuti in njena delna konvertibilnost.

Tako so bili v začetku leta 1991 že pripravljeni in v parlamentu sprejeti zakoni o privatizaciji malih in velikih podjetij. V novembru leta 1991 so izdali brošuro, ki je opisovala scenarij privatizacije z uporabo bonov. Istega leta je prišlo do sprostitve cen in uvoza. Posledično je prišlo do splošnega dviga cen od 40 do 50 %. Poleti 1992 je na splošnih volitvah zmagala Klausova novo nastala stranka, decembra istega leta pa je prišlo do razdelitve države. Leta 1994 je nastopil drugi val privatizacije. Leta 1995 pa so se politične razmere v državi stabilizirale.

Za privatizacijo na Češkem je značilen spontan razvoj (začetek leta 1991) finančnih posrednikov (investicijsko - privatizacijski skladi - IPS), ki so pripomogli k oblikovanju velikih lastnikov, ter k oblikovanju koncentriranega lastništva, ki je nastalo z razlašanjem majhnih lastnikov. K začetnemu uspehu programa privatizacije je zagotovo pripomoglo dejstvo, da je v njegovem izvajanju sodelovalo več kot 400 IPS. Njihov pristop je bil včasih

agresiven (Hashi, 1997, str.6), kar je vplivalo na dvig zavesti ljudi. Takšen pristop je opogumil milijone ljudi, da so pristopili k programu privatizacije.

Kljub začetnim pozitivnim trendom pa je prišlo do zanimivega nasprotovanja med lastniki in managerji. Pogoste menjave lastnikov so pripeljale do sprememb v konceptu vodenja podjetij, s tem pa tudi do slabe učinkovitosti podjetij. Nemalokrat je bilo težko ločiti mejo lastništva v podjetjih med javnim in privatnim sektorjem.

Zanimivo je, da ves začetni čas privatizacijskega ciklusa večje nezaposlenosti ni bilo. Nezaposlenost je začela rasti šele v zadnjih letih, od leta 1998 naprej (Pavlik 2001, str 107). To dejstvo je v nasprotju z ostali državami v tranziciji .

Ozadje nizke nezaposlenosti lahko najdemo v dejstvu, da je bila storitvena dejavnost sposobna absorbirati veliko število ljudi, ki so odšli iz industrije in poljedelstva. Drugo dejstvo pa je, da se je mnogo ljudi, ki so bili dovolj stari, upokojilo. Veliko žena, katerih možje so bili zaposleni, se je odločilo ostati doma. V veliki meri je k temu pripomogla tudi politika vlade (pod vodstvom Klause), ki je poskušala preprečiti stečaj velikih podjetij in bank ne glede na ceno.

Vloga bank in finančnega sektorja pri razvoju in hitrosti privatizacije je bila velika. V letu 1997 so bile štiri največje banke (Investiční a poštovní banka, Československá obchodní banka, Česká spořitelna in Komerční banka) v polovični lasti države. Obvladovale so skoraj celotno češko gospodarstvo. Nepripravljenost vlade, da bi privatizirala te banke skupaj s kredibilnimi zunanjimi investitorji, je ena od največjih napak Klausove vlade (Ondrčka, Pavlik, Schwartz). Upoštevati je potrebno dejstvo, da so imele te banke v večinski lasti vse IPS. To je pomenilo, da so imele hkrati tudi deleže v številnih privatiziranih podjetjih.

Potrebno je opomniti, da privatizacija s pomočjo bonov (nekateri avtorji so jo poimenovali množična privatizacija - Bornstein, Kočenda, drugi pa voucherska privatizacija - Marcincin, Meyer, Pavlik) ni bila edina oblika privatizacije. Poglejmo, katere oblike privatizacije so bile še uporabljene v procesu preoblikovanja.

3.1.1.1. Restitucija

Kot možne oblike vračanja premoženja lahko zasledimo tri načine (Bornstein, 1997, str 326):

- vračilo v naravi,
- plačilo z denarjem,
- plačilo s pomočjo vrednostnih papirjev, s katerimi je možno sodelovati na dražbah državnega premoženja.

Vrnitev razlaščenega premoženja je na Češkem potekala primarno z vrnitvijo premoženja v naravi. Obstajala je bojazen, da bi z izbiro druge oblike vračanja premoženja, le-to prešlo v roke prejšnje komunistične politične nomenklature.

Dediči so zagovarjali vračanje premoženja v naravi iz več razlogov:

- kot moralno zadoščenje zaradi storjenih krivic v preteklosti,
- kot argument za povrnitev javnega ugleda v institucije oblasti in za uveljavljanje zakonske zaščite privatne lastnine,
- kot hiter način za privatizacijo nekaterih oblik lastnine.

Upravičenci so bili vsi dediči, ki so imeli stalno prebivališče na Češkem (Bornstein, 1997, str. 324).

Kot glavno vprašanje vrnitve premoženja se je pojavila dilema, katero premoženje naj se upošteva. Upoštevati je bilo potrebno tako nepremičnine kot tudi drugo aktivo, ki je bila zasežena. Ali gre za premoženje, ki je bilo nacionalizirano v obdobju komunističnega režima, ali naj se upošteva tudi obdobje med okupacijo Češke? Po letu 1938 so namreč nacisti nacionalizirali vse židovsko premoženje. Nenazadnje pa je šlo tudi za vprašanje premoženja sudetskih Nemcev v letih od 1945 do 1946. Na Češkem so vztrajali, da gre za premoženje, nacionalizirano po 28. februarju leta 1948. To pomeni, da premoženje Židov in premoženje sudetskih Nemcev ni bilo upoštevano! Prav tako ni bilo vračila zaseženih finančnih sredstev zaradi pomanjkljive dokumentacije. Kot vemo, je Nemčija v letu 2002 v bilateralnih pogajanjih s češko vlado dosegla, da bo vprašanje premoženja sudetskih Nemcev rešeno.

Do zanesljivih statističnih podatkov o programu vračanja premoženja je težko priti, saj naj bi bilo vračanje premoženja stvar novih in starih lastnikov, ne pa tudi oblasti. Po nekaterih ocenah je bilo okrog 10% celotnega premoženja vrnjeno v naravi. Po drugih podatkih pa je bilo vrnjeno med 10 % in 25 % vseh državnih nepremičnin, kar je bilo več od načrtovanega (Bornstein, 1997, str. 326).

3.1.1.2. Managerski odkupi in notranji odkupi

Z notranjim odkupom mislim na odkup deležev podjetij s strani delavcev, ki so zaposleni v podjetjih v državni lasti. Koliko je delavec smel kupiti, je bilo odvisno od delovne dobe v podjetju, položaja in seveda od razpoložljivih sredstev.

Managerski odkupi (MBO - management buyout) skupaj z notranjimi odkupi delavcev (MEBO - management and employess buyout) so veliko bolj pogost pojav kot sam notranji odkup (EBO - employess buyout). Gre za način odkupa, pri katerem je lažje nadzorovati

stroške dela, izvajati posodabljanje ter povečevati in nadzorovati proizvodnjo. Kar nekaj je elementov, zaradi katerih je MEBO priljubljen pristop, predvsem vladnih struktur. S tem načinom pridobijo zaposleni lastninsko pravico v nekdanj državnih podjetjih. Tako se je najlažje izogniti notranjim odporom, posebej kadar imajo delavci preko svojih predstavniških teles (sveti delavcev) možnost vplivati na odločitve o zaposlitvah in odpustih ter na razporeditev dobička. Nadalje je lažje izvesti privatizacijo podjetja navzven (zunanji investitorji), ki sama po sebi lahko ogrozi delovna mesta. S stališča države je ta način veliko hitrejši in enostavnejši, kot če bi država lastnino prodajala na dražbah ali z direktno prodajo. Kakor ima vsaka medalja dobro in slabo stran, ima tudi ta način privatizacije svoje slabosti. Delavci ponavadi raje razporedijo prihodke za nadomestila plač, kakor da bi vlagali v razvoj podjetja! Če bi obravnavali delavce, zaposlene v nekdanjih državnih podjetjih, drugače kakor ostale delavce, bi to pripeljalo do principa neenakosti med zaposleno populacijo. Možnost, da bi z MBO nekdanja politična nomenklatura spet prišla do premoženja, bi se povečala. Zaradi tega tako EBO kot MBO nista bila posebej obravnavana v pravnih aktih, ki so urejali privatizacijo na Češkem (Bornstein, 1997, str. 327).

Po desetih letih privatizacijskega procesa nekateri ugotavljajo (Ondrcka), da se je kljub uradnemu razglašanju proti mešani ekonomiji (privatna in državna) dogodilo prav to. Delež podjetij v državni lasti je bil leta 2001 še vedno 15 % (Ondrcka, 2001, str. 90).

3.1.1.3. Množični odkupi ali privatizacija s pomočjo bonov

Po svoji vsebini gre pri množičnih odkupih za možnost prenosa lastništva nekoč državne lastnine na vse zaposlene. Pri tem velja opomniti, da to ni pomenilo prenosa lastništva vsega državnega premoženja (restitucija, MBO in EBO ali MEBO).

S pravnega stališča so bile prednosti naslednje:

- preoblikovanje podjetij bi lahko bilo izpeljano s strani novih lastnikov po privatizaciji ne pa s strani vlade pred privatizacijo,
- managerji, ki bodo v strahu pred izgubo nadzora nad firmo, bodo hoteli razpršiti lastniško strukturo,
- množični odkupi bodo pravičnejši, kot je direktna prodaja ali prodaja preko razpisov,
- skozi proces množičnih odkupov se bodo ljudje izobraževali na področju investicij in tržne ekonomije, kar bo delovalo stimulatивно na razvoj tržne ekonomije,

- množični odkupi bodo delovali pozitivno v političnem smislu pred naslednjimi volitvami v parlament.

Slabosti so bile naslednje:

- razpršitev lastniške strukture je slabo vplivala na korporativno upravljanje podjetij,
- organiziranje privatizacije s pomočjo bonov je velik administrativni projekt,
- država ni iz naslova privatizacije s pomočjo bonov prejela nobenih dohodkov v proračun.

3.1.2. Tuje neposredne naložbe

Za TNN velja, da so pomembna sila sprememb, obnove in rasti za izčrpano gospodarstvo dežel SVE (United Nations Conference on Trade And Development - UNCTAD, 1995, str. 104). Teoretične in empirične raziskave kažejo, da TNN lahko pomembno prispevajo k prestrukturiranju podjetniškega sektorja (Hunya, Meyer, Rojec). Še več, TNN predstavljajo ključni faktor v procesu prestrukturiranja ekonomij SVE (Pučko, 1999, str. 71). Kateri razlogi vodijo podjetja k pridobitvi tujega investitorja? Med najpomembnejše sodijo (Pučko, 1999, str.72):

- v obdobju razpada socialističnega ekonomskega modela so imela podjetja zelo malo lastnih finančnih virov, ki ponavadi niso zadostovali za izpeljavo prestrukturiranja podjetij,
- posredni pozitivni efekti TNN se kažejo v prenosu modernih tehnologij, uvajanju novih managementskih metod, izboljšanju znanj na področju upravljanja procesov v tržnem okolju in dostopu do tujih trgov,
- tuji partnerji služijo domačim podjetjem kot vzorčni modeli,
- ustvarjanje novih delovnih mest v podjetjih, prav tako pa novih poslovnih priložnosti za kooperante na lokalnem trgu,
- prenos znanja tako za zaposlene kakor za managerski kader.

Pred obravnavo razmer v posameznih državah, pogledimo, kaj pravzaprav TNN so. Gre za obliko kapitala, ki je investiran na dolgi rok z namenom pridobiti direktno in trajno kontrolo nad uporabo investiranega kapitala. Kakor pri investicijah v različne portfelje, je tudi tu cilj doseči največji možni dobiček. Osnovna razlika pa izhaja iz dejstva, da lastnik ni pasivni opazovalec. Na osnovi motivacije in ciljev, ki jih želi lastnik doseči, je aktiven pri ustvarjanju

in izvajanju procesa odločanja. Usmerjen je k razvoju proizvodnega ali storitvenega procesa (Csöcz, 2001, stran 7).

Program vzpodbud na področju TNN je bil predstavljen s strani češke vlade aprila leta 1998. Leta 1999 je doživel spremembe zaradi povečanega števila novih delovnih mest in s tem povezanimi finančnimi vzpodbudami, ki jih je država izplačevala. Do maja leta 2000 so ponudili naložbene vzpodbude tako domačim kot tujim investitorjem. Izdan je bil nov zakon o Vzodbudah na področju investicij (Act on Investment Incentives No 70/2000) .

Kriteriji zanje so bili naslednji: vlaganje v visoko tehnologijo, kjer gre najmanj 50% vložka v visoke tehnologije (postrojenja), ki so bile predvidene v zakonu, nakupi ali izgradnje novih proizvodnih zmogljivosti ali modernizacija obstoječih proizvodnih kapacitet, ki bi sprožile nov proizvodni zagon oziroma cikel. Sektorji, katerih vzpodbude ne zajemajo, so: metalurgija, električna energija, plin, voda, gradbeništvo, poprodajne storitve za osebne avtomobile, trgovina na drobno, trgovina na debelo in ostale storitve.

Vrednost investicij je morala biti vsaj 350 mio CZK (približno 10 mio USD), na območjih z večjo nezaposlenostjo pa je bil ta znesek zmanjšan na 175 mio CZK (približno 5 mio USD). Kapital investitorja mora obsegati vsaj 145 mio CZK (približno 4 mio USD). Investicija v strojno opremo mora obsegati vsaj 40% celotne investicije. Predvidena proizvodnja mora upoštevati vsa zakonska določila, ki jih predvideva okoljevarstvena zakonodaja na Češkem.

Med vzpodbudami na fiskalnem področju zasledimo olajšave pri plačilu davkov za obdobje 10 let, ki veljajo za novo ustanovljena podjetja, pravne subjekte in fizične osebe. Za že obstoječa podjetja in fizične osebe pa je ta doba zmanjšana na 5 let.

Med vzpodbudami na finančnem področju zasledimo pomoč države v obliki izobraževanja (50 % cene izobraževanja) in plačilu investitorjem za vsakega novo zaposlenega. Te finančne vzpodbude izplačujeta Ministrstvo za finance in Gospodarska zbornica individualno v odvisnosti od primera do primera (v odvisnosti, ali gre za odpiranje novih delovnih mest ali prenos tehnologij na manj razvita področja)! Definirana so štiri različna področja v odvisnosti od stopnje nezaposlenosti na posameznem območju. Temu ustrezna so tudi izplačila vzpodbud. Takšna shema je bila izdelana pod nadzorom EU in v skladu z lokalno zakonodajo na področju sociale.

Iz davčnih razlogov so dovoljene stopnje amortizacije enotne: 25 % za strojno opremo, 4 % za nepremičnine. Nekatera strojna oprema je izvzeta iz plačila carinskih dajatev (njihova vrednost mora presegati 10 mio CZK, ne smejo biti starejša od enega leta, ne smejo biti prodana ali dana v najem v naslednjih 4 letih).

Poleg tega lokalne oblasti ponujajo različne vzpodbude skozi ponudbo infrastrukture, poceni zemljišč, podjetniških parkov in podobno.

Oblikovali so tudi prosto carinske cone in mrežo industrijskih con. Lokalne oblasti so deležne finančne pomoči vlade, če oblikujejo takšne cone. Obstaja možnost prenosa lastništva zemljišč iz Nacionalnega sklada zemljišč v roke lokalnih oblasti, ki jih lahko prodajo pod ugodnejšimi pogoji.

Po podatkih Češke investicijske agencije (Czechinvest) je leta 1999 uveljavilo olajšave 23 podjetij, do maja leta 2000 pa se jim je pridružilo še 10 podjetij. Ta podjetja so ustvarila 15000 novih delovnih mest (Volkswagen, Schoeller, Matsushita, Phillips in Continental). V letu 1999 je vlada podelila 4,5 mio USD vzpodbud lokalnim oblastem, ki so izgradile industrijske cone v površini 360 hektarjev, v letu 2000 pa 11 mio USD. Šlo je za investicije v novoustanovljenih podjetjih.

Tabela 2: Tuje neposredne naložbe za leta 1999 -2001 na Češkem po državah investitorokah

Država\Leto	1999		2000		2001		1993-2001	
	mil. USD	%	mil. USD	%	mil. USD	%	mil. USD	%
Nemčija	1300	20,6	1322	26,5	1375	28	6662	24,9
Nizozemska	1131	17,9	1036	20,8	817	16,6	4987	18,6
Avstrija	833	13,2	738	14,8	295	6,0	2806	10,5
ZDA	581	9,2	303	6,1	240	4,9	2406	9,0
Francija	232	3,7	232	4,7	1370	27,9	2378	8,9
Belgija	1378	21,8	53	1,1	48	1,0	1729	6,5
Ostali	179	2,8	428	8,6	276	5,6	1682	6,3
Švica	354	5,6	228	4,6	138	2,8	1666	6,2
Velika Britanija	104	1,6	158	3,2	64	1,3	1044	3,9
Danska	43	0,7	103	2,1	232	4,7	436	1,6
Švedska	127	2,0	148	3,0	21	0,4	423	1,6
Kanada	11	0,2	155	3,1	21	0,4	202	0,8
Italija	47	0,7	36	0,7	-1	0	188	0,7
Japonska	5	0,1	46	0,9	19	0,4	148	0,6
SKUPAJ	6325	100,0	4986	100,0	4915	100	26757	100

Vir: <http://www.czechmarket.info/fdi.html>

Tabela 2 kaže, da uvedeni sistem spodbud za TNN v prvih letih ni prinesel večjih premikov v obsegu teh naložb v češki republiki.

3.2. Madžarska

3.2.1. Privatizacija

Začetek zasebnega podjetništva na Madžarskem sega v 50. leta prejšnjega stoletja. Drugi val podjetništva je nastopil v času ekonomskih reform leta 1968. Kljub temu so bili šele v 90-ih letih ustvarjeni pogoji za širok razvoj podjetništva.

Temeljna značilnost privatizacije je bila pomanjkanje domačega kapitala. Posledica tega je bila v veliki meri vpletenost tujega kapitala, tehnologije, managementa in marketinških postopkov. Za razliko od Češke, Slovaške in Slovenije se je Madžarska odločila za tržno orientirano metodo privatizacije (vrednost kapitala je določena na trgu) in ne za kuponsko obliko privatizacije. Zadnja je bila opravljena v manjši meri.

V prvi fazi je bila privatizacija počasna. Vzroki za počasnost so bili naslednji:

- pomanjkanje vladne strategije,
- pomanjkanje vladne strategije v različnih panogah industrije,
- pomanjkljiva zakonodaja,
- nejasna definicija, katera državna podjetja naj bi privatizirali in katera bodo ostala v državni lasti,
- premalo informacij,
- pomanjkanje izkušenj na področju privatizacije (v tujini podobnih primerov ni bilo).

Temeljni pravni akt, ki je utemeljil tržno ekonomijo, je bil sprejet leta 1989. To je bil ustavni amandma XXXI.

Zaradi množice nejasnosti in pomanjkljivosti je madžarska vlada v naslednjih letih sprejela veliko zakonov in drugih odlokov, s katerimi je zmanjšala pravno praznino na področju privatizacije (Kovács, 2001, str. 10):

- leta 1991 je vlada sprejela odlok o t.i. »Egzistenczia« kreditih (E-kredit), s katerimi je želela spodbuditi nastanek in razvoj malega podjetništva,
- leta 1992 je sprejela zakon o Solastniški shemi zaposlenih. S tem zakonom je bilo omogočeno, da tudi zaposleni lahko odkupijo (pod ugodnejšimi pogoji) deleže podjetij, v katerih so zaposleni. Shema je predvidevala tudi managerski odkup v državnih podjetjih. Poleg denarnih plačil je shema predvidevala tudi plačila v obliki E-kredita ali v obliki kompenzacijskih kuponov,
- leta 1992 je vlada sprejela zakon o upravljanju in uporabi državnega kapitala oz. državnih podjetij. Ta je določeval tudi, katera podjetja v lasti države ne bodo

vključena v proces privatizacije. S tem zakonom je država ustanovila Madžarsko državno družbo za upravljanje (državnih) podjetij. Zakon je urejal tudi razmerja z Agencijo za upravljanje državne lastnine.

- leta 1992 je vlada sprejela zakon o prodaji, uporabi in zaščiti trenutne državne lastnine. Na osnovi prejšnjih izkušenj ta zakon regulira in podrobneje definira:
 - cilje privatizacije,
 - metode privatizacije,
 - upravljanje s kapitalom,
 - naloge Agencije za upravljanje državne lastnine,
 - posledice zaščite državne lastnine,
- leta 1993 je vlada sprejela zakon o ustanovitvi Jamstvenega sklada za mala podjetja. S pomočjo tega sklada so lahko mala podjetja pridobila do 70% posojila za ustanovitev podjetja.

Leta 1994 je bila po parlamentarnih volitvah izvoljena nova vlada. Ta je leta 1995 sprejela Zakon o privatizaciji državnih podjetij ali t.i. Privatizacijski zakon (Kovács, 2001, str 10), ki je ukinil veliko do tedaj veljavnih zakonov, določil pa je tudi nove smernice v procesu privatizacije.

Glavne značilnosti tega zakona so bile: določal je obveznosti države pri odprodaji državnih podjetij, določal obveznosti Madžarske privatizacijske in upravljske agencije (ki je bila ustanovljena s tem zakonom), ukinjal do tedaj ločeni agenciji: Agencijo za upravljanje državne lastnine in Madžarsko državno družbo za upravljanje (državnih) podjetij in natančno določal, katera podjetja bodo ostala v trajni lasti države.

Proces privatizacije na Madžarskem lahko razdelimo na tri obdobja:

- do leta 1994 je vlada prodala podjetja, ki so poslovala z dobičkom. Le- ta je bilo tudi najlažje prodati. S tem je vlada želela spodbuditi tudi majhne domače investitorje k nakupu državnih podjetij.
- med leti 1995 in 1997 je vlada prodala velika strateška podjetja (podjetja, ki dobavljajo energente, banke, druga strateška podjetja). Novi lastniki so bili v glavnem strateški investitorji.
- od leta 1997 pa bistvo privatizacije predstavljajo nakupi podjetij preko tržnih mehanizmov (nakup podjetij na borzi).

V desetih letih procesa privatizacije je večinski del državnih podjetij prešel v last privatnega kapitala. Velikost državnih podjetij je padla na raven, kjer njihov prihodek v letnem merilu predstavlja okrog 15 do 20 % BDP.

Restitucija je potekala v smeri finančnih odškodnin, medtem ko vrnitev v naravi (razen nekaterih izjem, npr. cerkev) ni bila tako pogosta.

V prid izbrani obliki vrnitve premoženja so govorili trije glavni elementi (Bornstein, 1997 str. 324):

- vrnitev premoženja so razumeli kot moralno zadoščenje,
- državnega premoženja ni bilo možno vrniti tako dolgo, dokler lastninska vprašanja niso bila pravno razrešena,
- kot pogoj za nadaljnje sodelovanje v koaliciji je stranka »Majhnih delničarjev« pogojevala vrnitev kmetijskih zemljišč.

Kljub temu pa je bil po dveh letih razprav v parlamentu sprejet zakon o vrnitvi premoženja s pomočjo finančnih odškodnin.

V procesu restitucije so upoštevali zahteve, ki so se nanašali na premoženje, nacionalizirano po 8. juniju leta 1948 (ko so oblast prevzeli madžarski komunisti). Po intervenciji Ustavnega sodišča pa so kasneje vključili še premoženje, ki je bilo odvzeto v času Horthy-jevega režima in vlade, ki je imela oblast pred komunisti v obdobju po drugi svetovni vojni.

Glavni problem vračanja premoženja je bil v tem, da vlada v svojem programu ni pripravila dovolj lastnine, ki bi jo lastninila s certifikati, temveč je raje prodala premoženje za plačilo.

Na Madžarskem je bila podpora procesu privatizacije skozi množičen odkup skromna. Povpraševanje po državni lastnini je bilo relativno majhno, tako s strani posameznikov kakor tudi institucij, glede na obseg lastnine, ki je bila predvidena za odkup. V prvih dveh letih (1990 - 91) je več kot 70% privatizirane državne lastnine šlo v roke tujih investitorjev. To je spodbudilo kritike k apelu o prodaji premoženja tujcem. Široka udeležba ljudi v tem procesu bi okrepila zaupanje v proces privatizacije. Posledica bi bila povečano zaupanje v vladajočo strukturo, kar je bil tudi eden od pomembnejših političnih ciljev vlade pred parlamentarnimi volitvami. Množičen odkup bi pripomogel k razvoju borznega trga, saj bi se s tem povečalo število podjetij, ki bi bila prisotna na kotacijah Budimpeštanske borze.

Sama izvedba pa je bila pomanjkljiva. Prenos lastništva ni potekal v skladu z načeli tržne ekonomije. Upravljanje lastnine, ki je bila kupljena, bi naj bilo veliko bolj ekonomsko učinkovito, v primerjavi z lastnino, ki je bila prosto razdeljena. Kratkoročni učinek je bila povečana inflacija. Ljudje so namreč sprejeli bone, ki so jih unovčili, pridobljeni denar pa je šel v potrošnjo.

Privatizacija je potekala na več načinov. Prva oblika privatizacije je bila **spontana privatizacija**. To metodo so uporabljali v največji meri med leti 1988 in 1990. Uporabili so jo v velikih državnih podjetjih, kjer so prestrukturirali podjetja na ta način, da so ohranili njihove vitalne dele. Ponavadi so jih preoblikovali v holdinge. Metoda se je v veliki meri izkazala za neustrezno, saj podjetja niso bila sposobna pridobiti svežega tujega kapitala ali pa ustvariti novih trgov.

Druga oblika privatizacije je bila **prosta prodaja**. Pri tej obliki privatizacije zasledimo dve smeri. Prva je že omenjena restitucija. Druga smer privatizacije je bil program, ki se je začel leta 1994 in je znan pod imenom »Small Investor Share Program«. Podoben je bil češkemu programu kuponske privatizacije, rezultat pa je bil zaradi počasnosti in nedoslednosti dokaj slab.

Tretjo obliko privatizacije predstavlja t.i. **lastna privatizacija**. Vlada je v letu 1990 ustanovila Agencijo za državno lastnino, katere glavna naloga je bila delovati kot vladni agent za privatizacijo. Malo kasneje (leta 1992) je vlada ustanovila še agencijo, ki je dobila v upravljanje vsa tista podjetja, v katerih je država ohranila lastniške deleže. Obe agenciji sta se nato leta 1995 združili v novo agencijo - Madžarsko agencijo za privatizacijo in državno premoženje. Leta 1992 je Agencija za državno lastnino pooblastila zasebna svetovalna podjetja, ki so nato v dveh zaporednih ciklikih pomagala prodati okoli 500 podjetij domačim in tujim investitorjem.

Četrto obliko predstavlja privatizacija podjetij skozi program **privatizacije pod posebnimi pogoji**. Vlada je nekaterim investitorjem ponudila podjetja pod ugodnejšimi pogoji. Skozi ta program se je razvil tudi program prodaje podjetij zaposlenim. Ti so lahko prav tako pod ugodnejšimi pogoji kupili do 10 % delež podjetja, v katerem so bili zaposleni.

Peto obliko privatizacije predstavlja **standardna prodaja podjetij** na dražbah, razpisih, na mednarodnih borzah ipd.

V letu 1995 so tako začeli »veliko privatizacijo«, saj so prodali plinska distribucijska podjetja, električna distribucijska podjetja, elektrarne in banke strateškim investitorjem (Voszka, 1999, str. 13-14).

3.2.2. Tuje neposredne naložbe

Po kolapsu komunističnega režima leta 1989 je Madžarska odprla skoraj vse segmente svojega gospodarstva tujim vlagateljem. Rezultat ugodne klime za investiranje je veliko število tujih vlagateljev, ki so deležni velikih spodbud s strani države. Obseg investicij presega količino nacionalnih prihrankov (Vir: Hungarian Investment and Trade Development

Agency - HITD). Madžari se radi pohvalijo, da so bili v tranzicijskem obdobju številka ena na področju TNN. Imeli so najvišji znesek investicij po osebi (tabela 3).

Tabela 3: Priliv TNN per capita za izbrane države

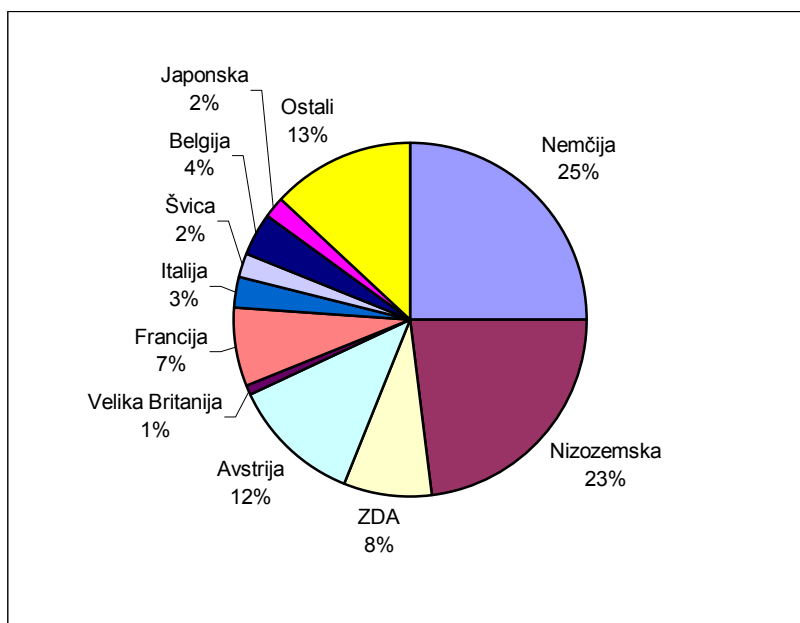
(v USD)

Država\Leto	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Češka	331	440	711	831	896	1396	1580	1752
Madžarska	543	692	1168	1470	1587	1835	1919	1900
Slovaška	-	168	236	372	376	517	522	686
Slovenija	479	667	887	1036	1232	1464	1352	1507

Vir: G. Hunya, J. Stankowsky: WIIW-WHO Databza. Foreign Direct Investment in Central and East European Countries and Former Soviet Union.

Če pogledamo še, katere države so najbolj investirale v preteklem obdobju, lahko ugotovimo naslednje (slika 1).

Slika 1: Tuje neposredne naložbe za Madžarsko po državah investitorkah za leto 2001



Vir: Madžarski statistični urad (URL: http://www.h-s-a.hu/53binhun/534presentations/binx/fdi_hun.ppt)

Največ investicij je imela Nemčija (25 %), sledijo Nizozemska (23 %), Avstrija (12 %), Francija (7 %), Belgija (4%), Italija (3%), Velika Britanija (1%) . 75 % investicij torej predstavljajo države EU (podatki veljajo za leto 2001). V letu 2002 je slika nekoliko drugačna: ZDA imajo 29 % priliv investicij, EU ima 62 % delež, ostalih 9 % pa odpade na

države, kot so Japonska, Južna Koreja in Rusija. Nemčija ima največji delež med državami članicami EU (26 %), sledijo ji Francija in Nizozemska (11 %) ter Italija (5 %) (Vir:URL:<http://www.itdh.hu>).

Med leti 1990 in 1999 je bilo vsako leto v povprečju investiranih skoraj 2 mlrd USD na leto. Okrog 35 % BDP so ustvarila podjetja v tuji lasti, ki hkrati zaposlujejo 30 % delovne sile v privatnem sektorju. Delež izvoza takšnih podjetij predstavlja 80 % vsega madžarskega izvoza. Med 10 največjimi izvozniki je 8 takšnih, ki so v lasti tujih multinacionalk (Vir: Csöcz, 2001, stran 1).

Zanimiva je primerjava poslovnega okolja v izbranih državah glede na pogoje za uvedbo TNN (tabela 4).

Tabela 4: Poslovna okolja na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in v Sloveniji glede na tuje neposredne naložbe (leto sprejetja oz. začetka)

Pogoji	Država	Češka	Madžarska	Slovaška	Slovenija
Prvi zakon o TNN		1986	1972	1985	1965
Možnost 100% tujega lastništva		1989	1988	1989	1989
Odprtje borze		1993	1990	1993	1989
Zakon o podjetjih		1992	1988	1992	1993
Zakon o konkurenci		1992	1990	1992	1993
Zakon o stečaju		1993	1991	1993	1993
Več-bančni sistem		1990	1987	1992	1965

Vir: Csöcz, 2001, stran 16

Iz tabele 4 lahko vidimo, da je bila Madžarska tista, ki je prva celovito sprejela zakonodajo o TNN.

Pri TNN na Madžarskem velja opomniti, da so vse prisotne spodbude (fiskalne, finančne in ostale) usmerjene tako k tujim kot tudi domačim investitorjem. Njihov namen ni samo povečati obseg investicij, temveč tudi odvrniti investitorje od vlaganj na določena področja, v določene aktivnosti ali določene lokacije (spodbujanje investicij na področjih z manjšo nezaposlenostjo).

Na področju fiskalnih spodbud veljajo naslednje olajšave: za investicije v proizvodne in hotelske zmogljivosti, katerih investicijski obseg presega 1 mlrd HUF, so lahko deležni 50 % olajšav pri plačilu davkov za obdobje petih let. V kolikor gre za investicije v prioriteta območja oziroma regije, kjer je stopnja nezaposlenosti višja, pa je ta stopnja 100% ! Če je obseg investicije večji od 10 mlrd HUF in pri tem pride do odprtja 500 novih delovnih mest v

drugem letu po začetku investicije, velja davčna olajšava za obdobje 10 let v celotnem znesku (100%). Za davčne namene dovoljena stopnja amortizacije znaša od 2 do 6 % za nepremičnine, 33 % za strojno opremo, 20 % za vozila in 14 % za ostala osnovna sredstva.

V okviru finančnih spodbud velja omeniti, da ima država razvite programe spodbud za aktivnosti, ki se izvajajo na področju tehnološkega razvoja, razvoja kmetijstva, razvoja turizma, zaščite okolja. Programi spodbujajo tako domače kot tuje investitorje. Oblike spodbud so različne, npr. denarna podpora, možnost pridobitve prednostnih kreditov s pomočjo tenderjev (od leta 2000 naprej je bila ta zadnja možnost ukinjena). Za majhna in srednja podjetja pa obstaja poseben program pridobivanja ugodnih kreditov. Le-ta je namenjen samo domačim investitorjem.

Med ostalimi spodbudami je potrebno omeniti obstoj prosto carinskih con. Zakonodaja je na tem področju enotna. Katerokoli podjetje lahko odpre svojo lastno cono brez geografskih omejitev. Za svoje lastne potrebe lahko uvozi opremo, pri kateri ni omejitev in dajatev. Takšna zakonodaja naj bi privabila predvsem izvozno orientirane družbe, ki lahko uporabljajo poceni infrastrukturo in dobro izobraženo delovno silo.

Lokalne oblasti prav tako ponujajo davčne olajšave, npr. prednostne cene pri pridobivanju zemljišč in kasnejši gradnji objektov ter pri uporabi infrastrukture.

Leta 1993 je Ministrstvo za ekonomske odnose ustanovilo Agencijo za investicije in trgovino. Deluje v svetovalnem smislu kot servis za tuje investitorje. Povezuje investitorje in Ministrstvo za ekonomske odnose. Tudi ostale organizacije, kot so gospodarska zbornica ali lokalne skupnosti so vključene v različne programe promocije. Leta 1996 je Ministrstvo za ekonomske odnose ustanovilo Svet investitorjev, ki obsega nekaj več kot 70 % investiranega kapitala (URL: <http://www.itd.hu> in <http://www.gm.hu>).

3.3. Slovaška

3.3.1. Privatizacija

Proces privatizacije na Slovaškem se je začel v času, ko je bila ta še sestavni del Čehoslovaške republike. Slovaška je bila po drugi svetovni vojni pretežno usmerjena v kmetijstvo in razvoj težke industrije. Razvijali so predvsem industrijo v vojaške namene. Po razpadu Čehoslovaške je Slovaška podedovala takšno strukturo gospodarstva.

Začetek procesa privatizacije na Slovaškem je bil enak kot na Češkem. Za samo privatizacijo je značilno, da je potekala v več valovih. Prvo obdobje privatizacije je potekalo med letoma 1991 in 1992 ter deloma v letu 1993. Za to obdobje je značilna vzpostavitev zasebnih

(novoustanovljena ali privatizirana) trgovskih podjetij, majhnih podjetij in manjših storitvenih podjetij (Porvaznik, 2001, str. 127). Prisotna je bila tudi privatizacija s pomočjo bonov kot nasledstvo nekdanje skupne države.

Leta 1992 je vlada spremenila strateške cilje. Zaradi strahu pred prevelikim vplivom, ki bi ga pridobili IPS (omenili smo že, da je bilo v procesu privatizacije na področju Čehoslovaške aktivnih več kot 400 IPS), je vlada sprejela nov način privatizacije. To je bil v največji meri direkten odkup podjetij ali odkup podjetij na dražbi. Tako je uspelo IPS-om odkupiti 32% razpoložljivih delnic (Ondrcka, 2001, str. 90).

Nenehne spremembe v davčnem sistemu so povzročale številne probleme. Tako je bila 1. januarja 1993 sprejeta obsežna davčna reforma, ki je posegala na področja plačilnega sistema in zavarovalništva ter javnih institucij. Poleg tega je vlada vpeljala protekcionistične ukrepe na področju transporta, energetike, telekomunikacij. Ob upoštevanju dejstva, da se je Slovaška šibila pod velikim bremenom dolgov, je bila finančna situacija neugodna. Številna podjetja niso bila sposobna izpolnjevati svojih finančnih obveznosti, lastniška razmerja pa so bila vse bolj nejasna ob posredniški vlogi IPS-a. Takšno stanje je pripeljalo do rigidnega delovanja lastnikov, managerjev in trga kapitala (Porvaznik, 2001, str. 128). Posledica tega je bila vse večja zadolženost med proizvodnimi podjetji in podjetji v gradbeništvu. Vrh zadolženosti je bil dosežen leta 2000, ko je znašala več kot 600 milijard SKK. Velik del majhnih lastnikov, ki so kupili svoje deleže skozi program privatizacije z boni, tako v bistvu ni izboljšal svojega finančnega stanja. Še več, majhni delničarji so med leti 1994 in 1996 prodali svoje deleže IPS-om, ki so na ta način povečali svoje deleže v podjetjih. Kot se je kasneje izkazalo, so veliko managerjev IPS-i zanimali le zaradi hitrega zaslužka ne pa zaradi vlaganja v prestrukturiranje in razvoj podjetij. Nič bolje ni bilo z lastniki majhnih podjetij, ki so želeli na hitro obogateti, nato pa prodati svoja podjetja IPS-om, na dražbi ali pa tujim vlagateljem.

V tem času je bilo veliko število majhnih storitvenih podjetij prodanih na dražbah (v veliki meri tista, ki so delovala na področju storitev za mestne uprave).

Naslednja faza v procesu privatizacije je bila oblikovanje domače kapitalske skupine oziroma sklada (med leti 1995 in 1998). Takšen sklad je bil ustanovljen v želji pomagati in omogočiti domačim podjetnikom, da oživijo svoja podjetja po privatizaciji.

Takšna ekonomska politika se je na področju privatnih podjetij odražala v realnosti z naslednjimi učinki:

- stopnja zaposlenosti je bila nižja od pričakovane in se je počasi nižala,

- konkurenčna sposobnost podjetij izven domačega trga je bila slaba. Še več, tuja podjetja, ki so bila prisotna na domačem trgu, so povsem onemogočila domača podjetja tudi na domačem trgu,
- podjetja niso bila sposobna poravnati svojih finančnih obveznosti (tekoče poslovanje, krediti).

Banke so se odzvale tako, da so ponudile kredite pod različnimi pogoji. Poslovno okolje je na ta način postalo dokaj nepredvidljivo. Pogoste so bile spremembe na davčnem področju, plačilnem področju in v sprejemanju zaščitnih ukrepov za domače kupce.

Na začetku procesa privatizacije so se tuja podjetja odločala za nakup manjšega števila delnic, medtem ko je bil v drugi fazi odkup delnic mnogo večji, nemalokrat v večinskem delu. V nadaljevanju se je izkazalo, da tuji vlagatelji niso bili pripravljeni na nova vlaganja v razvoj tehnologije in razvoj kadrov.

Delež privatnega sektorja je bil leta 1991 8%, leta 2001 pa je znašal že 92% (Porvaznik, 2001, str 132). Cilj je bil doseči 95% privatizacijo podjetij.

Za glavno značilnost privatizacije na Slovaškem bi lahko označili dejstvo, da je bilo s prodajo podjetij zbranih premalo finančnih sredstev. Zbrana sredstva so bila namenjena prestrukturiranju velikih podjetij. Sredstva so načrtovali tudi za potrebe pokojninske reforme, za reformo javne uprave, reorganizacijo vlade, financiranje ekonomskih centrov za razvoj podjetij, vlaganje v infrastrukturo ipd, vse s ciljem, prilagoditi se razmeram v EU. Nič drugače ni bilo tudi z majhnimi vlagatelji, ki si skozi proces privatizacije niso ustvarili prihrankov. Proces privatizacije na Slovaškem sploh ni pripeljal do formiranja srednjega razreda! Življenjski standard prebivalcev se je celo znižal. Leta 2001 je bil standard na nivoju leta 1989.

Novi lastniki kot novo nastali sloj v družbi so finančna sredstva usmerjali v lastno potrošnjo in v navidezne investicije podjetij, kot so bili nakupi nepremičnin in luksuznih avtomobilov. Te nakupe je bilo možno prikazati kot sredstva podjetij, možno pa jih je bilo tudi vključiti v plan amortizacije. Takšni pogoji so spodbujali osebno potrošnjo. V letih 1995 - 1998 je število luksuznih avtomobilov zelo naraslo. Uvoz avtomobilov je predstavljal eno od glavnih uvoznih vej slovaškega gospodarstva. Rezultat je bil torej primanjkovanje finančnih sredstev za financiranje različnih poslovnih prvin v podjetjih (investicij, človeških virov, ipd). Po drugi strani pa so tuje vire (kredite) uporabili za ublažitev socialnih in drugih posledic, nastalih med procesom privatizacije. Zadolženost je leta 1993 znašala 60 milijard SKK, nato je narasla do 295 milijard SKK v državnem sektorju, zadolženost pri komercialnih bankah pa je dosegla 330 milijard SKK.

Stroški izgradnje državne infrastrukture kot so avtoceste, energetske sistemi in telekomunikacije so predstavljali le petino povečanja celotne zadolženosti države. Ker je bil problem javnih financ vse večji, je naraščal tudi trend zadolževanja, zviševali so se tako direktni kot indirektni davki (vključujoč visoke zneske, ki so bili vplačani v zavarovalne sklade).

Zanimivo je, da je bilo razmerje med dobičkonosnimi podjetji, in tistimi, ki so imela izgubo, med leti 1993-1998 50% : 50%. Leta 1999 se je stanje še poslabšalo, saj je bilo 58% podjetij z izgubo, 42% pa dobičkonosnih podjetij. Leta 2000 predstavlja preobrat. V tem obdobju se je razmerje obrnilo, tako da je bilo 58% podjetij dobičkonosnih, 42% pa jih je delovalo z izgubo (Porvaznik, 2001, str 134).

Okrog 50.000 podjetij z manj kot 10 zaposlenimi je ustvarilo veliko poslov, ki pa niso prinesli pričakovanega finančnega učinka niti niso doprinesli k izboljšanju davčnih prihodkov države. Pozitivno vlogo so odigrala le v začetku 90-ih let, ko so ustvarila novo poslovno mrežo in pogoje za zmanjševanje nezaposlenosti.

Glede na poslovno okolje, v katerem so ta podjetja delovala, se lahko vprašamo, ali je sploh realno pričakovati, da bi takšna podjetja lahko poslovala z dobičkom, ob dejstvu, da je bila kupna moč prebivalstva ves čas privatizacije nizka. Zadnjo fazo privatizacije predstavlja privatizacija bank in urejanje javnih financ. Zadnji del tega procesa predstavlja še privatizacija strateških monopolov.

V procesu privatizacije bank je bilo prenesenih za 105 milijard SKK terjatev iz naslova razdeljenih kreditov komercialnih bank na Banko za konsolidacijo in na Agencijo za konsolidacijo (Consolidation Bank and Consolidation Agency). To je pripomoglo k izboljšanju portfeljev komercialnih bank in tudi državnih bank ter IPS-ov. Na ta način so bili ustvarjeni pogoji za privatizacijo komercialnih bank. Cilj je bil doseči uravnoteženo lastniško strukturo, ki bi ustrezala okolju EU. Cilj so želeli doseči s pomočjo ameriškega ali katerega drugega tujega finančnega vira. Tako je avstrijska skupina Die Erste kupila »Slovenská sporiteľňa« ali Slovaško hranilico, »VUB« ali Generalno kreditno banko je kupila italijanska finančna skupina »IRB«, Banko za investicije in razvoj pa madžarska finančna skupina.

Delež treh ključnih slovaških bank na celotnem bančnem trgu se je zmanjševal zelo hitro. Leta 1993 je tako znašal 85%, 1999 pa le še 45%, kar je pomenilo, da sta se vpliv in teža tujih bančnih skupin hitro povečevala ne glede na proces privatizacije. Začetek privatizacije bank je bil prepozen, saj so na začetku procesa privatizacije na Slovaškem banke morale pod političnim pritiskom priskrbeti kredite za razvoj privatnega sektorja pod (za banke) neugodnimi pogoji.

Druga faza privatizacije bank predstavlja prevzem standardov EU na področju bančnega in finančnega sektorja. Ne glede na pozitivne učinke pa se pojavlja dokaj veliko nezaupanje lastnikov do komercialnih bank. Poslovne banke so ponujale kredite z obrestno mero med 22% in 28% (za kredite z odplačilno dobo od 6 mesecev do enega leta). Glede na stanje pa je bilo težko pričakovati, da bodo podjetja lahko takšne kredite odplačevala. Posledično je bil interes tujih investorjev dosti manjši, kot bi lahko bil pod drugačnimi pogoji. Tudi nezaupanje slovaških podjetnikov je pripeljalo do stanja, ko so imele komercialne banke svoja sredstva raje deponirana pri Narodni banki Slovaške, kakor da bi jih uporabile kot investicije v poslovne projekte. Tako so se lastniki velikih podjetij (Duslo Šala in Svit) preusmerili na tuje kreditne vire. Na ta način so se izognili vsem posledicam procesa privatizacije slovaških poslovnih bank.

Privatizacija bank torej ni ponudila radikalnih sprememb na področju dosegljivosti ugodnih kreditov. K temu ni pripomogel niti novo sprejeti Zakon o stečaju in prisilni poravnavi (Červenáková, 1999, str. 23), saj je bil le majhen del stečajnih postopkov izpeljan do konca.

Kot sem že omenil, je bil zadnji del privatizacije privatiziranje državnih monopolov kot so energetika, plinovodi, telekomunikacije ipd. Privatizacija tega sektorja ima velik vpliv na poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja. Sam proces privatizacije monopolnih podjetij je bil načrtovan kot proces prilagoditve in usklajevanja z velikimi mednarodnimi korporacijami, ki so že delovale na področju EU in dežel SVE. Cilj je bil prilagoditi nivo cen obstoječim cenam na trgu EU. Po drugi strani pa je bil to le del procesa prilagajanja domače ekonomije ekonomiji EU. Potrebno je bilo opraviti strukturne spremembe na področju javnih financ, servisiranja dolga in v poslovnem okolju podjetij. Za dosego tega cilja so bila potrebna velika finančna sredstva (samo za začetek pokojninske reforme je bilo potrebno med 40 in 50 milijardami SKK (Porvaznik, 2001, str 134).

3.3.2. Tuje neposredne naložbe

Da bi privabila tuje investitorje, je slovaška vlada v maju leta 2000 pripravila paket spodbud v obliki nižjih vstopnih davkov in moratorij na plačilo davkov za določeno obdobje. Podjetja, ki so investirala vsaj 2,3 mio EUR, so bila oproščena plačila davkov za obdobje 10 let, medtem ko je bilo to obdobje za podjetja, ki so investirala pred letom 2000, 5 let. Na območjih, kjer je bila večja nezaposlenost, je bil prag 1,15 mio EUR. Za določene servisne storitve (npr. hotelske storitve, prevoz ljudi) je znašal prag 1,5 mio EUR, neodvisno od področja, kjer se je podjetje registriralo. Pred majem leta 2000 pa so bili investitorji na področju R&R in tisti, ki

so reinvestirali, deležni še 20% dodatnih davčnih olajšav. Te olajšave veljajo samo za tuje investitorje. Dodaten pogoj pa je, da morajo tuji investitorji imeti vsaj 75% lastniški delež, ki je ustvarjen pred 31. decembrom 2000.

Vlada ponuja za vsako novo delovno mesto od 40 000 do 60 000 SKK za obdobje od meseca maja leta 2000 naprej. Obstaja tudi možnost pospešene amortizacije, vendar samo za nekatera podjetja (Antalóczy, 2001, stran 28).

Podatki v tabeli 5 prikazujejo največje TNN po državah investitorkah za obdobje od leta 1999 do leta 2001.

Za TNN na Slovaškem velja, da je v prvi fazi v največji meri prišlo do »joint-venture« naložb. Od tega je bilo naložb v proizvodni sektor 49%, v finančni in zavarovalni sektor 20,3% in v trgovino 18,7 % naložb. Četudi ima Slovaška privlačne turistične lokacije in infrastrukturo, je bilo vlaganje v ta sektor zelo malo (okrog 1%). V ostale sektorje, kot so transport, gradbeništvo ipd., so vlagali okrog 3%. Podatki veljajo za leto 1999 (Ferencikova, 2000, str. 232).

Tabela 5: Tuje neposredne naložbe na Slovaškem po državah investitorkah v letih 1999-2001

DEŽELA	LETO 1999		LETO 2000		LETO 2001	
	mio SKK	%	mio SKK	%	mio SKK	%
Nemčija	21 498	22,4	50 380	28,6	51 577	22,8
Avstrija	16 924	17,6	25 476	14,5	39 704	17,5
Nizozemska	13 566	14,1	42 897	24,4	47 278	20,9
ZDA	11 672	12,2	12 145	6,9	13 678	6,0
Češka republika	8 086	8,4	10 192	5,8	11 223	5,0
Velika Britanija	7 943	8,3	5 624	3,2	8 746	3,9
Francija	4 061	4,2	5 664	3,2	4 684	2,1
Italija	1 730	1,8	2 707	1,5	24 241	10,7
Belgija	1 467	1,5	2 715	1,5	5 199	2,3
Madžarska	1 373	1,4	8 616	4,9	8 821	3,9
Ostale države	7 718	8,0	9 736	5,5	11 179	4,9
SKUPAJ	96 038	100,0	164 007	100,0	226 330	100,0

Vir: National Bank of Slovakia; BIATEC 2001 and 2002, OECD Economic Survey 2002

»Joint-venture« naložbe so bile največkrat uporabljena vrsta naložb v proizvodni sektor. Tako je bilo kar 90% naložb v proizvodnjo, medtem ko je bilo 10% naložb v obliki odkupa in ustanovitve lastne podružnice s strani tujih vlagateljev. V tabeli 6 so prikazani podatki o številu podjetij s TNN med leti 1993 in 1996, torej za zgodnjo fazo TNN na Slovaškem.

Tabela 6 : Število podjetij s tujimi neposrednimi naložbami na Slovaškem med leti 1993-1996

Število podjetij\Leto	1993	1994	1995	1996
Joint-venture	2038	3327	4511	5626
V 100 % tujem lastništvu	787	1816	2696	3793
SKUPAJ	2825	5143	7207	9419
Delež Joint-venture [%]	72	65	63	60
Delež podjetij v 100% tujem lastništvu [%]	28	35	37	40

Vir: Ferencikova, 1997, str. 9

V začetni fazi je bilo malo naložb v obliki odkupa celotnega podjetja, čeprav so tuji investitorji iskali prav taka podjetja, ki bi imela dobro obstoječo opremo, dobro usposobljene delavce, znanja na tržnem področju ipd. Tveganje investicije v proizvodni sektor je bilo večje, kot na primer v turizmu, saj je bil potreben relativno večji denarni vložek. Tukaj je zagotovo eden od glavnih razlogov, zakaj so se tuji investitorji raje odločali za skupna vlaganja. To je veljalo posebej v začetni fazi, ko so še testirali poslovno okolje. Kasneje, ko so se podjetja že konsolidirala, je prišlo do odkupa celotnih podjetij.

V drugi polovici 90-ih let se je pojavila nova strategija predvsem s strani multinacionalk. Šlo je za postopni prevzem lastništva (deleži lastništva tujih podjetij so se postopoma povečevali). Takšno ravnanje je bilo posledica (Ferencikova, 2000, str. 233):

- globalne strategije multinacionalk,
- konflikta med slovaškimi matičnimi podjetji in tujimi investitorji (kdo ima kontrolo nad ključnimi storitvami),
- nesposobnosti ali odpora do zagotovitve potrebnih investicijskih sredstev domačih partnerjev s ciljem zagotovitve obstoječih lastniških deležev,
- finančnih problemov, zaradi česar so bili slovaški partnerji prisiljeni v prodajo svojih deležev tujim partnerjem.

Če pogledamo, v kako velika podjetja so vlagali tuji investitorji, ugotovimo, da so v 80% vlagali v podjetja, ki niso imela zaposlenih več kot 20 ljudi. Povprečni znesek naložb v takšna podjetja je bil okrog 4000 USD, kar je bil tudi zakonski minimum (možnost registriranja podjetja) pri vlaganjih v slovaška podjetja. Večinoma so se takšna podjetja ukvarjala s prodajo tujih proizvodov na slovaškem tržišču. Po drugi strani so bili vložki, večji od 100 milijonov SKK (200,000 USD), le v nekaj sto podjetjih. Delež teh naložb obsega več kot 90% vseh naložb. V tabeli 7 so prikazane investicije največjih tujih vlagateljev (tabela 7).

Tabela 7 : Prikaz izbranih ekonomskih kazalcev za izbrana tuja podjetja na Slovaškem, ki so stopila v joint-venture v letu 1999

Podjetje	Delež lastništva [%]		Promet [mil SKK]	EBT [mil SKK]	Izvoz [mil SKK]	Delež izvoza/promet [%]	Število zaposlenih	Promet/zaposlenega [mil SKK]
	Na začetku	Leta 99						
Volkswagen	80	100	67.969	2.993	67.689	100	5.684	11,9
Whirpool	44	100	6.183	324	4.977	81	704	8,8
Alcatel	60	100	1.784	205	913	51	400	4,5
Henkel	51	100	2.138	116	700	33	255	8,4
Hoechst-Biotika	52	52	1.078	55	567	53	295	3,7
BC Torsion	51	51	132	n	77	58	98	1,3

Vir: Ferencikova, 2000, str. 234

Vpliv TNN v podjetjih, je bil viden v :

- **spremembah v procesu proizvodnje** s ciljem zagotoviti produkcijo visoko kakovostnih izdelkov. Tuji investitorji so začeli proizvajati nove proizvode. Ponekod je šlo za povsem nove proizvode v celoti (Volkswagen, Alcatel), druge pa je prišlo do nadgradnje obstoječih izdelkov (Whirpool, Henkel, Hoechst-Biotika).
- **tehnoloških izboljšavah.** Tuji investitorji so v večini primerov izvajali transfer tehnologije tako, da so dobavili nove tehnološke linije in postrojenja, ali pa vsaj prenesli svoje, že obstoječe tehnološke kapacitete na nove lokacije, medtem ko je bil prenos zastarelih tehnologij manj prisoten.
- **vlaganju v kadre.** Investicije v izobraževanje so zaznamovale večino podjetij, ki so začele z joint-venture podjetji. Vložki niso bili usmerjeni samo v izboljšanje profesionalnih znanj, temveč tudi v izobraževanje na področju tujih jezikov in spoznavanju novih tehnologij. Tudi izobraževanju tujih managerjev je bila namenjena velika pozornost.
- **vpeljavi »know-how« na področju managementa.** Šlo je za spremenjene ekonomske okoliščine. Potrebno je bilo obvladovanje novih računovodskih in finančnih standardov in sistemov, izboljšave v organizacijskih strukturah in na področju ravnanja s človeškimi viri. Na področju organizacije so bile potrebne obsežne spremembe, saj je bilo v podjetjih še vedno zaslediti organizacijsko strukturo iz časov socialistične ekonomije. Na področju

ravnanja s človeškimi viri pa je šlo za nove načine vrednotenja in ocenjevanja dela, motivacije in prakse.

- **vpeljavi sodobnega marketinga.** Uveljavitev novih prijemov na področju trženja (uporaba tržnih raziskav) je pripeljala do večjega zadovoljstva kupcev,
- **povečanju produktivnosti.** Ta kazalec, ki najbolj prikaže dosežene spremembe z uvedbo TNN, vsekakor odraža stopnjo produktivnosti, organiziranosti delovnih procesov in uspešnosti samega managementa.

Vpliv TNN pa ni omejen samo na podjetja, v katera so tuji investitorji vložili svoja sredstva. Tako lahko zasledimo naslednje posredne učinke na domača podjetja, ki so bila v začetni fazi del skupnih »joint-venture« podjetij, kasneje pa so se tako ali drugače osamosvojila:

- **nenamerno učenje.** Gre za proces, ki je težko merljiv in posreden. Gre v bistvu za razširjanje nove managerske kulture, etike in korporativnega načina vodenja,
- **namerno učenje.** Gre za proces prenosa metod, ki jih uporabljajo tuja podjetja. Metode podjetja spoznajo v času skupnih »joint-venture« podjetij,
- **dobavitelj v skupnem »joint-venture« podjetju,**
- **dobavitelj v mreži skupnega partnerja v »joint-venture« podjetju,**
- **postati konkurenca nekdanjemu partnerju v »joint-venture« podjetju.**

Vpliv TNN je nadalje zaslediti tudi v lokalnem okolju in ekonomiji. Za razliko od omejenega vpliva na domača podjetja je vpliv na lokalno okolje in ekonomijo večji. Zasledimo lahko naslednje:

- **vpliv na lokalne dobavitelje.** Domača podjetja, ki so bila sposobna prilagoditve novim okoliščinam, so lahko postala dobavitelj novim (tujim) podjetjem.
- **vpliv na zaposlenost in delovno silo.** Tuja podjetja so zaposlila veliko število ljudi. Še bolj pomembno pa je, da vložki v človeški kapital niso zanemarljivi. Tudi nivo plač je v glavnem višji, kot v enakovrednih domačih podjetjih ali v primerjavi s povprečjem plač v državi za določeno panogo. To je pripeljalo do nastanka dveh trgov delovne sile.
- **povečanje konkurence.** Učinek povečanja konkurence je omejen. Upoštevati je potrebno, da v starem sistemu ni bilo konkurence. Tuji investitorji so kupovali domača podjetja, kar pa ni privedlo do širjenja ekonomskih subjektov na določenem tržnem segmentu.

- **razvoj podjetništva.** Razvoj podjetništva je bil na začetku možen le tako, da so domači managerji ustanavljali nova podjetja na temelju pridobljenih znanj.
- **vpliv na domači trg.** Kvaliteta produktov, ki so jih podjetja ponudila na domačem trgu, se je povečala.
- **rast izvoza.** Ob izboljšani kvaliteti proizvodov in uporabi novih distribucijskih poti se je tudi izvoz na tuje trge povečal.

3.4. Slovenija

3.4.1. Privatizacija

Ustvariti novo lastniško strukturo je bil eden od ciljev privatizacije v Sloveniji. Del družbene lastnine je bil privatiziran na temelju denacionalizacije. Novo lastniško strukturo so sooblikovali tako managerji kot tudi delavci poleg institucij v državni ali privatni lasti. Zasledimo lahko različne tipe odkupa podjetij, tako skozi notranji kakor zunanji odkup. Pri prvem lahko zasledimo: managerski odkup (angl. management buy-out = MBO), delavsko-managerski odkup (angl. employee and managers buy-out = EMBO) in program solastništva delavcev (angl. employee share-ownership programme = ESOP).

V Sloveniji je bil sprejet kombiniran model privatizacije. Privatizacijski model je bil oblikovan po formuli $20\% + 20\% + 20\% + 40\%$:

- 20 % premoženja je bilo razdeljeno na para državne sklade v razmerju 10% v pokojninski sklad, 10% v odškodninske sklade,
- 20 % premoženja je šlo v roke privatnim investicijskim družbam z zamenjavo lastniških certifikatov, ki so jih skladi pridobili od državljanov,
- 20 % premoženja je prešlo v roke zaposlenim in managerjem pod ugodnejšimi pogoji,
- 40 % premoženja je bilo razdeljeno na različne načine, kot so: odkup lastniških deležev pod ugodnejšimi pogoji, kadar so odkupili deleže notranji lastniki, zamenjava lastniških certifikatov državljanov na javnih dražbah in nakup deležev s strani strateških partnerjev.

Zadnja možnost je omogočala različne načine privatizacije. Za prvo fazo privatizacije je značilno, da so številna podjetja zamudila priložnost privabiti tuje strateške vlagatelje. Od približno 1500 podjetij, ki so se preoblikovala po Zakonu o preoblikovanju, jih je le nekaj deset pridobilo strateške partnerje (Simoneti, 2001, str. 7).

V Sloveniji je bilo relativno visoko število EMBO. Kljub dejstvu, da je bilo relativno veliko število notranjih odkupov, je bilo po drugi strani tudi veliko število podjetij, kjer je imela država svoj lastniški delež (ocenjeno na približno 50% BDP). Do konca leta 1997 je bilo privatiziranih 1329 državnih podjetij, medtem ko je bilo 1345 podjetij določenih za privatizacijo po **Zakonu o lastninskem preoblikovanju podjetij**. Ostala podjetja je na osnovi **Zakona o zaključku lastninjenja in privatizaciji pravnih oseb v lasti Slovenske razvojne družbe** prevzela Slovenska razvojna družba (Pučko, 1999, str. 73).

Do konca leta 1999 je bilo privatiziranih 1381 podjetij, 141 podjetij je bilo »preneseni« na Slovensko razvojno družbo, 82 podjetij pa je šlo v stečaj (Pučko, 2001, str. 11). Poleg tega je ostala t.i. privatizacijska luknja. Veliko število privatizacijskih certifikatov ni bilo izkoriščenih.

Drugo fazo privatizacije predstavlja proces konsolidacije razpršenega lastništva zaposlenih v podjetjih, preobrazba privatnih skladov in vladnih paradržavnih skladov in izboljšanje delovanja managementa paradržavnih skladov (Simoneti, 2001, str. 11). V tem delu privatizacije so bili vsi vrednostni papirji, ki so jih posedovali ljudje iz prvega ciklusa privatizacije, preneseni na Klirinško depotno družbo, ki je odprla register. Ta register služi preglednosti trgovanja z vrednostnimi papirji. Brez vpisa transakcije v register trgovanje z vrednostnimi papirji ni možno. V praksi pa je prišlo do neupoštevanja pravil igre. Mnogo podjetij je trgovalo »pod mizo«. Posledici sta bili ustvarjanje koncentracij lastništva in problem notranjih informacij. Veliko prednost so imeli managerji podjetij, ki so imeli »boljše« informacije o pričakovanih kapitalskih dobičkih. Ustvarjeni so bili pogoji za pridobivanje velikih dobičkov iz naslova prodaje kontrolnih deležev v podjetjih. Takšno stanje je bilo možno, saj v tem času ni bilo pravnih omejitev. Tako se je v zelo kratkem času ustvaril nov »lastniški« sloj, ki je pridobil veliko premoženje predvsem na račun majhnih delničarjev.

Če se ozremo na privatizacijo skozi oči zaposlenih, lahko ugotovimo, da je prišlo sprva predvsem do problema razpršenega lastništva, na eni strani do neunovčljivosti dela lastniških certifikatov, na drugi strani pa do močnega zastopstva zaposlenih v nadzornih odborih. To je povzročilo pritisk na maksimizacijo plač, hkrati pa željo po dolgoročni zaposlitveni varnosti, torej dve divergentni zahtevi!

Vloga privatizacijskih skladov v procesu privatizacije je sporna, predvsem zaradi privatizacijske luknje, ki je v letu 1998 predstavljala 60% portfelja privatizacijskih skladov (medtem se je primanjkljaj bistveno zmanjšal, za več kot polovico, s pomočjo para državnih

skladov in konverzije neuporabljenih certifikatov v pokojninske bone) (Simoneti, str.16, 2001).

Po drugi strani pa je bil vpliv države še vedno zelo velik. Tako Pučko navaja, da je bilo skoraj 50% BDP v letu 1998 še ustvarjenega v podjetjih, ki so bila v državni lasti (Pučko, 1999, str. 74)

3.4.2. Tuje neposredne naložbe

Za Slovenijo pomeni obdobje od leta 1993 do leta 2000 precej pomembno obdobje tranzicijskega procesa. V tem obdobju je bila pomembnost TNN v porastu. Potrebno je povedati, da je bil delež TNN manjši kot v ostalih treh proučevanih državah (Češki, Madžarski in Slovaški). Ne samo to, zaznati je, da je delež TNN na Češkem in Madžarskem v primerjavi s Slovenijo veliko večji, tako v relativnem kot absolutnem smislu. Slovenija je med proučevanimi državami po obsegu in intenzivnosti TNN na zadnjem mestu (Rojec, Antalóczy). V tabeli 8 so zbrani podatki o TNN v izbranih državah.

Ob koncu leta 2000 so znašale TNN v Sloveniji 2808,5 mio USD. To je sicer več kot leto poprej (za 152,0 mio USD), vendar le za 42,7 mio USD več kot konec leta 1998.

Tabela 8 : Tuje neposredne naložbe v izbranih državah v tranziciji v letih 1993, 1999, 2000.

Država	Češka	Madžarska	Slovaška	Slovenija
1993				
Priliv v mio USD	654	2,339	250 ¹	113
Stanje v mio USD	3.423	5.585	897 ¹	954
Stanje kot delež BDP (%)	9,8	14,5	6,2 ¹	7,5
1999				
Priliv v mio USD	5.108	1.944	356	181 ²
Stanje v mio USD	16.246	19.276	2.817	2.684
Stanje kot delež BDP (%)	30,7	40,0	14,3	13,3
2000				
Priliv v mio USD	4.595	1.957	1.500	181 ¹
Stanje v mio USD	20.000	19.889	3.700	2.809
Stanje kot delež BDP (%)	40,4	43,2	19,3	15,5
Povečanje 1993-2000 (Količnik, 1993=1)				
Priliv	7,0	0,8	6,0	1,6 ²
Stanje	5,8	3,6	4,1	2,9
Stanje kot delež v BDP ²	4,1	3,0	3,1	2,1

Opombe: ¹ Podatki za 1994; ² Vključuje reinvestirane profite; ³ Dejansko je količnik precej nižji, saj prilivi v letu 2000 vsebujejo tudi reinvestirane profite, prilivi v letu 1993 pa ne. Če upoštevamo prilive brez reinvestiranih profitov, je količnik 0,7.

Vir: Rojec, 2001, stran 6.

Padec stanja TNN v letu 1999 je posledica tečaja USD do SIT. Gledano v EUR je bile delež TNN v bistvu večji (porast je bil za 317,8 mio EUR). Kljub temu pa je zaslediti trend upadanja TNN od leta 1997 naprej. Če upoštevamo stopnjo reinvestiranih dobičkov, vztrajno raste, kar pa kljub vsemu ne popravi celotne slike o trendu TNN. Leto 2001 pomeni spremembo, saj so prilivi večji, predvsem zaradi nekaterih za slovenske razmere velikih akvizicij.

Če pogledamo, katere države so največ investirale (tabela 9), lahko ugotovimo, da je največji investitor Avstrija, ki je imela leta 1994 22,4% vseh tujih investicij. Do leta 2000 je ta delež TNN narasel na 23,2% vseh tujih investicij ali v absolutnem znesku 1.279,4 mio USD, medtem ko je bil ta znesek leta 1994 296,4 mio USD. V tem obdobju se je delež TNN iz Avstrije potrojil! Drugo mesto zaseda Nemčija s 14,8 % deležem v letu 1994 in zneskom 196,3 mio USD. Leta 2000 pa je, zanimivo, delež le 12,5%, kar pomeni padec za 2,3%. Sledijo Francija, Italija, Velika Britanija, Nizozemska itd.

Tabela 9 : Porazdelitev tujih neposrednih naložb po državah investitorkah v letih 1994 in 2000, stanje konec leta

	1994		2000		Sprememba deleža 1994-2000
	Vrednost, v mio USD	Delež, v %	Vrednost, v mio USD	Delež, v %	
Avstrija	296,9	22,4	1.279,4	45,6	+23,2
Nemčija	196,3	14,8	350,5	12,5	-2,3
Francija	154,2	11,6	299,2	10,7	-0,9
Italija	136,0	10,3	152,0	5,4	-4,9
Velika Britanija	5,5	0,4	101,5	3,6	+3,6
Nizozemska	11,0	0,8	82,9	3,0	+2,2
Danska	16,9	1,3	42,2	1,5	+0,2
Luksemburg	0,2	0,0	29,6	1,1	+1,1
Švedska	0,2	0,0	13,5	0,5	+0,5
Belgija	4,9	0,4	7,1	0,3	-0,1
Irska	-0,1	0,0	1,2	0,0	0,0
Finska	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
EU - skupaj	821,7	62,0	2.359,8	84,0	+22,0
ZDA	12,2	0,9	109,3	3,9	+3,0
Češka	0,1	0,0	104,9	3,7	+3,7
Švica	62,9	4,7	102,0	3,6	-1,1
Hrvaška	409,8	30,9	48,0	1,7	-29,2
Ostale države	19,2	1,4	84,5	3,0	+1,6
SKUPAJ	1.325,9	100,0	2.808,5	100,0	0,0

Vir: Rojec, 2001, stran 8

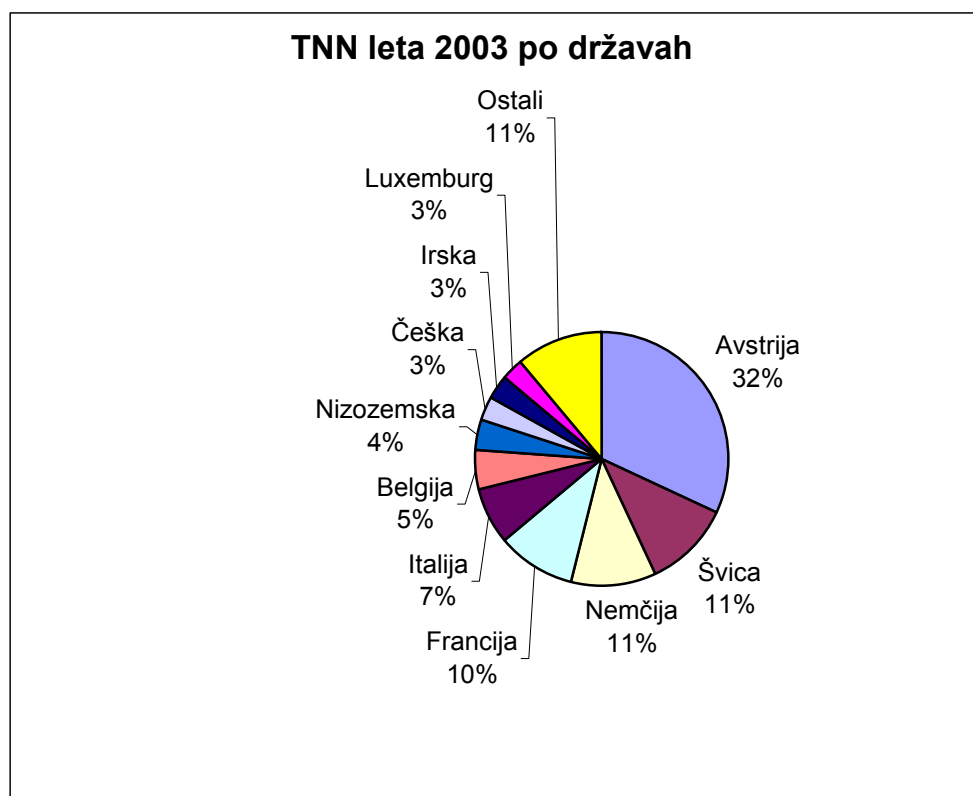
Delež TNN držav članic EU je leta 1994 znašal 62%, do leta 2000 pa je narasel na 84 % vseh naložb. Med državami izven območja EU je bila v letu 1994 na prvem mestu Hrvaška. Do leta 2000 se je stanje spremenilo, tako da so prvo mesto zasedle ZDA, sledita Češka in Švica. Vse tri imajo obseg investicij v letu 2000 približno na enakem nivoju, gledano absolutni znesek. Če izvzamemo Avstrijo, je interes držav članic EU za TNN v Slovenijo slab. Nič drugače pa ni z ostalimi investitorami, kot so ZDA, Češka itd.

Tak rezultat niti ni presenetljiv ob upoštevanju dejstva, da v Sloveniji do leta 2000 ni bilo nikakršnih spodbud s strani države do tujih vlagateljev (Antalóczy, 2001, stran 201). Leta 2000 je vlada začela program Promocije TNN.

Stanje TNN po državah investitorih konec leta 2002 pa je prikazano na sliki 2. Tu je situacija že drugačna. Na drugem mestu sta skupaj Nemčija in Švica. Slednja je investirala, bolj natančno švicarski Novartis je kupil podjetje Lek.

Kot novo **fiskalno** spodbudo je vlada uvedla 10% zmanjšanje davčne stopnje na dobiček za podjetja, ki delujejo na področju Kopra in Maribora. Nadalje lahko podjetja izvajajo pospešeno amortizacijo (5% za nepremičnine, do 50% za računalniško opremo). Davčna osnova je lahko znižana do 40% za investicije v fiksno premoženje (razen osebnih avtomobilov).

Slika 2 : Tuje neposredne naložbe v Sloveniji konec leta 2002 po državah investitorih



Vir : Banka Slovenije, Statistika, Neposredne naložbe 1994-2002, 2004

Kot novo **finančno** spodbudo je vlada vpeljala podporo tistim investitorjem, ki s svojim vložkom prispevajo k ustvarjanju novih delovnih mest. Spodbude za obdobje od leta 2004 - 2005 so razvidne iz tabele 10.

V obdobju od leta 2000 do leta 2003 so bili kriteriji nekoliko drugačni, tako je veljala spodbuda na proizvodnem področju za 100 novih delovnih mest za obdobje 2 let, na področju R&R pa za 20 novih delovnih mest.

Tabela 10 :Finančne vzpodbude v Sloveniji za obdobje 2004 - 2005

Sektor	Minimalna investicija	Min. število novih delovnih mest vsaj za 3 leta	Vzpodbuda za vsako novo delovno mesto
Proizvodnja	1,2,4 ali 6 mio EUR odvisno od regije	50	2,500 - 6,500 EUR
Strateške storitve	1,0 mio EUR	20	4,000 - 10.000 EUR
R&R	1,0 mio EUR	10	5,000 - 13,000 EUR

Vir: <http://www.investslovenia.org>, 2.5. 2004

K **ostalim** spodbudam lahko štejemo obstoj prosto carinskih con, ki imajo davčne in carinske olajšave.

Lokalne oblasti pa privabljajo nove investitorje z manjšimi lokalnimi dajatvami in gradnjo novih industrijskih con na področjih z že obstoječo infrastrukturo. Za vsakega novo zaposlenega, ki je bil prijavljen kot nezaposlena oseba, ponujajo lokalne oblasti s pomočjo Zavoda za nezaposlene brezplačno šolanje za takšne kadre.

Možno pa je pridobiti tudi posebne ugodnosti skozi individualna pogajanja (URL: <http://www.sloveniainvest.org>).

4. PODJETNIŠKO PRESTRUKTURIRANJE

4.1. Češka

4.1.1. Razvoj malega podjetništva

V tretjem poglavju sem prikazal način privatizacije čeških podjetij iz starih socialističnih podjetij v nova kapitalistična. Vendar to ne predstavlja celotnega procesa tranzicije. Drugi nič

manj pomemben segment tranzicije predstavlja proces ustanavljanja malih in srednjih podjetij - MSP (angl. Small and medium enterprises -SME).

Za primerjavo povejmo, da je bilo do maja leta 2003 na področju EU 19.310.000 MSP, od katerih jih več kot 17.820.000 (92%) spada v kategorijo mikro podjetij, torej imajo zaposlenih manj kot 9 ljudi. V skupini podjetij, ki imajo zaposlenih od 10 do 49 ljudi, je 1.260.000 podjetij (6,5%) (Observatory of European SME's 2003, 2003).

Na začetku tranzicijskega procesa v letih 1990 in 1991 je država favorizirala že omenjeni proces prenosa lastništva s pomočjo privatizacije z boni. Tako ni bilo pravega zagona za spodbujanje ustanavljanja MSP. Skozi proces transformacije podjetij se je pokazalo, da je struktura gospodarstva neustrezna, saj so prevladovala velika podjetja. Takšna politika pa je bila kratkovidna. Tudi mednarodni denarni sklad (IMF) in svetovna banka sta podcenila vlogo MSP, saj je Češka izvajala reforme pod vplivom teh dveh institucij.

Za takšna »novo« ustanovljena podjetja je bilo ključnega pomena, da so bile jasno definirane obveznosti, ki jih imajo novi lastniki in razmerja znotraj firme. Tu mislim na kvaliteto managementa in način upravljanja kot funkciji človeškega kapitala in zakonske ureditve. Nadalje je bilo potrebno upoštevati, kakšna so bila razmerja v produkciji in nazadnje, kakšne so bile sposobnosti preusmerjanja denarnih tokov v nove investicije (Benaček, 2002, str. 69).

Dediščina komunističnega režima je bila takšna, da je v obdobju centralno planskega gospodarstva obstajalo zelo malo privatnih podjetij. Tudi količina privatnih prihrankov je bila nizka, tako da ni bilo kapitalske moči, ki bi omogočala ustanavljanje privatnih podjetij ob že omenjenem pomanjkanju institucionalnih spodbud. Poleg že omenjenih TNN naložb in privatizacijskih oblik prevzemov podjetij je bilo ustanavljanje »novih« podjetij na osnovi lastnih prihrankov ali posojil tretji način ustanavljanja novih podjetij.

Ocena analitikov leta 1997 je bila, da je bil pristop Češke v procesu privatizacije pomanjkljiv (Benaček, Ondrčka). Po nekaterih je bil glavni vzrok restriktivna politika Češke narodne banke, medtem ko drugi vidijo razloge v neprimernem procesu privatizacije, kjer je bila favorizirana privatizacija velikih podjetij, medtem ko je bilo vprašanje MSP marginalizirano. Temeljno dejstvo je, da je privatizacija v svojem bistvu pravzaprav ekonomsko in ne politično vprašanje. Gre za vprašanje lastništva, upravljanja s podjetji in njihovo učinkovitost.

Leta 1992, natančneje 28. aprila, je češki parlament sprejel zakon o državni podpori MSP (Czech National Council Act No. 299/1992 on State Support for Small and Medium-sized Businesses). Namen tega zakona je bil spodbuditi rast ter utrditi položaj že obstoječih MSP. Pogoj je bil, da je bil sedež podjetij registriran na Češkem. Po tem zakonu število zaposlenih delavcev ni smelo presegati 500. V 6. členu tega zakona je vlada postavila temelje, na osnovi

katerih so bili podjetniki deležni podpore s strani državnega proračuna. V zakonu se je vlada obvezala, da bo podpirala naslednje aktivnosti:

- spodbujanje procesa izobraževanja,
- spodbujanje svetovalnih storitev,
- spodbujanje kooperacije med MSP,
- spodbujanje pridobivanja, obdelave in distribucije informacij,
- spodbujanje aplikativnih raziskav in tehničnega razvoja,
- spodbujanje ustvarjanja novih delovnih mest,
- spodbujanje regionalnega ekonomskega razvoja,
- spodbujanje čezmejnega sodelovanja in udeležbe na mednarodnih sejmih,
- spodbujanje raziskav s področja MSP (Czech National Council Act No. 299/1992 člani 7 - 15).

Do 1. decembra leta 1996 je bilo za oblikovanje politike na področju MSP odgovorno Ministrstvo za ekonomske odnose, po tem datumu pa je te naloge prevzelo Ministrstvo za industrijo, saj je bilo prejšnje razpuščeno.

Realizacijo programa razvoja MSP sektorja je vlada zaupala Češko-Moravski banki(CMGDB - Czech-Moravian Guarantee and Development Bank).

Bistvo programa je bilo v naslednjih aktivnostih:

- izboljševanje pogojev za podjetnike s pomočjo:
 - kreditov, ki so namenjeni realizaciji projektov za ustanovitev in razvoj MSP,
 - svetovanja, informiranja in izobraževanja na področju priprave projektov,
 - tehnološkega in tehničnega znanja in pospeševanja prodaje,
- izboljševanje stopnje zaposlenosti prebivalstva.

V nadaljevanju pogledjmo, kakšne so bile razmere po panogah.

V tabeli 11 so podatki o gibanju števila MSP v **industriji** v obdobju med 1995 in 2001 v odvisnosti od števila zaposlenih. Gibanje števila podjetij nakazuje, da je v splošnem nastopil trend povečevanja števila podjetij. Izstopa le padec števila podjetij s številom zaposlenih 1 - 9 v letu 1998.

Glede na dvig števila podjetij v velikostnem razredu zaposlenih 10 - 19 in padec števila podjetij v razredu števila zaposlenih 20-49, lahko sklepamo, da je nekaj podjetij iz prve skupine prešlo v skupino z več zaposlenimi, torej so podjetja izkazovala svojo rast. Nekaj podjetij pa je izkazovalo nazadovanje zaradi prehoda iz večjega števila zaposlenih (20-49) v nižjo skupino (10-19). V ostalih kategorijah je trend rasti bolj umirjen, kar je možno utemeljiti

s tem, da so ta podjetja že našla svoje mesto na trgu. Prehodi iz ene skupino v drugo so posledica prilagajanj teh podjetij razmeram na trgu.

Tabela 11 : Prikaz števila malih in srednjih podjetij za Češko v industriji od leta 1995 do leta 2001

L e t o	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	106.420	95.569	4.893	3.262	1.432	1.264	99,0	*
1996	111.363	100.375	4.486	3.594	1.592	1.316	99,0	104,6
1997	145.808	131.378	6.216	4.797	1.970	1.447	99,3	130,9
1998	128.280	113.836	6.258	4.719	2.033	1.434	99,2	88,0
1999	136.189	121.492	6.776	4.462	2.039	1.420	99,3	106,2
2000	147.296	132.188	7.023	4.623	2.025	1.437	99,3	108,2
2001	153.231	138.560	6.466	4.694	2.024	1.487	99,3	104,0

¹⁾ Delež v celotni panogi; ²⁾ Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

Da bi lahko ocenili ta gibanja bolj podrobno, je potrebno pogledati tudi gibanja števila zaposlenih v podjetjih v enakem obdobju. Te podatke prikazuje tabela 12. Tudi tu opazimo podobne podatke, saj je leta 1998 zaslediti največji padec zaposlenih v kategoriji podjetij s številom zaposlenih med 1-9. Po drugi strani pa se je število zaposlenih v kategoriji podjetij s številom zaposlenih med 20-49 ter 50-99 povečalo. V tabeli 13 lahko vidimo, da je povprečno število zaposlenih najmanjše v prvi skupini. Tudi to lahko pripišemo dejstvu, da so to nova podjetja, ki se šele postavljajo »na noge«. Je pa zanimiv podatek, da je povprečno število zaposlenih v prvi kategoriji podjetij v letu 2001 manjše od 1. To ni spodbuden podatek, saj govori o formalnem obstoju podjetij, ki delujejo samo na papirju!

Tabela 12 : Prikaz števila zaposlenih v malih in srednjih podjetjih za Češko v industriji v obdobju od leta 1995 do 2001

L e t o	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih (v 1000)					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	642	168	70	98	104	202	39,2	*
1996	680	177	65	113	115	203	41,7	105,9
1997	765	191	97	138	134	223	46,1	112,5
1998	747	161	82	142	140	222	47,2	97,6
1999	771	187	89	134	140	221	50,3	103,2
2000	801	198	96	145	139	223	51,5	103,9
2001	817	196	92	146	149	224	50,2	102,0

¹⁾ Delež v celotni panogi; ²⁾ Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

Tabela 13 : Prikaz povprečnega števila zaposlenih v malih in srednjih podjetjih za Češko v industriji v obdobju od leta 1995 do 2001

Leto	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih (osebe)					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	6,0	1,8	14,3	30,0	72,6	159,8	39,6	*
1996	6,1	1,8	14,5	31,4	72,2	159,6	42,1	101,2
1997	5,2	1,5	12,7	28,8	68,0	154,1	46,4	85,9
1998	5,8	1,4	13,1	30,1	68,9	154,8	47,6	111,0
1999	5,7	1,5	13,1	30,0	68,7	155,6	50,6	97,2
2000	5,4	1,5	13,6	31,3	68,7	156,5	54,1	95,4
2001	4,4	0,5	12,5	29,8	72,6	156,5	48,8	81,5

¹⁾ Delež v celotni panogi; ²⁾ Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

Če iz teh tabel naredimo sintezo, lahko ugotovimo, da se število podjetij v industriji povečuje, prav tako pa tudi število skupaj zaposlenih v tej panogi. Povprečno število zaposlenih v MSP pa ima padajoči predznak, kar pomeni, da resnično prihaja do prestrukturiranja podjetij. Temu v prid govori tudi podatek, da predstavlja število MSP nekaj nad 99 % vseh podjetij v panogi. V storitvenih dejavnostih (tabele 17,18 in 19) je prisotna tako rast števila podjetij kot rast skupnega števila zaposlenih. Ta podatek govori v prid preobrazbi gospodarstva tudi na področju MSP v smeri širjenja storitvenih dejavnosti.

Poglejmo še, kakšne so razmere na celotnem področju **nefinančnih institucij**. Za razliko od stanja v industriji imamo tukaj v prvih treh skupinah podjetij prisoten trend rasti števila podjetij (glej tabelo 14). Pri vseh velikostnih kategorijah je v prvih treh letih prisotna rast števila podjetij, z izjemo kategorije mikro podjetij, ki izkazujejo stabilen trend rasti števila.

Tabela 14: Prikaz števila malih in srednjih nefinančnih podjetij za Češko v obdobju od leta 1995 do 2001

Leto	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	682.324	642.577	20.850	11.261	4.292	3.344	99,7	*
1996	720.981	680.054	21.134	12.373	4.369	3.051	99,8	105,7
1997	802.716	750.512	27.889	15.703	5.366	3.246	99,8	111,3
1998	836.476	786.426	27.002	14.845	5.089	3.114	99,8	104,2
1999	836.748	787.271	27.464	14.120	4.946	2.947	99,8	100,0
2000	989.896	943.340	24.538	14.216	4.918	2.884	99,8	118,3
2001	991.658	945.261	25.001	13.647	4.846	2.903	99,3	100,2

¹⁾ Delež v celotni panogi; ²⁾ Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

Če pogledamo tabeli 15 in 16, ugotovimo, da se skupno število zaposlenih dviguje, medtem ko je število povprečno zaposlenih v podjetju iz leta v leto manjše. Tudi tu je zanimiv podatek

o številu povprečno zaposlenih (tabela 16) v najnižji kategoriji (0,5 zaposlenega na podjetje) v letu 2001.

Tabela 15: Prikaz števila zaposlenih v malih in srednjih nefinančnih podjetjih za Češko v obdobju od leta 1995 do 2001

Leto	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih (v 1000)					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	2.324	904	298	330	294	498	59,9	*
1996	2.331	953	277	341	301	459	60,8	100,3
1997	2.506	930	325	428	352	471	63,8	107,5
1998	2.406	880	320	414	338	454	64,5	96,0
1999	2.421	930	339	394	325	433	66,3	100,6
2000	2.851	1.305	336	430	340	440	68,2	117,8
2001	2.815	1.264	344	414	344	449	69,1	98,7

¹⁾ Delež v celotni panogi; ²⁾ Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

Tabela 16: Prikaz povprečnega števila zaposlenih v malih in srednjih nefinančnih podjetjih za Češko v obdobju od leta 1995 do 2001

Leto	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih (osebe)					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	3,4	1,4	14,3	29,3	68,5	148,9	60,0	*
1996	3,2	1,4	13,1	27,6	68,9	150,4	60,9	94,9
1997	3,1	1,2	11,7	27,3	65,6	145,1	63,9	96,6
1998	2,9	1,1	11,9	27,9	66,4	145,8	64,6	92,1
1999	2,9	1,2	12,3	27,9	65,7	146,9	66,4	100,6
2000	2,9	1,4	13,7	30,3	69,2	152,6	66,1	100,3
2001	2,0	0,5	12,1	29,1	70,0	154,0	67,8	69,4

¹⁾ Delež v celotni panogi; ²⁾ Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

Tabela 17: Prikaz števila malih in srednjih storitvenih podjetij za Češko v obdobju od leta 1995 do 2001.

Leto	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	180.218	173.742	3.485	2.056	604	331	99,9	*
1996	184.231	177.785	3.552	1.963	593	338	99,9	102,2
1997	227.226	218.879	4.474	2.749	732	392	99,9	123,3
1998	248.358	240.724	4.285	2.291	679	379	100,0	109,3
1999	247.250	239.543	4.327	2.290	724	366	100,0	99,6
2000	288.251	281.402	3.638	2.118	735	358	99,8	116,6
2001	305.016	297.773	3.803	2.320	757	363	99,8	105,8

¹⁾ Delež v celotni panogi; ²⁾ Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

Tabela 18: Prikaz števila zaposlenih v malih in srednjih storitvenih podjetjih na Češkem v obdobju od leta 1995 do 2001.

Leto	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih (v 1000)					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	332	180	41	44	30	37	88,1	*
1996	309	166	37	41	30	35	88,5	93,1
1997	325	154	35	58	37	41	88,3	105,2
1998	324	160	43	47	35	39	88,8	99,7
1999	335	171	41	47	37	39	89,6	103,4
2000	507	288	50	64	51	54	94,8	151,3
2001	527	297	52	69	53	56	94,6	104,0

¹⁾Delež v celotni panogi; ²⁾Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

Tabela 19: Prikaz povprečnega števila zaposlenih v malih in srednjih storitvenih podjetjih na Češkem v obdobju od leta 1995 do 2001.

Leto	MSP skupaj	Skupine glede na število zaposlenih v podjetjih (osebe)					Delež MSP ¹⁾ v %	Verižni indeks ²⁾
		1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249		
1995	1,8	1,0	11,8	21,4	49,7	111,8	88,1	*
1996	1,7	0,9	10,4	20,9	50,6	103,6	88,6	91,0
1997	1,4	0,7	7,8	21,1	50,5	104,6	88,4	85,3
1998	1,3	0,7	10,0	20,5	51,5	102,9	88,8	91,2
1999	1,4	0,7	9,5	20,5	51,1	106,6	89,6	103,9
2000	1,8	1,0	13,7	30,0	69,9	150,5	99,9	132,9
2001	1,1	0,4	12,3	28,8	68,8	152,9	85,9	61,1

¹⁾Delež v celotni panogi; ²⁾Predhodno leto = 100

Vir: Češki zavod za statistiko

4.1.2. Prestrukturiranje velikih podjetij

Proces prestrukturiranja velikih podjetij lahko razumemo kot proces v tranziciji, kjer prihaja do preobrazbe iz ekonomije neučinkovitih podjetij v ekonomijo podjetij, ki delujejo po načelih tržne ekonomije.

Proces prestrukturiranja je sestavljen iz treh delov. Prvi del predstavlja pravno preobrazbo, ki obsega spremembo lastniške strukture. Drugi predstavlja finančno preobrazbo, ki obsega spremembo finančnih virov. Tretji predstavlja spremembo organizacijske strukture in operativnih metod (spremembe v produkciji, tehnologiji, dobavni verigi, distribuciji, marketingu in predvsem v metodah vodenja in upravljanja) (Pučko, 1999, str 69).

Struktura gospodarskih podjetij v času starega direktivnega ekonomskega modela je bila eden od glavnih izzivov preoblikovanja obstoječih velikih gospodarskih subjektov v tržno usmerjene gospodarske subjekte.

Konec leta 1991 je bilo v Čehoslovaški 700 starih socialističnih podjetij preoblikovanih v 1855 samostojnih tržno orientiranih podjetij. Junija istega leta je Ministrstvo za privatizacijo objavilo listo 3500 podjetij za privatizacijo, medtem ko je bilo decembra 1993 več kot 7500 podjetij, katerih premoženje je bilo prenešeno na »National Property Fund« - NPF (Clark, 2001, str. 240).

Proces prestrukturiranja velikih podjetij je potrebno pogledati v širšem kontekstu. Vloga velikih podjetij v socializmu je bila večplastna, saj ta niso bila le ekonomski subjekt, temveč tudi element politično-socialno-ekonomskega sistema. Iz tega izhaja, da je bila vloga podjetij zasnovana na širšem spektru kot v tržni ekonomiji. Podjetja so poleg svoje primarne dejavnosti skrbela tudi za razvoj lokalne skupnosti, v kateri so delovala. Gradila so šole in vrtce, vlagala so v turistične kapacitete za svoje delavce, imela so svoje službe za vzdrževanje, lastne ambulante in podobno. Podjetja so imela tudi politično vlogo, saj je vladajoča struktura z imenovanjem »svojih« managerjev na vodilna mesta ohranjala svojo vlogo v družbi.

Avtorji navajajo (Meyer, Ulenbruck), da so stara državna podjetja v primerjavi z zahodnimi standardi slabša na področjih, kot so: strategija, ustroj, proizvodna linija, proizvodnja, nabava, marketing in finance. Na začetku procesa prestrukturiranja so podjetja želela kupiti managerski in tehnološki »know-how« na zahodu. Ta strategija pa ni prinesla želenih učinkov, vsaj na kratek rok ne. Zahodni investitorji so želeli upravljati podjetja, in pri tem imeti tudi odločilno vlogo.

Preoblikovanje velikih podjetij se je odvijalo v več smereh. Mnogo velikih podjetij ni izpeljalo preoblikovanja v želeni smeri. Veliko jih je prejelo subvencije v obliki »komercialnih posojil«. Država je namreč preko svoje banke (Consolidation bank) prevzela vsa slaba posojila (tudi tista iz nasledstva prejšnje oblasti) ter preko omenjene banke poskušala blažiti dolžniška razmerja. S tem pa je ohranjala tudi stari model vodenja v podjetjih, s katerim je lahko vodstvena struktura skrivala svoje neučinkovito vodenje podjetij. Po drugi strani so največje banke imele že dolgo prakso s podjetji, ki so bila privatizirana z odkupom kuponov preko svojih investicijskih skladov. Tako strukturiran delniški kapital, kjer je bilo veliko nerazrešenih dolgov, je bil v primerjavi s podjetji, ki so bila privatizirana le z lastniškim kapitalom, manj donosen. Tako je bila privatizacija velikih podjetij veliko bolj počasna, kot je bilo to opaziti na prvi pogled. Kljub izvedeni javni privatizaciji s pomočjo

kuponov je bila leta 1998 še večina velikih podjetij pod kontrolo države, neposredno ali posredno preko državnih bank.

Kot je razvidno iz tabele 20, je prišlo do najobčutnejšega preoblikovanja velikih podjetij na področjih kmetijstva in gozdarstva, predelovalne industrije, gradbeništva in storitev.

Nov privatizacijski val velikih podjetij se je začel leta 2000, ko je manjšinska socialdemokratska vlada dosegla sporazum z opozicijsko Meščansko demokrasko stranko. S sporazumom so dosegli konsenz o dokončanju zastalega privatizacijskega procesa velikih strateških podjetij v naslednjih dveh letih.

Vse največje banke so bile prodane tujim investitorjem. Tako je bila Česká spořitelna prodana avstrijski Erste Bank Sparkassen, Komerčni banka pa francoski Société Général.

Tabela 20: Distribucija podjetij na Češkem po sektorjih po njihovi velikosti (januar 1991, december 1996)

Velikost podjetja (število zaposlenih)	Kmetijstvo in gozdarstvo	Rudarstvo	Predelovalna industrija	Gradbeništvo	Storitve	Hoteli in restavracije	Ostali privatni sektor	Banke in zavarovalnice
Češka republika - januar 1991								
< 25	9	4	7	23	44	56	25	7
25 - 100	29	20	14	20	21	19	21	51
101 - 500	49	26	34	35	25	14	29	23
> 500	13	50	45	22	10	10	25	19
Češka republika - december 1996								
< 25	23	12	18	43	67	67	42	22
25 - 100	31	17	21	24	19	16	21	26
101 - 500	43	23	29	25	10	11	19	33
> 500	3	48	32	8	3	6	18	19

Vir: Jurada, 2003, str. 50

Poseben primer predstavlja IPB banka, ki jo je najprej kupila japonska Nomura. V prvem polletju leta 2000 je imela IPB banka velike težave z vzdrževanjem primerne vrednosti kapitala in z odlivi depozitov. IPB je bila v tem času druga največja banka po številu depozitov v državi, zato je češka Narodna banka administrativno prevzela nadzor nad banko. Kmalu za tem je banko prodala nam dobro znani belgijski banki KBC. Sodni spor med banko Nomura in češko Narodno banko rešuje sodišče v Londonu, ki je podalo mnenje, da je spor potrebno rešiti v okviru češkega pravnega reda.

Skupni stroški preoblikovanja bančnega sistema so bili ogromni. To niti ni presenetljivo, če upoštevamo dejstvo, da želi država pridobiti čim več prihodkov z odprodajo premoženja. Vsi poskusi preoblikovanja podjetij pa niso bili uspešni. Tako je leta 2002 propadla prodaja ČEZ

- glavnega češkega podjetja za proizvodnjo električne energije ter distribucijskih podjetij za električno energijo. Drugi poskus prodaje podjetja Český Telecom - češkega telekoma, ki je monopolistično podjetje na področju »fiksni« telekomunikacijskih storitev, je prav tako propadel zaradi slabo pripravljenih pogodb z obstoječim strateškim partnerjem iz devetdesetih let. Veliki kemični koncern Unipetrol je bil prodan za drugo največjo ponujeno vsoto 11,75 milijard CZK domačemu investitorju Agrofert. Agrofert je odložil plačilo, zanimivo pa je, da je vlada zavrnila ponudbo angleškega British Roche, ki je ponudil 14,5 milijard CZK. Na koncu je Agrofert vrnil podjetje državi, saj ni hotel plačati dogovorjene kupnine, četudi je bil lastnik podjetja že kar nekaj časa (Jurada, 2003, str. 54).

4.2. Madžarska

4.2.1. Razvoj malega podjetništva

Na Madžarskem ni obstajal predpis, ki bi definiral pojem MSP. Statistični urad je vodil podatke o gospodarskih subjektih po naslednjih skupinah: manj kot 11 zaposlenih v podjetju (mikro podjetja), 11 - 50 zaposlenih (majhna podjetja) in 51 - 300 zaposlenih (srednje velika podjetja) (Small and medium-sized enterprises in countries in transition in 1996-1997, 1999). To stanje je veljalo do leta 1999, ko je Madžarska vlada sprejela dva zakona, Zakon o MSP in Zakon o subvencijah za razvoj MSP (Szabo, 2002, str.3). V zadnjem je podrobneje definirala in razvrstila podjetja na osnovi štirih kriterijev (podrobnosti glej v tabeli 21) : števila zaposlenih, dobička, vsote sredstev v letni bilanci in deleža lastništva države, lokalnih oblasti ali kakega drugega podjetja.

Tabela 21: Definicija malih in srednjih podjetij in njihove glavne lastnosti za Madžarsko

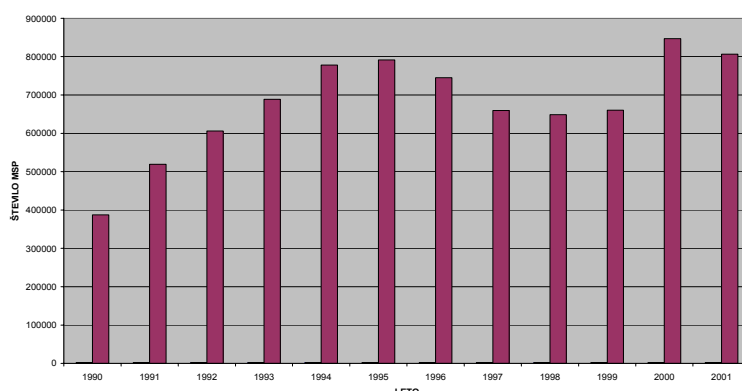
Kazalci	Mikro podjetja	Majhna podjetja	Srednja podjetja
Število zaposlenih	0-9	10-49	50-249
Dobiček	Največ 700 mio HUF	Največ 700 mio HUF	Največ 4.700 mio HUF
Vsota sredstev v letni bilanci	Največ 500 mio HUF	Največ 500 mio HUF	Največ 2.500 mio HUF
Delež države, lokalnih oblasti ali kakega drugega podjetja.	Največ 25%	Največ 25%	Največ 25%

Vir: Szabo I, 2002, str.3

Vloga MSP pri zaposlovanju je pomembna, saj so le-ta leta 1992 zaposlovala četrtno delovne sile, po podatkih Madžarskega ministrstva za ekonomijo in transport je ta stopnja leta 2002 narasla na 56,8%. Distribucija MSP po regijah je bila zelo neenakomerna. Največ jih je bilo na območju Budimpešte in centralne regije, z izjemo podjetij, ki so delovala na področju turizma in kmetijstva.

V nasprotju s pravno normativni akti iz leta 1992 je Madžarska vlada spodbujala EBO, ki je bila nato v praksi izvedena bolj na način MEBO. Vlada je s tem želela pospešiti privatizacijo srednjih in malih podjetij. Uveljavila je t.i. »program delavskega odkupa« (ESOP - employee stock ownership programme). Značilnosti tega programa so bile : v primeru, da se je 40 % zaposlenih, vključujoč managerje, odločilo za izvedbo ESOP-a in je vsaj 25% delavcev privolilo v sodelovanje pri odkupu, je bilo podjetje lahko prodano novemu subjektu. ESOP pa je zadržal večino delnic v novem podjetju (Bornstein, 1997 str. 237). Banke so ponujale ugodne kredite z odplačilno dobo do 15 let in s 3-letno odložitvijo začetka odplačila dolga. Število MSP na Madžarskem (slika 3) je od leta 1990 do leta 1995 naraščalo. Leto 1998 predstavlja preobrat, ko se je trg že stabiliziral, število MSP se je spet začelo povečevati.

Slika 3: Število delujočih malih in srednjih podjetij na Madžarskem od leta 1990 do 2001



Vir: Dallago, 1999, str.36 in Szabo I, 2002, str. 3 in International comparison of sme statistics in the CEECs

Potrebno je poudariti, da je veliko podjetij samo formalnih - papirnatih, saj ne prispevajo k BDP. Veliko je primerov, ko so ljudje ustanavljali podjetja, ker so bili brezposelni ali pa so želeli preko davčnih olajšav poceniti svoj način življenja. Veliko ljudi je ustanovilo podjetja brez znanja, zadostnega kapitala in tradicije (Szabo I, 2002, str.2).

Na začetku tranzicijskega procesa so bila pričakovanja do MSP neupravičena. Pričakovanja so šla v smeri, po kateri bi MSP morala prevzeti vodilno vlogo pri ustvarjanju novih delovnih

mest kljub visokim davkom in socialnim obveznostim. Ob tem so bila MSP na začetku podkapitalizirana, imela pa so tudi neustrezno kapitalsko strukturo (Soltesz, 2000, str.5).

Med omejitvami, ki zavirajo razvoj MSP so (Szabo I, 2002, str. 10):

- pomanjkanje kapitala, omejitve pri pridobivanju kreditov,
- visoke davščine in prispevki,
- zapleteni predpisi,
- prepogoste in nepregledne zakonodajne spremembe,
- problemi financiranja, plačilna disciplina,
- slaba preglednost in jasnost zakonov in podzakonskih aktov.

Da bi vlada zmanjšala probleme ter spodbudila razvoj MSP, je v letu 2000 začela s t.i. Széchenyi planom. Plan vsebuje sedem razvojnih programov. Krovni program je program podjetniškega razvoja, ki je usmerjen v: pospešitev ustanavljanja novih inovativnih MSP, pospeševanje razvoja obstoječih malih podjetij s ciljem rasti v srednje velika podjetja, pospeševanje ekonomske moči obstoječih srednje velikih podjetij in njihov vstop na tuje trge in pomoč pri uvajanju informacijske tehnologije v podjetja.

V oktobru leta 2002 je vlada promovirala srednjeročni investicijski program - SMART Hungary in akcijski program, ki sta bila pripravljena kot obliki pomoči za lažje približevanje in nastop v EU (Szabo A, 2003, str. 13).

V letu 2003 je bilo na voljo nekaj programov, ki so na različne načine spodbujali razvoj MSP. To so:

- razvoj MSP-jev na področju modernizacije in tehnološkega razvoja,
- razvoj modernih sistemov managementa,
- podjetniško svetovanje s ciljem izboljšati konkurenčnost MSP,
- spodbude na področju usklajevanja pogojev delovanja na trgu EU,
- razvoj mrež MSP na področju dobave,
- razvoj poslovnih mrež med MSP,
- pomoč pri uvedbi in pri certifikaciji sistemov QS,
- pomoč pri uvajanju interneta v MSP,
- subvencije na določenih interesnih področjih,
- podpora MSP-jem, ki delujejo na področju domačega transporta,
- podpora MSP-jem, ki delujejo na področju trgovine.

Ti programi so bili pod nadzorom Ministrstva za ekonomijo in transport, ki je bilo ustanovljeno leta 2002.

Eden od glavnih instrumentov podpore MSP-jem je t.i. večstopenjski posojilni program. Program vsebuje štiri različne načine pomoči:

- prvi program je bil ustanovljen že leta 1990 pod pokroviteljstvom PHARE programa. Vsebuje možnost najema kredita v višini 11600 EUR, namenjen pa je segmentu mikro podjetij, ki sicer težko pridejo do drugih oblik financiranja.
- drugi program je že omenjeni Szechenyi program. V letu 2003 so priredili program tako, da obsega različne oblike kreditiranja (2, 3, 4 in 5 mio HUF).
- tretji program predstavlja možnost najema srednje velikega kredita (do 10 mio HUF). Kredite ponuja Ministrstvo za ekonomijo in transport pod ugodnejšimi pogoji od komercialnih bank.
- četrti program se imenuje Evropski kredit. Madžarska banka za razvoj ponuja možnost najema kreditov od 10 do 500 mio HUF.

Po podatkih za leto 2003 zaposlujejo MSP okrog 1,5 milijona delovnega prebivalstva, od skupno 3,5 milijona prebivalcev (Hungarian National Development Plan, 2003, str 78).

4.2.2. Prestrukturiranje velikih podjetij

Proces prestrukturiranja velikih podjetij na Madžarskem lahko razdelimo na dve glavni obdobji, prvo med leti 1989 in 1994 drugo od leta 1995 naprej.

Prvo obdobje zaznamujejo preoblikovanja velikih podjetij (v lasti države) v privatna podjetja, spontana privatizacija in program privatizacije velikih podjetij, ki je vključeval več kot 3000 velikih podjetij. Tukaj je potrebno izpostaviti dokaj počasno reagiranje vlade, ki se ni pravočasno odzvala na dogodke na trgu. Do leta 1994 je obstajala velika pravna praznina na področju privatizacije. Posledično je tudi statistična veljavnost dostopnih podatkov vprašljiva. Tuji investitorji so se v proces prestrukturiranja vključili zgodaj. Njihove naložbe med leti 1989 in 1990 so znašale 8 milijard EUR. V osnovi je šlo za pridobivanje lastništva nad nekdanjimi državnimi podjetji.

Proces prestrukturiranja velikih podjetij na Madžarskem je bil na začetku dokaj hiter, po letu 1994, ko je bila izvoljena nova vlada, pa se je upočasnil. Glavni razlog je bil v pomanjkanju koncepta in smeri privatizacije podjetij.

Množico velikih državnih podjetij so preoblikovali v več manjših podjetij. Namen tega procesa je bil pritegniti tuje in domače investitorje, saj je prodaja manjših podjetij hitrejša in bolj učinkovita. Drugi razlog je bila želja vlade po pridobivanju denarja za poplačilo državnih dolgov, kakor tudi pridobiti denar za financiranje potreb državne administracije. Tretji razlog

je bil v zmanjševanju socialnih napetosti. Vloga managerjev je bila kontradiktorna, saj so prodajali premoženje, ki hkrati ni bilo njihova last. Njihova naloga je bila iztržiti čim večjo ceno, hkrati pa so videli v investitorju tudi možnost za svoj nadaljnji obstoj. Če pa so zvišali stopnjo profitabilnosti podjetja, so si s tem zmanjšali možnost lastnega nakupa podjetja.

Naslednji problem je bila določitev vrednosti podjetij, saj za to potrebnih kadrov ni bilo (vsaj domačih ne), kar je razumljivo, saj podjetja več desetletij niso bila prisotna na »trgu«.

Podjetje MOL, v starem sistemu edino podjetje za proizvodnjo in prodajo goriv in plina, je bilo privatizirano med prvimi velikimi državnimi podjetji na Madžarskem. Do leta 1990 je imelo podjetje MOL monopolistični položaj na področju dobave tako goriv kot plina. Značilnost privatizacije MOL-a je, da so se v proces privatizacije podjetja na začetku vključila številna mednarodna podjetja, ki so že v tistem času tekmovala med seboj na mednarodnih trgih na področju predelave in dobave naftnih derivatov. Na področju upravljanja s človeškimi viri je bila prva posledica odpustitev 6.500 delavcev od 22.000 ljudi, ki so bili leta 1993 zaposleni v družbi MOL. Po drugi strani pa je bila ena od glavnih značilnosti mladih inženirjev v MOL-u velika želja po izobraževanju na področju managementa in ekonomije. Nič manjši pa ni bil interes za učenje tujih jezikov. Dokončno je bila družba MOL preoblikovana v letu 1995.

Preoblikovanje je potekalo na več načinov: 33% delnic je bilo prodanih tujim individualnim investitorjem, 2% domačim investitorjem na Budimpeštanski borzi, 3% delnic pa je bilo ponujenih v odkup zaposlenim. Ostanek premoženja je bil prodan preko tenderjev različnim investitorjem (Italijani, Francozi, Nemci, Angleži). Dolg potek preoblikovanja je bil posledica političnih razmer, saj so bile leta 1994 parlamentarne volitve. Preoblikovanje MOL-a se je zavleklo vse do začetka leta 1998.

Dejanski začetek preoblikovanja elektro proizvajalcev in elektro distribucijskih podjetij sega v leto 1993, ko je država določila svetovalne in finančne institucije, ki so dobile zadolžitve za izpeljavo preoblikovanj podjetij, ki so bila do tedaj v državni lasti. V letu 1994 so bili sprejeti še zakonski akti, ki so omogočili preoblikovanje elektro proizvodnih in distribucijskih podjetij.

V prvem koraku je vlada ponudila strateškim investitorjem 47% delež elektro distribucijskih podjetij, v drugem koraku pa 49 % delež elektrarn. V obeh primerih so investitorji po letu 1997 odkupili skoraj celoten delež podjetij. S podpisom pogodb so se investitorji obvezali, da bodo upoštevali domačo regulativo na področju varovanja okolja. Zanimivo je, da je 1% lastništva pripadel lokalnim skupnostim, kot nadomestilo za uporabo zemljišč. Podobno kakor v drugih panogah so tudi v tej tuji investitorji zmanjšali število zaposlenih.

Kljub pričakovanjem pa vseh podjetij niso mogli prodati. Zato so dopolnili zakonodajo in dodali člen, po katerem lahko podjetja, ki po dveh neuspešnih ponudbah niso prodana, iščejo investitorje sama. Na ta način sta bili prodani elektrarni s pripadajočima rudnikoma v Pecu in Bakonyi. Do konca leta 1995 so prodali 8 največjih distribucijskih podjetij in zanje iztržili 1,6 mlrd USD.

Za zaključek je vredno opozoriti, da je država ohranila svoj delež v dveh največjih elektrarnah in v družbi MOL (t.i. zlate delnice).

Za privatizacijo bank na Madžarskem je značilno, da je delež bank v lasti države padel pod 20%. Temeljna značilnost preoblikovanja bančnega sistema je bila prisotnost tujih investorjev. Ti so pripomogli k hitri adaptaciji madžarskega bančnega sistema po zahodnem zgledu. Poleg tega je za bančni sektor značilno, da se je proces preoblikovanja začel že sredi 80-ih let. Kljub temu pa je bil ta proces težak in dolgotrajen.

Leta 1991 je bil sprejet Zakon o privatizaciji bank. Zakon je določal največji možni lastniški delež, ki je znašal 25% (ob tem ni upošteval lastniških deležev v drugih bankah). Ta omejitev je veljala tudi za državo. Takšne omejitve so zavrle interes tujih investorjev, posledično pa se je poslabšal položaj bank. Zato je bil spet potreben poseg države. Tako je do konca leta 1994 država spet imela v lasti nekaj manj kot 90 % bank. Da bi izboljšala pogoje, je dovolila tujim investorjem možnost nakupa bank v celoti. Proces preoblikovanja je spet šel v drugo skrajnost. Do konca leta 1999 je na Madžarskem delovalo 43 bank. Glede na mednarodne razmere so bile te banke po svoji velikosti zelo majhne. Po ameriški lestvici bank je največja madžarska banka na 200. mestu med ameriškimi bankami (Kovács, 2000, str. 82).

Preoblikovanje podjetja MATAV je zgodba o privatizaciji madžarskega monopolnega podjetja na področju telefonije in telekomunikacij. Pred letom 1990 je bilo področje telefonije pod okriljem Madžarske pošte. Vlada je preoblikovala podjetje v tri neodvisna podjetja (poštne storitve, telekomunikacije in oddajniki). MATAV je prevzel področje telekomunikacij in je bil leta 1991 oblikovan kot delniška družba v popolni lasti Državne agencije za upravljanje s premoženjem države. Državna agencija za upravljanje z državnim premoženjem je bila predhodnik kasneje ustanovljene družbe - Hungarian Privatization and State Holding Company - HPSHC. Preoblikovanje podjetja je potekalo v več korakih.

Prvi korak so naredili v novembru 1993, ko je prišlo do povečanja kapitala s strani HPSHC in EBRD. V decembru istega leta je sledil nakup deleža podjetja s strani MagyarCom (podružnica Ameritech-a in Deutsche Telekom), ki je kupil 30% delež podjetja. Ameritech International Inc je bil do leta 1999 med desetimi največjimi podjetji na področju telekomunikacij, tega leta pa ga je prevzel ameriški telekomunikacijski gigant SBC, Deutsche

telekom pa je največje telekomunikacijsko podjetje v Evropi. MagyarCom je 19. decembra 1993 podpisal koncesijsko pogodbo z Ministrstvom za transport, komunikacije in upravljanje z vodami. Pogodba je predvidevala prenos pravic od MagyarCom na MATAV. 22. decembra je MATAV podpisal koncesijsko pogodbo z Madžarsko vlado. Pridobil je ekskluzivne pravice za upravljanje telekomunikacij in lokalnih vodov na območju Madžarske za dobo 25 let z možnostjo podaljšanja za 12,5 let.

Maja leta 1994 so delavci, zaposleni v MATAV-u, zamenjali svoje obveznice za lastniške deleže v podjetju, državni delež v podjetju pa je bil prenesen na lokalne skupnosti kot povračilo za uporabo zemljišč.

Decembra 1995 je MagyarCom povečal svoj delež v podjetju na več kot 67%. Marca 1996 so delavci dobili v odkup dodaten 2% delež, novembra 1997 je prišlo do javne prodaje v obsegu nekaj več kot 18% premoženja, decembra leta 1999 pa še v obsegu slabih 6% premoženja. Skupaj je prodaja MATAV-a navrgla skoraj 2,7 mlrd USD (Kovács, 2000, str. 88).

Farmacevtska industrija ima na Madžarskem eno od najstarejših tradicij na področju industrije. Kot v večini sveta sega začetek panoge na konec devetnajstega in začetek dvajsetega stoletja. Razvoj panoge pa je bil na Madžarskem poseben in edinstven. Medtem ko je bil razvoj farmacevtske industrije v zahodnih državah zaznamovan s kontinuirano diverzifikacijo kemične industrije, na Madžarskem farmacevtska industrija ni nikoli imela lastne proizvodnje polizdelkov. To je pomenilo, da je bila v kriznih razmerah bolj občutljiva in ranljiva.

Na začetku dvajsetega stoletja se je farmacevtska industrija razvijala skladno z zahodno. Po letu 1940 je bilo formiranih šest velikih farmacevtskih družb v lasti države. Podjetja so delovala v pogojih omejene konkurence. Razvoj v podjetjih je bil podvržen izolaciji. Kljub dejstvu, da je madžarska farmacevtska industrija veljala za eno od najboljših panog v državi, je bila v primerjavi z zahodnimi konkurenti inferiorna (pomanjkanje kapitala, razdrobljen in slab razvoj, predimenzioniranost in slabo trženje).

Za farmacevtsko industrijo je bilo v 90. letih na Madžarskem značilno, da država ni imela nikakršne strategije na tem področju. Tako so se podjetja prestrukturirala v odvisnosti od politike lastnega managerskega kadra ali pa so bila podvržena procesom prestrukturiranja pod vodstvom tujih lastnikov (potem, ko so postali večinski lastniki), ki so se ravnali v skladu z globalnimi procesi na svetovnem tržišču (Kovács, 2000, str. 27). Za razliko od Chinon-a in Human je podjetje Richter imelo drugačno smer razvoja. Že leta 1989 je management začel s preoblikovanjem podjetja. V letu 1991 je management pridobil finančno podporo skozi Program privatizacije, ki ga je spodbujala država. Najel je tujo svetovalno hišo, ki naj bi

pripravila strateški načrt za preoblikovanje podjetja. Na žalost je svetovalna hiša Nomura precenila vrednost podjetja, kar je zmanjšalo povpraševanje tujih investorjev. Dodatno je v tem času razpadel Svet za vzajemno gospodarsko pomoč in podjetje je izgubilo svoj glavni trg. Management ni vedel, kako naprej, poslovni rezultati pa so bili vse slabši, zato je Državna lastninska agencija zamenjala vodstvo. Za novega managerja so postavili človeka, ki je več let deloval na zahodu na področju farmacevtske industrije. Pripravil je lasten program prestrukturiranja podjetja. Glavno vodilo je bilo, da je potrebno uporabiti lastne vire za doseganje ciljev. Prvi korak je bil postavitve štirinajstih novih managerjev. S tem je dosegel enotnost v vodenju.

V začetku leta 1993 je novi management začel s kriznim managementom. Glavne točke programa so bile: stabilizacija, reorganizacija in ohranjanje samostojnosti na dolgi rok.

Glavni elementi nove strategije so bili:

- stroga finančna kontrola z namenom stabilizacije finančnih tokov ter vpeljava novega finančnega in managerskega informacijskega sistema, natančno definirana politika najemanja posojil, zmanjšanje kratkoročnih in dolgoročnih kreditov,
- prestrukturiranje podjetja, zapiranje nedobičkonosnih programov, zapiranje dejavnosti, ki niso bile strogo povezane z glavno dejavnostjo podjetja,
- zmanjšanje števila proizvodov,
- povečanje učinkovitosti na področju raziskav in razvoja,
- nova usmeritev na področju marketinga, usmerjenost na izvoz,
- povečanje prodajne mreže.

Prvi pozitivni rezultati so bili vidni že leta 1993, saj se je prodaja povečala iz 13,8 na 18,3 mlrd HUF, dobiček pa je znašal 2,3 mlrd HUF (Kovács, 2001, str. 94).

4.3. Slovaška

4.3.1. Razvoj malega podjetništva

Pravno okolje, ki definira pogoje za ustanovitev in delovanje MSP na Slovaškem, je naslednje (State of SME in Slovak Republic 1999, 2000 str: 9 in 11):

- zakon o državni pomoči 231/1999, ki definira oblike podjetij in vrste državne pomoči podjetniški sferi. Zakon je stopil v veljavo 1.1. 2000. Za implementacijo, spremljanje in nadzor tega zakona je bila zadolžena Državna agencija za razvoj MSP.

- zakon o dohodnini 366/1999 je stopil v veljavo 1.1.2000. Zakon je pripomogel k zmanjšanju do tedaj dokaj obsežne zakonodaje, davčne stopnje pa so bile znižane. Za nekatera podjetja je celo veljalo, da jim ni bilo potrebno voditi poslovnih knjig. Za podjetja, ki so bila ustanovljena po 1.1. 2000, velja 100% davčna olajšava za obdobje prvih dveh let, za tretje obdobje pa 50% olajšava.
- trgovinski zakon 513/1999.

Med mala podjetja so štela tista, ki so imela do 24 zaposlenih, medtem ko so srednja podjetja imela do 500 zaposlenih. Takšna zakonodaja je veljala do leta 1999, ko je vlada uskladila zakonodajo z EU. Po zakonodaji EU imajo podjetja, ki spadajo med MSP, lahko največ 250 zaposlenih, letni promet pa ne sme presegati 50 mio EUR. Podjetja, ki imajo do 50 zaposlenih (letni promet ne sme presegati 10 mio EUR), se uvrščajo med mala podjetja, podjetja z 10 in manj zaposlenimi (letni promet ne sme presegati 2 mio EUR) pa se uvrščajo med mikro podjetja.

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so bile okoliščine za razvoj MSP dokaj neugodne. Visoki davki, nejasna in slabo razvita zakonodaja ter visoka kriminaliteta so predstavljali resen problem za razvoj MSP. Največjo poslovno oviro za zagon MSP je predstavljalo pomanjkanje finančnih sredstev (kreditni ali kapital).

Kljub tem neugodnim trendom zasledimo, da so leta 1999 predstavljala MSP več kot 90% vseh pravnih subjektov v državi. Zaposlila so več kot 60% na novo zaposlenih v letu 1999 (State of SME in Slovak Republic 1999, 2000, str 6).

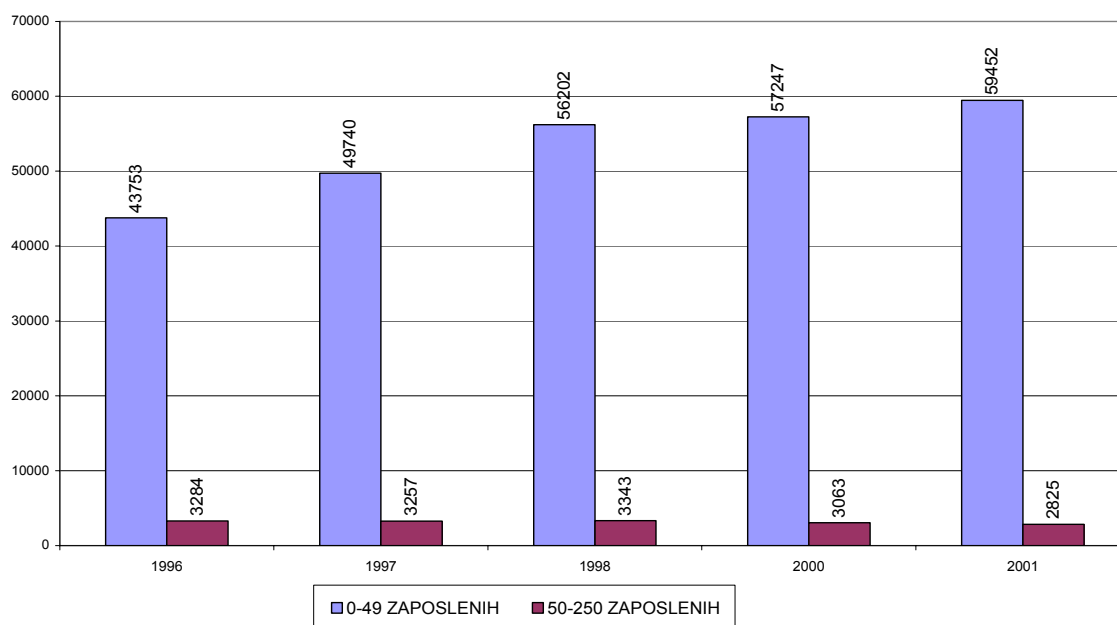
Razvoj MSP med leti 1996 in 2001 gre v prid rasti malih podjetij (glej sliki 4 in 5), medtem ko število srednjih podjetij upada. Vzrok lahko najdemo v spremembi zakonodaje v zadnjih letih. Slovaška vlada je med leti 1999 in 2001 sprejela več kot 200 pravnih predpisov, ki so bili direktno ali indirektno povezani z razvojem MSP.

Trend razvoja MSP nakazuje rast števila mikro podjetij. Kot je razvidno iz slike 4, je največja dinamika na področju mikro in majhnih podjetij, kar je tudi razumljivo, če vzamemo v obzir podatek, da je bila stopnja nezaposlenosti na Slovaškem zelo visoka. Kot reakcija na spodbude državnih programov za razvoj MSP pa se je začela rast MSP.

Število srednjih in velikih podjetij se konstantno zmanjšuje (slika 5). Če pogledam strukturo zaposlenih (slika 6) v MSP lahko ugotovim, da je prisoten trend rasti pri samostojnih podjetnikih. V letih 2000 in 2001 pa je prisotna rast tudi pri majhnih podjetjih.

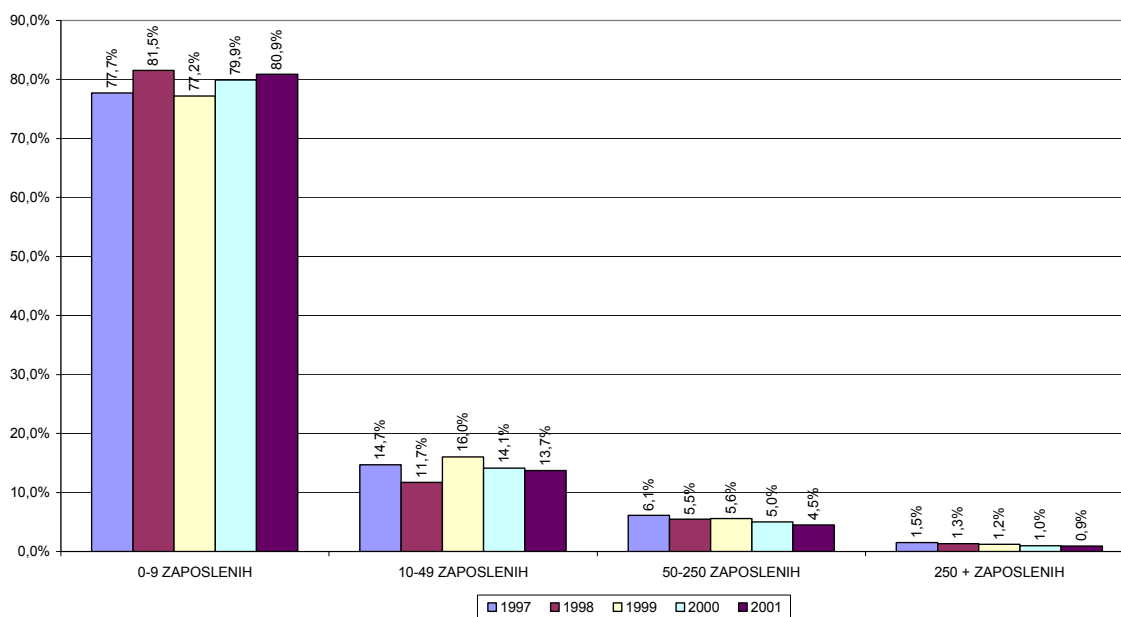
Kot je razvidno iz slike 7, je največ MSP podjetij prisotnih v trgovini, v finančnem sektorju, na tretjem mestu najdemo industrijo, ki je v prejšnjem sistemu zavzemala vodilno vlogo.

Slika 4: Število malih in srednjih podjetij na Slovaškem v obdobju od leta 1996 do 2001 glede na število zaposlenih



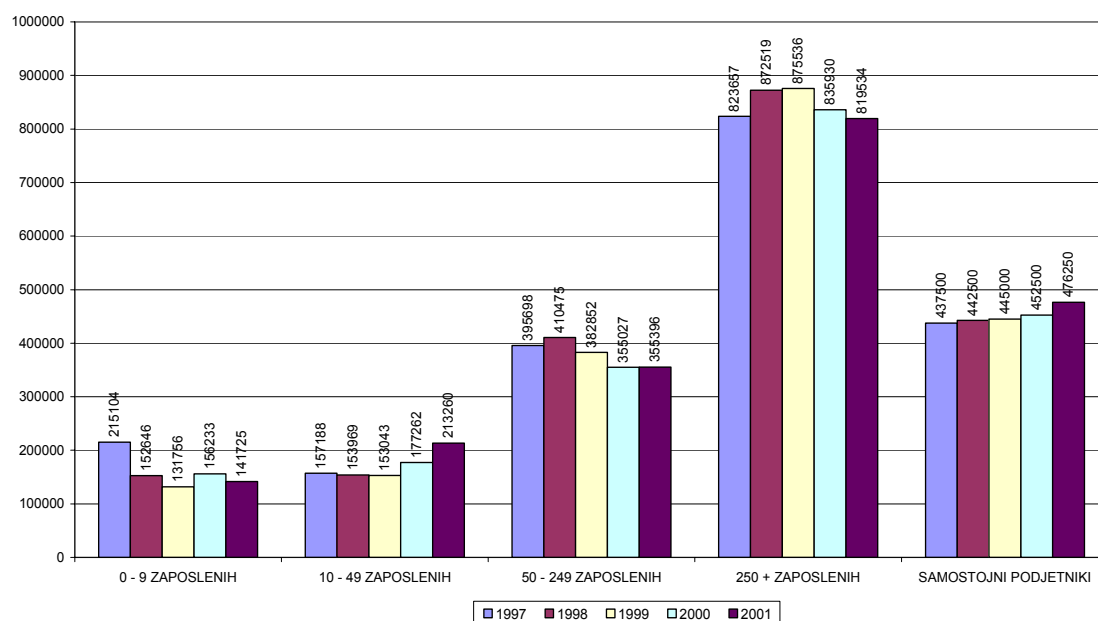
Vir: State of SME in Slovak Republic 2001

Slika 5: Struktura malih in srednjih podjetij na Slovaškem glede na število zaposlenih v letih 1997 - 2001



Vir: State of SME in Slovak Republic 2001

Slika 6: Število zaposlenih v malih in srednjih podjetjih po kategorijah za Slovaško od leta 1997 do 2001

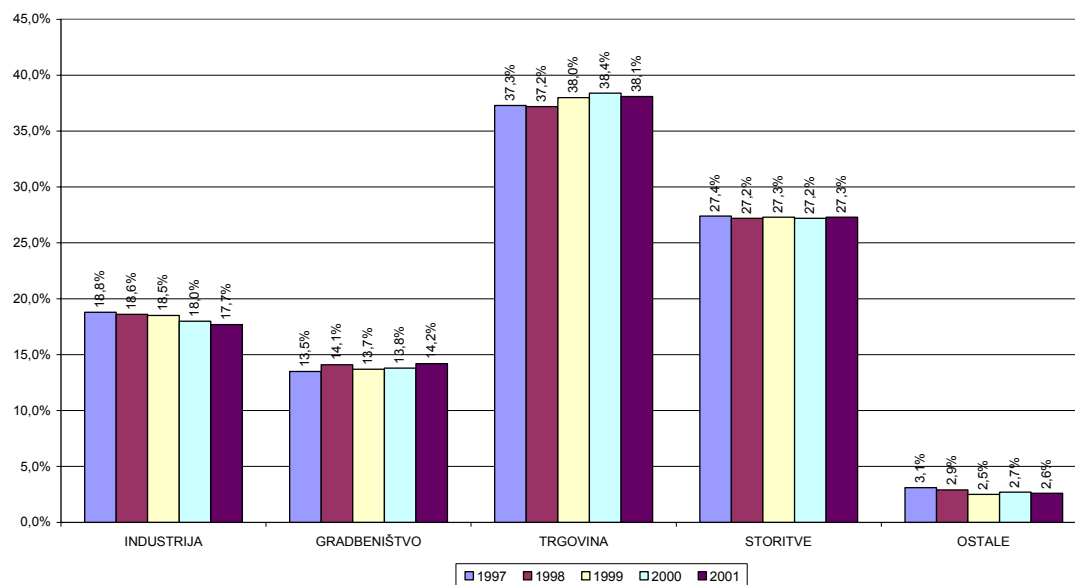


Vir: State of SME in Slovak Republic 2001

Zanimiva je slika 8, ki prikazuje deleže MSP-jev ter njihov vpliv na zaposlenost v letu 2001. Še vedno je veliko ljudi zaposlenih v velikih podjetjih v gradbeništvu, transportu in trgovini. Kot sem že omenil v poglavju o privatizaciji, pa veliko ljudi še vedno zaposlujejo velika industrijska podjetja. Na področju storitev zaposlujejo majhna podjetja (10-49 ljudi) največ ljudi.

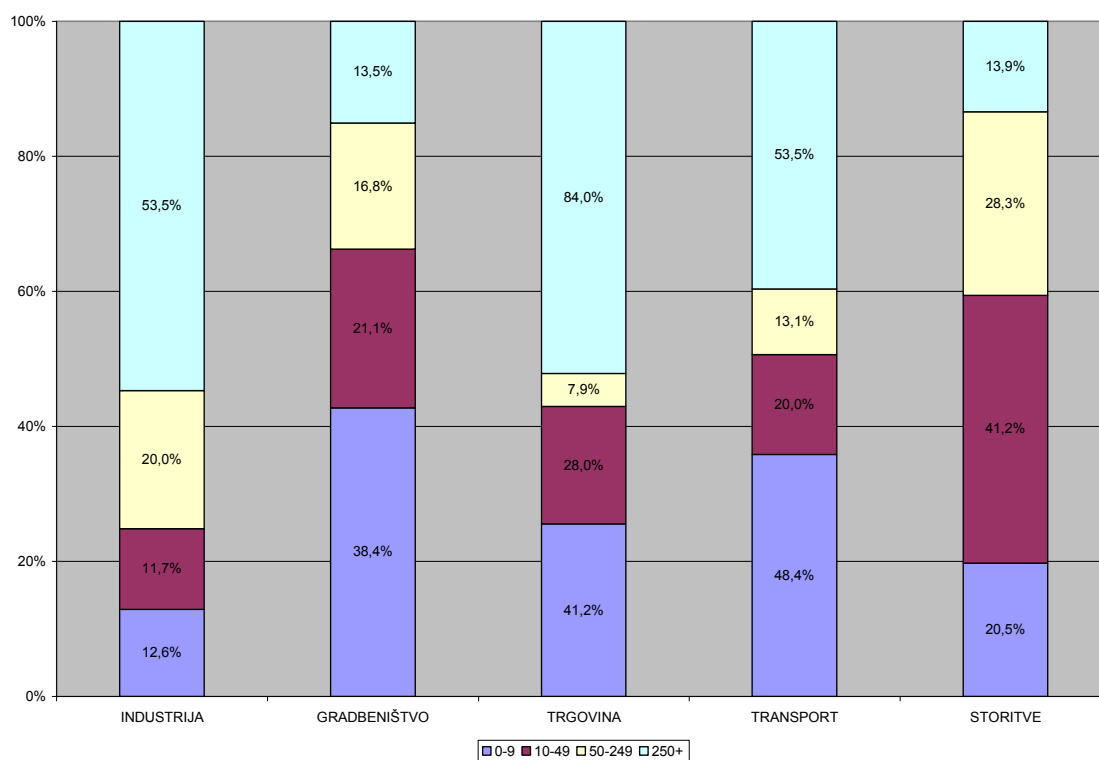
Kot poseben program finančnih vzpodbud slovaška vlada izvaja programe, s katerimi promovira ustanavljanje in razvoj malega in srednjega podjetništva. Program omogoča vsakomur, da ustanovi podjetje, ki ima manj kot 250 zaposlenih. Področje delovanja ni predpisano, ravno tako ne oblika lastništva. Državna agencija za razvoj malega in srednjega podjetništva (NADSME) tako ponuja bančne garancije, subvencionirane obrestne mere, prednostne kredite in druge finančne vzpodbude (Antalóczy, 2001, stran 28).

Slika 7: Struktura malih in srednjih podjetij na Slovaškem po panogah od leta 1999 do 2001



Vir: State of SME in Slovak Republic 2001

Slika 8: Deleži malih in srednjih podjetij na Slovaškem, njihov vpliv na zaposlenost v letu 2001



Vir: State of SME in Slovak Republic 2001

Državna agencija za razvoj malega in srednjega podjetništva (NADSME) tako ponuja bančne garancije, subvencionirane obrestne mere, prednostne kredite in druge finančne vzpodbude (Antalóczy, 2001, stran 28).

Tako ponuja Slovaška jamstvena in razvojna banka SZRB različne programe kreditiranja. Največji možni znesek je 1,5 mio EUR. Obseg kredita ne sme biti večji od 75% stroška celotne investicije (podatek velja za leto 2000). V letu 2001 je kredit lahko predstavljal 65% stroška celotne načrtovane investicije.

Glavni namen oblikovanja tovrstnih kreditov je bil omogočiti lastnikom MSP dostop do investicijskega ali obratnega kapitala. Ta program je veljal za podjetja s področja proizvodnje, obrti, storitve in turizma. Število zaposlenih v podjetjih ni smelo presegati 250 zaposlenih.

Leta 1997 je bil delež MSP v ustvarjanju BDP 58%, delež zaposlenih pa skoraj 60% (UNECE, 1999, str 4).

Po podatkih EBRD je bil v letu 2000 delež zaposlenih v MSP 60%, delež MSP v celotnem BDP približno 45 %, delež ustvarjenega izvoza MSP pa je predstavljal 30 % celotnega izvoza (EBRD - Strategy for Slovak Republic, 2002, str. 18). Delež MSP per capita na Slovaškem je najmanjši med proučevanimi državami. Posebej je to prisotno v segmentu mikro in malih podjetij, kar prispeva k obstoju visoke stopnje nezaposlenosti. Večina MSP deluje na področju trgovine in storitev. Število MSP, ki delujejo na področju proizvodnje, ni zanemarljivo.

Največjo poslovno oviro za MSP predstavlja pomanjkanje finančnih sredstev (kreditni ali kapital).

Leta 2000, natančneje 27. septembra, je vlada sprejela Program za promocijo MSP (National Programme for the Adoption of the Acquis 2001, 2004). Za izvedbo tega programa je bila pooblaščen Slovaška banka za razvoj. Banka je ponudila več različnih programov podpore MSP. Sama vlada je začela s projektom Promocija MSP med leti 2000 in 2005, ki obsega naslednje elemente:

1. podpora pri najemu kreditov,
2. podpora pri najemu manjših kreditov,
3. participacija pri vsakoletnem programu »Tretji večletni program za MSP-ja«,
4. program prenosa tehnologije,
5. svetovalni program za podporo MSP,
6. program za izvedbo zagotavljanja managementa kakovosti,
7. program za podporo mednarodne kooperacije,
8. izobraževanje podjetnikov,

9. raziskave na področju MSP,
10. izobraževanje, delavnice in svetovanje potencialnim novim podjetnikom.

Poleg omenjenih institucij je Ministrstvo za ekonomijo ustanovilo mrežo regionalnih svetovalno informacijskih centrov - RAIC (Regional Advisory and Information Centres). S pomočjo teh centrov naj bi spodbujali in razvijali poslovodna, marketinška, finančna in tehnična znanja posameznikov, ki so želeli voditi MSP.

Glavna in najbolj kompetentna (pooblaščen s strani Ministrstva za ekonomijo) za razvoj in podporo MSP pa je že omenjena NADSME, ki je zadolžena za koordinacijo in razvoj regionalnih centrov. V letu 2001 so tako izvedli več kot 7000 svetovalnih ur, z namenom pridobitve kreditnih sredstev pa so pregledali in soustvarili več kot 300 poslovnih načrtov. Četudi sta podpora in svetovanje MSP zelo dobrodošla, lahko kot slabost izpostavim, da tovrstna pomoč ni zastoj (torej ni v celoti subvencionirana iz državnega proračuna).

Kot poseben program izobraževanja in pomoči izvaja NADSME izobraževanje pod naslovom »Quality programme«, kjer izobražujejo s področja mednarodnih standardov zagotavljanja kakovosti: ISO 9000, VDA, BS, QS in ISO 14000. Nudi pa tudi pomoč pri certifikaciji podjetij po posameznih standardih. Država sofinancira 50% dejanskih stroškov izvajanja certifikacije, vendar do meje ne več kot 120.000 SK.

Omeniti velja tudi Evropski informacijski center - EIC, preko katerega MSP izmenjujejo svoje ponudbe, prav tako pa iščejo svoje nove poslovne priložnosti.

4.3.2. Prestrukturiranje velikih podjetij

Prestrukturiranje velikih podjetij na Slovaškem je potekalo v dveh valovih. Tak scenarij je bil pripravljen zaradi pričakovanj po hitrem prestrukturiranju velikih podjetij. Že med letoma 1990 in 1991 (še v skupni Čehoslovaški državi) so bili sprejeti temeljni zakoni, ki so regulirali način preoblikovanj oz. privatizacije velikih podjetij.

Prvi val se je začel konec leta 1992 in trajal do leta 1993, drugi val pa je trajal od leta 1993 do leta 1996. Verjeli so, da bo dvostopenjski proces prinesel boljše učinke in hitrejšo privatizacijo. Vlada je sprejela strateški načrt, po katerem bo vsak val privatizacije velikih podjetij spremljala tudi privatizacija s pomočjo bonov.

Potrebno je poudariti, da je bila struktura velikih podjetij na Slovaškem dokaj neatraktivna, saj je večina proizvodnih obratov predstavljala vojaško industrijo, ki je v bivšem sistemu proizvajala produkte za potrebe Varšavskega pakta.

Če pogledamo metodologije, ki so jih uporabljali pri privatizaciji velikih podjetij na Slovaškem, ugotovimo, da so bile v večini uporabljene tri metode: direktna prodaja tujim investitorjem, MEBO in privatizacija s pomočjo bonov.

V prvem valu je bilo privatiziranih okrog 600 slovaških podjetij preko privatizacije s pomočjo bonov. Leta 1994 (kasneje kot je bilo sprva načrtovano) je bil načrtovan drugi val, ki pa so ga v zadnjem trenutku odpovedali. Leta 1994 je vlado premiera Mečiarja zamenjala vlada premiera Moravčika. Potrebno je opozoriti na važno sistemsko spremembo, ki se je zgodila v noči s 3. na 4. november leta 1994. Takrat je bilo namreč prvo zasedanje novoizvoljenega parlamenta. Parlament je sprejel naslednje spremembe:

- člani vodstva in nadzornega odbora Državne agencije za premoženje (NPF- National property fund) so bili zamenjani (po političnih kriterijih),
- zakon o privatizaciji velikih podjetij je bil spremenjen tako, da so odločanje o prodaji državnih podjetij prenesli iz Ministrstva za privatizacijo na NPF,
- nekaj direktnih prodaj, ki jih je odobrila prejšnja vlada, je bilo preklicanih,

(Mikloš, 1997, str. 4).

Tako so šele leta 1995 začeli z drugo metodo, to je direktno prodajo, ki je bila prevladujoča metoda v drugem valu. Na ta način so do konca leta 1996 olastnili 92% proizvodnih podjetij (Djankov, 1998, str. 73). Lastniška struktura teh podjetij se je med leti 1993 in 1996 dokaj spremenila. Veliki IPS-i so odkupili deleže od malih investitorjev in manjših IPS-ov. Privatizaciji s pomočjo bonov je sledil v manjši meri tudi odkup deležev podjetij s strani tujih investitorjev, pa tudi MBO odkup, ki je pripeljal do večinskega notranjega lastništva. Posledica takšnih procesov je bila dokaj majhna razpršenost lastništva (Djankov, 1998, str. 73). Avtor študije navaja tudi podatek, da je imelo 12 holdinških družb v lastništvu 146 največjih proizvodnih podjetij na Slovaškem.

Za prestrukturiranje velikih podjetij na Slovaškem velja, da je bilo v večini primerov uspešno, kljub dejstvu, da je potekalo v glavnem brez prisotnosti tujih investitorjev in brez vladnega programa prestrukturiranja velikih podjetij (Djankov, 1998, str. 67).

Vzrok majhne prisotnosti tujih investitorjev je v tem, da je slovaška vlada že med potekom tujih vlaganj spremenila »pravila igre«, kar je privedlo do odpovedi poslov in tudi do stečaja podjetij in investicijskih skladov. Največjo škodo so utrpeli investitorji iz Avstrije (Mikloš, 1997, str. 10).

Leta 1994 je vlada pripravila **Programsko deklaracijo**, v kateri je povzela glavne naloge in cilje vlade do leta 1998 (leta 1995 je bila deklaracija sprejeta tudi v parlamentu). Glavne točke deklaracije so naslednje:

- skozi proces privatizacije ustvariti lastniško strukturo, katere glavni predstavniki so domači podjetniki.
- zaradi pomanjkanja finančnih sredstev pri domačih potencialnih podjetnikih je vlada uvedla spodbude tako, da je odštela že njihova vložena sredstva v podjetja od nakupne cene.
- vlada bo sama odločala, katere vrste tujih naložb so zanjo ustrezne, predvsem na področjih, kot so: privatizacija strateških podjetij, predvsem v energetiki, telekomunikacijah, vodnem gospodarstvu, vojaška industrija in bančni sistem.
- izboljšanje plačilne discipline, ki je predstavljala velik likvidnostni problem za domača podjetja.

V času sprejetja deklaracije je bančni sistem pripadal javnemu sektorju. Stanje se je spremenilo leta 1996, ko je po ponovni izvolitvi premier Mečiar objavil program hitre privatizacije bančnega sektorja, razen Narodne banke Slovaške. Po napovedih premiera naj bi bila privatizacija zaključena v dveh mesecih. (Mikloš, 1996, str.7)

Proces prestrukturiranja velikih podjetij je bil zaznamovan tudi s številnimi škandali:

- **PSIS (največja Slovaška investicijska družba)** - leta 1995 je Ministrstvo za finance preklicalo licenco PSIS, ki je takrat upravljala s premoženjem, vrednim okrog 7 mlrd. SKK. V avgustu istega leta so se vsi delničarji organizirali v združenje in tožili državo kršenja pravic iz naslova lastniških pravic delničarjev. Do konca leta so dobili dve tožbi: iz naslova delničarskih pravic in iz naslova povrnitve škode, ki so jo utrpeli zaradi razvrednotenja vrednosti delnic, kar je bila posledica državne intervencije.
- **Privatizacija slovaških zdravilišč in toplic** - predstavlja primer, ko je država prodala 51% delež nekdanjemu ministru za zdravstvo, ki je bil glavni med družbeniki, ki so se odločili za nakup zdravilišč in toplic. Cena 151 mio SKK je bila izredno nizka.
- Avstrijsko finančno podjetje **EPIC**, ki je na slovaškem ustanovilo investicijski sklad, je v decembru leta 1995 objavilo namero, da bo tožilo slovaško vlado zaradi odpovedi procesa privatizacije s pomočjo bonov, zaradi česar je podjetje utrpelo škodo v višini 65 milijonov ATS (EPIC ni bilo edino podjetje iz Avstrije, ki je napovedalo tožbo proti slovaški vladi zaradi odpovedi napovedane privatizacije s pomočjo bonov).

Veliko je bilo primerov, ko je vladajoča struktura na razne načine poskušala pridobiti deleže v tistih podjetjih, ki so bila perspektivna (v ospredju so bili politični cilji, bolj kot ekonomski interes po prodaji tistih podjetij, ki so bila dejansko potrebna prestrukturiranja). Še enkrat je potrebno poudariti odsotnost tujih investorjev pri procesu prestrukturiranja velikih podjetij,

saj je to ena od temeljnih pomanjkljivosti procesa prestrukturiranja, kar ima večplastne posledice za ekonomijo podjetij. Pomanjkanje tujih investitorjev ima negativne posledice na področju upravljanja podjetij, pomeni manjšo dostopnost do kapitala in novih znanj ter manjše prihodke v državni proračun. Prestrukturiranje podjetij je s tem počasnejše, pa tudi lastniški deleži se s tem prerazporedijo manj pravično (Djankov, 1998, str. 70).

Zanimiv je podatek, da je proces prestrukturiranja vodil stari managerski kader (vodilni moške iz starih socialističnih podjetij). Direktorje je v večini primerov imenovalo Ministrstvo za gospodarstvo ali pa so postali novi lastniki podjetij. Le ti so bili v večini inženirji, ki so na vodilne položaje prišli v 80-ih letih. Bili so seveda člani partije in so zasedli vodilna mesta po političnih, manj po strokovnih kriterijih. Tipičen generalni direktor je imel 17 let delovne dobe v podjetju, tako da je podrobno poznal poslovne procese v podjetju (Djankov, 1998, str. 75). Takšni profili managerjev kažejo, da je proces prestrukturiranja podjetij potekal brez novih in bolj izobraženih managerjev!

Trend majnih TNN naložb je dosegel najnižjo točko leta 1999 (glej tabelo 22). V letu 2000 pa je bil obseg TNN 15 krat večji kot v letu 1999. Leta 2002 pa je bil obseg naložb večji kot v vseh letih od 1992 do 2000 skupaj. Vzroke za takšen preobrat lahko najdemo v spremembi politike. Slovaška vlada je namreč leta 1998 začela z radikalnimi spremembami na področju denarne in fiskalne politike, omejila je javno porabo, začela je z revizijo postopkov privatizacije velikega števila podjetij na eni strani, po drugi pa je pripravila sveženj spodbud, kot so (vir: SARIO):

- Pri uvozu moderne tehnologije so bila podjetja prosta plačila carinskih dajatev,
- 10 letno obdobje davčnih olajšav za tuje investitorje,
- denarne spodbude za ustvarjanje novih delovnih mest,
- denarna podpora za programe izobraževanja delavcev,
- splošna davčna stopnja na dobiček je bila 19%.

Leta 1999 je bil sprejet amandma k zakonu o prodaji deležev monopolnih podjetij (Law on Strategic Companies) na področju telekomunikacij, elektrodistribucijskega sistema, slovaške zavarovalnice in banke ipd.

Na osnovi trendov v letih 1992 do 2003 lahko zaključimo, da je na Slovaškem prišlo do velikih premikov v smeri prilagajanja razmeram v EU. Število TNN govori v prid prestrukturiranja podjetij s ciljem prilagoditve na razmere v tržni ekonomiji.

Tabela 22: Prihodki od prodaje državnih podjetij na Slovaškem (brez privatizacije s kuponi) od leta 1992 do leta 2003

LETO	PRIHODKI [mio SKK]	SKUPAJ Kumulativno [mio SKK]
1992	5.971	5.971
1993	4.040	10.011
1994	7.484	17.495
1995	8.817	26.312
1996	10.165	36.477
1997	7.979	44.456
1998	5.936	50.392
1999	1.924	52.316
2000	29.162	81.478
2001	36.473	117.951
2002	161.106	279.057
2003	12.137	291.194

Vir: National Property Fund of the Slovak Republic, 2004

4.4. Slovenija

4.4.1. Razvoj malega podjetništva

Struktura slovenskega gospodarstva je bila še v času pred osamosvojitvijo precej drugačna kot v drugih republikah nekdanje Jugoslavije. Mala in srednja podjetja so vzpostavila številne poslovne vezi s podjetji na zahodu. Delež podjetij, ki so bila organizirana v okviru obrti, je bil dosti višji kot v drugih socialističnih državah (Glas, 1999, str.1).Tudi drugi avtorji navajajo, da je bila obrt ena od najbolj rastočih vej slovenskega gospodarstva. Intenzivna rast predvsem malih podjetij je značilna za obdobje med leti 1991 in 1993, večje rasti srednjih podjetij pa ni bilo zaznati (Tajnikar, 1993, str.149).

Pravno podlago za delovanje MSP je predstavljal Zakon o podjetjih iz leta 1988 (Uradni list SFRJ, šte. 77/1988), ki je bil kasneje v samostojni Sloveniji najprej dopolnjen (Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij; Uradni list RS, šte. 55/1992) in

spremenjen leta 1993 (Zakon o gospodarskih družbah; Uradni list RS, št. 30/1993). Zakon o gospodarskih družbah je bil kasneje dopolnjen v letih 1994, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 in 2004) (Register predpisov Slovenije). Leta 1995 je bila ustanovljena Agencija za privatizacijo. Pri ustanavljanju podjetij v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja zasledimo različne faktorje, ki so vplivali na razvoj MSP (Glas, 1999, str 3):

- majhen zagonski kapital in številne zakonske ovire,
- dolge procedure državnih organov pri ustanavljanju podjetij,
- počasen proces privatizacije je opogumil številne managerje, da so ustanavljali svoja nova podjetja,
- stečaji velikih podjetij niso dovoljevali hitrega ustanavljanja »spin-off« podjetij, kar je opogumilo managerje novih podjetij, da so direktno tekmovali z velikimi podjetji, predvsem na področju storitev,
- veliko novih delovnih mest je bilo oblikovanih s programom samozaposlovanja (vendar z majhnim kapitalskim vložkom)

Zanimiv je podatek, da so v letu 1992 MSP zaposlovala 43% vseh zaposlenih v slovenski obrti in gospodarskih podjetjih (Tajnikar, 1993, str. 151). Slika 9 prikazuje gibanje števila novo ustanovljenih podjetij in tistih, ki so prenehala z delovanjem med leti 1990 in 2002. Po začetni evforiji in masovnemu ustanavljanju podjetij je bilo leta 1997 ustanovljenih najmanj novih podjetij. Leta 2000 pa je bilo ukinjenih največ podjetij (zaradi zakonskih omejitev in ukinitve »papirnatih« podjetij).

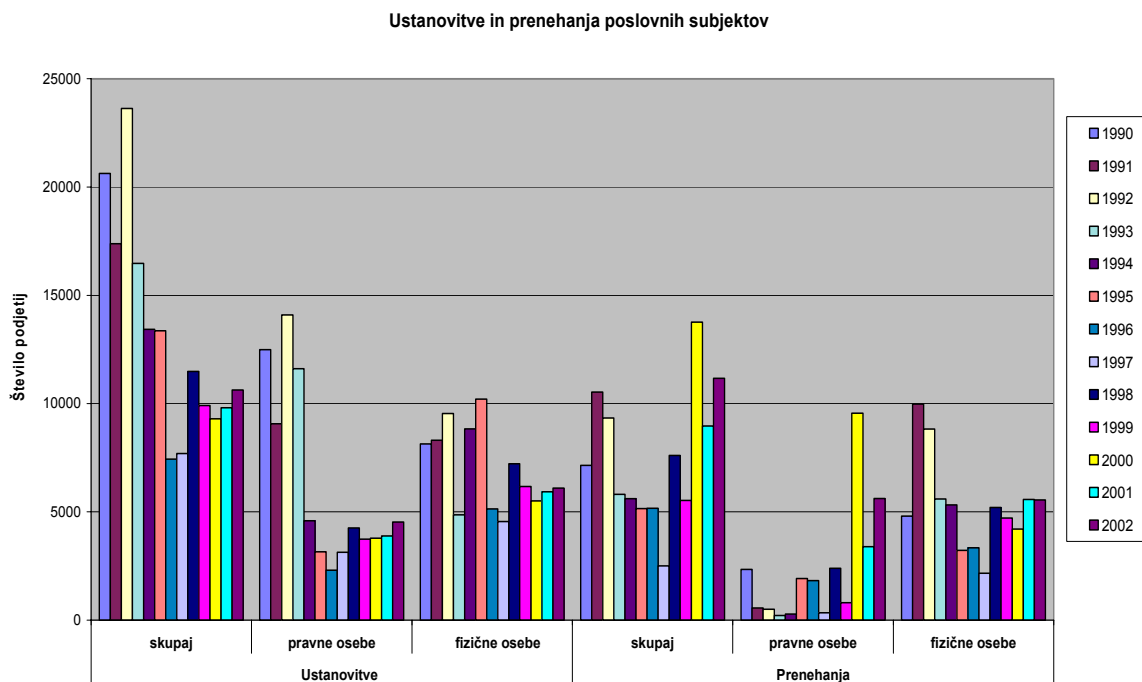
Da bi bila slika popolnejša, si pogledjmo še strukturo podjetij glede na število zaposlenih v podjetjih.

Zanimiv in skrb vzbujajoč je podatek, da se je število aktivnega prebivalstva zmanjšalo. V Sloveniji je bilo v letu 1990 940.000 aktivnega prebivalstva. Do leta 1999 je to število padlo na 880.000, v letu 2003 pa na 870.720. Srednja podjetja (Vahčič str. 36) so imela v obdobju 1990 do 1999 najbolj dinamično rast števila zaposlenih. Tudi ostale kategorije MSP imajo tendenco rasti števila zaposlenih.

Slovenija je leta 1996 opredelila prvo Strategijo razvoja malega gospodarstva (SRMG). V tem času se je podjetniški val po letu 1989 že umiril. Glavni cilj je bil povečanje vstopa novih podjetij kot prioritetni cilj pa spodbujanje razvoja dinamičnih podjetij (Vahčič, 2000, str. 1).

Če pogledamo podatke o gibanju števila poslovnih subjektov od leta 1990 do leta 2002 (slika 9), lahko povzamemo, da je bilo v začetnem obdobju ustanovljenih veliko novih podjetij,

Slika 9: Gibanje števila novo ustanovljenih podjetij in tistih, ki so prenehala z delovanjem v Sloveniji med leti 1990 in 2002



Vir: Statistični letopis 2003

pravzaprav je bilo v začetnem obdobju v kvantitativnem smislu ustanovljenih veliko več novih pravnih subjektov - podjetij kot majhnih obrtniških subjektov. Seveda je bil to odraz procesa prestrukturiranja gospodarstva. Po eni strani so bila nova podjetja posledica procesa prestrukturiranja družbenega sektorja, po drug strani so ljudje ustanavljali podjetja, ki so bila na žalost le papirnata podjetja, ki niso imela nobenega prometa in so delovala torej le na papirju. Veliko podjetij je nastalo brez poslovnih načrtov, tudi cilji podjetja so bili velikokrat neznani (Tajnikar, 1992, str.159).

Če sledimo podatkom iz slike 9, lahko ugotovimo, da gre trend razvoja slovenskega gospodarstva v smeri razvoja novih majhnih podjetij, prav tako tudi srednjih podjetij, kar se sklada s strukturo gospodarstva v zahodnih ekonomijah, kjer prevladujejo majhna in srednja podjetja. Enako ugotavljajo tudi v Strategiji razvoja MSP (strategija razvoja malih in srednjih podjetij in podjetništva v Sloveniji).

V tabelah 18 do 24 so prikazani podatki o številu MSP, številu zaposlenih v MSP, deležu podjetij in deležu števila zaposlenih ter številu zaposlenih na podjetje za leti 1999 in 2001.

Iz podatkov je razvidno, da je v tem obdobju zaznati padec števila podjetij brez zaposlenih. V skupini **mikro** podjetij (1-9 zaposlenih) je bil prisoten rahel padec števila podjetij. V skupini **majhnih** podjetij (10 - 49 zaposlenih) je prišlo do rasti števila podjetij. Rahlo se je dvignilo

tudi število podjetij v skupini srednje **velikih** podjetij (50-249 zaposlenih), medtem ko v skupini velikih podjetij (zaposlenih 250 in več) ni zaznati bistvenih premikov v tem obdobju. Če pogledamo, kako je s številom zaposlenih v tem obdobju, lahko ugotovimo, da se je število zaposlenih v skupini mikro podjetij zmanjšalo, medtem ko se je v ostalih opazovanih skupinah podjetij povečalo. Če ta podatek povežemo še s trendi gibanja števila podjetij, lahko ugotovimo, da je največji napredek tako po številu novih podjetij, kakor tudi po številu zaposlenih bil v segmentu srednjih podjetij. To dejstvo kaže, da so se mikro in majhna podjetja začela preoblikovati in zaposlovati vedno več ljudi. Še več, tudi srednja in velika podjetja so zaposlovala več ljudi.

Če opazujemo dogajanje po dejavnostih, lahko ugotovimo, da je v kmetijstvu prišlo do pozitivnega premika v segmentu majhnih in srednjih podjetij, medtem ko je število zaposlenih v segmentu mikro in velikih podjetij padlo. Na področju industrije in gradbeništva je bila pozitivna rast števila zaposlenih v skupini majhnih podjetij, medtem ko zasledimo na področju storitev rast števila zaposlenih v skupinah majhnih, srednjih in velikih podjetij. Na splošno lahko zaključimo, da je tudi na področju zaposlovanja bil splošen trend rasti števila zaposlenih v vseh opazovanih dejavnostih.

Tabela 23: Število malih in srednjih podjetij ter njihov delež, število zaposlenih ter njihov delež in število zaposlenih na podjetje v Sloveniji, v letu 1999

Kazalec	Velikostni razred po številu zaposlenih					
	0	1 -9	10 - 49	50 - 249	250 in več	SKUPAJ
Število podjetij	10.547	87.872	3.165	1.168	316	103.068
Delež števila podjetij [%]	10,2	85,3	3,1	1,1	0,3	100,0
Število zaposlenih	0	184.421	63.786	129.473	210.987	588.667
Delež števila zaposlenih [%]	0,0	31,3	10,8	22,0	35,8	100,0
Število zaposlenih na podjetje	0,0	2,1	20,2	110,9	667,7	5,7

Vir: Statistični letopis 2000

Tabela 24: Število zaposlenih v malih in srednjih podjetjih po velikostnih razredih v Sloveniji po dejavnostih v letu 1999

Kazalec	Velikostni razred po številu zaposlenih					
	0	1 -9	10 - 49	50 - 249	250 in več	SKUPAJ
Kmetijstvo	0	3.029	598	3.987	1.713	9.327
Industrija	0	42.633	19.647	69.050	132.515	263.845
Gradbeništvo	0	27.257	7.271	12.481	15.552	62.561
Storitve	0	111.502	36.270	43.955	61.207	252.934
SKUPAJ	0	184.421	63.786	129.473	210.987	588.667

Vir: Statistični letopis 2000

Tabela 25: Število zaposlenih na podjetje po velikostnih razredih po dejavnostih v Sloveniji v letu 1999

Kazalec	Velikostni razred po številu zaposlenih					
	0	1 - 9	10 - 49	50 - 249	250 in več	SKUPAJ
Kmetijstvo	0	1,33	23,0	110,75	342,66	12,47
Industrija	0	2,18	20,41	114,32	631,50	11,51
Gradbeništvo	0	1,99	19,04	110,76	574,28	4,94
Storitve	0	1,93	18,75	102,22	805,88	3,86
SKUPAJ	0	1,95	19,37	109,28	668,39	5,76

Vir: Statistični letopis 2000

Tabela 26: Število malih in srednjih podjetij ter njihov delež, število zaposlenih ter njihov delež, število zaposlenih na podjetje v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji v letu 2001

Kazalec	Velikostni razred po številu zaposlenih					
	0	1 - 9	10 - 49	50 - 249	250 in več	SKUPAJ
Število podjetij	9.523	87.140	4.695	1.210	327	102.895
Delež števila podjetij	9,3	84,7	4,6	1,2	0,3	100,0
Število zaposlenih	0	170.013	92.301	132.194	222.722	617.213
Delež števila zaposlenih	0	27,5	15,0	21,4	36,1	100,0
Število zaposlenih na podjetje	0	2,0	19,7	109,3	681,1	6,0

Vir: Statistični letopis 2002

Tabela 27: Število zaposlenih po velikostnih razredih, v različnih skupinah dejavnosti v Sloveniji v letu 2001

Kazalec	Velikostni razred po številu zaposlenih					
	0	1 - 9	10 - 49	50 - 249	250 in več	SKUPAJ
Kmetijstvo	0	3.016	1.641	4.258	1.285	10.200
Industrija	0	34.905	27.540	68.432	129.773	260.650
Gradbeništvo	0	23.109	12.951	11.771	15.085	62.916
Storitve	0	108.983	50.169	47.733	76.579	283.464
SKUPAJ	0	170.013	92.301	132.194	222.722	617.230

Vir: Statistični letopis 2002

Tabela 28: Število zaposlenih na podjetje po velikostnih razredih v različnih skupinah dejavnosti v Sloveniji v letu 2001

Kazalec	Velikostni razred po številu zaposlenih					
	0	1 - 9	10 - 49	50 - 249	250 in več	SKUPAJ
Kmetijstvo	0	1,5	23,11	101,38	321,25	4,49
Industrija	0	2,04	20,82	112,37	655,42	12,73
Gradbeništvo	0	1,99	19,74	114,28	558,70	4,87
Storitve	0	1,93	18,97	104,68	781,42	4,22
SKUPAJ	0	1,95	19,66	109,25	681,11	6,00

Vir: Statistični letopis 2002

Če primerjamo slovensko podjetništvo z razmerami v EU, smo po številu podjetij in deležu zaposlenih po posameznih skupinah primerljivi, medtem ko po ekonomski moči zaostajamo za podjetji v EU (leta 2000 je bila povprečna dodana vrednost na zaposlenega v Sloveniji 19.000 EUR, ta znesek pa je bil v EU 80.000 EUR (Rebernik, 2002, str. 6).

Če primerjamo razmere med proučevanimi državami, lahko ugotovimo, da so trendi rasti MSP podobni. V splošnem je bilo zaznati rast števila MSP v proučevanih državah. Vendar pa bolj podrobna analiza pokaže, da je na Češkem in Sloveniji prisotna največja rast na področju srednjih podjetij (glej tabele 11-19 in 23-28), na Slovaškem pa rast mikro podjetij (slika 6).

Druga skupna lastnost MSP v vseh proučevanih državah je ta, da se je prestrukturiranje odvijalo v smeri rasti storitvenih dejavnosti in predvsem v kasnejšem obdobju počasna, vendar pozitivna rast industrijskega sektorja.

4.4.2. Prestrukturiranje velikih podjetij

Podjetja v Sloveniji so bila ob osamosvojitvi soočena z drastično spremembo razmer na trgu. Otresla so se posrednega vpliva države na področju planiranja investicij. Sama so morala začeti oblikovati svoje strateške in taktične planske smernice ter cilje, ki so temeljili na tržnem povpraševanju (Pučko, 2001, str. 5-6).

V Sloveniji je bil uporabljen avtonomen in decentraliziran model privatizacije, ki je favoriziral notranji delavski odkup in notranji managerski odkup (EBO+MEBO).

Na koncu 80. let prejšnjega stoletja je imela Slovenija 3400 družbenih oziroma državnih podjetij. Konec leta 1990 je bilo v Sloveniji nekaj več kot 14000 podjetij v privatnem oziroma v mešanem lastništvu (Pučko, 1999, str. 69). Velika podjetja so morala, da bi dosegla prestrukturiranje, opraviti trifazni proces (Pučko, 1999, str 69):

1. preoblikovanje lastniške strukture (proces privatizacije),
2. preoblikovanje finančnih virov,
3. preoblikovanje oziroma strateško prestrukturiranje v procesu proizvodnje, tehnologije, dobavnih verig, distribucije, marketinga in nenazadnje managementa.

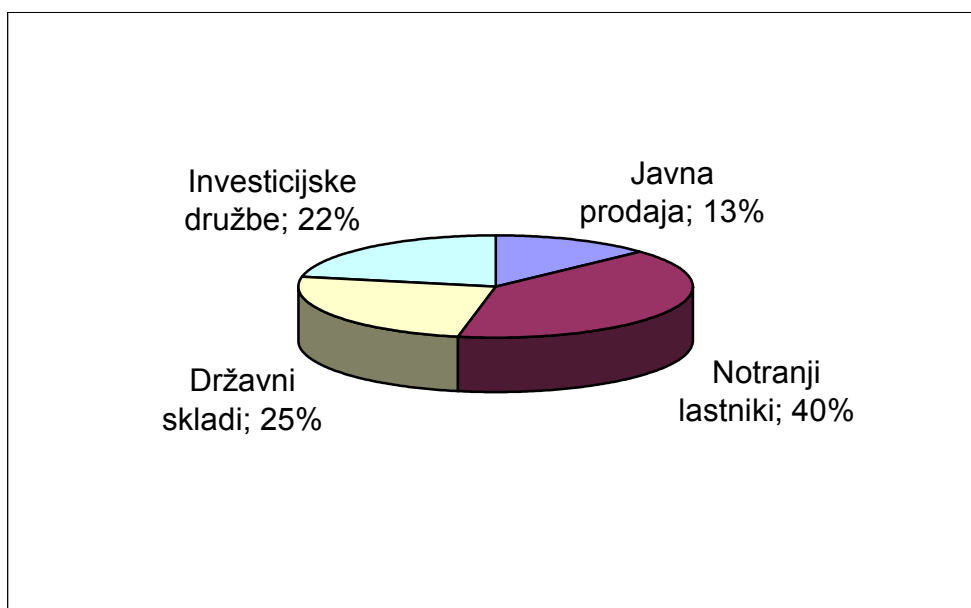
V večini (82.5%) so velika podjetja v Sloveniji, predvsem v **prvi fazi** prestrukturiranja, med leti 1990 in 1993, uporabljala strategijo krčenja (Pučko, 1999, str. 81). Bistvo strategije je bilo v zmanjševanju števila zaposlenih. Posledično se je začela spreminjati tudi velikostna struktura podjetij, saj so prej srednja in velika podjetja postala majhna ali srednja podjetja.

Drugo fazo njihovega prestrukturiranja predstavlja obdobje do leta 1997. Pravzaprav je bila uradno privatizacija podjetij končana junija leta 1998 s sprejetjem zakona (Zakon o zaključku lastninjenja in privatizaciji pravnih oseb v lasti Slovenske razvojne družbe).

Lastniško strukturo podjetij konec leta 1999 prikazuje slika 10.

Kot ključni faktor v procesu prestrukturiranja podjetij nastopajo po teoriji TNN. Če upoštevamo kumulativni znesek TNN v obdobju 1989-96, je bil v polovičnem znesku (celoten znesek je po podatkih EBRD znašal 30 mlrd USD) investiran na Madžarsko, sledi Češka, za njo pa Poljska. Vendar pa to ne pove vsega. Če pogledamo TNN skozi relativno merilo, torej »per capita«, ugotovimo, da se vrstni red prejemnic precej spremeni. Še vedno je prva Madžarska, sledita pa Češka in Slovenija. V letu 1997 pa je bila Slovenija takoj za Madžarsko (Pučko 1999, str. 70). Kljub temu pozitivnemu kazalcu se je kasneje proces TNN v Sloveniji upočasn timeril.

Slika 10: Lastniška struktura v Sloveniji konec leta 1999.



Vir: Lastninsko preoblikovanje podjetij, 1999, str. 89

Poleg teh procesov ne smemo pozabiti omeniti procesov preoblikovanja podjetij skozi priključitve podjetij (angl. acquisition) in združitve (angl. mergers) podjetij. V svoji študiji Lahovnik (2001, str. 58) navaja kot glavno pridobitev v procesu priključitev podjetij prenos strokovnega znanja. Privatni lastniki so postavljali prednost nakupni ceni pri pogajanju o ceni

nakupa podjetij, državne agencije pa so v ospredje postavljale investicijske možnosti in politiko zaposlovanja v obdobju po opravljeni priključitvi podjetja.

V času po priključitvi podjetij so novi lastniki izvedli obsežno strateško prestrukturiranje v novih podjetjih. V večini podjetij se je obseg prodaje dvignil. V veliki večini primerov z manjšim številom zaposlenih. (Lahovnik, 2001, str.58).

Preoblikovanje podjetij je večplasten proces. Na sliki 11 je ponazorjen model, ki ga ponuja Clark. Predvsem je pomembno upoštevati, da so stara podjetja ponavadi opravljala tudi veliko storitvenih dejavnosti, ki niso delovale na profitni osnovi, temveč so zadovoljevale potrebe na področju socialnih pravic delavcev (vrtci v okviru podjetij, obrati družbene prehrane, turistična dejavnost v podjetjih, lastne počitniške kapacitete ipd).

Slika 11: Faktorji v procesu preoblikovanja podjetij



Vir: Ed Clark, 2001, str. 245

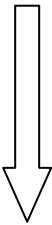
V procesu prestrukturiranja podjetij lahko zasledimo različne motive in cilje podjetij.

Najbolj nazorno, upoštevajoč njihove uporabljene strategije in cilje, jih je prikazal Pučko v svoji študiji. Tabela 29 prikazuje stopnje v procesu okrevanja slovenskih podjetij.

Kot dominantne strategije velikih podjetij v Sloveniji se pojavljajo diferenciacija produktov, iskanje novih trgov, četudi brez posebne pozornosti dobičkonosnosti le- teh (vsaj v začetku)

in vzpostavljane novih poslovnih vezi s podjetji na zahodu. Zmanjšanje števila zaposlenih je bila pogosto uporabljena strategija (uporaba »mehkega« odpuščanja).

Tabela 29: Stopnje v procesu okrevanja »starih« slovenskih podjetij

	<u>1. faza:</u> Latentna ali akutna kriza	<u>2. faza:</u> Oživljanje	<u>3. faza:</u> Strateške spremembe	<u>4. faza:</u> Rast
Strateški cilji Rangiranje po prioriteti 	Kakovost izdelkov Zmanjševanje stroškov Produktivnost Likvidnost Dobiček Kreativnost in inovacije	Kakovost izdelkov Zmanjševanje stroškov Likvidnost Produktivnost Dobiček Kreativnost in inovacije	Kakovost izdelkov Kreativnost in inovacije Zmanjševanje stroškov Znanje zaposlenih Produktivnost Dobiček	Zanesljivost dobav Prilagodljivost Kakovost izdelkov Znanje zaposlenih Kakovost managementa Kreativnost in inovacije
Strategije Rangiranje po prioriteti 	Zmanjšanje proizvodnje Zmanjšanje števila zaposlenih Iskanje novih trgov Kooperacija z zahodnimi partnerji Zmanjšanje stroškov Managerski odkup Organizacijske spremembe	Osredotočenje na bistvene aktivnosti Znebiti se obrobni aktivnosti /dejavnosti Izboljšave produkta Izboljšave na področju marketinga Kooperacija Usposabljanje kadra Povečevanje produktivnosti Dezinvestiranje Organizacijske spremembe Priprave za /in privatizacija	Izboljšave izdelka Razvoj trga Razvoj izdelka Rast Ustalitev in utrditev Zunanji razvoj na področju kvalitete Kooperacija Popolno obvladovanje kakovosti Generične poslovne strategije Lastniško preoblikovanje	Rast Razvoj izdelka Izbor partnerjev Diverzifikacija Nakup podjetij Upravljanje s človeškimi viri Organizacijski kulturni razvoj
Finančna učinkovitost	Izguba	Izguba	Majhna dobičkonosnost	Primerna dobičkonosnost
Trajanje	Do 2 leti	1 - 3 leta	2 - 4 leta	?

Vir: Pučko, 2001, str.19

Kar 82,3% »starih« podjetij je zmanjšalo število zaposlenih v prvi polovici devetdesetih let (Pučko, 2000, str.33). V zadnjem obdobju je v Sloveniji prišlo do priključitev nekaterih velikih podjetij (¹).

Vlada je reorganizirala državna podjetja v elektrogospodarstvu. Po drugi strani v zadnjem času še vedno obstaja nekaj velikih podjetij, ki prejemajo sredstva s strani države za izvedbo prestrukturiranja. Med njimi trenutno izstopata primera, kot sta: Mura in Iskra kondenzatorji. Med nedokončane naloge prestrukturiranja sodijo: bančni sistem, ki je še vedno v znatnem deležu v državni lasti, podjetja v metalurgiji, podjetja v čevljarški industriji in še nekaj drugih. Nejasno ostaja tudi lastništvo največje zavarovalnice v državi (Triglav), vprašanje privatizacije Telekoma in še nekaterih drugih monopolnih podjetij.

V tabeli 30 je prikazano gibanje deležev privatnega sektorja. Podatki kažejo, da se je delež privatnega sektorja od leta 1990 do leta 1999 v vseh državah povečeval, v Sloveniji do 55%, v ostalih državah pa do 80%.

Tabela 30: Delež privatnega sektorja v BDP v letih 1990, 1996 in 1999

DRŽAVA	1990 [%]	1996 [%]	1999 [%]
Češka	5	75	80
Madžarska	20	70	80
Slovaška	5	70	75
Slovenija	10	45	55

Vir: Pučko, 2001, str. 10

5. ZNAČILNOSTI MANAGEMENTA

S področjem celovitega raziskovanja značilnosti managementa se ukvarja zelo malo raziskovalcev. V dostopni literaturi je zaslediti le delne raziskave, ki pa se v management ne poglobljajo celovito.

Zaradi pomanjkanja ustreznih virov so naslednja poglavja pripravljena na osnovi pičlih raziskovanj, ki jih je najti o značilnostih posameznih funkcijskih managementov in managementskih funkcijah ter managerjih v raziskovanih tranzicijskih državah .

(¹) Tako je podjetje Lek kupil Novartis, del Nove ljubljanske banke je odkupila belgijska KBC.

5.1. Management izbranih poslovnih funkcij

5.1.1. Marketing

Marketing predstavlja pomembno managersko nalogo. Še bolj je to vprašanje izpostavljeno v kontekstu prehoda gospodarstva iz sistema »družbenega samoupravljanja podjetij« v sistem tržne ekonomije, kadar govorimo o Sloveniji. V ostalih treh državah je bila situacija nekoliko drugačna. Področje marketinga ni bilo sestavni del poslovne funkcije podjetja (razen nekaterih). Z vprašanji marketinga so se ukvarjala specializirana državna podjetja, ki pa niso izvajala marketinških raziskovanj. Imela so slabo izobražen kader in v bistvu zelo malo izkušenj s tujimi trgi (Grayson, 1996, str.10, Tesar, 2004, str. 2). V procesu prestrukturiranja podjetij je bilo potrebno reorganizirati podjetja iz prej vertikalne organizacije »top-down« v horizontalno organiziranost, ki je tržno usmerjena. Ponekod so z uvedbo oddelkov za marketing menili, da so podjetje ustrezno reorganizirali, kar pa je daleč od resnične tržne naravnosti podjetij (Savitt, 1998, str. 304). Resnična tržna naravnost podjetij pomeni ukinjanje tradicionalne organiziranosti in integracijo poslovnih funkcij, kot so marketing, finance, upravljanje s človeškimi viri in celo proizvodnja. Poleg tega velja upoštevati potrebo po spremembi mišljenja najvišjih managerjev, potrebno pa je imeti tudi novo vizijo v procesu odločanja in kreiranja notranjega poslovnega okolja (Tesar, 1998, str. 1). Preoblikovanje podjetij na Češkem je bilo zaznamovano s pomanjkanjem znanja »top managementa« na področju marketinga kot notranjega dejavnika ter slabo razvitega okolja kot posledice 40-letnega sistema državnega socializma kot zunanjega dejavnika (Savitt, 1998, str. 352). Nadalje Savitt ugotavlja, da je orientiranost k potrošnikom zelo slabo zaznavna strategija. Podobno velja tudi za strategijo razvoja. Do enakih ugotovitev je prišel Tesar za dežele SVE. Če ocenjujemo stopnjo uspešnosti funkcije marketinga, moramo razlikovati med »starimi« podjetji in na novo ustanovljenimi podjetji v procesu tranzicije. Poleg tega je potrebno upoštevati tudi obseg TNN. Skozi TNN prihaja do preoblikovanja poslovnih funkcij v smeri prilagoditve oziroma uvedbe popolnega ustroja, kot ga pozna in izvaja tuji investitor. Raziskave, ki jih je opravila Rojškova (2000, str. 103), so potrdile, da so najbolj marketinško usmerjena novoustanovljena podjetja v Sloveniji, medtem ko imajo »stara« podjetja slabo razvito marketinško orientacijo.

V marketinškem smislu so podjetja v Sloveniji orientirana predvsem na produkte, namesto da bi bila orientirana na kupce. Le 30% podjetij je orientiranih h kupcem. Tržne raziskave so predvsem kvantitativne in usmerjene k ugotavljanju tržnega potenciala, tržnega deleža ipd.

Podjetja se dosti manj ukvarjajo s kvalitativnimi študijami (nakupni motivi in obnašanje, tržno segmentiranje, zaznavanje tržnih znamk, ipd.) Glavni vzroki za takšno stanje so:

- osebnostne lastnosti »top managerjev« (vrednote in prepričanje),
- organizacijska struktura podjetja,
- pomanjkanje znanja in sposobnosti za kvalitetne marketinške aktivnosti,
- klima v podjetju, ki ne omogoča potrebnega sodelovanja (Pučko, 2001, str. 208).

V bodoče naj bi bila podjetja orientirana na (Hooley, 1997, str. 163):

- ustvarjanje pogojev za razvoj znanj v podjetju,
- osredinjenje na zadovoljstvo kupca,
- umeščanje podjetja na osnovi dosegljivih kompetenc podjetja,
- ustvarjanje tesnega sodelovanja s ključnimi strankami,
- zasnovanje na novo vloge marketinga.

Z odprtjem trgov v tranzicijskih deželah se je pojavilo povečano zanimanje tujih multinacionalk, ki so v novih državah videle možnost za širitev obstoječih marketinških poti.

5.1.2. Finančni management

Finančni management ima v tržnih ekonomijah dvojno vlogo. Po eni strani mora zagotavljati in skrbeti za plačilno sposobnost podjetij, po drugi pa morajo finančniki sodelovati pri koordiniranju vseh poslovnih področij. Obe vlogi morata zagotavljati doseganje cilja poslovanja podjetja (Mramor, 1999, str. 4).

Finančni management je bil v začetku devetdesetih let nekaj novega na ozemlju Češke, Slovaške in Madžarske (Grayson, 1996, str.18). Področje finančnega managementa je področje, na katerem imajo tranzicijske države veliko za postoriti. Deloma je zavora v nasledstvu in dnevni praksi managerjev. Gre za miselni proces. Praksa še vedno ne potrjuje delovanja v smeri maksimiranja vrednosti lastniškega kapitala. Uporabljajo različne metode finančnega managementa, ki v glavnem ne upoštevajo stroškov lastniškega kapitala in z njim povezanega tveganja. Počasi se uveljavljajo metode za ugotavljanje optimalne strukture kapitala. Glavna lastnost financiranja je, da v večini podjetij uporabljajo preveč lastniškega kapitala. Zadolženost podjetij SVE se je v obdobju tranzicije povečala, vendar še vedno zaostaja za podjetji na zahodu. (Köke, 2000, str.20) Načini dolgoročnega financiranja se precej razlikujejo od prakse na zahodu. Finančniki premalo uporabljajo analitične metode, ki jih pozna teorija finančnega managementa. Ugotovitve prikazuje tabela 31. Kar 39,6% podjetij v Sloveniji ne uporablja analitičnih tehnik. Še najbolj so v uporabi simulacije (30%),

sledijo statistični modeli (18,9%), kvantitativni modeli (17%) in uporaba analize občutljivosti (13,2%).

Mramor v svoji študiji ugotavlja, da imajo slovenska podjetja še veliko rezerve na področju finančnega načrtovanja in politike obratnega kapitala. Kot primerno osnovo za izboljšanje stanja Mramor predlaga naložbe v metode in tehnike načrtovanja ter v informacijsko osnovo (Mramor, str. 14, 1999) .

S pojavom tujih svetovalnih hiš in z različnimi oblikami izobraževanja so domači managerji prišli do prepotrebnih osnovnih novih znanj s področja finančnega managementa.

Tabela 31: Uporaba analitičnih tehnik pri kratkoročnem načrtovanju financiranja analiziranih slovenskih podjetij

ANALITIČNE TEHNIKE	V UPORABI [%]
Ne uporabljajo analitičnih tehnik	39,6
Simulacije	30,2
Statistični modeli	18,9
Kvantitativni modeli	17,0
Analiza občutljivosti	13,2

Vir: Mramor, 1999, str. 14

5.1.3. Človeški viri

Za človeške vire v deželah tranzicije velja, da obstaja velika razlika med znanjem, ki je na razpolago, in znanjem, ki je potrebno in iskano. Za vse proučevane dežele velja, da so bili managerji in ostali strokovnjaki v veliki večini tehnično dobro izobraženi, manj ali celo nič pa niso imeli znanj s področja podjetništva in managementa. Druska navaja, da je na Češkem in na Madžarskem opaziti signifikanten prehod mladih iz tehničnih študijev na področje ekonomije in drugih družboslovnih študijev. Precej večje pa je tudi število seminarjev in treningov s področja poslovanja in managementa (Druska, 2001, str. 4).

Ferencikova in Svejnar poudarjata, da so prilagodljivost, izobrazba in stroški dela eden od najbolj pomembnih faktorjev uspeha. Ferencikova tudi ugotavlja, da so investicije v izobraževanje ljudi na Slovaškem rasle tako v relativnem (po osebi) kot absolutnem merilu (število podjetij) (Ferencikova, 2000a, str. 309). Značilna je tudi razlika v preferencah po

izobraževanju. Tako je pri managerjih prisotna želja po učenju tujih jezikov in funkcionalnih znanjih, medtem ko je pri delavcih izražena želja po izobraževanju in usposabljanju na tehničnem področju in področju dela v skupini.

Managerji na Madžarskem (Lieb-Doczy, 2001, str. 131 in 132) so izražali potrebo po usposabljanju na naslednjih področjih:

- učenje angleškega jezika,
- postopki za zagotavljanje kontrole kvalitete,
- znanje računalništva,
- splošna managerska znanja (sposobnost prevzemanja odgovornosti, kreiranje odločitev, obvladovanje stroškov),
- poznavanje trgovinske zakonodaje, knjigovodstva, računovodstva, finančnih analiz,
- obvladovanje logistike, prodaje in marketinga.

Področje upravljanja s človeškimi viri je na nivoju, ko se v podjetjih v glavnem ukvarjajo s servisiranjem delavcev na podlagi predpisane zakonodaje, z razvijanjem sistemov nagrajevanja, ukvarjanjem z delovnimi pogoji in drugimi taktičnimi aktivnostmi. Ponekod je zaslediti elemente modela vodenja. Model vodenja obsega urejanje delovnih problemov, produktivnosti delavcev in izvajanje različnih oblik izobraževanja. Podjetja, ki so bolj tržno usmerjena, uporabljajo tudi finančni model ravnanja z ljudmi, ki je usmerjen k ugotavljanju in nagrajevanju v skladu z uspešnostjo. Sistem nagrajevanja na strani managerjev v veliki večini ni povezan z dejanskim ugotavljanjem uspešnosti podjetij. Zelo malo je prisoten celovit pristop k upravljanju s človeškimi viri v smeri strateškega načrtovanja in razvoja dinamičnega zaposlovanja.

Stopnja nezaposlenosti v proučevanih državah je dokaj dober odraz stanja na trgu dela. Stanje prikazuje tabela 32.

Češka je imela v prvem obdobju tranzicije relativno nizko nezaposlenost. Stopnja nezaposlenosti se je do leta 1996 gibala od slabega 1% do 3,5%, nato pa se je v letu 1999 zvišala na skoraj 10%, konec leta 2001 pa je bila 8,9%.

Stopnja nezaposlenosti na Madžarskem se znižuje od leta 1993 do leta 2003. Stopnja nezaposlenosti leta 1993 je bila skoraj 12%, leta 2001 pa okrog 6%.

Na Slovaškem je bila stopnja nezaposlenosti veliko večja kot na Češkem. Ves čas od osamosvojitve do leta 2001 stopnja nezaposlenosti ni padla pod prag 13 %.

Do leta 1994 je v Sloveniji stopnja nezaposlenosti naraščala do nivoja 9,1%, nato pa je začela upadati in je leta 2001 znašala 6,4 %.

Glede na zgornje podatke lahko zaključimo, da je vsem proučevanim državam skupno to, da se stopnja nezaposlenosti znižuje, kar govori v prid procesu prilagajanja ljudi na novo nastalim razmeram na trgu dela. Zanimivo je tudi, da je v vsaki od držav trend gibanja nezaposlenosti unikatni.

Glede na trend gibanja nezaposlenosti lahko zaključimo, da je v vsaki od držav prišlo do drugačnega načina reševanja zaposlenosti (prekvalifikacije, šolanja, predčasne upokojitve, ipd).

Tabela 32: Stopnja nezaposlenosti na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in v Sloveniji v obdobju od leta 1990 do 2001, izražena v %

Država	STOPNJA NEZAPOSLENOSTI [%]											
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Češka	0,7	4,1	2,6	3,5	3,2	2,9	3,5	5,2	7,5	9,4	8,9	8,2
Madžarska	1,7	8,5	9,8	11,9	10,7	10,2	9,9	8,7	7,8	7,0	6,5	5,6
Slovaška	1,5	6,6	11,4	14,4	14,6	13,1	12,8	12,5	15,6	19,2	17,9	18,3
Slovenija	4,7	8,2	11,6	9,1	9,1	7,4	7,3	7,1	7,6	7,4	7,0	6,4

Vir: Svejnar, 2002, str. 25

5.2. Management procesi

5.2.1. Planiranje

Planiranje kot eden od poslovnih procesov je bilo nujen del v procesu prestrukturiranja. Planiranje kot proces se lahko izvaja na različnih nivojih (strateško planiranje, taktično planiranje). S tega zornega kota se zdi uporaba strateškega planiranja nujna. Strateško planiranje za obdobje daljše od 4 let je uporabljalo 51,1% slovenskih podjetij, planiranje za obdobje od 2 do 4 let 42,5% podjetij, 6,4% podjetij pa ga sploh ni uporabljalo (podatki veljajo za obdobje 1997 do 1998). Stopnja kakovosti strateškega planiranja je ocenjena kot dobra (manj kot desetina »starih« podjetij je bila konec devetdesetih let v krizi, 21% podjetij je bilo v fazi oživljanja, ostala pa so bila že prestrukturirana). Tudi TNN so prispevale k višji kakovosti strateškega planiranja. Skoraj polovica srednjih in velikih podjetij je imela razvite različne oblike strateškega sodelovanja z zahodnimi podjetji (Pučko, 2001a, str. 205).

Letno planiranje je v veliki meri v uporabi pri srednjih in velikih podjetjih v Sloveniji. Pučko v svoji empirični študiji ugotavlja, da 50% vodilnih managerjev šteje letno planiranje kot zelo pomembno, 32% kot pomembno, 14% pa kot povprečno pomembno.

Manj kot polovica podjetij (44,8%) je v letu 1999 pravočasno pripravila letni plan, skoraj vsa podjetja pa so uporabljala prodajni plan in plan proizvodnje (98% oz. 100%) (Pučko, 2001a, str. 205-206).

Še bolj so zanimive ugotovitve o prednosti taktičnega planiranja, kot jih vidijo slovenski managerji (Pučko, 2001b, str 360):

- Managerji ugotavljajo, da lahko z njim logično in sistematsko rešujejo probleme (54%),
- imajo možnost izogibanja kriznim scenarijem in takojšnjega reševanja problemov (34%),
- določijo lahko okolje, ki definira obnašanje vseh sodelujočih v podjetju (54%),
- s planom so komunikacije jasnejše, bolj razumljive in bolj učinkovite (24%),
- plan zagotavlja višjo motivacijo pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja (66%).

Še bolj zanimiva je ugotovitev (Pučko, 2001b, str. 373), da bo več kot polovica podjetij morala svoje plane začeti pripravljati in jih tudi sprejemati pred začetkom novega planskega obdobja, saj jih zaenkrat sprejemajo z zamudo.

Med najbolj prisotnimi letnimi plani v slovenskih podjetjih je plan prodaje, sledijo mu plan nabave, plan potreb po delavcih, plan plač, plan neposrednih stroškov dela, plan proizvodnje, plan režije itd (Pučko, 2001b, str 363).

Slovaška podjetja strateško planirajo največ za obdobje 1 do 3 let. Majhna podjetja planirajo za krajše obdobje, srednja in velika podjetja pa za daljši čas. Tako ima 40% velikih podjetij strateške plane za obdobje 3 - 5 let, skoraj 20% velikih podjetij pa celo za prihodnjih 5 - 10 let (Slavik, 2000, str. 74). Bolj podrobna analiza pokaže, da so časovni razmiki dosti manjši. Rezultate prikazuje tabela 33.

Tabela 33: Časovni intervali revizij strateških planov v slovaških podjetjih, izraženo v %

INTERVAL	MAJHNA PODJETJA [%]	SREDNJA PODJETJA [%]	VELIKA PODJETJA [%]
ČETRLETNO	21	18	10
POLLETNO	21	19	14
LETNO	28	46	57
VSAKI 2 LETI	9	7	9
VSAKE 3 LETA	-	-	4
OSTALO	21	10	6
SKUPAJ	100	100	100

Vir: Slavik, 2000, str. 76

Iz obeh dostopnih analiz lahko zaključimo, da je planiranje kot poslovni proces prisotno v podjetjih, vendar je potrebno še veliko dela za izboljšavo obdelave podatkov, analiz in aktivnosti in za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti. Raziskav podjetniškega planiranja za Češko in Madžarsko nisem uspel najti.

5.2.2. Organiziranje

Za organiziranje velja, da z njim v smotnem zaporedju izvajamo zastavljene naloge oziroma operacije. Vsako logično zaporedje operacij pa oblikuje proces (Možina, 1994, str. 373).

Ker so podjetja vpeta v družbeno-ekonomsko okolje, nanje vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki, ki določajo možne oblike organiziranja. Med glavne vplive okolja sodijo (Možina, 1994, str. 376 in 377):

- globalne družbene vrednote,
- institucionalne razmere,
- tržišče,
- razvoj znanosti in tehnike.

Med notranje dejavnike, ki vplivajo na izbiro in uspešno rabo, sodijo:

- strategija poslovanja,
- vrsta uporabljene tehnologije,
- kadrovska struktura,
- vrsta izdelkov,
- stopnja diverzifikacije,
- velikost,
- lokacija,
- vodstvo,
- tradicija idr.

Organiziranje kot funkcija managementa je sestavni del managementa tam, kjer prihaja do slabosti v podjetjih. V velikih slovenskih podjetjih je prevladujoča organizacijske struktura funkcijskega tipa (Pučko, 2001, str 206). Enako ugotavljajo tudi Lorentzenova v svoji študiji o podjetjih na Madžarskem (Lorentzen, 1998, str.17), Castka za podjetja na Češkem (Castka, 2001, str. 108) ter Edwards za podjetja na Slovaškem (Edwards, 2000, str. 74). Za podjetja v glavnem velja, da so redko organizirana po modernih principih, kot so matrična struktura,

profitni centri ali strateške poslovne enote (Pučko, Castka). Vzroki so večplastni, saj je organiziranje v podjetjih podvrženo zelo dinamičnim vplivom. Ti vplivi lahko prihajajo od zunaj ali od znotraj. Za reševanje problemov organiziranja v tranzicijskem obdobju je značilno, da je bilo premalo organizacijskega znanja. To izvira po eni strani iz nasledstva starega sistema, saj so bili managerji, ki so »preživel« turbulence tranzicije, naučeni organiziranja na star način, po drugi strani pa so bile novo nastale okoliščine zares drugačne. Okoliščine so se razlikovale od tistih na zahodu.

5.2.3. Vodenje

Za vodenje kot poslovodni proces je značilno, da ga je potrebno postopno graditi (Balaton, 2003, str. 344).

V tranzicijskih državah so se oblikovali različni modeli vodenja. Vzroke za to lahko najdemo v zgodovinskih, kulturnih in socialno-ekonomskih pogojih. Tako se je v določeni državi razvil določen tip managerja, ki uporablja določen način vodenja (Edwards, 1999, str. 293, Balaton, 2003, str. 338). Posebnost oblikovanja procesa vodenja v tranzicijskih državah je bila ta, da so bili managerji v začetnem tranzicijskem obdobju izpostavljeni razmeram, ki jih na zahodu niso poznali (razpad stare direktivne ekonomije).

Poleg zgoraj omenjenih vzrokov moramo omeniti še naslednje elemente, ki vplivajo na oblikovanje profila vodenja:

- politični in makroekonomski pogoji,
- vloga lastniške strukture in oblike privatizacije,
- učenje in trening managerjev.

Managerji so bili soočeni s problemi, kot so (Balaton, 2003, str.341):

- izboljšati sistem zagotavljanja kakovosti,
- razviti upravljanje in vodenje ljudi,
- skrbeti za svoj obstoj,
- zagotoviti preživetje podjetjem.

Veliko podjetij v tranziciji so kupili tuji investitorji, ki so s seboj prinesli tudi nove oblike vodenja. Domači managerji so bili prisiljeni k učenju, če so želeli ostati na svojih pozicijah. Tuja podjetja so skozi TNN prinesla tudi nove vrednote in nove stile vodenja. Edwards daje velik pomen kulturnim razlikam med managerji v deželah SVE (Edwards, 2003, str.419).

Poleg tega ugotavlja, da tudi izkušnje iz obdobja pred letom 1990 prispevajo k razvoju procesa vodenja v podjetju.

Kovač je v svoji študiji o vodenju v slovenskih podjetjih raziskoval pomembnost življenjskih vrednot managerjev in prišel do naslednjih spoznanj. Leta 1998 je bilo na prvem mestu delo, sledili so družina, dobro zdravje, osebno potrjevanje, vzgoja otrok itd. (Kovač, 2003, str.351)

Vodenje kot funkcija managementa se najbolj spremeni takrat, ko pride do sprememb v vodstvenih kadrih. Raziskave dokazujejo, da je bilo skoraj dve tretjini najvišjih managerjev v »starih« podjetjih zamenjanih. Njihova starostna struktura je bila v času procesa tranzicije od 36 do 45 let. Za »stare« slovenske managerje velja, da imajo pomanjkljivo znanje na področjih, kot so marketing, finance, upravljanje s človeškimi viri, strateški management in tudi slabo obvladujejo tuje jezike (Pučko, 2001a, str. 207). Podobne lastnosti imajo tudi managerji na Madžarskem (Balaton, 2001, str. 10).

Potrebno je dodati, da je pri vodenju potrebno upoštevati tudi konflikt interesov med lastniki in managerji. V svoji študiji Gregoričeva ugotavlja, da je v Sloveniji problem vodenja zaznati predvsem zaradi razpršenega lastništva (Gregorič, 2000, str.204). Med največjimi lastniki so pooblašene investicijske družbe, državna sklada, druga nefinančna podjetja in delavske družbe pooblaščenke. Pogoj za ustrezno oblikovanje primerne lastniške strukture je neovirano trgovanje z vrednostnimi papirji.

Claessens je za Češko ugotovil, da je privatizacija s kuponi na Češkem privedla do koncentriranega lastništva, saj je bilo v rokah IPS-ov kar dve tretjini kuponov, ostali del pa je bil v privatnem lastništvu (Claessens, 1997, str.15). Nadalje je ugotovil pozitivno korelacijo med bolj koncentriranim lastništvom in dobičkonosnostjo podjetij. Še več, lastništvo bank nad IPS-i zagotavlja še boljše vodenje.

5.2.4. Kontroliranje

Kontroliranje kot del managerskega procesa predstavlja pomemben proces. Gre za proces, ki meri doseganje smotrov in ciljev podjetja. Samo merjenje pa ni zadosten pogoj, v kolikor ne obstaja presoja in po potrebi tudi usmerjanje v cilju izboljševanja rezultatov (Možina 1994, str. 677). Kontroliranje lahko poteka v obliki predhodne kontrole ali pa kot povratna kontrola. Z uporabo predhodne kontrole poskušamo napovedovati možne pomanjkljivosti pri izvedbi plana (povezana je s strateškim planiranjem). Povratna kontrola pa je povezana s taktičnim

planiranjem. Ugotavlja namreč razliko med planiranimi in doseženimi rezultati. Na osnovi ocene doseženega lahko pripravimo korekcije, ki so potrebne za doseg zastavljenih planov.

Cilj kontroliranja je zagotoviti doseg postavljenih ciljev na uspešen in učinkovit način (Avelini-Holjevac, 1998, str.4). Moderno zasnovano kontroliranje je obsežnejše od kontroliranja v klasičnem smislu. Povezuje planiranje in analizo, opravlja pa tudi funkcijo informiranja in koordiniranja poslovnih procesov (Pučko, 2001b, str. 358).

Po raziskavah, ki jih je opravil Pučko, 90% slovenskih najvišjih managerjev večjih podjetij v procesu izvajanja kontrole uporablja določene oblike povratnih informacij. Okrog 25% jih uporablja celo sistem predhodnega informiranja. 76% podjetij opravlja periodično kontrolo. Slaba polovica podjetij (srednja in velika) ima oddelke kontrolinga. Zanimiva je ugotovitev, da so managerji bolj zadovoljni s svojim sistemom planiranja kakor kontroliranja. Glavna pomanjkljivost je časovna komponenta informacij, saj so velikokrat zastarele. Manj kot 30% podjetij je opredelilo svoje kontrolne spremenljivke, ki jih zasledujejo v centrih odgovornosti (Pučko, 2001a, str. 207).

Najbolj razvit sistem kontrole je v procesu produkcije (k temu pripomore tudi uvajanje sistema ISO standarda). Manj je razvit sistem kontroliranja na področju prodaje. Področja, kot so direktni stroški dela, proizvodna režija, stroški distribucije, reklame ipd., niso zelo pogosto predmet kontroliranja.

Vzroki za pomanjkljivo delovanje sistema kontrole so različni:

- poročila niso dovolj standardizirana,
- poročila niso pravočasna,
- poročila niso ustrezna,
- poročila niso dovolj osredotočena na kontrolne spremenljivke in centre odgovornosti (Pučko, 2001a, str. 207).

Najbolj pomembna ugotovitev pa je, da brez dobrega sistema planiranja, ne moremo imeti dobrega sistema kontrole!

5.3. Managerski kader in njegove lastnosti

Managerji so imeli in še imajo ključno vlogo v procesu tranzicije v opazovanih državah. V podjetjih so managerji tisti, ki opravljajo naloge odločanja in izvedbe politike podjetja (Pučko, 1999, str. 75).

Kako je lahko nekdo v času socialističnega družbeno-ekonomskega sistema postal manager na Madžarskem? Glavna kriterija za določanje managerjev sta bila profesionalna sposobnost in

politična sprejemljivost. Po letu 1945 je bila naloga režima, da postavi na položaje ključnih na novo nacionaliziranih tovarn in bank ljudi, ki so bili privrženi komunistični ideologiji. Po letu 1956, ko so želeli zadovoljiti potrebe ljudi z materialnimi dobrinami, so začeli zaposlovati tudi strokovnjake, ki niso bili člani komunistične partije. Po letu 1970 pa je v procesu izbora kadrov na vodilne položaje strokovnost pridobivala na veljavi. Za največja podjetja pa to kljub vsemu ni bilo dovolj. Še vedno je bilo članstvo v partiji pogoj za zasedbo najvišjih managerskih položajev. Obstajalo pa je še veliko število elementov, ki so vplivali na kariero managerjev. V zgodnjih letih po vojni je bilo pomembno imeti delavsko poreklo. Kljub temu pa je bil poudarek na izobraževanju velik. Veliko managerjev je diplomiralo na političnih univerzah marksistično-leninističnega tipa. Kljub velikim vložkom v tak sistem izobraževanja rezultati mlajših managerjev niso bili nič boljši v primerjavi s starejšimi »preverjenimi« kadri.

V osemdesetih letih je bila prevladujoča lastnost managerjev prevelika samozavest. Na drugem mestu je bila aktivnost v javnosti in v političnem življenju, šele na tretjem pa sposobnosti vodenja. Sledilo je znanje, podjetnost, podpora kolektiva, starostna prednost (Edwards 2000, str. 22). Najbolj značilna pot do managerskih položajev je bila najprej diploma na eni od univerz, ki je vključevala eno od aktivnih vodilnih vlog v mladinski organizaciji. To je omogočilo posamezniku, da pridobi organizacijske izkušnje in, kar je še bolj pomembno, veliko osebnih poznanstev. Na osnovi pridobljenih izkušenj in pravih zvez je bilo možno zasesti najvišje managerske položaje.

Managerji na Madžarskem so sčasoma postali razred zase. Na Madžarskem so jim rekli 5K, kar pomeni: avto (kocsi), lastna hiša ali stanovanje (kégli), pes (kutya), vladni telefonski priključek (k-vonal) in ljubica (kurva). Poleg sorazmerno velikih prejemkov so uživali tudi precej bonusov (včasih so presegali tudi 200 % osnovne plače). Čeprav so bonusi v osnovi pomenili nagrade za uspešnost, so se v praksi dodeljevali na osnovi osebnih poznanstev. Tako ne preseneča, da so bili managerji ena od najbogatejših skupin na Madžarskem (Edwards, 2000, str. 24).

V osemdesetih letih se je profil managerja spremenil. Zaradi družbenih sprememb doma in v tujini sta bili v ospredju dve lastnosti. Možnost zaznavanja sprememb na zunanjih trgih na eni strani ter prilagoditev razmeram na domačem trgu na drugi strani. Veliko število managerjev je bilo v tem času »zbežanih«. Vse manjši je bil maneverski prostor, ki je dovoljeval napake posameznikov (managerjev), v nasprotju s prejšnjo prakso, kjer je ob storjeni napaki ponavadi napredoval na »bolj varno mesto« v državni administraciji.

Vsekakor pa lahko zaključim, da so sčasoma postale profesionalne kvalitete managerjev pomembnejše kot politične.

V času socializma je veljalo nepisano pravilo, da mora imeti manager tehnično izobrazbo, sočasno mora biti član partije. Stil vodenja je bil strogo hierarhičen in avtorski. Avtoritativen pristop in stil vodenja je bil vzporeden produkt avtoritarnosti in okorelosti političnega sistema.

Managerski pristop in trda linija sta šla z roko v roki s paternalizmom v povezavi z lokalno skupnostjo. Povezava med podjetji in lokalnim okoljem je bila prav posebej močna tam, kjer je podjetje zaposlovalo pretežni del lokalne populacije (manjše občine). Povezave pa niso bile samo institucionalne, normalna praksa je bila tudi, da so managerji skrbeli za tesne stike z vsemi člani družin zaposlenih. Na ta način so se razvile močne medosebne vezi, ki so po drugi strani omejevale managerje v njihovi mobilnosti. Še več, za starejše managerje je veljalo, da so bili bolj uspešni, če so lahko doprinesli k razvoju lokalne skupnosti.

Na Češkem je obdobje t.i. »normalizacije«, to je čas praške pomladi, neposredno vplivalo na management v podjetjih. Najprej so bili vsi managerji, ki so podpirali praško pomlad, degradirani in ponižani. Njihova mesta so zasedli managerji brez ustrezne izobrazbe. Delavstvo je to potezo smatralo kot nelegitimno. Proces »normalizacije« je v bistvu povečal prepad med vodilnimi in vodenimi. Posamezniki so prevzeli način pasivnega odpora. Pretvarjali so se, da delajo. Managerji so se soočili z vedno večjim številom demotiviranih in demoraliziranih delavcev. Takšno stanje je samo povečevalo razkorak med tem, kako bi naj sistem funkcioniral, in med tem, kako je funkcioniral. Zaradi razkoraka med realnostjo in planom so bili managerji prisiljeni v prikazovanje stanja, ki ni ustrezalo dejanski storilnosti, zadovoljevalo pa je načrte vladajoče nomenklature. Čehoslovaška je bila do leta 1989 ena od najbolj strogo kontroliranih in avtoritarnih režimov med deželami SVE. V primerjavi z ostalimi deželami SVE je Čehoslovaška dosegala veliko stopnjo izvoza, hkrati pa se je relativno malo zadolževala.

Novi demokratski režim je imel leta 1989 temeljno nalogo izničiti moč in vpliv stare politične elite ter ustvariti pogoje za liberalizacijo in privatizacijo trga. To je imelo posledice tudi na managerskih strukturah, ki jih je nova nomenklatura pojmovala kot ostanke starega režima.

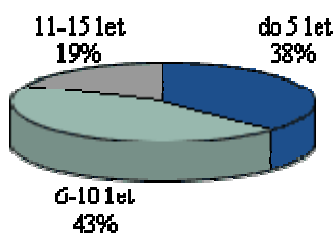
Na Slovaškem sta se oblikovali dve generaciji managerjev. Prvi so bili na svojih položajih že pred letom 1990, novi managerji pa so bili znanilci sprememb. Njihova izobrazba, razmišljanje in sistem vrednot so bili povsem drugačni. Šlo je za dobro izobražene managerje, ki so obvladovali tuje jezike, bili so večji tehnik komuniciranja in uporabe informacijske tehnologije (Slavik, 2000, str. 78). Za managerje starejše generacije na Slovaškem je veljalo,

da so bili člani prejšnje politične nomenklature. V novo nastalih razmerah so razvili precej avtoritaren način poslovanja podjetij. Zelo razvit je bil klientelizem, še več, kadrovanje je bilo prisotno med zelo ozko socialno skupino ljudi (Edwards, 2000, str. 73).

V svoji študiji o managerjih med letoma 1997 in 1998 v Sloveniji je Pučko objavil podatek, da so večja slovenska podjetja imela vodstvene skupine, ki so imele do 10 članov. Od teh jih 32% ni imelo visoke izobrazbe. Večina najvišjih managerjev je sodila v starostno skupino od 36 do 45 let (41%). Nekaj manj kot polovica jih je imela skupno delovno dobo manj kot 16 let, kar govori o tem, da je bila starostna struktura zelo ugodna. V povprečju so imeli najvišji managerji na svojih delovnih mestih 20,3 let delovne dobe, od tega 14,1 let v svojih podjetjih (Pučko, 1999, str. 76).

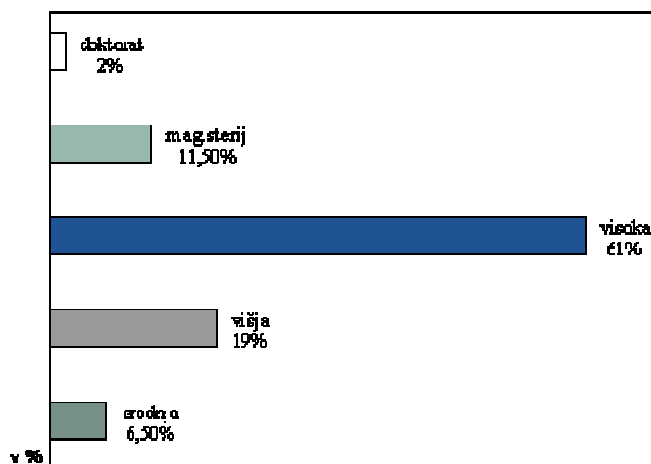
Na sliki 12 so prikazani podatki o dolžini opravljanja managerske funkcije na sedanjem delovnem mestu po raziskavi, ki jo je opravilo v letu 2001 med svojimi člani združenje Manager. Na sliki 13 so podatki o izobrazbeni strukturi.

Slika 12: Število let na sedanjem delovnem mestu med slovenskimi managerji v letu 2001



Vir: Združenje manager, 2001 [<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/publikacije-raziskave/analiza-clanstva>]

Slika 13: Izobrazbena struktura managerjev v Sloveniji v letu 2001



Vir: Združenje manager, 2001 [<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/publikacije-raziskave/analiza-clanstva>]

Po podatkih študije Kako podjetna je Slovenija je slovenski podjetnik star med 24 in 35 let, ima najmanj srednješolsko izobrazbo in prejemke v zgornji tretjini prebivalstva. Žensk je med podjetniki za polovico manj kot moških (Rebernik, 2003, str. 37).

V tabeli 34 so prikazane lastnosti slovenskih managerjev v letih 1998 in 2003. Iz tabele je razvidno, da se starost slovenskih managerjev znižuje, število žensk managerk se zvišuje, prav tako pa se izboljšuje stopnja izobrazbe. Povečalo se je tudi število srednjih in višjih managerjev. Posebej razvidno je, da se je število managerjev s srednješolsko izobrazbo zmanjšalo. Tudi število managerjev z univerzitetno izobrazbo se je zmanjšalo, povečalo pa se je število managerjev s podiplomsko izobrazbo. Očitno je torej, da se managerji vse bolj zavedajo potrebe po znanju, predvsem o poslovanju podjetij, saj smo že v prejšnjih poglavjih omenili, da so managerji v večini dobro tehnično izobraženi, pomanjkljivo pa je njihovo znanje s področja managementa.

Tabela 34: Lastnosti slovenskih managerjev leta 1998 in 2003

LASTNOSTI		1998	2003	Povprečje
		%	%	%
STAROST	20 - 30	15,3	18,8	17.1
	31 - 40	37,8	42,1	40.0
	41 - 50	28,6	21,8	25.2
	> 50	18,3	17,3	17.7
SPOL	Moški	75,5	70,9	73.2
	Ženske	24,5	29,1	26.8
IZOBRAZBA	Manj kot sr. šola	0	0,8	0.4
	Srednja šola	14,6	9,2	11,9
	Univerz. diploma	77,1	76,9	77,0
	Magisterij, Doktorat	8,3	13,1	10,7
POLOŽAJ	Direktor	25,8	22,8	24,3
	Funkcijski manger	27	38,6	32,8
	Oddelčni manager	24,7	25,2	25
	Vodja skupine	5,6	6,3	5,9
	Specialist	16,9	7,1	12

Vir: Kovač, 2003, str. 350

6. ZAKLJUČEK

Za proces privatizacije v proučevanih deželah lahko ugotovim, da obstajajo skupne lastnosti, prav tako pa tudi specifične lastnosti posamezne države. Privatizacija na Češkem, Madžarskem in Slovaškem je potekala dokaj intenzivno, medtem ko je bila v Sloveniji bolj umirjena. Za vse proučevane dežele velja, da ni bilo dovolj domačega kapitala za kupovanje podjetij in investicije v nova podjetja.

Na Češkem se je začel proces privatizacije leta 1990, ustrezni zakonski akti pa so bili sprejeti šele 1991. Drugi val se je začel leta 1994. Za ta proces je značilno veliko število IPS-ov. Zanimivo je, da do leta 1998 ni bilo večje nezaposlenosti. V največji meri je prišlo do masovne privatizacije na Češkem. Vendar lahko zasledimo še naslednje oblike privatizacije: restitucija, nakup s plačilom v denarju, plačilo z vrednostnimi papirji, MBO, EBO in MEBO. Banke so imele pri tem veliko vlogo, saj so bile le-te lastnice IPS-ov.

Na Madžarskem je bila privatizacija v začetku spontana, ko je bilo od 10 do 15% državnega premoženja prodano zasebnikom. V glavnem je potekala po tržni metodi. Tujci so na Madžarskem do leta 1999 pokupili več kot 70% lastnine.

Značilno za Slovaško privatizacijo je, da je potekala v valovih. Tu se je med potekom privatizacije zakonodaja spreminjala, poleg tega je bila zadolženost podjetij izredno velika, prav tako pa tudi nezaposlenost. Znesek zbranih sredstev od prodaje podjetij je bil zelo nizek. Privatizacija ni ustvarila srednjega razreda.

Slovenija je imela svoj način privatizacije (MBO, EMBO, ESOP). Proces privatizacije je bil formalno zaključen 1998. Njeno drugo fazo predstavlja konsolidacija razpršenega lastništva. Vrednostni papirji so bili preneseni na Klirinško depotno družbo. Vloga privatizacijskih skladov je bila sporna. Obstajal je problem »privatizacijske luknje«.

Za TNN na Češkem velja, da je bil leta 1998 predstavljen Program spodbud, ki je bil dopolnjen leta 1999. Maja 2000 so sprejeli zakon o spodbudah na področju investicij. Glavne tuje države investitorke so : Nemčija, Nizozemska in Avstrija.

Te tri države so prav tako glavne investitorke na Madžarskem in Slovaškem.

Za Madžarsko velja, da je po letu 1999 vse segmente svojega gospodarstva odprla tujim vlagateljem. Obseg tujih investicij presega količino nacionalnih prihrankov. Imela je najvišji znesek tujih investicij »per capita«.

Za Slovaško velja, da je v prvi fazi privatizacije prišlo v glavnem do joint-venture oblike TNN.

V Sloveniji so bile glavne investitorke Avstrija, Nemčija in Francija ter kasneje še Švica.

Vse države so uveljavljale davčne olajšave, ponujale so posebne prostocarinske cone ali pa podjetniške inkubatorje, da bi s tem pritegnile čim več tujih in domačih vlagateljev. V veliki večini domači investitorji niso imeli dovolj finančnih sredstev.

Glede na to, da se kot glavni investitorke pojavljata Nemčija in Avstrija, sledita pa jima Nizozemska in Francija, lahko zaključim, da bo na osnovi TNN sčasoma prišlo do pozitivnega učinka na kakovost managementa v proučevanih deželah. Pri tem mislim na oblikovanje managerskih metod, prenos modernih tehnologij in izboljšanja poslovnega znanja.

Na področju podjetniškega prestrukturiranja ugotavljam, da lahko potegnemo paralele med proučevanimi državami. V vseh se število MSP od začetka procesa tranzicije do danes povečuje. Število zaposlenih v MSP je na začetku ponekod celo padlo (podjetja brez zaposlenih), vendar se je nato spet začelo povečevati. Tudi struktura podjetij je po državah enaka. Število podjetij na področju trgovine in storitev je naraslo, število podjetij na področju industrije pa se je zmanjšalo. Nadalje lahko ugotovim, da se je število velikih podjetij zmanjšalo, prav tako pa tudi število zaposlenih v velikih podjetjih. Takšna smer prestrukturiranja podjetij sovpada s končnim ciljem, prilagoditi ekonomske subjekte tržni strukturi ekonomije. Gre za oblikovanje bolj učinkovitih in prilagodljivih podjetij. Delež ustvarjenega BDP-ja v privatnem sektorju med leti 1990 in 1999 se je najmanj dvignil v Sloveniji (leta 1999 na 55%). V ostalih proučevanih deželah se je v letu 1999 že gibal okrog 80 %.

Deleži TNN naložb v proučevanih državah so bili dokaj različni. Tudi časovno se trendi TNN med državami razlikujejo (glej tabelo 8). Za vse države pa je skupno, da želijo pritegniti čim več TNN v svoje poslovno okolje. Slovaška je v zadnjih letih postala zanimiva destinacija za TNN, predvsem v industrijskem sektorju.

Za vse proučevane države velja, da imajo managerji še vedno premalo znanj iz področij, kot so: marketing, finančni management in strateški management. Na področju ravnanja z ljudmi se v glavnem ukvarjajo z obravnavanjem delavcev na podlagi predpisane zakonodaje, razvijanjem sistemov nagrajevanja ipd. Premalo je prisoten celovit pristop ravnanja z ljudmi v smeri strateškega načrtovanja in razvoja dinamičnega zaposlovanja. Za slovenske managerje

velja, da so bolj pripravljeni na izzive, ki jih prinaša proces tranzicije. Vzroki so zgodovinsko pogojeni, saj je bilo slovensko gospodarstvo bolj odprto, kot v ostalih treh državah.

Na področju management procesov ugotavljam, da se strateško planiranje sicer uporablja, vendar še vedno ne v vseh podjetjih! Managerji strateškemu planiranju pripisujejo različno težo. Podjetja so v veliki večini še vedno organizirana funkcijsko. Malo je podjetij, ki uporabljajo moderne oblike organiziranosti (matrična struktura, profitni centri, strateške poslovne enote), če že, potem so strukture prenesene iz zunanjih okolij (multinacionalke).

Na področju kontroliranja so problemi v pravočasnosti informacij, ustreznosti poročil, standardiziranosti poročil, slabo definiranih kontrolnih spremenljivkah ipd.

Starostna struktura najvišjega managerskega kadra se sčasoma znižuje. Vse manjše je število »starih managerjev«. Nadomeščajo jih managerji, ki so vse bolj sodobno izobraženi in podprti z znanji, ki so potrebna za obvladovanje kompleksnih nalog, ki jih zahtevajo razmere na trgu.

Za managerje v proučevanih državah velja, da so bili v času tranzicije podvrženi vplivom zunanjega poslovnega okolja (sprememba zakonodaje in razmer na trgu) in tudi razmeram v podjetju, kjer so morali biti ustvarjalni in učinkoviti. To pa vedno ni bilo lahko, posebej če upoštevamo, da so tudi sami morali spremeniti način razmišljanja in delovanja. Veliko so morali postoriti tudi na področju svojega izobraževanja.

Na koncu bi še pripomnil, da gre v prid iskanju skupnih lastnosti managementa v proučevanih državah dejstvo, da so glavni tuji investitorji podjetja iz Nemčije in Avstrije. To dejstvo je zagotovilo za oblikovanje podobnih lastnosti managementa, saj gre za prenos enakih vrednot in sistemov v procese managementa podjetij, hkrati pa je pomemben sam proces tranzicije in ne nazadnje proces priključevanja k EU. K temu lahko pripomorejo tudi izobraževalne institucije, vsekakor pa je za to potreben daljši čas. Gre za dolgoročen proces, ki je podvržen številnim vplivom. Vstop teh držav v Evropsko unijo bo zagotovo pripomogel k skrajšanju tega procesa.

7. LITERATURA

1. Antaloczy Katalin, Sass Magdolna: Foreign direct investment policies in the Czech Republic, Estonia, Hungary, Poland, Slovakia and Slovenia. [URL: http://www.wifo.ac.at/~luger/sass_antaloczy.pdf], Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2001
2. Avelini-Holjevac I.: Kontroling, Opatija, Hotelijerski fakultet, 1998, 478 str.
3. Balaton Károly: The Process Dynamics of Organizational Changes in Hungary During the 1990's. K Liuhto, L.(ed), Ten years of Economic Transformation, Studies in Industrial Engineering and Management No 16, Lappeenranta University of Technology (3 volumes), 2001, str. 2 - 21
4. Balaton Károly: Changing patterns of leadership during the transformation period in Hungary, Journal of Eastern European Management Studies, Vol. 8, No. 4, 2003
5. Barrel P., Holland D.: Foreign direct investment and enterprise restructuring in Central Europe. Economics of transition Vol. 8, No. 2, 2000, str. 477 - 505
6. Benaček Vladimir: The Development of Authentic Private Sector in an Economy of Transition: Experience From the Czech Economy. Sharma, Galetič, L (ed.): An Enterprise Odyssey: Economics and Bussines in the New Millenium 2002, International Conference, University of Zagreb, Graduate School of Economics and Bussines, Zagreb, June 27 - 29, 2002, str. 61-75
7. Bögel György, Edwards Vincent, Wax Marian: Hungary since Communism, Houndsmill, Macmillan, 1997, 170 str.
8. Bornstein Moriss: Non-standard methods in the privatization strategies if the Czech Republic, Hungary and Poland. The Economics of Transition, Vol 5, No. 2, 1997, str. 323 - 338
9. Buckley J. Peter, Ghauri N. Pervez: The Economics of Change in East and Central Europe. London : Harcourt Brace & Company. 418 str.
10. Bygate Siobhan: Inherited Networks, Economic Embeddedness and Developments in Corporate Governance: Post-Communist Czech and Slovak Republics with Supporting Evidence from Eastern Germany. Ph.D. thesis, Loughborough University, 1998
11. Carlin W. et al: Enterprise restructuring in early transition : the case study evidence from Central and eastern Europe. The Economics of Transition, Vol. 3, No. 4, 1995, str. 427 - 458

12. Castka Pavel, Belohoubek Pavel: Bussines Excellence Journey in Countries in Transition. Management, Vol. 6, 2001, str. 107 - 117
13. Clark Ed: Enterprise Restructuring in Local Czech Economies: Management Motive, Organisational Response and Emergent Economic Forms, In Edwards, V. (ed.), Proceedings of the Sixth Annual Conference on Corporate and Organizational Restructuring, Buckinghamshire Business School, Great Missenden, 20 - 21 June, 2000, str. 162 - 192
14. Clark Ed: Enterprise Fragmentation in the Czech Transformation, Journal for East European Management Studies, Vol.6 No.3, 2001, str. 239 - 260
15. Claessens Stijn, Djankov Simeon, Gerhard Pohl: Ownership and Corporate Governance: Evidence from the Czech Republic [URL: http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2000/02/24/000009265_3971110141228/Rendered/PDF/multi_page.pdf], The World Bank, 1997
16. Červenáková Jana et al.: From common to private, 10 years of privatisation in Slovakia, M.E.S.A.10 - Centre for economic and social analyses, Bratislava, 1999, 158 str.
17. Dallago Bruno: Context and Policies for the Transformation and Growth of SMEs. The case of Hungary with Russian implications. 1999 [URL: <http://www.wider.unu.edu/publications/rfa50.pdf>], World Institute for Development Economics Research, 1999
18. Dallago Bruno: Small and Medium Enterprises in Central and Eastern Europe [URL: http://src-h.slav.hokudai.ac.jp/jp/seminors/src/smes_3.pdf] Slavic Research Center, Hokaido University, 1999
19. Djankov Simeon, Pohl Gerhard: The restructuring of large firms in the Slovak Republic. The Economics of Transition, Vol. 6, No. 1, 1998, str. 67 -85
20. Druska Viliam, Jeong Byeong ju, Kejak Michal, Vinogradov Viatcheslav: Assesing the Problem of Human Capital Mismatch in Transition Economies, Universitiy of Michigan Business SchoolThe William Davidson Institute, [URL: <http://www.bus.umich.edu/KresgeLibrary/Collections/Workingpapers/wdi/wp467.pdf>], 2002
21. Dyker David A., Radošević Slavo: Building the Knowledge-based Economy in Countries in Transition - from Concepts to Policies. Journal of Interdisciplinary Economics, Vol. 12, No. 1, 2000 str. 1-44
22. Edwards Vincent, Lawrence Peter: Management in Eastern Europe, Palgrave, Houndsmill, 2000, 150 str.

23. Edwards Vincent: Organisational leadership in transforming economies: leadership, management and national culture in selected countries of Central and Eastern Europe. Journal of Eastern European Management Studies, Vol. 8, No. 4, 2003, str. 415-429.
24. Ferencikova Sonia: East-West Joint Ventures in a Transitional Economy: The case of Slovakia, 1997 [URL: <http://www.eres.bus.umich.edu/docs/workpap-dav/wp27.pdf>], University of Michigan Business School/The William Davidson Institute, 1997
25. Ferencikova Sonia: Foreign Direct Investment as an Agent of Change: Ten Years of Slovak Experience, Economic and Business Review, Vol 2, No. 3, 2000, str. 229 - 264
26. Ferencikova Sonia: Ten years later: A Comparative perspective on HRM Issues in Foreign-Affiliated firms in CEE (Case of Slovakia), Journal of Eastern European Management Studies, Vol 5, No. 4, 2000, str. 305- 323
27. Fidrmuc Jan: Liberalization, Democracy and Economic Performance during Transition [URL: http://www.zei.de/download/zei_wp/B00-05.pdf], Center for European Integration Studies, 2000
28. Grayson E. Leslie, Bodily E. Samuel: Integration into the world economy: companies in transition in the Czech republic, Slovakia and Hungary. International institute for applied system analysis, Laxenburg, Austria, 1996, str. 1 - 172.
29. Glas Miroslav, Drnovšek Mateja: Malo gospodarstvo v Sloveniji: pričakovanja in dosežki [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/dokumenti/glas6.doc>], Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 14.4.2000
30. Gros Daniel, Suhrcke Marc: Ten years after: what is special about transition countries. European Bank for Reconstruction and Development [URL: <http://www.ebrd.com/pubs/econ/workingp/56.pdf>], European Bank for Reconstruction and Development, 2000
31. Gregorič Aleksandra, Prašnikar Janez, Ribnikar Ivan: Corporate Governance in Transitional Economies: The Case of Slovenia. Economic and Business Review, Vol. 2, No. 3, 2000, str. 183 -207
32. Hashi Iraj: Mass Privatization and Corporate Governance in the Czech Republic. Division of Economics Staffordshire University, Stoke on Trent, UK [URL: <ftp://netec.mcc.ac.uk/pub/NetEc/RePEc/wuk/statwp/statwp003.pdf>], 14.3.2004
33. Havas Attila: Entry Strategies of Foreign Firms: The Case of Telecom Equipment Manufacturing in Hungary. 2nd International Conference »Transition and Enterprise Restructuring in Eastern Europe«, Hillerod, August 17 - 19, 2000, 12 str.

34. Hooley Graham, Beracs Jozef: Marketing strategies for the 21st Century: lessons from the top Hungarian companies. *Journal of Strategic Marketing*, Vol 5, No. 3, str. 143-165, 1997
35. Hunya Gabor: The role of foreign direct investment in economic recovery and transformation. The Vienna Institute for International Economic Studies. [URL: <http://wiiwsv.wsr.ac.at/wiiwpubl/Hunya.pdf>], 1999
36. Illes Katalin, Rees Bronwen: Developing competent managers: The »shadow« of Hungarian history. *Journal for East European Management Studies*, Vol. 6, No. 4, 2001, str. 421 - 434
37. Illes Katalin, Pataki B: Hungarian Enterprises in the Global Market, . K Liuhto, L.(ed), Ten Years of Economic Transformation, *Studies in Industrial Engineering and Management* No 16, Lappeenranta University of Technology (3 volumes), 2001, str. 406 - 434
38. Jaklič M., Zagoršek H.: Rationality and Slovenian Managers' Perception of Shareholder Value. *Economic and Business Review*, Vol. 4, No.1, 2002, str. 5 - 23
39. Jurada Štěpaň, Lizal Lubomir.: Czech Republic 2002 invited in EU. Charles university in Prague, 2003, str. 128
40. Kočenda E. : Ownership Structure and Corporate Performance: Czech Firm Voucher Scheme. In Sharma, S.Galetić, L. (ed.): *An Enterprise Odyssey: Economic and Business in the New Millenium 2002*, International Conference, University of Zagreb, Graduate School of Economics and Business, Zagreb, June 27 - 29, 2002, str. 1202 - 1234
41. Kovač Jure, Jesenko Manca: Values and leadership styles of managers in Slovenia, *Journal of Eastern European Management Studies*, Vol. 8, No.4, 2003, str. 346- 359
42. Kovács Arpad: Privatization in Hungary (1990-2000). [URL:<http://www.nao.org.uk/intosai/wgap/8thmeeting/hungary2chpt1.pdf>], INTOSAI Working Group on the Audit of Privatisation, junij 2001
43. Koyama Yoji: Economic Reconstruction of South Eastern Europe: A Key to Stabilization of the Region. In Sharma S., Galetić. L. (ed.): *An Enterprise Odyssey: Economic and Business in the New Millenium 2002*, International Conference, University of Zagreb, Graduate School of Economics and Business, Zagreb, June 27 - 29, 2002, str. 211 - 224
44. Köke Jens F., Salem Tanja: Corporate Finance and Restructuring: Evidence form Central and Eastern Europe, Centre for European Economic Research ZEW, Mannheim/Germany [URL: <http://www.vwl.uni-mannheim.de/boersch/mitarbeiter/paper00-21.pdf>], 2000

45. Kuras Benjamin: Czech and Balances, a Nation's Survival Kit, Prague, Baronet, 1996, 157 str.
46. Lahovnik Matej : Restructuring through acquisitions; The case of Slovenia. Economic and Bussines Review, Vol. 3, No. 1, 2001, str. 45 - 61
47. Langer Josef : Austria's Business Relations to Slovenia - Meeteing with Another Culture, In Enterprise in Transition, Fourth Internal Conference on Enterprise in Transition, Proceedings Book of Extended Abstracts, CD Rom with full papers, University of Split, Faculty of economics, Split - Hvar, 2001, str. 1105 - 1114
48. Lavigne Marie: The Economics of Transition , From Socialist Economy to Market Economy, Basingstoke:Macmillan, 2nd ed., 1999, 304 str.
49. Letiche H.: Transition and Human Resorces in Slovakia, Personnel Review, Vol 27, No.3, 1998, str. 231 - 226
50. Lieb Dóczy Enese: Context Sensitivity of Post-Acquisition Restructuring: An Evolutionary Perspective, [[URL: http://web.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_00/wp36.pdf](http://web.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp_00/wp36.pdf)], Center for East European Studies, Copenhagen Business School, 2000
51. Lieb Dóczy Enese: Transition to Survival, Enterprise restructuring in twenty East German and Hungarian companies, 1990-1997. Ashgate Publishing Ltd., 2001, 280 str.
52. Lojpur Andjelko, Ivanović Predrag: The Question of the Competition and the »Agony of Privatization in Transition Process of Companies, In Sharma S., Galetić. L. (ed.): An Enterprise Odyssey: Economic and Business in the New Millenium 2002, International Conference, University of Zagreb, Graduate School of Economics and Business, Zagreb, June 27 - 29, 2002, str. 1282 - 1289
53. Lorentzen Anne: Continuity and change of management in Hungarian manufacturing in the 1990s. International workshop: Transition and Enterprise Restructuring in Eastern Europe, Centre for East European Studies (CBS) Copenhagen, August 20-22, 1998, 19 str.
54. Lungwitz Ralph - Elmar, Preusche Evelyn: Pragmatische Organisationsgestaltung im Kontext von Branche und Land: Manager in Polen, Ostdeutschland und Tschechien im betrieblichen Transformationsprozeß. Journal for East European Management Studies, Vol. 2000, No.3, str. 231 - 258
55. Meyer Klaus E.: Multinational Enterprises and The Emergence of Markets and Networks in Transition Economies. [URL: http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp/wp48.pdf], Center for East European Studies, Copenhagen Business School, 2003

56. Meyer Klaus E.: Privatisation and Corporate Governance in Eastern Europe: The Emergence of Stakeholder Capitalism. [[URL:http://www.cbs.dk/centres/cees/network/pdf2000/Meyer.pdf](http://www.cbs.dk/centres/cees/network/pdf2000/Meyer.pdf)], Center for East European Studies, Copenhagen Business School, 2000
57. Mikloš Ivan: Privatization in Slovakia during 1991-1995. In: Bútora M, Hunčík P (ed.): Global Report on Slovakia (Bratislava, Sándor Márai Foundation, Bratislava 1997), 1997
58. Mikloš Ivan: Privatization in 1996. In: Bútora M, Skladony TW (ed.): Slovakia 1996-1997. 1997
59. Možina Stane et al: Management. Radovljica, Didakta, 1994, 1072 str.
60. Mramor Dušan, Groznik Peter, Valentinčič Aljoša: Stanje in dileme poslovnih financ v Sloveniji. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/poslfin/pfl/izredni/gradivo/Mramor982.pdf>], Ekonomsko fakulteta Ljubljana, 1999, str. 226-245
61. Mygind Niels: Ten years of transition from plan to market.[[URL:http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp/wp38.pdf](http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees_wp/wp38.pdf)], Center for East European Studies, Copenhagen Business School, 2000
62. Ondrčka Pavel: Ten Years of Transformation and Seven Years after the Split of the former Czechoslovakia. K Liuhto, L.(ed), Ten years of Economic Transformation, Studies in Industrial Engineering and Management No 16, Lappeenranta University of Technology (3 volumes), 2001, str. 85 - 126
63. Pavlik Petr: Adaptation of the Czech Economy: Is the transition Over ? K Liuhto, L.(ed), Ten years of Economic Transformation, Studies in Industrial Engineering and Management No 16, Lappeenranta University of Technology (3 volumes), 2001, str. 102 - 126
64. Pető I: Distinctive Features of the Hungarian Economy. Changes in its Workings from 1945 Onwards, Kilényi G. and Lamm V. (eds), New Tendencies in the Hungarian Economy, Budapest, Akadémiai Kiadó, str. 111 - 131
65. Porvazník Jan, Stanek Peter: Transformation of Slovak Economy to Market Conditions: Problems and Starting Points to Solutions for Future Period. K Liuhto, L.(ed), Ten years of Economic Transformation, Studies in Industrial Engineering and Management No 16, Lappeenranta University of Technology (3 volumes), 2001, str. 127 - 144
66. Potts N.: Rapid Reform in Retrospect. Economic and Business Review, Vol 2, No. 3, 2000, str. 209 - 228

67. Pučko Danijel, Lahovnik Matej: Changes in Strategic Behaviour of Slovenian Small Businesses in the Transition Period - Convergence or Divergence, In Edwards, V. (ed.), Proceedings of the Fourth Annual Conference on Convergence or Divergence: Aspiration and Reality in Central and Eastern Europe and Russia, Center for research into eastern European Bussines (CREEB) Buckinghamshire Business School, Newland park: Chalfont St Giles, 23 - 24 June, 1998, str. 38 - 35
68. Pučko Danijel, Edwards Vincent: The restructuring of Slovenian Enterprises in the 1990s - Views from Two Sides, Economic and Business Review , Vol. 1, No. 1-2, 1999, str. 67 - 89
69. Pučko Danijel: Restructuring Former Socially-Owned Enterprises in Slovenia: Findings and Lessons After a Decade of Transition, Econimic and Business Review, 2001, Vol. 3, No. 1, str. 5 - 24
70. Pučko Danijel: Management quality level in the enterprises of the CEE countries after ten years of transition, In Enterprise in Transition, Fourth Internal Conference on Enterprise in Transition, Proceedings Book of Extended Abstracts, CD Rom with full papers, University of Split, Faculty of economics, Split - Hvar, 2001, str. 202 - 211
71. Pučko Danijel, Čater Tomaž: Annual Planning and Controlling in Slovenian Managerial Practice. Journal of East European Management Studies. 2001, Vol. 6, No. 4, str. 355- 375
72. Pučko Danijel: Management in the Central and Eastern European Transitional Countries: Where are we after ten years of transition, Comportamento Organizacional e gestao, 2002, Vol. 8, No. 1, str. 75 - 82
73. Rebernik Miroslav, Močnik Dijana, Rus Matej: Slovenski podjetniški observatorij 2000, 2000, str. 1- 65
74. Rebernik Miroslav, Močnik Dijana, Rus Matej: Slovenski podjetniški observatorij, Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2002 (1.del), 2002, str. 1 - 45
75. Rebernik Miroslav, et al.: Slovenski podjetniški observatorij, Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2002(2.del), 2002, str. 1 - 138
76. Rebernik Miroslav, Močnik Dijana, Rus Matej: Slovenski podjetniški observatorij, Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij 2003, 2003, str. 1 - 22

77. Rebernik Miroslav, et al.: Kako podjetna je Slovenija, Global Entrepreneurship Monitor Slovenija 2002, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, 2003, 65 str.
78. Roberts K. et.al.: The Young Self-employed in East-Central Europe, In Edwards, V. (ed.), Proceedings of the Fourth Annual Conference on Convergence or Divergence: Aspiration and Reality in Central and Eastern Europe and Russia, Center for research into eastern European Bussines (CREEB) Buckinghamshire Business School, Newland park: Chalfont St Giles, 23 - 24 June, 1998, str. 364 - 394
79. Rodin Oleg A.: Restructuring Enterprises in Transition: Toward New Organizational Identitites, Sharma S., Galetič L. (ed.): An Enterprise Odyssey: Economics and Bussines in the New Millenium 2002, International Conference, University of Zagreb, Graduate School of Economics and Bussines, Zagreb, June 27 - 29, 2002, str. 1453 - 1457
80. Rojec Matija, Stanojevič Miroslav: Motivi in strategije tujih investorjev v Sloveniji. Delovni zvezki Urada za makroekonomske analize in razvoj, št.1, Letnik X, 2001, 57 str.
81. Rojšek Iča, Podobnik D.: Trženje in tržna naravnost z zornega kota slovenskih podjetij, in Borak N. (ed.), Slovensko podjetje v devetdesetih, Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana, 2000, 153 str.
82. Rychetnik L.: The Management of Labour: A way to an Economic miracle? The Case of Medium-sized Czech Firms. Emergo, 3, 1 , 1996, str.75 - 91
83. Savitt Ronald: Evolving Management Practices in the Czech Republic: restructuring and market Orientation. Journal for East European Management Studies, Vol.3 No. 4, 1998, str. 339 - 354
84. Schwartz Andreas: Privatisation, Corporate Governance and Restructuring in Advanced Transition Countries: The Case of the Revitalisation Agency in the Czech Republic, 2nd International Conference »Transition and Enterprise Restructuring in Eastern Europe« , Hillerod, August 17 - 19, 2000, 22 str.
85. Simoneti et al: Secondary Privatization in Slovenia: Evolution of Ownership Structure and Company Performance Following Mass Privatization [URL: http://www.case.com.pl/upload/publikacja_plik/RC46.pdf], European Union's PHARE ACE Program 1997, 2001
86. Slavik Štefan: Strategic Management in Slovak Enterprises - A survey findings. Journal for East European Management Studies, Vol.6 No.3, 2001, str. 239 - 260

87. Svejnar Jan, Labor Market Flexibility in Central and East Europe. [URL: <http://www.bus.umich.edu/KresgeLibrary/Collections/Workingpapers/wdi/wp496.pdf>], The William Davidson Institute, 2002
88. Soltesz Anikó: Support for Internationalization of Hungarian SMEs, [URL: <http://www.unido.org/userfiles/PuffK/soltesz.pdf>], United Nations Industrial Development Organization, 2000
89. Sysko-Romanczuk Sylwia, LozanoAlberto: Regional Partnership - Entrepreneurship Development Concept, In Sharma S., Galetić L. (ed.): An Enterprise Odyssey: Economic and Business in the New Millenium 2002, International Conference, University of Zagreb, Graduate School of Economics and Business, Zagreb, June 27 - 29, 2002, str. 1503 - 1514
90. Szabo Antal: Development of the SME sector in countries in transition and emerging market economies. World Conference of the International Council for Small Business, Belfast, 2003. [URL:<http://www.unece.org/indust/sme/ece-sme.htm>] 1.4.2004
91. Szabo Istvan: The situation of the small and medium size enterprises in Hungary compared to the SME policy of the EU.
[URL:http://www.esc.eu.int/pages/Enlarg/ccm/hongrie/meeting10_07_05_02/di_ces37-2002_di_en.pdf], 10th meeting of the EU/Hungary Joint Consultative Committee, Budapest, 7.5.2002
92. Stern Nicholas: The future of the economic transition [URL: <http://www.ebrd.com/pubs/econ/workingp/30.pdf>], EBRD Workin paper No. 30, 1998
93. Šuštar Boris: The integration of Slovene Industrial Enterprises into the Common European Market, In Edwards, V. (ed.), Proceedings of the Fourth Annual Conference on Convergence or Divergence: Aspiration and Reality in Central and Eastern Europe and Russia, Center for research into eastern European Bussines (CREEB) Buckinghamshire Business School, Newland park: Chalfont St Giles, 23 - 24 June, 1998, str. 1 - 20
94. Tajnikar Maks: Razvojne tendence in zmožnosti slovenskega drobnega gospodarstva, Slovenska ekonomska revija, Vol. 44, No. 1-2, 1993, str. 149 - 164
95. Tesar George: Fuctional Orientation And Business Management In Central And Eastern European Economies, [URL: <http://www.fek.umu.se/Business.Studies/TesarMANAGEMENT.pdf>], UMEA University, 26.5.2004
96. Transition, The First Ten years, The World Bank, Washington, D.C., 2002, 128 str.
97. Uhlenbruck Klaus: Enterprise Restructuring in Central and Eastern Europe: Foreign Direct Investment and Performance Implication

- [[URL:http://www.cbs.dk/centres/cees/network/pdf/Uhlenbruck.pdf](http://www.cbs.dk/centres/cees/network/pdf/Uhlenbruck.pdf)], Center for East European Studies, Copenhagen Business School, 12.4.2004
98. Uhlenbruck Klaus, Meyer Klaus E., Hitt Michael A.: Organisational Transformation in Transition Economies:Resource-based and Organizational Learning perspectives [[URL:http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees-wp/wp35.pdf](http://www.cbs.dk/centres/cees/publications/cees-wp/wp35.pdf)], Center for East European Studies, Copenhagen Business School, 2000
 99. Vahčič Aleš, Glas Miroslav, Drnovšek Mateja: Strategija razvoja malih in srednjih podjetij in podjetništva v Sloveniji, Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, Ljubljana, 2000
 100. Vamosi Tamas S.: Management between continuity and change - a case study from Hungary. Journal of East European Management Studies, 2001, Vol. 6, No. 2, str. 121-151
 101. Vojnić Dragomir: Countries in Transition at the Beginning of the 21st Century - Transition, Integration, Globalization and Controversies of Market, In Enterprise in Transition, Fourth Internal Conference on Enterprise in Transition, Proceedings Book of Extended Abstracts, CD Rom with full papers, University of Split, Faculty of economics, Split - Hvar, 2001, str. 5 - 32
 102. Voszka Eva, Privatization in Hungary: Results and Open Issues. Economic reform Today. [[URL:http://www.cipe.org/publications/fs/ert/e32/e32_5.pdf](http://www.cipe.org/publications/fs/ert/e32/e32_5.pdf)], Center for International Private Enterprise, 14.5.2004
 103. Zemplinerova Alena, Laštovička Radek, Marcinčin Anton: Restructuring of Czech Manufacturing Enterprises: An Empirical Study [[URL:http://www.cerge-ei.cz/pdf/wp/Wp74.pdf](http://www.cerge-ei.cz/pdf/wp/Wp74.pdf)], CERGE-EI, Charles University in Prague, 1995.

8. VIRI

1. EBRD (1998) Annual Report 1997 , London: EBRD.
2. Ustavni zakon o osnovah družbene in politične ureditve FNRJ in zveznih organih oblasti, Sl.list FNRJ 14.1.1953
3. Statistični letopis Republike Slovenije 1996 , Statistični urad Republike Slovenije, 563 str.
4. Statistični letopis Republike Slovenije 1997 , Statistični urad Republike Slovenije, 646 str.
5. Statistični letopis Republike Slovenije 1998 , Statistični urad Republike Slovenije, 647 str.
6. Statistični letopis Republike Slovenije 1999 , Statistični urad Republike Slovenije, 646 str.
7. Statistični letopis Republike Slovenije 2000 , Statistični urad Republike Slovenije, 680 str.

8. Statistični letopis Republike Slovenije 2001 , Statistični urad Republike Slovenije, 655 str.
9. Statistični letopis Republike Slovenije 2002 , Statistični urad Republike Slovenije, 652 str.
10. Statistični letopis Republike Slovenije 2003 , Statistični urad Republike Slovenije, 660 str.
11. Small and medium-sized enterprises in countries in transition in 1996-1997, UN-ECE Operational Activities
[[URL:http://www.unece.org/indust/sme/review97.htm](http://www.unece.org/indust/sme/review97.htm)], 30.4.1999
12. Lastninsko preoblikovanje slovenskih podjetij, Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo, Ljubljana, 1999, 188 str.
13. Banka Slovenije, Neposredne naložbe - Direct investment, Leto 7, številka 1, 1.marec 2004
14. Czech statistical organization [URL: http://www.czso.cz/eng/edicniplan.nsf/publ/8007-04-1995_2002], Selected Economic Results of Small and Medium-sized Enterprises in the CR, 14.4.2004
15. Statistical Yearbook On Candidate and South - East Europeanc Countries, Eurostat, Luxemburg [URL: http://www.europa.eu.int/comm/eurostat/Public/datashop/print_product/EN2catalog=eurostat&product], Eurostat, 18.4.2004
16. United Nations Conference on Trade and development [URL: <http://stats.unctad.org/fdi>], Statistics on FDI, 14.4.2004
17. Financial Sector Development in Transition Economies in the next Decade. World bank/IMF Conference of Seminars, Prague-September 2000 [URL: <http://www.asmp.fr/sommair2/section/textacad/larosiere/larosiere.pdf>], 21.4.2004
18. Czech investment agency [URL: <http://www.czechinvest.com>], 3.5.2004
19. Slovakian investment agency [URL: <http://www.investinslovakia.com>],3.5.2004
20. Hungarian investment agency [URL: <http://www.itd.hu>],3.5.2004
21. Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije [URL: <http://www.investslovenia.org>], 3.5.2004
22. Wirtschaftslage und Reformprozesse in Mittel und Osteuropa, Berlin, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 1999
23. UNCTAD (1995) World Investment Report 1995: Transnational Corporations and Competitiveness, New York: United Nations
24. Impact on Economy Effects on Domestic Industry, Positive Results and Limitations National Bank of Slovakia, BIATEC 2001 and 2002,OECD Economic Survey, Slovakia 2002

25. G. Hunya, J. Stankowsky: WIIW-WHO Databza. Foreign Direct Investment in Central and East European Countries and Former Soviet Union.
26. Czech National Council Act No. 299/1992 členi 7 - 15
27. G. Hunya, J. Stankowsky: WIIW-WHO Databza. Foreign Direct Investment in Central and East European Countries and Former Soviet Union.
28. EBRD - Strategy for Slovak Republic, London, EBRD, str. 1- 51, 2002.
29. UN-ECE - Development of the SME Sector in the Visegrad Countries, UN-ECE, str. 1 -6.
30. The Bologna Process. Cross Cutting Theme: SME Statistics. International comparison of sme statistics in the CEECs [URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/40/35/7481001.pdf>], 2.4.2004
31. SMEs in Europe 2003, Observatory of European SME's 2003, No.7 [URL: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/smes_observatory_2003_report7_en.pdf], 12.7. 2004
32. Hungarian National Development Plan 2004-2006, Republic of Hungary, [URL: http://www.eszcsm.hu/eszcsm/plumtree_files/noderoot/publish/eszcsm_internet_felc3bce/t/portlet_folder/angol/rovatok/european_union/national_development_plan/national_development_plan_6.pdf] 28.3.2003
33. National Programme for the Adoption of the Acquis 2001, Small and Medium Enterprises, Chapter 16 [URL: http://www.vlada.gov.sk/eu/Dokumenty/acquis2001_en/16_en.doc], 12.5. 2004
34. Zakon o podjetjih (Uradni list SFRJ šte. 77/1988)
35. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (Uradni list RS šte. 55/1992)
36. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS šte. 30/1993)
37. Zakon o zaključku lastninenja in privatizaciji pravnih oseb v lasti Slovenske razvojne družbe (Uradni list RS šte. 30/1998)
38. Lastninsko preoblikovanje slovenskih podjetij, Agencija Republik Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo, Ljubljana, 1999
39. National Property Fund of Slovak Republic [URL: <http://www.natfund.gov.sk/english>], 24.4. 2004
40. SARIO- Slovak Investment and Trade Development Agency [URL: <http://www.sario.sk>], 3.6.2004
41. Law on Strategic Companies, Act no. 92/1999