

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ZAUPNIŠKE TEORIJE UPRAVLJANJA

Ljubljana, junij 2002

JANA LOVŠIN

IZJAVA

Študentka Jana Lovšin izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudi Rozman in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ .

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. OPREDELITEV UPRAVLJANJA IN RAVNANJA V PODJETJU.....	2
2.1. LOČITEV UPRAVLJANJA IN RAVNANJA.....	2
2.2. OPREDELITEV UPRAVLJANJA.....	3
2.3. OPREDELITEV RAVNANJA.....	4
2.4. TEMELJNI PROBLEM UPRAVLJANJA IN RAVNANJA.....	5
3. TEORIJA PRINCIPAL-AGENT.....	6
3.1. OPREDELITEV TEORIJE PRINCIPAL-AGENT.....	6
3.2. TEMELJ TEORIJE PRINCIPAL-AGENT	6
3.3. PROBLEM RAZMERJA PRINCIPAL-AGENT.....	7
3.3.1. Opredelitev problema principal-agent.....	7
3.3.2. Možnost kontrole principala nad agentom.....	9
3.3.3. Stroški nagrajevanja.....	10
4. TEORETIČNE OSNOVE ZAUPNIŠKE TEORIJE.....	11
4.1. ZAČETNE OPREDELITVE ZAUPNIŠKE TEORIJE.....	11
4.2. ETIKA AGENTOV.....	13
4.3. OSNOVE ZAUPNIŠKE TEORIJE.....	14
4.3.1. Model "ekonomskega" in model "družbenega človeka".....	14
4.3.2. Vedenje zaupnika v razmerju do lastnika.....	17
4.3.3. Prednosti zaupniškega odnosa pred principal-agent odnosom.....	19
5. RAZLIČNE OPREDELITVE POSAMEZIH DEJAVNIKOV V OBEH TEORIJAH.....	19
5.1. PSIHOLOŠKO-SOCIOLOŠKI DEJAVNIKI.....	19
5.1.1. Motivacija.....	21
5.1.2. Poistovetenje s cilji podjetja.....	24
5.1.3. Uporaba moči.....	24
5.1.4. Ravnateljske filozofije.....	25
5.1.5. Kultura podjetja.....	27
5.2. DILEMA POSTATI AGENT ALI ZAUPNIK.....	30
5.3. KRITIKE ZAUPNIŠKE TEORIJE.....	33
5.3.1. Nesprejemljivost agentov kot zaupnikov.....	33

5.3.2. Poudarek interesnih skupin.....	35
5.3.3. Odgovor na kritike zaupniške teorije.....	36
6. SKLEP.....	37
7. LITERATURA.....	39
8. VIRI.....	42

PRILOGE

PRILOGA.....	1
TABELA 1: Razlike kulturoloških profilov z vplivom na konkurenčne prednosti.....	1
TABELA 2: Model družbene odgovornosti podjetja.....	2
SLIKA 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja.....	3

1. UVOD

Vsako podjetje želi uspešno poslovati. Današnje zelo konkurenčno okolje, vse večja globalizacija trga in dostopnost do informacij, zahtevajo določene spremembe v podjetju in pričajo o vse težjih okoliščinah, v katerih mora podjetje znati uspešno gospodariti. Uspešno gospodarjenje v podjetju je v veliki meri odvisno od uspešnega delovanja oblastvenih struktur v podjetju. Tako upravljalci kot lastniki podjetja, ki so ravnateljem zaupali oblast, vedo, kako pomembni so ravnatelji v podjetju, saj sprejemajo odgovornost pri ravnanju podjetja in odločanju o najpomembnejših zadevah v njem.

V podjetju se vedno zastavlja vprašanje, kako zagotoviti, da bo ostalo v upravljanju lastnikov ter da se vloga lastnikov ne bo spremenila le v vlogo kreditodajalca in kjer mora ravnatelj imeti dovolj spodbude in samostojnosti pri gospodarjenju v podjetju. Ločevanje lastnine in nadzora nad podjetjem predstavlja problem, ki se poraja pri upravljanju. Gre predvsem za to, da se preference lastnikov in ravnateljev razlikujejo. Vloge enim in drugih so jasno opredeljene, zato investitorji vlagajo sredstva v podjetja, ravnatelji pa s svojim znanjem, izkušnjami, položajem ter močjo odločanja, poskušajo povečati začetni vložek investitorjev. Če bo to razmerje ustrezno, bo celotno podjetje ekonomsko uspešno, v nasprotnem primeru bo slabše delovalo.

V preteklosti so problem odnosa lastnik-ravnatelj razlagali in reševali v okviru teorije principal-agent, ki je eden od učinkovitih sistemov upravljanja, kjer ravnatelji delujejo kot agenti, katerih interes se razlikuje od interesa principalov, ki so lastniki podjetja. Ker agenti principalom ne zagotavljajo maksimiranja njihovih koristi, morajo lastniki oportunistično obnašanje agentov omejiti tako, da opredelijo določene kontrolne mehanizme, ki bodo uspešno nadzirali delovanje ravnateljev.

Kljub velikim prizadevanjem je težko dejansko kontrolirati delovanje ravnateljev, saj ta teorija pozna vrsto nerešenih vprašanj. Pojavljajo se tudi druge, sicer zaenkrat manj znane teorije, kot je zaupniška teorija (angl. stewardship theory), ki poskuša ustrezneje rešiti probleme v razmerju lastnik-ravnatelj. Model upravljanja, ki ga predstavlja zaupniška teorija, uvaja nekatere psihološke in sociološke poglede na upravljanje podjetja in govori predvsem o spremembi razmerij med principalami in agenti v odnos lastnik-zaupnik. Zaupniki bodo v zaupniški teoriji zasledovali interese, ki so v skladu z interesi lastnikov podjetja.

V pričujočem diplomskem delu bom opredelila razmerje lastnik-ravnatelj ter podrobneje pojasnila funkciji upravljanja in ravnanja. Proučila bom splošne predpostavke teorije principal-agent, poseben poudarek pa bom dala analizi zaupniške teorije upravljanja.

V drugem poglavju obravnavam teoretične osnove upravljanja in ravnanja podjetja, kjer poudarjam problem ločene vloge lastnika podjetja in ravnatelja.

V tretjem poglavju obravnavam teorijo principal-agent, jo uvrstim v zgodovinski okvir in obravnavam problem razmerja principal-agent, ki je bistven problem upravljanja podjetja.

V četrtem poglavju spoznavam osnovne značilnosti zaupniške teorije, ki so jo nekateri avtorji poimenovali "etika agentov" in obravnavam razmerje principal-zaupnik, v katerem zaupniki niso motivirani za doseganje individualnih ciljev, temveč podpirajo zgolj tiste, ki so v interesu lastnikov podjetja.

V petem, zadnjem poglavju, ki predstavlja jedro diplomske naloge, bom prikazala osnovne razlike zaupniške teorije in teorije principal-agent in predstavila dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje odnosa principal-agent oziroma lastnik-zaupnik. V sklepnem delu podajam temeljne ugotovitve pričujočega dela ter prilagam slovenski prevod nekaterih tujih izrazov.

2. OPREDELITEV UPRAVLJANJA IN RAVNANJA V PODJETJU

2.1. LOČITEV UPRAVLJANJA IN RAVNANJA

Družbeno-ekonomska opredelitev upravljanja pravi, da upravljanje izvira neposredno iz lastnine nad produkcijskimi sredstvi. Lastnika smatramo za neposrednega nosilca upravljanja. Zato mnogi vidijo upravljanje kot končno avtoriteto v podjetju, osnova za tako razmišljanje ostaja v pravici posameznika do privatne lastnine. Upravljanje lahko opredelimo tudi kot upravljanje delničarjev na temelju privatne lastnine (Lipovec, 1987, str. 51).

Kadar se v lastniku podjetja zrcalijo vse vloge za uspešno delovanje, pravimo, da posameznik razpolaga z vsemi produkcijskimi sredstvi in da je sam odgovoren za učinkovito opravljanje dela. Z večanjem svojega premoženja lastnik še vedno razpolaga s sredstvi, ki jih je vložil ob začetku delovanja, vendar sedaj samo še upravlja in ravna z delom drugih. Izvajanje pa preide na druge (Rozman, 2000, str. 102).

Z nadaljnjim večanjem podjetja lastnik ne uravnava neposrednega delovanja podjetja. Za to zadolži ljudi, ki to opravljajo namesto njega. Delo podjetja sedaj uravnava plačani ravnatelj (Lipovec, 1987, str. 47). Ravnatelji so tisti, ki jim je zaupana vloga koordinatorja, saj podjetja z vse več zaposlenimi in s toliko različnimi lastniki, ne morejo upravljati in ravnati na isti način kot v preteklosti.

Razmerje med organizacijsko funkcijo lastniškega upravljanja in ravnanja je ena od bistvenih stvari za učinkovito delovanje podjetja. Države po svetu so razvile različne poglede na upravljanje, z namenom, da zaščitijo interese lastnikov, medtem ko ravnateljem puščajo dovolj svobode za delovanje (Rozman, 2000, str. 99).

2.2. OPREDELITEV UPRAVLJANJA

Upravljanje je svobodno razpolaganje z lastnino in njeno neomejeno uporabljanje (Lipovec, 1987, str. 51). Upravljalno funkcijo opravlja lastnik podjetja, ki deluje v skladu z osnovnimi interesi lastnikov in poskrbi za to, da ljudje v podjetju oblikujejo taka medsebojna razmerja in obnašanja, da ustrezajo lastnikovim interesom. Upravljanje za organizacijo podjetij predstavlja tisti okvir, v katerem se razvija in deluje. Po Lipovcu upravljanje opredelimo kot organizacijsko funkcijo, ki (Lipovec, 1987, str. 52):

- a) je opredeljena družbeno-ekonomsko,
- b) je vir vse oblasti v podjetju,
- c) se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, politike podjetja in drugih pomembnih odločitev,
- d) predstavlja, ohranja in razvija interese nosilca upravljanja.

Zadnji del opredelitve označuje proces upravljanja. Lahko rečemo, da se pomembne odločitve v podjetju začnejo s funkcijo upravljanja in nadaljujejo v proces ravnanja ter izvajanja (Rozman, 2000, str. 102).

Po Kovaču je lastnina temeljni družbeni odnos, ki odraža odnose med ljudmi, zaradi prisvajanja in izkoriščanja stvari ter razpolaganja z njimi (Kovač, 1996, str.101). Posameznik oziroma družbena skupina ima nad lastnino monopolno, izključno pravico, s katero razpolaga s proizvodnimi sredstvi, in ima pravico do prisvajanja presežnega proizvoda, vrednosti. Lastnina temelji na štirih funkcijah, ki jih obvladujejo različne institucije ali fizične osebe:

- a) funkcija upravljanja (kdo upravlja s sredstvi in v čigavem imenu),
- b) funkcija nadzora (kdo nadzira in na kakšen način poteka nadzor nad proizvodnjo, menjavo, potrošnjo in delitvijo premoženja),
- c) funkcija prisvajanja (kdo pridobi iz ustvarjenega premoženja),
- d) funkcija tveganja (kdo prevzame odgovornost za morebitne negativne rezultate).

Funkciji upravljanja in nadzora sta organizacijsko določeni, preostali del opredelitve lastnine pa je ekonomsko določen. Kovač razlikuje pravno in ekonomsko pojmovanje lastnine. Pravni pojem lastnine najdemo v upravljanju in nadzoru, kjer pravna lastnina daje izključno pravico do razpolaganja, uporabe in prisvajanja. Pravni sistem potrebuje organizacijsko razmerje zlasti še, ker upravljanje vključuje tudi nadziranje. Ekonomski pojem lastnine se zrcali v funkciji prisvajanja ter prevzemu tveganja in je povezan s prisvajanjem presežkov in možnostjo praktične uporabe razpoložljivih sredstev. Nekdo je lahko pravni lastnik, pa ne pridobi nobenih koristi od lastnine, zato ne predstavlja ekonomskega lastnika. Ravno tako lahko nekdo pridobiva koristi kot ekonomski lastnik, ne da bi moral biti tudi pravni lastnik sredstev.

Tako Kovač kot Lipovec v ospredje postavljata pojem lastnine, v kateri vidita vir vse oblasti v podjetju. Upravljanje izhaja iz lastninskih pravic, ki omogočajo lastniku podjetja, da upravlja z razpoložljivimi sredstvi, pridobiva na račun drugih in ohranja ter razvija interese nosilcev upravljanja. Po Lipovcu je upravljanje družbeno-ekonomsko določeno, kar pomeni, da ga ne določajo lastniki, saj morajo le-ti delovati v skladu z družbeno-ekonomskim sistemom. Delovati morajo v skladu z naravo lastnine in upoštevati njene cilje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 41). Kovač pa raje govori o izključni pravici, ki izvira iz lastnine, s katero lahko lastnik neomejeno razpolaga.

2.3. OPREDELITEV RAVNANJA

V podjetju se vedno zastavlja vprašanje, kako zagotoviti, da bo ostalo v upravljanju lastnikov ter da se vloga lastnikov ne spremeni le v vlogo kreditodajalca in kjer mora ravnatelj imeti dovolj spodbude in samostojnosti pri gospodarjenju v podjetju. Po Lipovcu je ravnanje organizacijska funkcija in proces, ki (Lipovec, 1987, str. 136-137):

- a) omogoča, da (zaradi tehnične delitve dela) ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja,
- b) svojo nalogo in oblast za izvedbo le-te prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je,
- c) to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja in kontrole.

Prvi del definicije je povsem tehnično določen, drugi del pa družbeno-ekonomsko in prikazuje razmerje med upravljanjem in ravnanjem; tretji del pa razlaga proces ravnanja (Rozman, 2000, str. 103).

V podjetju tako obstaja skupina ljudi (ravnatelji), ki sprejmejo odgovornost za uspeh oziroma za dosežke, ki jih dosežajo v imenu lastnikov podjetja (Joss, 2001, str. 91). Ravnatelji morajo opredeliti cilje, ki naj bi jih dosegli v okviru podjetja, in na koncu omogočiti uresničitev le-teh. Odgovorni so za uspešno delovanje podjetja, zagotoviti morajo zadostno učinkovitost podjetja, ki predstavlja jamstvo nadaljnega delovanja.

Ravnatelji so določeni s "podedovano" organizacijsko preteklostjo in njenimi trenutnimi možnostmi. Zato lahko delujejo v okviru danih osnov z možnostjo vplivanja na oblikovanje boljše prihodnosti podjetja. Glavna naloga ravnateljev se zrcali v odgovornosti, ki se odraža v delu, ki ga opravljajo ostali zaposleni v podjetju. Ravnatelji posamezne naloge ne izvajajo sami, temveč vedno delajo z drugimi ljudmi, in so hkrati odgovorni za opravljeno delo le-teh. Ravnatelji prevzamejo odgovornost za skupni dosežek svojih podrejenih.

Ravnatelj za svoje delo odgovarja nosilec upravljanja in je hkrati kot nosilec skupne naloge celotnega podjetja odgovoren za delovanje vseh v podjetju, ne samo za svojo delovno nalogo. Ravnatelj pa poleg že omenjene odgovornosti podjetju, odgovarja javnosti in državi, saj mora delovati v skladu s pravnimi predpisi posamezne države, in ob morebitnih nepravilnostih v podjetju tudi opozoriti posamezne strani o delovanju v nasprotju z zakonom. Kot izvršilni organ upravljanja mora usklajevati razmerja med ljudmi v podjetju s cilji in politiko upravljanja, na razmerja pa lahko vpliva tudi z načinom delovanja in s svojimi osebnostnimi značilnostmi (Lipovec, 1987, str. 139-140).

Večina odločitev v podjetju se začneja z upravljanjem in nadaljuje z ravnanjem. Kje se začneja eno in konča drugo, je težko definirati, osnovna težava je v nekdanji združeni funkciji upravljanja in ravnanja, ki ga danes določajo tako država z zakonskimi predpisi kot lastniki in druge interesne skupine (Rozman, 2000, str. 103).

2.4. TEMELJNI PROBLEM UPRAVLJANJA IN RAVNANJA

Temeljni problem upravljanja in ravnanja izhaja iz ločitve lastnine in kontrole v velikih podjetjih. Ker je ravnateljem dana moč odločanja in razpolaganja s sredstvi, jih ravnatelji lahko uporabijo v svojo korist. Investitorji, ki so vložili sredstva v neko podjetje, zato ne morejo pričakovati, da bodo vedno dobili povrnjen vložek v investicijo (Gregorčič, Prašnikar, Ribnikar, 2000, str. 185).

Odločanje o celotnem podjetju je sicer v rokah upravljalcev in višjih ravnateljev v podjetju. Oni so nosilci poslovnih odločitev in so odgovorni za uspešnost celotnega poslovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 28), vendar pa je od ravnateljev odvisno, v kolikšni meri bodo zaupano moč odločanja uporabili proti upravljalcem.

V današnjem času je pomembno, kako upravljanje varuje interese lastnikov oziroma kako ravnatelji koordinirajo poslovne aktivnosti na najbolj učinkovit način, medtem ko si prizadevajo zadostiti ciljem in izvrševanju politike podjetja, ki so jo načrtali upravljalci. Do problema pride v primerih, ko je ravnateljem dana prevelika avtonomija, tako da lahko izkoristijo obstoječe znanje in izkušnje v vseh svojih razsežnostih, "pozabijo" pa upoštevati interes lastnikov. Po drugi strani preveč kontrolirani ravnatelji ne morejo polno izkoristiti vsega, kar znajo. Kako torej doseči, da bo ravnatelj izbral rešitev, ki bo hkrati v interesu lastnika obenem pa najboljša v očeh ravnateljev (Rozman, 2000, str. 100-101)?

To je vprašanje, na katerega je težko najti pravi odgovor. Zmanjševanje vloge lastnikov pri upravljanju, je le ena od dilem, s katero se srečujemo danes. Priznati je treba, da se je koncept lastništva precej spremenil in da bo potrebno poiskati nove poti in drugačne rešitve pri upravljanju podjetja.

Tudi Sykes meni, da se je struktura upravljanja zelo spremenila, nastale spremembe pa danes resno ogrožajo učinkovitost podjetja in onemogočajo dolgoročno ekonomsko rast. Nihče od udeležencev v podjetju ni zadovoljen s sedanjim sistemom upravljanja, za rešitev pa ne bo potrebno iznajti novih načinov upravljanja, gre samo za novo interpretiranje starih sistemov, ki jih moramo predstaviti v novi preobleki. Še vedno namreč velja, da ni sistema uspešnega načina upravljanja podjetij brez predanih, izobraženih in na dolgi rok usmerjenih lastnikov, ter ravnateljev s predpogodbami in stimulacijami za dolgoročno uspešnost poslovanja, ki so odgovorni lastnikom podjetja (Sykes, 1994, str. 113).

3. TEORIJA PRINCIPAL-AGENT

3.1. OPREDELITEV TEORIJE PRINCIPAL-AGENT

Teorija principal-agent se osredotoča na razmerje med ravnatelji in lastniki podjetja. S to teorijo analiziramo upravljanje podjetja, vključujoč vlogo usmerjevalnega odbora, vlogo ravnateljev ter pogostih odnosov z različnimi interesnimi skupinami, kot so zaposleni v podjetju, delničarji, kupci, posojilodajalci (Barney, Hesterly 1999, str. 118). Teorija principal-agent temelji na racionalnem obnašanju principala in agenta, ki se obnašata egoistično in delujeta tako, da stremita k uresničitvi zastavljenih ciljev, ki praviloma temeljijo na sebičnih nagibih posameznikov (Prašnikar, 1994, str. 22).

Začetke teorije principal-agent najdemo že pri Smithu, ki je govoril, da je bogastvo narodov proizvod marljivega prizadevanja vsakega posameznika, da zadovoljuje svoje lastne interese. Posameznika spodbuja njegov osebni egoistični lastni interes. Vsak najbolje ve, kako in na kakšen način povečati osebno blaginjo. Uresničevanje lastnih interesov posameznika, bo hkrati koristilo tudi drugim in vodilo k bogastvu naroda (Kovač, 1996, str. 11).

3.2. TEMELJ TEORIJE PRINCIPAL-AGENT

Teorija principal-agent se ukvarja z reševanjem problemov, ki nastanejo v odnosih principal-agent. Teorija izhaja iz dveh smeri: pozitivistične in principal-agent. Zagovorniki pozitivističnega razmišljanja pravijo, da moramo opredeliti dogodke, v katerih se stališča principala in agenta skoraj vedno razhajajo. Ob predpostavki, da ima principal drugačne cilje od agenta, moramo kot zadovoljivo rešitev opredeliti mehanizme upravljanja, ki bodo omejili samosvoje agentovo obnašanje. Opredelitev politike podjetja ali definiranje različnih interesov principala in agenta, vzpostavljen informacijski sistem, stimulativne pogodbe, so mehanizmi, ki se jih pozitivisti poslužujejo v primeru problema principal-agent (Eisenhardt, 1989, str. 57).

Zagovorniki teorije principal-agent gledajo na razmerje med principalom in agentom bolj splošno. Bistvo te teorije vidijo v neločljivi povezanosti ciljev, stališč in s tem konflikta, ki nastane vedno, ko gre za posameznike, katerih preference se med seboj razlikujejo. Različni interesi se nato združujejo v skupne interese, ki so sprejemljivi za vse udeležence. Središče zanimanja tako ostaja pogodbeni odnos med principalom in agentom.

Razmerje principal-agent predstavlja enega od najstarejših prepoznavnih elementov socialne interakcije. Razmerje nastane med dvema ali več stranema, ko agent deluje v imenu nekoga drugega, ki ga označimo kot principal. Agent deluje v imenu principala, tako pride do razmerja, v katerem agent (ali principal) poseduje različne informacije o določenem dogodku kot principal (oziroma agent) (Ross, 1973, str. 134-135). Barney in Hesterly pa pravita, da razmerje nastane takrat, ko ena stran pri opravljanju posla (principal) prenese avtoriteto na nekoga drugega (agenta). Blagostanje principala je odvisno od agentovih odločitev (Barney, Hesterly, 1999, str. 118).

Razmerje principala in agenta je tesno povezano s tako imenovanim moralnim tveganjem, ki izhaja iz problema principal-agent. V odnosu principal-agent oba zavzemata podobna stališča v primeru tveganih situacij, zato bo agent vedno izbral pot, ki je skladna s stališčem principala, vsaj tako pravi Ross (Ross, 1973, str. 136).

3.3. PROBLEM RAZMERJA PRINCIPAL-AGENT

3.3.1. OPREDELITEV PROBLEMA PRINCIPAL-AGENT

Kot smo že večkrat omenili, se tipičen primer razmerja principal-agent, pojavi med lastniki podjetja in ravnatelji. Lastniki podjetja pooblaščajo ravnatelje in jim prepustijo vso potrebno avtoriteto za odločanje (ravnatelji imajo ali pa ne določen lastniški delež v podjetju). Ker ravnatelji delujejo v imenu lastnikov podjetja in je sprejemanje odločitev sedaj preneseno prek principalov na agente, pridemo do problematike, ki zajema:

1. principal in agent imata različne interese,
2. principal ne more zagotoviti popolne kontrole nad delovanjem agenta, vsaj ne brez določenih stroškov,
3. spremljanje akcij agenta ne more biti popolno in brez stroškov, saj zahteva dostop do informacij, ki so na voljo, ali jih posedujejo agenti.

Vse omenjene okoliščine privedejo do problema principal-agent, ki daje možnost za oportunistično obnašanje s strani agenta, ki deluje v nasprotju z blagostanjem lastnika (Barney, Hesterly, 1999, str. 119).

Problem principal-agenta torej nastane, ker sklenjene pogodbe med principalom in agentom niso napisane in uveljavljene brez stroškov. Stroški razmerja principal-agent zajemajo vse stroške strukturiranja, ocenjevanja in obveze, ki izhajajo iz sklenjenih pogodb z agenti, katerih preference so v nasprotju s principalovimi. Zajemajo tudi izgubo, ki izhaja iz izvrševanja prisile za sklenitev takih pogodb, saj niso izkoriščene nekatere zmožnosti in akcije agentov, ki bi jih lažje opravili brez prisile (Fama, Jensen, 1983a, str. 304).

Problem razmerja principal-agent predstavlja osnovni element, ki ga poimenujejo pogodbeni vidik podjetja (Fama, Jensen, 1983, str. 327; Fama, Jensen, 1983a, str. 304). Ločevanje lastništva in ravnanja podjetja predstavlja bistvo problema principal-agent. Ko ravnatelj od investitorjev pridobi sredstva, jih mora učinkovito uporabiti. Investitorji potrebujejo posebna znanja človeškega kapitala, ki jim bo prineslo generiranje donosov na vložena sredstva. Po drugi strani ravnatelj potrebujejo sredstva, ker nimajo zadosti lastnega kapitala, ki bi ga vložili v investicijo. Problem principal-agenta se v tem primeru nanaša na težave, ki jih imajo vlagatelji pri zagotavljanju, da bodo vložena sredstva uporabljena v njihovo korist oziroma da jih ne bi porabili za neprivlačne projekte.

Ravnatelj in lastniki podjetij predstavljajo ločeno komponento v sklopu pogodb, ki jih združeno imenujemo podjetje. Podjetje deluje v okviru konkurenčnega obnašanja ostalih podjetij in v toku časa omogoča spremljanje poslovnih rezultatov posameznega tima in njegovih članov. Individualni člani v podjetju, kar še posebej velja za ravnatelje, se soočajo tako s pogodbenimi omejitvami kot z možnostmi, ki jih zagotavlja trg za svoje storitve, ki jih morajo iskati tako znotraj kot zunaj okvirov podjetja, v katerem delujejo (Fama, 1980, str. 289).

Kadar ravnatelj in investitorji sklenejo dogovor s podpisom pogodbe, ta opredeli uporabo vloženi sredstev in delitev donosov, ki bo pravična za obe strani. V idealnih pogojih bi lahko podpisali popolno pogodbo o delovanju in nalogah ravnateljev, alokaciji dobičkov, vendar pa je nemogoče napovedati in predvideti natančen razvoj dogodkov. Popolno pogodbo med ravnatelj in investitorji je tehnološko nemogoče izvesti, to ne bi bilo mogoče niti v primeru, ko bi bil ravnatelj izjemno motiviran pri zbiranju sredstev in bi se popolnoma prilagodil investitorju pri sklenitvi take pogodbe (Shleifer, Vishny, 1997, str. 741).

Velika podjetja so že davno prerasla pomen posameznika kot edinega lastnika in ravnatelja podjetja, saj večjega podjetja en sam človek ne more več učinkovito voditi. Moderno podjetje ima veliko lastnikov, vsak pa je vložil sredstva v podjetje zato, da bi maksimalno začetno investicijo. Lastniki postanejo principal takrat, ko podpišejo pogodbo z ravnatelj, ki postanejo zastopniki lastnikov in se zavežejo, da bodo kar najbolj ravnali v podjetju. Kot agenti principalov so ravnatelj odgovorni za maksimiranje koristi posameznega delničarja. Tak status sprejmejo zato, ker v odnosu vidijo možnost za povečanje lastnih koristi. Principal vložijo del svojega premoženja v podjetje in prevzamejo določen sistem upravljanja, ki jim prinaša največ koristi, po drugi strani pa agenti sprejmejo odgovornost za ravnanje s tem premoženjem, saj

vedo, da jim bo tako razmerje prineslo več koristi, kot če bi se odločili za kakšno drugo možnost delovanja (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 22).

Kontrola (Fama, Jensen, 1983a, str. 308) nad stroški v podjetjih, ki izhaja iz razkola med lastništvom in nadzorom nad podjetji, se izvaja z delovanjem ravnateljev, ki imajo v rokah vso spodbudo in možnost izvedbe ter nadzor nad posameznimi odločitvami, ki obsegajo odobritev odločitev in spremljanje rezultatov.

3.3.2. MOŽNOST KONTROLE PRINCIPALA NAD AGENTOM

Če koristi agenta sovpadajo s principalovimi, potem problema principal-agent ni. Agenti in principalali povečujejo lastne koristi. Pojav stroškov principal-agent nastane šele v primeru, ko se interes principala razhaja z agentovimi. Če so preference agenta drugačne, bo agent začel delovati v škodo principala. Nasprotovanje izvira iz njunih vlog, kjer gre za organizacijski konflikt. Verjetnost, da agent ne bo imel enakih interesov kot principal, je namreč zelo velika. Za zmanjšanje stroškov, ki so bili povzročeni s strani agenta, mora principal sprejeti določeno obliko notranje kontrole, ki bo preverjala agentovo delovanje v podjetju (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 22).

V zadnjih letih so različne študije pokazale na pojav delovanja ravnateljev v škodo lastnikov. Dokazi prihajajo iz kapitalskega trga v obliki študije dogodkov (Shleifer, Vishny, 1997, str. 746). Bistvo študije dogodkov je, da v primeru, ko ravnatelj objavi določeno akcijo, ki jo nameravajo izvesti, cena delnic na trgu pade, tako imajo od izdelane akcije več koristi ravnatelj kot lastniki podjetja. Kadar se ravnatelj odloči za objavo izvajalske akcije (v splošnem tega niso dolžni storiti) je bolje, če je najavljena novica dobra kot pa povprečna. Še vedno se namreč dogaja, da ravnatelj objavlja tudi slabe novice.

Problem principal-agenta se lahko pojavi že samo z napovedjo nekega podjetja o morebitnem prevzemu drugega podjetja. Podatki o morebitnem prevzemu se namreč vedno javno objavijo, toda če podatek "prehitro splava na površje", je škoda zelo težko popraviti. Negativni donosi so najpogostejši za tiste ponudnike, katerih ravnatelj poseduje malo lastninskih pravic, in eden od predlogov izboljšanja stanja so stimulatívne pogodbe ravnateljem.

Stroški principal-agenta se lahko pojavijo tudi v bolj posredni obliki, saj nenadna smrt ravnateljev pogosto sovpada s porastom cen tistih delnic podjetja, s katerimi so le-ti ravnali. Največji porast cen delnic je zaznati v nekaterih velikih podjetjih, katerih veliko premoženje je bilo "trdno zasidrano" v rokah ustanoviteljev in za katere so bila značilna majhna izplačila donosov investitorjem. Razloge za tako obnašanje cen delnic gre pripisati zmanjšanju kontrole nad sprostivjo izplačil donosov po smrti teh ravnateljev, vsaj tako menita Shleifer in Vishny (1997, str. 747).

3.3.3. STROŠKI NAGRAJEVANJA

Stroške lahko zmanjšamo tako, da ravnateljem ponudimo stimulatívne pogodbe, ki bodo služile kot nagrada za maksimiziranje ravnatelja v smeri interesa delničarjev. Take pogodbe vključujejo možnost, da višji ravnatelji na primer prejmejo delnice po nižji ceni, kar poveča njihovo pripravljenost delovati v interesu lastnikov. Podobno kot stimulatorske pogodbe tudi kompenzacije povezujejo nivo koristi ravnateljev z dobički lastnikov. Kompenzacija za ravnatelja pomeni, da popusti na račun pridobivanja kratkoročnih dobičkov v podjetju in se ne osredotoča samo na delovanje v podjetju na kratek rok, saj tovrstne akcije ponavadi dolgoročno zmanjšujejo vrednost podjetja, temveč upošteva dolgoročno komponento pri ravnanju s podjetjem (Donaldson, Davis, 1991, str. 49). Za Haubicha je model principal-agent "naravni" model za kompenzacije med lastniki in ravnatelji, vendar večina teh kompenzacij ne daje najboljših rešitev (Haubrich, 1994, str. 259).

Velik problem predstavlja oportunistično obnašanje ravnateljev, ki vključuje izogibanje delu za lastnika in delovanja v svojo korist za pridobivanje dodatnih prihodkov na račun stroškov delničarjev oziroma lastnikov. Glavni mehanizem, ki preprečuje tak oportunizem, je usmerjevalni odbor, ki ga lastniki podjetja sprejemajo kot osrednji organ upravljanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 44). Usmerjevalni odbor je tisto telo, ki lahko zagotovi nevtralno spremljanje in ocenjevanje ravnateljskih akcij, kar odbor opravlja v imenu lastnikov podjetja. Po Williamsonu je usmerjevalni odbor tisti kontrolni instrument, s katerim ravnatelji v bistvu kontrolirajo druge ravnatelje (Williamson, 1988, str. 571).

V anglo-ameriškem sistemu so člani usmerjevalnih odborov hkrati tudi ravnatelji, pogosto je predsednik usmerjevalnega odbora tudi najvišji ravnatelj podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 45). Povsem drugače pa je v Avstraliji, kjer so taka podjetja v manjšini (Donaldson, Davis, 1991, str. 51). Zato kritiki združene vloge menijo, da bo nevtralno preverjanje prišlo do izraza takrat, ko predsednik usmerjevalnega odbora ne bo hkrati tudi predsednik ravnateljev (Donaldson, Davis, 1991, str. 50).

Pojavlja se tudi vprašanje, ali je usmerjevalni odbor dovolj učinkovit za nadzor ravnateljev ali pa predstavlja le "učinkovito ravnateljsko orodje", ki le potrjuje izglasovane odločitve, predlagane s strani ravnateljev (Westphal, Zajac, 1995, str. 60). Zato nekateri avtorji predlagajo, da bi morali usmerjevalni odbor strukturirati tako, da bo le-ta maksimalno kontrolo nad ravnatelji, minimiziral stroške principal-agent, maksimalno ekonomsko vrednost podjetja ter da bo v javnosti predstavljal dobro ime podjetja. Drugi pa menijo, da je usmerjevalni odbor predstavnik različnih interesnih skupin in da je pluralistični odbor bolj zaželen kot tisti, v katerem prevladujejo višji ravnatelji (Molz, 1988, str. 235).

Tudi notranja konkurenca med ravnatelji je mehanizem, ki prinaša koristi, vendar samo v primeru, ko je konkurenčnost ustrezno kontrolirana (Birkinshaw, 2001, str. 21). Pozitivno je, da

notranja konkurenca ustvarja večjo fleksibilnost med ravnatelji. Podjetja se v današnjem času bojijo, da še tako dober poslovni načrt morebiti ne bo ustrezal zahtevam trga, zato namesto "puščanja vseh jajc v eni košari" ohranjajo odprte možnosti, kar je v času hitrih sprememb razumljivo. Druga pozitivna lastnost, ki jo notranja konkurenca povzroča, je ohranjanje statusa quo. Uspešna podjetja z leti pogosto postanejo žrtve svojega lastnega uspeha in so redko odprte za nove ideje in spreminjanje uspešne formule, ki jim je toliko časa zagotavljala uspehe na trgu. Zato s spodbujanjem notranje konkurence poskušajo nadomestiti pomanjkanje motiva, da bi se lažje razvijali in odzivali na spremembe, ki ga trg zahteva. In tretjič, notranja konkurenca motivira ravnatelje, da vložijo še več truda ravno zaradi "grožnje", ki jo predstavljajo drugi ravnatelji.

Nizka stopnja notranje konkurence v podjetju zato lahko pomeni, da bo podjetje spregledalo odpiranje novih trgov, tehnologij, potreb, preveč konkurence pa bo naredilo veliko škode zaradi podvajanja, nepovezanosti in notranjih bojov med ravnatelji.

4. TEORETIČNE OSNOVE ZAUPNIŠKE TEORIJE

4.1. ZAČETNE OPREDELITVE ZAUPNIŠKE TEORIJE

Egoistično obnašanje posameznikov vključuje sebične interese ljudi, ki ne upoštevajo čustev, navad in predsodkov ostalih ljudi (Prašnikar, 1994, str. 22-23). Sebični interesi niso vedno sprejemljiv model obnašanja v družbi, saj egoizem in spremljanje ekonomskih ciljev podjetja, ki so bili dolgo edini sprejemljivi in pravi cilji, ne prinašajo več maksimalnih koristi podjetju.

Res je, da se morajo podjetja nenehno spreminjati, da znanje posameznika in podjetja vse hitreje zastareva, da inovativna podjetja vnašajo nemir v okolje in zaposlene (Jaklič, 1999, str. 276-277). Vendar je dobro, če podjetje stremi k aktivnostim, ki so dobre tudi za širše okolje. Ta zahteva ne pomeni, da naj podjetje postane manj usmerjeno k ekonomskim ciljem, oziroma da bo manj dobičkonosno. Dobro pa je, če podjetje sprejme družbeno odgovornost, to je odgovornost do vseh interesnih skupin, in se poskuša držati vsaj minimalnega kriterija, ki pravi, da "naj podjetje ne bo v konfliktu z okoljem". Družbena odgovornost ravnateljev in podjetja naj bi z upoštevanjem zakonov, presegla ozke ekonomske in tehnološke interese podjetja. Družbena odgovornost je namreč lahko draga in tvegana, vendar ni le v domeni države, ampak prinaša koristi podjetju in lastnikom, če jo vključijo v svoje okvire delovanja. Jaklič družbeno odgovornost predstavlja štiridimenzionalno in govori o ekonomski, zakonski, etični in filantropski odgovornosti (glej Sliko 1, Tabela 2 v Prilogi 1).

Vse večja usmerjenost podjetij k družbeni odgovornosti in vse večji trend k etičnemu obnašanju na poslovnem področju ter upoštevanju, kaj je prav in kaj ne, sili ravnatelje in lastnike podjetij, da postavijo jasne meje, do kam velja iti oziroma katero dejanje je etično sprejemljivo in katero

ni (Jaklič, 1999, str. 283). Problemi, kot so neprava poslovna darila, neprimerna izplačila ravnateljem, prejemanje podkupnin, vdiranje v zasebnost zaposlenih, konflikti pri poslovanju s tujino, odnos do okolja, politike in vlade, predstavljajo le nekatera področja, ki ravnatelje v določeni situaciji lahko pripeljejo do sprejetja dvomljivih odločitev, ki so posledica svobodne interpretacije etičnih načel.

Tudi Block pravi, da je bilo že veliko napisanega o tem, kako podjetja iščejo nove poti in tehnike, ki bi izboljšale možnosti za preživetje podjetij v tako globalno naravnem okolju, kot smo mu priča danes. Nobena od teh "inovacij" ni prinesla konkretnih izboljšav. Edini prispevek naj bi bil viden v majhnih izboljšavah, povedano drugače, narejene so bile le tako imenovane "kozmetične spremembe" kot jih v svoji knjigi označi Block (Tucker, 1994, str. 592). Tista podjetja, ki bodo uspela dvigniti nivo pomoči, ponuditi svoje storitve nad samointeresom in bodo prerazporedile moč, privilegije in premoženje, bodo uspele. Sedanji modeli se namreč ne odzivajo na zahteve volatilnih trgov.

Zamisel zaupništva, ki jo bomo v nadaljevanju podrobneje razčlenili, postavlja pod vprašaj vse dosedanje oblike upravljanja in ravnanja. Zaupništvo namreč združuje ravnanje z dejanskim delom. Pojmi kot so samointeres, odvisnost in kontrola, bodo zamenjani z delovanjem v korist lastnikov, večje odgovornosti in partnerstva.

Zaupništvo se osredotoča na tiste točke, ki jih je najtežje spremeniti: distribucijo moči, kakšen je naš osnovni namen delovanja podjetja, nagrade. Block pravi, da nam zaupništvo daje možnost, da sprejmemo spremembe na vseh nivojih v podjetju. S postopnim uvajanjem sprememb bo prišlo do prenosa odgovornosti za uspeh podjetja, in sicer na vse udeležence. Blockove ideje niso bile dobro sprejete, vendar avtor kritike zavrača z argumentom, da dokler bomo verjeli v preživetje s pomočjo prisile in kontrole, ekonomskih in političnih sprememb ne bo (Tucker, 1994, str. 593).

Zaupniška teorija, zaupništvo oziroma teorija lastnik-zaupnik ali angl. "stewardship theory" je pristop, ki govori o drugačni obliki upravljanja, ki se precej razlikuje od do sedaj že uveljavljenega pristopa principal-agent. Zaupniška teorija govori o principu, v katerem ravnatelj niso motivirani za doseganje individualnih ciljev, ampak sebe raje imenujejo zaupniki, katerih motivi so v skladu s cilji principalov (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 21).

V Websterjevem slovarju zaupnik pomeni osebo, ki v vlogi ravnatelja skrbi za premoženje in posle, ki niso v njegovi lasti; je upravnik, upravitelj. Druga opredelitev pa zaupnika vidi kot osebo, ki je zadolžena za domače zadeve v podjetju (Marckwardt, Cassidy, McMillan, 1992, str. 1231).

Donaldson in Davis opisujeta ravnatelja kot osebo, ki želi dobro opravljati naloge, ki so mu bile zaupane in hkrati želi biti dober zaupnik premoženja podjetja. Zaupniška teorija vsebuje osnovno predpostavko, ki pravi, da zaradi zadostne notranje motivacije ravnateljev, lahko dosežejo tako

dobre poslovne rezultate, kot si jih sami želijo. Vprašanje pa je, kako velik uspeh bo ravnatelj zadovoljil in če se to sklada z višino rezultatov ostalih udeležencev v podjetju. Različni rezultati bodo odvisni od strukturirane situacije, v kateri bo ravnatelj izbral tisti prijem, ki je na razpolago v podjetju in je najbolj učinkovit. Organizacijske strukture v podjetju naj bi ravnateljem pomagale formulirati in sprejeti načrte za uspešno ravnanje v podjetju. To bi omogočilo jasno opredeliti vloge posameznikov v podjetju (kaj se od njih pričakuje) ter možnost pooblastiti višje ravnatelje za doseg zastavljenih ciljev v podjetju (Donaldson, Davis, 1991, str. 51).

Zaupniška teorija namesto motivacije ravnateljev več pozornosti namenja pooblastitvenim strukturam in raje govori o združeni poziciji glavnega ravnatelja in predsednika usmerjevalnega odbora. Združena vloga najvišjih oblastnih struktur bo dosegla večjo učinkovitost kot razdeljena vloga, pripeljala bo do boljših rezultatov v korist delničarjev. Ker teorija principal-agent raje govori o ločeni vlogi višjega ravnatelja in direktorja usmerjevalnega odbora, sta Donaldson in Davis (1991, str. 58-59) v raziskavi statistično obdelala ločenost in združenost posameznih oblastnih struktur. Prišla sta do ugotovitve, da v nasprotju s teorijo principal-agent, ki predpostavlja boljše rezultate v ohranjanju ločenih funkcij, ločena vloga ravnatelja in direktorja ne vodi k povečanju premoženja lastnikov, obstaja pa rahlo pozitivno razmerje med združeno vlogo in povečanjem premoženja, kar kaže na majhno prednost zaupniške teorije.

Zavedati se moramo, da zaupniška teorija, v nasprotju s teorijo principal-agent, nima dolge tradicije in tudi zagovorniki novega pristopa, še niso raziskali in dokončno opredelili vseh dejavnikov, ki bi stoodstotno potrdili veljavnost teorije.

4.2. ETIKA AGENTOV

Nekateri avtorji niso vedno neposredno govorili o zaupniški teoriji. Quinn in Jones sta zaupniško teorijo v svojem delu poimenovala "etika agentov" in poiskala vmesno rešitev, ki naj razreši probleme v odnosu principal-agent. (Quinn, Jones, 1995, str. 22). Zanju "etika agentov" predstavlja tako politiko podjetja, ki širše opredeljuje logiko teorije principal-agent. Tako predstavljata etično logiko konkurence na trgu in teorijo principal-agent v opredelitvi štirih etičnih načel, ki bi jih ravnatelji morali upoštevati pred ciljem, kot je na primer doseganje dobička podjetja.

Ta moralna načela niso nekaj novega, so osnovni elementi etičnega obnašanja, vendar avtorja trdita, da imajo posebno moč v ekonomskih in razmerjih principal-agent. Ravnatelji so kot agenti zavezani osnovnim etičnim načelom, o katerih avtorja pravita, da so že dolgo splošno sprejeta in razumljena, vendar jih je bilo potrebno ponovno ovrednotiti. Veliko akterjev na trgu je namreč že "pozabilo" na upoštevanje etike pri sprejemanju večine poslovnih odločitev.

Avtorja se zavedata, da je teorija principal-agent še vedno zelo razširjen model upravljanja, zato se sprašujeta, ali je mogoče osnovno etično zavezanost agenta in principala vpeti v načelo, kjer

ravnateljji ostajajo agenti, delujoči v imenu lastnikov podjetja (Quinn, Jones, 1995, str. 33). Tako je možno govoriti o nekaterih splošnih moralnih načelih, ki naj bi delovali kot minimalni okvir, ki bi ga upoštevali v vseh okoljih, vključujoč poslovno okolje. Osnovna načela temeljijo na tem, da je dobro:

- a) spoštovati sprejete sporazume, pogodbe,
- b) da se izogibamo lažem,
- c) če ne povzročamo škode drugim,
- d) spoštovati zasebnost, avtonomijo drugih udeležencev.

Avtorja sta poskušala zgoraj omenjena zelo splošna načela povezati s poslovnim okoljem, kjer bi morala ta načela predstavljati predpogoj za učinkovito delovanje na trgu in v odnosu principal-agent. Sprejetje teh načel v obliki poslovnih norm je tisto, kar po njunem mnenju pripomore k ohranjanju, še vedno uveljavljenega razmerja principal-agent, ki bi drugače že davno izgubil svoj pomen.

Prvi dve načeli (Quinn, Jones, 1995, str. 34) sta splošno priznani kot del splošne etike na trgu, saj drugače trg ne bi mogel obstajati. Prvo načelo je spoštovanje pogodb, ki temelji na osnovah modela principal-agent in ga je treba upoštevati, zlasti ko principal in agent svoje sodelovanje potrdira s pogodbo. Drugo načelo, ki ga moramo upoštevati, je izogibanje lažem. Prepoznavanje tega načela mora predstavljati osnovo za učinkovito delovanje trgov. Ostali dve načeli; in sicer izogibanje škode in spoštovanje avtonomije, pa predstavljata bistvo ekonomskih razmerij. Posameznikovo prepoznavanje in spoštovanje drugih posredno govori tudi o svobodi odločanja.

Svobodno odločanje na trgu nam dovoljuje, da posamezniki sklepajo pogodbe, ki temeljijo na etičnem obnašanju. Svoboda odločanja igra pomembno vlogo v ekonomskih aktivnosti na splošno in v razmerju principal-agent, če svobodno odločanje gledamo nekoliko ožje. Ravnateljji kot agenti morajo spoštovati pravico do svobodnega odločanja in jo hkrati priznavati vsakomur. Vprašanja, kako povečati premoženje podjetja, ne smejo prevladati nad svobodnim odločanjem posameznikov, saj osnovna načela, ki temeljijo na spoštovanju svobodnega odločanja, predstavljajo predhodno osnovo za razmerje principal-agent. Samo s predhodnim poznavanjem in prepoznavanjem teh etičnih načel bo razmerje principal-agent ohranilo svojo vrednost tudi v prihodnje (Quinn, Jones, 1995, str. 34).

4.3. OSNOVE ZAUPNIŠKE TEORIJE

4.3.1. MODEL "EKONOMSKEGA" IN MODEL "DRUŽBENEGA ČLOVEKA"

Teorija principal-agent govori o modelu "ekonomskega človeka" (*homo economicus*). Ta model opredeljuje "ekonomskega človeka", za katerega predvidevamo, da se bo obnašal egoistično, deloval v svojem interesu, in sicer v skladu s težnjo po zadovoljitvi osebnih potreb in želja.

Teorija principal-agent osnovne predpostavke modela "ekonomskega človeka" razlaga tako, da opredeli racionalnega akterja, ki mora delovati na način, da bo uspel zadovoljiti svoje koristi. Tako agenti kot principalali v teoriji principal-agent si prizadevajo doseči kar največjo korist z najmanjšimi možnimi stroški. Teorija principal-agent človeško obnašanje opredeli v okvirih ekonomske racionalnosti. V modelu "ekonomskega človeka" mora posameznik imeti določene človeške značilnosti, ki naj bi jim racionalni posameznik sledil. Človek naj bi razpolagal s popolnim samointeresom, popolno racionalnostjo in popolnimi informacijami (Kangas, 2002).

Zato konfliktno razmerje med lastnikom in ravnateljem, ko "ekonomski človek", ki prouči različne možnosti za doseg svojih koristi in nagrad, deluje tako, da se poskuša izogniti morebitnim kaznim, še zlasti finančnim, kar se mu zgodi v primeru neracionalnega delovanja. Lastniki podjetja tako želijo minimizirati tveganje, ki je povezano z neskladjem delovanja v razmerju principal-agent (Donaldson, Davis, 1991, str. 50; Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 24).

Ljudje niso popolni, zato nekateri ekonomisti pravijo, da je skrajna oblika "ekonomskega človeka" nerealna. V resničnem življenju je namreč zelo težko razložiti, zakaj je posameznik reagiral na nek problem tako in ne drugače. Zato je primernejše, če sklepamo, da posamezniki poskušajo racionalno maksimirati svoja dejanja in se usmerjajo le na dejanja, ki njim samim prinašajo največ koristi. Za ekonomsko razlago pa je bolje poenostaviti model in sprejeti predpostavko, da so ljudje popolnoma prepričani v pravilnost svoje odločitve, da so popolnoma zainteresirani sami zase in se v vsakem trenutku obnašajo racionalno.

Principalali in agenti se obnašajo racionalno. Racionalnost je osnovna predpostavka teorije principal-agent, ki sledi iz modela "ekonomskega človeka". Z racionalnim obnašanjem posameznik skuša doseči maksimiranje svojih koristi (Albanese, Dacin, Harris, 1997, str. 610). Racionalni človek je tisti:

- a) ki določi svoje preference,
- b) ki razvrsti svoje preference od najbolj do najmanj zaželene,
- c) ki deluje v skladu s ciljem, da je potrebno doseči čim večje zadovoljstvo pri uresničevanju posameznih preferenc.

Racionalno obnašanje je premišljeno delovanje, ki ne upošteva čustev, navad in predsodkov ljudi. Je delovanje, ki pelje k uresničenju zastavljenih ciljev, ljudje pred odločitvijo pretehtajo vse možne stroške in koristi racionalnega obnašanja. Po presoji, ali koristi presegajo stroške, se odločijo, ali bodo uresničili zadane cilje. Kadar človek hoče uresničiti enega od svojih želja, okusov, ciljev, bomo predvidevali, da so te preference ljudi stabilne, in se redko spreminjajo (Prašnikar, 1994, str. 22).

Posamezniki se obnašajo v skladu s preferencami, ki delujejo v smeri zadovoljitve njihovih potreb. Vendar v realnosti ne moremo vedno pričakovati, da bo človek v vsakem trenutku izbral

racionalno vedenje. Ker človek ne more vedno delovati racionalno, moramo upoštevati tudi možnost neracionalnega obnašanja, ko se posameznik obnaša drugače, kot bi bilo zaželeno. Neracionalni posameznik:

- a) se obnaša neracionalno (njegovo obnašanje ni v skladu z opredeljenimi preferencami),
- b) dela napake, ker ne razpolaga s popolnimi informacijami, in zato ne more delovati racionalno,
- c) ima raznolik spekter želja (od poudarjenega samointeresa do čistega altruizma).

Večina ekonomistov se zaveda, da je človeško obnašanje preveč kompleksno, da bi ga lahko uvrstili v okvire racionalnosti. Zato je potrebno sprejeti sklep, da se posameznik obnaša racionalno in da ni potrebe po opredelitvi celotnega obsega vseh posameznikovih preferenc. Neracionalnost posameznika bomo obravnavali kot izjemo, slučajnost, hoteli smo le poudariti, da v realnem svetu ni popolnosti, vendar je omejitev potrebna, in jo bomo upoštevali tako v teoriji principal-agent kot v nadaljevanju pri zaupniški teoriji.

Na podoben način lahko opredelimo tudi zaupniško teorijo, ki izhaja iz modela "ekonomskega človeka", ki ga v zaupniški teoriji poimenujemo družbena oseba ali "družbeni človek". Tako poimenovanje izvira iz psihologije in sociologije organizacije. Zaupnik je človek, ki si želi doseči čim večjo korist, zato zaupnik deluje v korist podjetja in ravna v prid kolektivu. Zaupnik sprejema tako obliko obnašanja in si prizadeva doseči tiste cilje, ki se, poleg tega, da so v njegovem interesu, skladajo tudi s cilji podjetja. Ljudje namreč ne delujejo vedno samo po sebičnih nagibih. Formalno teorijo racionalne izbire je mogoče razviti z upoštevanjem različnih namenov. Poleg sebičnega, ki je eden najpogostejših nagibov za racionalno obnašanje, nekateri ekonomisti vključujejo tudi drugačne namene, kot so: delovanje zaradi obveznosti do drugega, iz naklonjenosti do drugega, želje nekemu nekaj darovati. Ekonomisti menijo, da se v primeru novih pogledov v pojasnjevanju racionalnega obnašanja ljudi, osnove racionalnosti ne bi bistveno spremenile (Prašnikar, 1994, str. 23).

Po teoriji Maslowa (Vila, Kovač, 1997, str. 94) ravnatelji v zaupniški teoriji ne zadovoljujejo le fizioloških potreb in potreb po varnosti (zagotovilo eksistence, varnost zaposlitve, plača), kar je v domeni razmerja principal-agent. Osnovni cilj ravnateljev-zaupnikov je poleg zagotovitve osnovnih potreb, stremljenje k zadovoljitvi višjih potreb, ki jih najdejo v pripadnosti, spoštovanju, uspehu, ugledu, samopotrjevanju.

Organizacijske vloge so v tem primeru opredeljene kot vloge, za katere (Donaldson, Davis, 1991, str. 50) menijo, da:

- a) motivacija sledi iz potrebe, ki jo moramo zadovoljiti,
- b) je mogoče doseči notranje zadovoljstvo s pomočjo dela, ki naj predstavlja izziv in možnost doseganja dobrih rezultatov,
- c) moramo določiti odgovornost in avtoriteto.

Osnova za "družbenega človeka" je, da zaupnika opredelimo kot osebo, ki deluje v skladu s podjetjem, kolektivistično obnašanje pa zagotavlja večjo korist kot individualistično obnašanje, opredeljeno v teoriji principal-agent.

V zaupniški teoriji agent postane zaupnik in je tista oseba, ki s svojim obnašanjem principalom signalizira, da deluje v interesu principala. Odnos principal-zaupnik je odnos, v katerem zaupnik ne bo zamenjal samodelujočega obnašanja za kooperativno obnašanje, zato kljub dejstvu, da zaupnik in principal v svojih preferencah nista vedno usklajena, zaupnik višje vrednoti sodelovanje kot delovanje v nasprotju s principalovimi interesi (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 24). Zaupnik namreč ve, da bo dosegel večjo korist s kooperativnim odnosom, zato lahko rečemo, da se tudi zaupnik v zaupniški teoriji obnaša racionalno. Poudariti pa moramo, da je osnovni pogled na racionalnost postavljen v drugačnih okvirih kot v teoriji principal-agent.

4.3.2. VEDENJE ZAUPNIKOV V RAZMERJU DO LASTNIKA

Po principu zaupniške teorije je obnašanje zaupnika označeno kot kolektivistično, saj si zaupnik prizadeva doseči cilje, ki so v skladu s podjetjem (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 25). Obnašanje zaupnikov bo prineslo koristi lastnikom podjetja, na primer zunanjim investitorjem (pozitivni efekt takega obnašanja se bo zrcalil v doseganju dobička podjetja ter morebitnem izplačilu dividend in povečani ceni delnic), in principalom, to so lahko notranji lastniki delnic (na primer člani usmerjevalnega odbora). Bonitete na strani lastnikov bodo nastale na podlagi zaupnikov, ki si bodo prizadevali uresničiti cilje podjetja, kar sledi že iz opredelitve zaupnikovega vedenja.

Zagovorniki zaupniške teorije razumejo močno povezavo med uspehom podjetja in zadovoljstvom lastnikov podjetja. Delovanje zaupnika ščiti in omogoča maksimiranje premoženja lastnikov, hkrati pa omogoča doseg maksimalnega zadovoljstva in maksimalne koristi tudi s strani zaupnika. Zaradi obilice možnih ciljev, ki jim dajejo prednost različne skupine lastnikov, menimo, da je zaupnikovo vedenje osredotočeno na zadovoljitev ciljev podjetja.

Lastniška struktura v organizaciji je lahko sestavljena iz malih in velikih investitorjev ter drugih interesnih skupin, za katere velja, da postavljajo v ospredje drugačne cilje, in ravno zato morajo biti zaupniki motivirani za tako delovanje, ki bo v interesu celotne skupine. Zaupnik, ki je uspešen pri ravnanju v podjetju in ki mu uspe dvigniti uspešnost le-tega, v splošnem zadovolji vse skupine, ki smo jih zgoraj navedli. Delovanje v skladu s podjetjem zaupnika motivira za optimalno delovanje, povezanost s cilji podjetja pa zadovolji interes kompetitivnih lastnikov. Poleg tega omogoča zadovoljevanje potreb vseh tistih interesnih skupin, ki so posredno ali neposredno povezane z večanjem premoženja podjetja.

Do sedaj smo razložili, kako ravnateljji podjetja vedno delujejo v skladu s cilji podjetja, vendar pa ne smemo pozabiti, da imajo zaupniki določene individualne potrebe, ki jih Davis, Schoorman in Donaldson poimenujejo "potrebe po preživetju" in ki morajo biti realizirane, če naj bo zagotovljena osnovna eksistenca. Zaupniki morajo dobiti tako izplačilo, da jim bo omogočeno preživeti.

Razlika med agentovo in zaupnikovo opredelitvijo lastnih potreb, je v drugačnem pristopu. Zaupnik razume, da je treba osebne cilje in cilje podjetja medsebojno uskladiti in obenem verjame, da delovanje v skladu s podjetjem, pripelje do zadovoljitve osebnih ciljev oziroma potreb. Zaupnikova možnost delovanja v okvirih podjetja je povezano z dejstvom, da zaupnik verjame, da mu bo tako delovanje prineslo več koristi, kot jih je mogoče pridobiti skozi individualistično, samodelujoče vedenje.

Zagovorniki zaupniške teorije zagovarjajo tezo, o kateri smo že govorili, in sicer, da je delovanje zaupnika opredelijo s strukturirano situacijo, v kateri se je znašel, in da to pogojuje in olajša uspešnost zamišljene akcije. Če zaupnikova motivacija za doseg nekega konkretnega cilja sovпада z "družbenim človekom", potem so pooblastvene strukture upravljanja in drugi mehanizmi v podjetju, primerni za uspešno delovanje zaupnikov. Tako pridobljeno avtonomijo zaupnikovega ravnanja je treba razširiti v korist zaupnika, saj odnos lastnik-zaupnik temelji na zaupanju, v katerem pridobijo vsi, ki so vključeni v tak sistem.

Večje zaupanje v zaupnika bo prineslo spremembo v tem smislu, da ne bo potrebno sprejemati ukrepov, ki so bili potrebni pri individualno naravnanimu agentu (zmanjšali se bodo stroški, ki smo jih imeli s spremljanjem delovanja ravnateljskih akcij in stroški stimulatивnih pogodb). Zmanjšani stroški za zaupnika so posledica motivacije le-tega, ki, kot smo že večkrat omenili, izhaja iz vedênja, ki je v skladu s cilji podjetja.

Teorija lastnik-zaupnik gradi na vzpostavljenem zaupanju, zato lastniki sprejemajo odločitve zaupnikov, jih upoštevajo ter hkrati verjamejo, da bodo sprejemali pravilne odločitve v dani situaciji. Ker lastniki ne dvomijo v delovanje zaupnikov, zaupnik ni predhodno omejen z morebitnim nezaupanjem in skepso, ki sta zelo jasno izražena v razmerju principal-agent. Dejstvo je, da če imaš nekoga (v tem primeru agenta) za tatu, bo ta tat tudi postal. Vsaka kontrola ponavadi rodi novo obliko vedênja in iskanje možnosti za uveljavitev v vzpostavljenem odnosu. Agenti in zaupniki bodo delovali tako, kot so videti v očeh ostalih udeležencev.

Če bi v razmerju lastnik-zaupnik postavili kontrolne mehanizme za preverjanje zaupnikovih akcij, bi dosegli ravno nasproten učinek od tistega, ki je značilen za razmerje principal-agent. Spodkopali bi zaupanje v delovanje zaupnika in hkrati dosegli znižanje motivacije, ki je potrebna za uspešno zaupnikovo delovanje. Osnovni princip zaupniške teorije temelji na tem, da ravnatelj deluje v interesu lastnika, in če je to razmerje porušeno, potem ne moremo več govoriti o maksimiranju odnosa lastnik-zaupnik.

4.3.3. PREDNOSTI ZAUPNIŠKEGA ODNOSA PRED PRINCIPAL-AGENT ODNOSOM

Zaupniška teorija prinaša določene prednosti lastnikom, ki v teoriji principal-agenta ne bi prinesle podobnega uspeha kot v zaupniški teoriji. Če smo do sedaj ugotovili, da lastnik podjetja več pridobi, kadar se odloči za odnos z zaupnikom in ne z agentom, zakaj potem ne bi vedno vzpostavili odnosa lastnik-zaupnik, odnos principal-agent pa zanemarili (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 26).

Odgovor leži v predpostavki, ki opredeljuje tveganje lastnikov, ki so ga pripravljene sprejeti v razmerju z zaupniki/agenti. Pogodba med lastniki in ravnatelji mora vsebovati odločitev, koliko tveganja so lastniki pripravljene sprejeti v želji čim večjega povečanja vloženih sredstev. Tveganju nenaklonjeni lastniki bodo večinoma sprejeli ravnatelje, ki se obnašajo bolj individualistično, in bodo zato sprejemali upravljanje podjetja, ki mu daje prednost teorija principal-agent. Tisti lastniki, ki bodo sprejeli zaupniški model upravljanja, bodo v resnici veliko tvegali, saj ni zagotovila, da se bo zaupnik v resnici obnašal v interesu lastnika.

Model principal-agent moramo gledati v okvirih, kjer določeni stroški upravljanja vedno obstajajo, saj so koristi principala povezani z delovanjem ravnatelja, ki se po večini obnaša oportunistično. Oportunistično obnašanje pa vedno vključuje določeno tveganje, ki ga mora principal plačati, da bi zagotovil tako delovanje ravnateljev, ki bi bilo še sprejemljivo zanj. Vprašanje, ki se poraja sedaj, je, zakaj bi lastniki sploh kdaj tvegali in se odločili za zaupniški odnos upravljanja podjetja?

Razlike med zaupniško teorijo in teorijo principal-agent nekateri iščejo v psiholoških in socioloških okvirih, res pa je, da v literaturi najdemo različne ugotovitve. Nekateri avtorji zagovarjajo teorijo principal-agent, drugi najdejo več argumentov v prid zaupniški teoriji. Po večini pa se posamezni avtorji vedno jasno opredelijo in zagovarjajo bodisi teorijo principal-agent ali zaupniško teorijo. Nekateri avtorji so ugotovili, da v določenih primerih lahko zagovarjamo opiranje na teorijo principal-agent v drugih pa zaupniško teorijo.

5. RAZLIČNE OPREDELITVE POSAMEZNIH DEJAVNIKOV V OBEH TEORIJAH

5.1. PSIHOLOŠKO-SOCIOLOŠKI DEJAVNIKI

Bistvena razlika med teorijo principal-agent in zaupniško teorijo temelji na v osnovi drugačnih izhodiščih in domnevah, ki so se v zadnjih letih pojavile v različnih razpravah in strokovni literaturi. Za Davisa, Shoormana in Donaldsona so psihološko-sociološki dejavniki tisti, ki jim

moramo posvetiti več pozornosti, saj so bili v večini teorij nekako potisnjeni na obrobje, in se je o teh dejavnikih govorilo bolj mimogrede. Dosedanje teorije so namreč zanemarjale pomembnost psihološko-sociološkega pogleda, ki ravno tako do neke mere vplivajo na uspešnost podjetja (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 27). Opredeljevanje teh dejavnikov v preteklosti ni bilo toliko v ospredju ekonomskega delovanja, ker pa smo v današnjem času priča toliko spremembam tržnega delovanja, poslovanja in političnih sistemov, je pomembno, da nekaj prostora namenimo dejavnikom, ki lahko vplivajo na delovanje v razmerju principal-agent in zaupniškem razmerju.

TABELA 1: Psihološko-sociološki dejavniki teorije principal-agent in zaupniške teorije

	Teorija principal-agent	Zaupniška teorija
Model človeškega obnašanja	- "ekonomski človek" - dela v svojo korist	- samodelujoči človek - "družbeni človek" - dela v korist skupnosti
PSIHOLOŠKO-SOCIOLOŠKI DEJAVNIKI: Motivacija Družbena primerjava Identifikacija Moč	- zadovoljevanje nižjih ravni potreb (psihološke, potreba po varnosti, ekonomske) - zunanja motivacija - drugi ravnatelji - nizek nivo zavezanosti podjetju - institucionalna (zakonita, legitimna, prisilna, nagrajevana)	- zadovoljitev višjih ravni potreb (osebna rast, samouresničevanje, dosežki) - notranja motivacija - lastniki podjetja - visoka zavezanost podjetju - osebna (strokovna, referenčna)
Ravnateljske filozofije: - nagnjenost k tveganju - časovni okvir - cilji Kulturne razlike	- usmerjenost v kontrolo - kontrolni mehanizmi - kratki rok - stroški izvajanja kontrole - individualizem - velika razlika v moči nadrejenih - večja neenakost	- soudeležba - zaupanje - dolgi rok - dobri poslovni rezultati - kolektivizem - nižja razlika v moči nadrejenih - manjša neenakost

Vir: Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 37.

Zato bomo poskušali nazorno prikazati osnovne značilnosti posameznih dejavnikov in razlike, ki izhajajo iz teorije principal-agent in zaupniške teorije. Dejavniki, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje razčlenili v okviru psihološko-socioloških, so: motivacija (zunanja ali notranja), istovetenje s cilji podjetja ter uporaba moči, ki jo delimo na institucionalno in osebno. Govorili bomo še o ravnateljski filozofiji; sem spadajo nagnjenost k tveganju, upoštevanje časovnih okvirov, kot so kratek oziroma dolgi rok ter cilji, katerim so zavezani posamezniki. Vzpostavljena kultura v organizaciji spada med dejavnike, kjer obravnavamo oblike individualizma in (ali) kolektivismu ter večje oziroma manjše moči nadrejenih.

Glavno razlikovanje med teorijo principal-agent in zaupniško teorijo smo pojasnili z različnimi izhodišči, ki izhajajo iz modela "ekonomskega človeka". Razlikovanje v osnovnih predpostavkah nam bo omogočilo jasneje opredeliti ostale razlike, ki izhajajo iz že omenjenih psihološko-socioloških dejavnikov. V tabeli 1 smo smiselno povzeli primarne razlike obeh obravnavanih teorij.

5.1.1. MOTIVACIJA

Motivacija posameznikov je lahko zunanja ali notranja. V teoriji principal-agent posameznika motiviramo z nagradami, ki imajo otipljivo tržno vrednost in so dobro vidne navzven. Ta oblika nagrad predstavlja osnovni kontrolni mehanizem, ki mora biti vzpostavljen v teoriji principal-agent, da le-ta dobro deluje. Zaupniška teorija pa po drugi strani motivira posameznika s sistemom notranjih nagrad, ki jih je zelo težko določiti, izmeriti. Podrejeni v zaupniški teoriji delujejo na podlagi zadovoljevanja potreb kot so: osebna rast, notranji dosežki, samouresničevanje, pridružitve članstvu, zvezam. Notranje potrebe, ki jih posameznik v zaupniškem odnosu zadovoljuje, ga še posebej motivirajo, da opravlja svoje dolžnosti v imenu podjetja še bolje (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 28).

Posameznik je motiviran za zadovoljevanje različnih potreb; to so lahko: zadovoljevanje potreb po varnosti, dosežkih, ugledu v družbi, materialnih dobrinah. Načine, na katere posamezniki zadovoljijo višje in nižje potrebe razlagajo različne motivacijske teorije. Tako na primer Maslow (Lipičnik, Možina, 1993, str. 42) meni, da je človekova dejavnost usmerjena navzgor v zadovoljevanje bolj privlačnih potreb. Človek naj bi v začetku zadovoljil primarne biološke potrebe, ki mu bodo omogočile preživetje. Ko pa so primarne potrebe zadovoljene, se lahko usmerimo k višjim ciljem. Zadovoljena potreba po varnosti nas pripelje do potrebe po pripadnosti, ko tudi to potrebo zadovoljimo, hočemo imeti večji ugled v družbi, ne nazadnje pa moramo zadovoljiti tudi potrebo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. Želja po samopotrjevanju je zadnja na lestvici potreb Maslowa, ki se izniči v primeru, ko je ogroženo človekovo preživetje.

TABELA 2: Hierarhija potreb

Evropa in ZDA	Azija
1. samopotrditvev	1. status
2. prestiž	2. občudovanje
3. pripadnost	3. sprejemljivost
4. varnost	4. varnost
5. fiziološke potrebe	5. fiziološke potrebe

Vir: Hrastelj, 2001, str. 112.

Hierarhija potreb se lahko razlikuje glede na okolje, v katerem živimo (Hrastelj, 2001, str. 112). V Aziji osebne razsežnosti potreb ocenjujejo negativno, ponavadi pa se posameznik niti ne opredeli o potrebah, ki bi si jih želel izpolniti. Tako azijska potreba po sprejemljivosti pomeni, da posameznik deluje v korist skupine, evropsko ali ameriško pripadnost pa je treba razumeti kot pripadnost družini. Hierarhija potreb v Evropi in ZDA se sklada z Maslowo hierarhijo potreb, potrebe v Aziji pa so malo drugače opredeljene in ovrednotene, kar je razvidno iz tabele 2.

Alderfer pravi, da bo posameznik, ki ne more zadovoljiti višje potrebe, v večji meri zadovoljeval nižjo (obstajajo razlike pri posameznikih). Določil je tri skupine temeljnih potreb:

1. potrebe po obstoju,
2. potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,
3. potrebe po razvoju.

Potrebe pod točko ena se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih potreb. Drugo skupino potreb sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Zadnja skupina potreb pa izpostavlja potrebe po razvoju in osebni rasti. Ta teorija ne predpostavlja stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot pri Maslowu, vendar upošteva individualne razlike med ljudmi, kulturno okolje, izobrazbo in posameznikove družinske vezi (Treven, 2001, str. 131).

McClelland je govoril o teoriji treh potreb, kamor spadajo potreba po dosežkih, dobrih odnosih in mōči. Razmerja med temi potrebami niso vidna, zato si jih je treba predstavljati (Rozman, 1999, str. 16). Po McGregorjevi teoriji so ljudje po naravi leni, zato jih je potrebno v delo prisiliti. Kadar je potrebno uporabljati različna prisilna sredstva, da ljudje delajo, govorimo o teoriji X, nasprotno pa za teorijo Y velja, da ljudje radi in z zadovoljstvom delajo, višji nadrejeni jih morajo le usmerjati. Teorija X tako predpostavlja, da pri ljudeh prevladujejo potrebe, ki

prinašajo zadovoljstvo na nižjem nivoju, medtem ko teorija Y predpostavlja, da ljudi vodijo višji nivoji potreb (terminologija povzeta po Maslowu) (Vila, Kovač, 1997, str. 95). Zadovoljevanje posameznih potreb, ki so jih opredelili zgoraj naštetih avtorji, potrjujejo, da je zaupniški odnos tisti, v katerih se bo zrcalila zadovoljitev potreb višjega nivoja, zadovoljitev nižjih potreb pa bo ostala v domeni agentov.

Hackman in Oldham (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 28) govorita o treh psiholoških stanjih (pomen dela, ki ga pridobiš z izkušnjami, odgovornost za dosežke in poznavanje dejanskih rezultatov), ki povezujejo razmerje med delovnimi nalogami in notranjo motivacijo za delo. Za dosego teh psiholoških stanj predlagata prestrukturiranje delovnih mest, s čimer bi se povečala usposobljenost posameznika za delo na različnih področjih, zaposleni bi natanko poznali pomen in vsebino določene naloge, pri izvajanju le-teh bi bili bolj avtonomni, povečal bi se pretok povratnih informacij. Vsi dejavniki, ki smo jih navedli, pa povečujejo možnost za osebno rast in bolj odgovorno ravnanje posameznika. Ta model sovпада z zaupniško teorijo, kjer gre ravno tako za povečevanje notranje motivacije za delo, kar posredno pripelje do povečanja dosežkov v podjetju, in s tem zadovoljstva do dela. Hackman in Oldham še opozarjata, da obstajajo posamezniki, ki jim predpostavke zaupniške teorije ne odgovarjajo, kar bi morali upoštevati.

Manz (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 28) je razvijal teorijo "self-leadership" samovodenja, ki govori o samovplivanju posameznika, da rešuje naloge, ki ga že po naravi motivirajo, tako pa uspešno rešuje tudi naloge, ki ga drugače ne bi motivirale. Manz verjame, da zaupanje v delo posameznika zaobide formalne sisteme nagrajevanja in se poveže z vizijo podjetja, ki je skupna vsem zaposlenim v podjetju. Tudi to se sklada z že povedanim o zaupniški teoriji.

Obstaja pa še druga skupina motivacijskih teorij, ki jim pravimo družbeno primerljive teorije ali premoženjske teorije, vendar bomo tukaj primerjali le njihovo družbeno komponento. Teorija principal-agent poudarja družbeno-ekonomsko razliko med principalom in agentom. Da bi omogočili pravičen dogovor med agentom in principalom, mora le-ta smiselno predlagati ustrezno plačilo za ponujene storitve, ki morajo biti v skladu s tržnimi zahtevami, hkrati pa zagotoviti primerne stimulatívne pogodbe, ki so v skladu s politiko podjetja. V zaupniškem odnosu je principal del kolektiva za katerega se pričakuje, da je, tako kot zaupnik, odgovoren za določen prispevek k ohranjanju in (ali) povečevanju uspešnosti podjetja (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 29).

Zato lahko sklepamo, da bodo tako posamezniki, ki jih motivirajo potrebe na višjem nivoju, kot tisti, ki jih motivirajo notranji dejavniki, z večjo verjetnostjo stopili v zaupniški odnos, kot tisti, ki jih te potrebe ne motivirajo.

5.1.2. POISTOVETENJE S CILJI PODJETJA

"Ravnateljstvo mora postavljati vizijo, usmerjati razvoj podjetja, proučevati njegovo poslanstvo (misijo), postavljati cilje in organizirati delo, da bi podjetje doseglo rezultate, ki jih zahteva njegovo poslanstvo" (Pučko, 1999, str. 6). Kadar ravnatelji delujejo v skladu s cilji podjetja, so bolj pripravljeni sprejeti kooperativno, altruistično in spontano delovanje v prid podjetja. Ker so motivirani za uspeh podjetja, jim mora biti omogočeno opravljanje nalog, da bi kasneje zagotovili uspeh podjetja in njenih lastnikov. Zavezanost in poistovetenje s cilji podjetja pomeni več možnosti, da ljudje postanejo zaupniki, ali da pride do odnosa lastnik-zaupnik (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 30).

Za tiste ravnatelje, ki "pozunanjijo" prispevek k podjetju in se na tak način izognejo krivdi, ki jo pripišejo vsem drugim, le sebi ne, to pomeni, da se ne istovetijo več s podjetjem. V prizadevanju zakritja takih akcij, samodelujoči ravnatelji povzročijo še več škode, ker se ne osredotočijo na reševanje nastalih problemov. Poleg tega se v primeru krize osredotočijo na notranje okolje podjetja, manj pozornosti pa posvečajo zunanjemu okolju (D'Aveni, MacMillan, 1990, str. 638). Ta tip ravnateljstva je značilen za teorijo principal-agent. Opredelitev ciljev podjetja in zavezanost ravnateljev k uresničevanju le-teh nam predstavlja osnovo za razmerje lastnik-zaupnik, ki teži k realizaciji izbrane politike podjetja.

5.1.3. UPORABA MOČI

V začetku bomo navedli nekaj socioloških opredelitev moči, nato pa nadaljevali z vrstami moči, ki se lahko razvijejo v razmerju lastnik-ravnatelj. Weber je moč opredelil kot sposobnost posameznika, skupine ali družbe, da svoje interese in cilje vsili nekomu drugemu, neupoštevajoč njihovo voljo (Kovač, 1996, str. 78). Moč posameznika lahko temelji na ekonomski moči; in sicer na lastnini nad sredstvi in možnosti upravljanja, oziroma razpolaganja s sredstvi. Pomembna je tudi relacijska, sociološka moč, ki izhaja iz različnih družbenih razmerjih in družbenega položaja posameznika v družbi.

Parsons (Lipovec, 1987, str. 304) pravi, da je moč človekovo trenutno sredstvo za doseganje ciljev v nekem obdobju, in je odvisna od njegovih razmerij z drugimi udeleženci. Posameznik dejanja drugih nadzoruje vsaj v tem, da je prepričan v njihovo nevmešavanje. Temu rečemo negativni vidik moči. Nasprotno pa sposobnost vplivanja na delovanje drugih posameznikov lahko omogoči doseči lastne cilje nad nivojem, ki ga dopušča nevmešavanje drugih. Ta pristop imenujemo moč v pozitivnem smislu. Poleg tega avtor poudarja, da druga plat moči pomeni obveznost upoštevati posameznikove pravice.

Moč je včasih težko definirati, vendar je ni težko prepoznati. Je zmožnost tistih, ki jo posedujejo, da uresničijo rezultate, ki si jih želijo. Na kakšen način torej posamezniki izražajo svojo moč oziroma kaj so osnove za uporabo moči nad drugimi (Mitchell, Agle, Wood, 1997, str. 865)?

Oblika moči, ki je vzpostavljena v odnosu med principalom in ravnateljem, je eno od bistvenih vprašanj, na katero moramo odgovoriti. Po Frenchu in Ravenu oblike moči opredelimo kot prisilno, legitimno moč, nagrajevano moč ter strokovno in referenčno. Gibson, Ivancevich in Donnelly (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 31) menijo drugače in pravijo, da gre za institucionalno in osebno moč, v okviru katerih opredelimo zgoraj omenjene oblike moči. Institucionalna moč je definirana kot zaupana oblast principalu, ki jo je pridobil s položajem, ki ga ima v podjetju. Iz položaja v podjetju pa izhaja tudi individualna moč. Moč prisile, legitimno moč in deloma nagrajevano moč, ki sta jih opredelila French in Raven, uvrstimo v kategorijo institucionalne moči.

V teoriji principal-agent se večinoma poslužujemo institucionalne moči, največkrat sta uporabljene, nagrajevane in legitimna moč. Tako primerne stimulacije oziroma stimulative pogodbe in prepoznavanje avtoritete lastnikov vzpostavijo primeren nivo kontrole v razmerju do agenta. Uporaba prisilne moči ni pogosta in se je v podjetju poslužujejo le v izjemnih primerih. Eden takih je na primer grožnja o odpustitvi z delovnega mesta.

O osebni moči govorimo takrat, ko posameznik vzpostavi medsebojni odnos z drugo stranjo, in ponavadi ni odvisna od položaja, ki ga oseba zaseda v podjetju. Osebna moč posameznika se razvija v času in interakciji z drugimi, ni pa toliko odvisna od formalnih vlog, ki so bile vzpostavljene v podjetju. Strokovna in referenčna moč sta obliki osebne moči, na kateri je osnovano razmerje lastnik-zaupnik.

Odločitev o vrsti moči je torej povezana z osebnimi karakteristikami posameznika in obstoječe kulture v podjetju. Zakaj torej določena oblika kulture, ki je vzpostavljena v podjetju, omogoča uporabo večje ali manjše institucionalne moči in s tem večjo ali manjšo osnovo za odnos principal-agent ali odnos lastnik-zaupnik (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 31)?

5.1.4. RAVNATELJSKE FILOZOFIJE

Nova dognanja današnjega časa, pravijo, da je model "ekonomskega človeka" tisti model, ki je omogočil razvoj ravnateljske filozofije in sistemov ravnateljevanja v podjetju, ki podpira predpostavke tega modela. Gre za to, da se končno odcepimo od tradicionalnega razmišljanja in tradicionalnih ravnateljskih filozofij ter delujemo v smeri razvoja takih modelov v podjetju, ki so skupne samodelujočemu obnašanju posameznika in sovpadajo z zaupniško teorijo. V razvoju podjetja smo tako priča rahljanju vezi s starimi dognanji, v želji doseči nekaj novega, naprednejšega.

V nadaljevanju bomo predstavili razmišljanja McGregorja, Likerta, Argyrisa ter ostalih zagovornikov, ki so skušali slediti novim trendom in načinom razmišljanja, ki jih bomo

upoštevali kot predhodna razmišljanja razmerja lastnik-zaupnik. Tako razmišljanje sovпада z McGregorjevo teorijo Y (Gabrijelčič, 1995, str. 23), iz katere izhaja:

- a) ljudje niso že po naravi pasivni in odklonilni do sprememb v podjetju; taki so postali zaradi slabih izkušenj v podjetju,
- b) motivacija, zmožnost prevzema odgovornosti, pripravljenost, da služijo ciljem podjetja, je prisotna v vsakemu posamezniku, nadrejeni so tisti, ki so zadolženi za to, da omogočijo ljudem sprostiti svoje sposobnosti,
- c) ena od osnovnih nalog ravnateljske strukture je pripraviti pogoje in metode za doseganje soglasja med cilji delavcev in cilji podjetja.

Za Likerta, ki je ravno tako iskal nove načine za uspešen razvoj podjetja, pa velja, da je postavil Sistem 4 ravnateljevanja in upravljanja; tako se je ukvarjal z odnosi med ravnateljsko strukturo in podrejenimi, in prišel do ugotovitve, da je najbolj učinkovit Sistem 4, kjer prevladujejo demokratični odnosi. Značilnosti klasifikacije po Likertu so naslednje (Kavčič, 1991, str. 73-74):

- a) sistem 1 je skrajno avtoritativen in avtokratski,
- b) sistem 2 je dobrovoljno avtoritativen in avtokratski,
- c) sistem 3 je posvetovalni,
- d) sistem 4 je demokratičen, participativen.

Avtor je zagovarjal tezo, da moramo v sedanjih razmerah reševanja vseh vrst problemov, še posebej pa gospodarskih, težiti k čim hitrejšemu prehodu od Sistema 1, Sistema 2 in Sistema 3 k Sistemu 4. Sistem 4 je participativni sistem s podpirajočimi medsebojnimi odnosi med posamezniki v skupini in skupinami med seboj. Likert namreč izhaja iz prepričanja, da je človeški dejavnik ključnega pomena za podjetje in vir vsega dogajanja v podjetju.

Argyris pa je postavil svoje teze gibanja od nezrelosti k zrelosti. Osnovne značilnosti o človekovih težnjah in spremembah so (Gabrijelčič, 1995, str. 24):

- iz stanja otroške pasivnosti se mora v kasnejšem obdobju preiti k razviti aktivnosti,
- iz odvisnosti od drugih v mladosti naj se v odrasli dobi preide k relativni odvisnosti,
- potrebno je razširiti spekter lastnih aktivnosti, če se jih primerja z aktivnostmi v mladosti,
- iz površnega in enostranskega pristopa, ki je značilen za obravnavanje človeka v otroštvu, je potrebno preiti na vsestransko in celovito upoštevanje zrelega človeka,
- namesto kratkoročne perspektive v otroštvu je potrebno izgraditi dolgoročno perspektivo, podrejeno vlogo otroka v otroški dobi je potrebno zamenjati z enakopravno vlogo odraslega in zrelega človeka v kasnejšem razdobju,

- postopno je potrebno razvijati samozavest, samospoštovanje in samokontrolo.

Argyris je v svojih delih poudarjal, da odvisnost in podrejenost nujno vodita k frustracijam, zapiranjju vase ali pretirani napadalnosti, zato je zahteval, da se ljudi obravnava kot celovite in zrele ljudi.

Lawler (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 32) je govoril o ravnateljski filozofiji-opredeli jo kot usmerjenost h kontroli in temu nasprotno opredeli usmerjenost k soudeležbi. Usmerjenost h kontroli izhaja iz razmišljanja, da morata biti razmišljujoči del ravnateljske filozofije in kontrola ločena od izvajalskega dela. Soudeležba pa je pristop, ki govori o samokontroli in samoravnanju ter ne vidi ločenosti med razmišljanjem, kontrolo in izvajanjem dela. V soudeležbenem pristopu so udeleženci v podjetju izzvani v vzpostavitev sistema, ki temelji na odgovornosti, ki jo kot izvajalci samokontrole imajo nad lastnim obnašanjem v podjetju.

Lawler zagovarja soudeležbeni pristop, vendar pravi, da skrb za stroške in povečanje produktivnosti na kratek rok, spodbuja usmerjenost h kontroli, saj ta pristop še vedno daje boljše rezultate kot soudeležba. Ob nizkih stroških delovne sile in v primeru velike brezposelnosti bo zaradi razmer na trgu nezadovoljstvo zaradi nizkih plač minimalno, saj lahko podjetje z malo stroški zamenja neustrezne kadre, in tako kontrolira dogajanja na trgu. V negotovih razmerah, v okolju, kjer se podjetja spopadajo z visokimi stroški delovne sile, usmerjenost na dolgi rok in kvaliteta delovanja, pridobljena s samokontrolo, pa soudeležbeni pristop prinaša nekatere prednosti. Verjamemo, da bo v prihodnje le-ta kot ravnateljska filozofija prevladoval. Razmere se spreminjajo in prav spremenjene okoliščine bodo v prihodnjem obdobju, pristop usmerjenosti h kontroli, naredile manj kompatibilne.

Pomembno razlikovanje med ravnateljskimi filozofijami najdemo v nagnjenosti k tveganju (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 33). V nestabilnem in negotovem okolju se bomo torej raje odločili za soudeleženi pristop, v stabilnem okolju pa bo najbolje funkcionirala usmerjenost h kontroli. Nagnjenost k tveganju je poleg nestabilnega okolja odvisna od posameznika in njegove nagnjenosti k tveganju. Poleg tveganja je zelo pomembna stopnja zaupanja. Sistemi, usmerjeni v kontrolo, so narejeni tako, da se izogibajo občutljivosti na spremembe, poleg tega je zaupanje nepomemben dejavnik, ki ga v večini primerov zanemarijo. Tak sistem je institucionalno pogojen. Vzpostavljeno zaupanje v odnosu pa temelji na osebni moči: osebne znanju in medsebojnem spoštovanju. Ljudje, ki se bodo na problem odzvali s soudeležbenim pristopom, bodo v večji meri postali zaupniki v razmerju lastnik-zaupnik, tisti pa, ki so bolj nagnjeni h kontroliranju, bodo raje vzpostavili razmerje principal-agent.

5.1.5. KULTURA PODJETJA

Dolgo časa je veljalo, da sta kultura in gospodarstvo na povsem različnih ravneh in da je kultura konservativni dejavnik, ki onemogoča in ovira tokove gospodarstva. Kulturo so proučevale

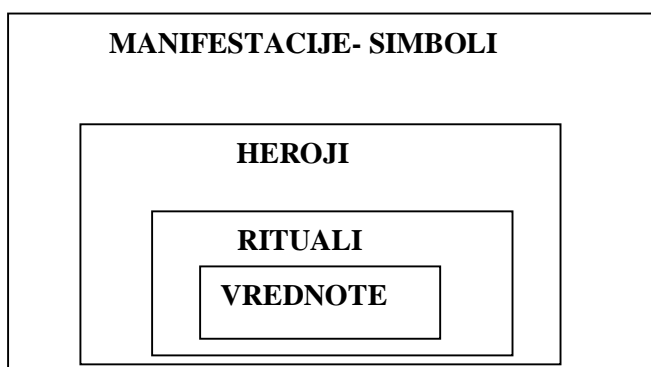
različne znanosti: psihologija, sociologija in filozofija. Pomembno je prepoznavanje vpliva različnih kultur tudi na področju organizacije in ekonomije. Ena sama opredelitev kulture ne obstaja, povzeli bomo osnovna izhodišča, ki so skupna vsaki kulturi (Hrastelj, 2001, str. 26):

- kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, odnosov,
- kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno,
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili,
- kultura daje osebam občutek pripadnosti,
- kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja,
- kultura so priučene značilnosti skupine oseb, v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so specifične za vsakega posameznika,
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe.

Navedena opredelitev kulture je širša in iz nje izhaja, da je kultura zapleten koncept, ki se prepleta s številnimi drugimi koncepti, vse to pa vpliva na vedenje posameznikov in njihove odločitve. V našem delu bomo kulturo opredelili ožje in se osredotočili na posamezne vrednote in norme, po katerih se posamezni pripadniki neke kulture orientirajo, obnašajo.

Že Hofstede (Hrastelj, 2001, str. 28) je govoril o kulturi posameznega naroda, ki jo je ponazoril z obliko čebule. Na sliki 1 vidimo Hofstedejevo čebulo, ki ima več plasti, ki jih moramo odkriti. Vrednote so najbolj zakrita plast, tej sledijo rituali, heroji in simboli, ki predstavljajo vrhno plast čebule. Kadar komuniciramo s predstavnikom neke kulture, najhitreje opazimo razne simbole, ki jih uporablja, manj pa se podrobneje spoznamo z globoko zakoreninjenimi vrednotami.

SLIKA 1: Hofstedejeva predstava kulture (v obliki čebule)



Vir: Hrastelj, 2001, str. 28.

Kulturološke vrednote, ki so značilne za Združene države Amerike in Japonsko, predstavljajo dva različna pola posameznih vrednot. Tako Američani bolj cenijo svobodo, neodvisnost, samozaupanje, enakost, individualizem, tekmovanje, učinkovitost, čas, neposrednost in odprtost.

Japonci so bolj naklonjeni tistim vrednotam, ki opredeljujejo pripadnost nekomu, poudarjajo skupinsko harmonijo in kolektiv, starost posameznikov, skupinsko soglasje, kooperacijo, kakovost, potrpežljivost in posrednost. Posamezne vrednote bodo različno vplivale in podpirale razvoj razmerja principal-agent ali lastnik-zaupnik. V nadaljevanju bomo podrobneje govorili le nekaterih pomembnejših vrednotah (Hrastelj, 2001, str. 35).

Oprelitev oziroma specifikacija med karakteristiko individualizma in kolektivismom je pomembna za razumevanje teorije principal-agent in zaupniške teorije (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 34-35). V kolektivistični kulturi je posameznik del skupine. Biti del skupine je ena najpomembnejših predpostavk, ki pogojuje identiteto posameznika in lastne dosežke. Kolektivismom je bolj značilen za Azijo, kjer uspeh pogojujejo z uspehom skupine, vse je usmerjeno k zagotavljanju harmonije v skupini, izogibanju konfliktnim situacijam in konfrontacijam. Kolektivistične kulture se nagibajo k dolgoročnim odnosom, veliko truda vložijo v poslovne odnose in poznavanje poslovnih partnerjev, ki jih morajo najprej dobro poznati in jim zaupati, šele nato pride na vrsto sklepanje pogodb, ki lahko temelji le na ustnem dogovoru.

Bolj individualistično usmerjene kulture postavljajo osebne cilje pred skupinskimi, ne bojijo se konfrontacije in reševanja problemov, ko je to potrebno, so bolj kratkoročno usmerjene, razlikujejo sklepanje poslov od osebnih odnosov, uporabljajo različne ekonomske modele za ocenjevanje poslovnih priložnosti in s pogodbo zmanjšujejo tveganje neizpolnjevanja dogovora. Tak vzorec obnašanja se pojavlja v Združenih državah Amerike, Kanadi in Evropi. Po nekaterih ocenah živi kar 70 odstotkov vsega današnjega prebivalstva v kolektivističnih kulturah. Podobne rezultate kažejo nekatere druge raziskave, ki ugotavljajo, da blagostanje podpira individualizem, revščina pa kolektivismom (Hrastelj, 2001, str. 48). Na koncu lahko rečemo, da individualno delovanje vzpostavlja odnos principal-agent, kolektivismom pa daje podlago za odnos lastnik-zaupnik. Hofstede je podal nekatere sklepe o konkurenčnih prednostih, ki naj bi izhajali iz različnih kulturoloških profilov (glej Tab. 1, v Prilogi 1), v katerih poleg individualizma in kolektivismom omenja še moč, mačizem, feminizem ter govori o večjem ali manjšem izogibanju odgovornosti.

Distribucija moči oziroma razporejenost moči je tista, kjer manj pomembni udeleženci podjetja, sprejemajo in pričakujejo neenako razporeditev moči med posamezniki (Davis, Schorman, Donaldson, 1997, str. 35). V nekaterih kulturah je večja ali manjša neenakost moči tolerirana bolj kot v drugih. V kulturah z veliko razlikami v razporeditvi moči med posamezniki je normalno, da bodo posamezniki z manj moči odvisni od posameznikov z večjo močjo, ki imajo posledično več privilegijev. V kulturah, kjer so neenakosti manjše, je neodvisnost posameznikov na nižjih položajih spoštovana in spodbujana, statusni simboli pa so nezaželeni. Manjša neenakost pripelje do zaupniškega odnosa, večja neenakost med posamezniki pa daje prednost razmerju principal-agent.

Čeprav kulturna pogojenost in stopnja neenakosti nista vedno najbolje povezana, pa je razvidno, da obstaja nek vzorec, po katerem lahko zaradi predhodnih danosti (kultura, neenakost)

predvidimo, ali gre za odnos principal-agent ali lastnik-zaupnik. Določena negotovost obstaja, če vzamemo za primer ZDA, vidimo, da gre za individualistično kulturo z nizko stopnjo neenakosti moči. Individualizem spodbuja pogoje za odnos principal-agent, nizka stopnja neenakosti pa zaupniški odnos.

Na Japonskem je ravno obratno, saj kolektivizem narekuje zaupniško razmerje, velika neenakost pri razporeditvi moči pa agentsko. Tako bodo Japonci s pomočjo kolektiva normalno sprejeli zaupniški odnos, imeli pa bodo velike težave v primeru, ko bodo hoteli razviti medsebojni odnos, ki bo temeljil na participaciji in zaupanju, saj bo to spodbijalo moč višjih nadrejenih. Američani bodo imeli probleme pri spreminjanju organizacije v bolj decentralistično, ki bo ob ugodni klimi in sprejetju nastalih sprememb, delovala kot visoko udeležbeni tim. Konflikt, ki se pojavlja s kulturno pogojenostjo, ni odvisen le od kulture, pomembni so še nekateri psihološki mehanizmi, ki narekujejo enkrat sprejetje ene teorije, drugič druge. V tabeli 1 najdemo glavne značilnosti, ki pogojujejo agent/zaupniški odnos, ko so agenti nagnjeni k individualizmu in k maksimiranju koristi posameznika. V zaupniški teoriji pa ljudje delujejo kolektivno, samouresničujejo, koristi pa enačijo s cilji podjetja.

5.2. DILEMA POSTATI AGENT ALI ZAUPNIK

Številni avtorji pravijo, da ljudje dajejo prednost osebni rasti, odgovornosti in samorealizaciji, hkrati pa poudarjajo, da delovanje ravnateljev in zaupanje vanje deluje kot mehanizem, ki preprečuje tveganje. Že v prejšnjem poglavju smo omenili, da predstavljajo psihološke in druge karakteristike v odnosu principal-agent podlago, na kateri temelji odločitev postati agent ali zaupnik.

Kadar se odločamo o zaupniškem odnosu med dvema stranema, to lahko ponazorimo s pomočjo zapornikove dileme. Zapornikova dilema je dobro znana v psiholoških, socioloških in ekonomskih raziskavah in služi kot model za delovanje v konfliktnih situacijah dveh ali več udeležencev (Cable, Shane, 1997, str. 145). Bistvo dileme je v tem, da vsak akter deluje individualno glede na spodbude, kot so stopnja konkurenčnosti ali določen samointeres, pri čemer se vsi udeleženci zavedajo, da bi bilo bolje, če bi medsebojno sodelovali.

Zapornikova dilema ali angleško "the prisoner's dilemma" je igra z negativno vsoto, kjer obstajata dva subjekta, rezultat je neničeln, donosi pa negativni (Tajnikar, 2001, str. 362). Pri tem odnosu opazujemo dva zapornika, ki oba lahko dobita 10 let zapora, ker sta skupaj storila zločin. Toda, če krivdo prizna samo eden, se njegova zaporna kazen ukine. Obtoženca sta ločena in med seboj ne moreta komunicirati. V primeru, da krivdo prizna le eden, se njemu kazen ukine, drugi pa bo obsojen na desetletno kazen. Če pa krivdo priznata oba, se jima kazen skrajša za polovico, torej na pet let zapora. V primeru, da krivde nobeden od zapornikov ne bi priznal, bi bila obsojena le na eno leto zapora. Na primer zapornikove dileme pogosto naletimo pri oligopolni konkurenci.

Ker v ekonomski teoriji obstaja tehtna kritika teorije iger, je treba upoštevati naslednje pripombe:

1. mnogi ekonomisti mislijo, da je osnovno načelo teorije iger konzervativno, saj igra temelji na domnevi, da konkurenti vedno izbirajo tisto strategijo, ki je za nasprotnika najbolj škodljiva; takoj ko nasprotniki ne bi izbirali nasprotniku najbolj škodljivih strategij, bi bila izbira posameznega oligopolista napačna,

2. oligopolisti se obnašajo dinamično in poskušajo na različne načine izboljšati najslabše možne rezultate,

3. teorija lahko pojasnjuje zgolj preproste primere duopola in ji ne uspe odkriti vseh vidikov zapletenih oligopolnih problemov v resničnem gospodarskem svetu, ne glede na kritike pa teorija iger pojasnjuje pomemben vidik konkurence v oligopolu, zlasti pa opozarja na posledice medsebojne soodvisnosti oligopolistov (Tajnikar, 2001, str. 363).

V odnosu principal-agent/zaupnik se odločamo na podlagi treh osnovnih pravil:

- a) obe strani predvidevata, da bo druga stran sprejela določeno odločitev,
- b) na izbiro vplivajo posamezne odločitve in kulturna pogojenost (kolektivizem, moč odločanja),
- c) pričakovanja obeh strani bodo posredno vplivala na odločitev o odnosu agent ali zaupnik.

S pomočjo zapornikove dileme bomo ponazorili odnose, za katere se lahko lastniki podjetja in ravnatelji opredelijo. Kadar govorimo o izbiri med teorijo principal-agent ali zaupniško teorijo, je izbira možnih odnosov med lastniki podjetja in ravnatelji naslednja:

1. lastnik in ravnatelj se odločita za odnos principal-agent,
2. lastnik se odloči za zaupniški odnos, ravnatelj pa da prednost odnosu principal-agent,
3. lastnik preferira odnos principal-agent, ravnatelj pa se vidi v vlogi zaupnika,
4. lastnik podjetja in ravnatelj izbereta zaupniški odnos.

V tabeli 3 vidimo, da kadar se lastnik podjetja in ravnatelj odločita za odnos principal-agent, to zadovolji pričakovanja obeh strani. Odnos deluje tako, da minimizira potencialno izgubo obeh strani. Ravnatelj deluje v skladu s pričakovanji organizacije in lastnika podjetja, prisotnost kontrole ob morebitnem oportunističnem pa zagotavlja, da stroški odnosa principal-agent ostajajo minimalni. V primeru, ko se lastnik podjetja in ravnatelj odločita za zaupniški odnos, pride do maksimizacije koristi obeh strani. Ravnatelj prevzame profil zaupnika, kar mu prinaša koristi, ker izpolnjuje cilje, ki jih je podjetje zastavilo ob začetku svojega delovanja. Koristi pa ima tudi lastnik, saj mu zaupniški odnos prinaša večjo moč in udeleženo pri upravljanju podjetja.

Glavni problem v primeru zapornikove dileme nastane, ko pride do različne odločitve na obeh straneh. Če principal izbere odnos principal-agent, hkrati pa se ravnatelj odloči za zaupniškega, bo ravnatelj tisti, ki bo imel občutek, da je v odnosu poražen. Zaupniški odnos ravnatelja le-temu

ne prinaša takega notranjega zadovoljstva kot v prejšnjem primeru, zato ravnatelj deluje v nasprotju s cilji podjetja (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 39).

Zaradi tega pride do depersonalizacije delovnega okolja, ravnatelj vidi sebe le skozi prizmo enote, ki je nepotrebna, vse to pa privede do morebitnih uporniških akcij, kot so: slabo delovanje ravnateljev, odsotnost z delovnega mesta, zmanjšanja učinkovitosti delovanja, morebitne kraje, povzročanje škode in zahteve po večjih finančnih kompenzacijah, drugih koristih in boljših delovnih pogojih. Kadar pa principal izbere zaupniški odnos in ravnatelju pripada vloga agenta, se ponavadi ravnatelj obnašajo oportunistično in so v prednosti pred lastniki podjetja. Ravnatelj se počuti kot "lisica v kokošnjaku" (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 40) in poskuša zadovoljevati svoje potrebe predvsem na račun podjetja in v škodo lastnikov. Ker delovanje ravnatelja ni v skladu z lastniki, se le-ti počutijo ogoljufane, zato je eden od možnih ukrepov principala, zahteva po odpustitvi delujočih ravnateljev.

TABELA 3: Model odločanja lastnika podjetja in ravnatelja

AGENT(A)		ZAUPNIK(Z)		
-Minimiziranje potencialnih stroškov -Oba se odločita za principal-agent odnos (A,A)	1	-Ravnatelj deluje oportunistično -Lastnik podjetja reagira z jezo , izdan je (Z,A)	2	AGENT(A)
				ODLOČANJE RAVNATELJA
-Lastnik podjetja deluje oportunistično -Ravnatelj deluje frustrirajoče, izdan je (A,Z)	3	-Maksimizacija potencialnih koristi -Obojestranski zaupniški odnos (Z,Z)	4	ZAUPNIK(Z)

Vir: Davis, Donaldson, Schoorman, 1997, str. 39.

Kot je razvidno iz tabele 3, je zaupniška teorija najprimernejša, zato bi morali vsi akterji v podjetju sprejeti tak odnos. Davis, Schoorman in Donaldson mislijo, da odgovor na to trditev najdemo v stopnji tveganja in zaupanja, ki ga oseba sprejema v odnosu do druge strani. Četudi najdemo največjo koristnost v četrtem kvadrantu, ko gre za odnos lastnik-zaupnik, pa pride do najmanjše izgube le pri odnosu principal-agent iz prvega kvadranta. Če torej vemo, da se dve strani ponavadi obnašata individualistično, potem je najboljša izbira razmerja principal-agent. Do zaupniškega razmerja pa pridemo le v primeru, ko obe strani prilagodita svoje osebne cilje skupnim ciljem, ki temeljijo na kolektivnem odločanju, kar poveča skupne koristi zaupniškega odnosa.

Prejšnje raziskave zaupniške teorije so vedno predhodno opredelile posamezno obliko obnašanja (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, str. 42). Zato so Davis et al. predlagali, da odločitev o razmerju principal-agent temelji na izbiri in ne determinaciji, s katero je pogojen ta ali oni odnos. Ravnatelj tako izbere, da se bo obnašal kot agent ali kot zaupnik. Sama izbira pa je povezana s psihološko motivacijo in načinom opredelitve danega odnosa. Po drugi strani principal ravnatelj tako izberejo odnos, ki se bo odražal s sprejetjem razmerja agent ali zaupnik. Izbira je odvisna od situacije, v kateri se principal nahaja in obnašanja, ki ga bodo zavzeli ravnatelji. Uspeh posameznega razmerja je tako pogojen s skupno izbiro razmerja dveh udeležencev v odnosu.

Izbira o razmerju agent ali zaupnik je pogojena tako s situacijo, v kateri se posameznik nahaja, in s časom, v katerem deluje. Lahko rečemo, da principal lahko hkrati vzdržuje agent in (ali) zaupniški odnos z različnim številom ravnateljev, ravnatelj pa se lahko hkrati znajdejo z različnimi principalami v odnosih principal-agent ali lastnik-zaupnik.

5.3. KRITIKE ZAUPNIŠKE TEORIJE

Pojav nekaterih kritik v času, ko so Davis, Schoorman in Donaldson javno objavili dopolnjene poglede na zaupniško teorijo, je prinesel nekaj polemik in dodatnih pojasnjevanj v opredelitvi zaupniške teorije. Problem je nastal, ko so omenjeni avtorji v zagovor zaupniški teoriji napisali prispevek, ki zajema nekatere nove poglede na teorijo lastnik-zaupnik, ki so jih pojasnili z vključitvijo psihološko-socioloških dejavnikov. Avtorji se zavedajo, da njihov prispevek k zaupniški teoriji ni popoln, zato poudarjajo, da bo potrebno zaupniško teorijo še podrobneje proučiti in mogoče vključiti nekatere druge dejavnike, od že omenjenih ali poglobiti in razširiti dosedanja razmišljanja.

5.3.1. NESPREJEMLJIVOST AGENTOV KOT ZAUPNIKOV

Zaupniška teorija, v kateri zaupnikov interes sovпада s principalovim interesom, naj bi predstavljal alternativo teoriji principal-agent, kjer agentov interes ne sovпада z interesom

principala. Kritiki zaupniške teorije pravijo, da cenijo prispevek omenjenih k modelu principal-agent, vendar le v smislu spodbude, ki je njih same navedla na poglobljeno razlago o tem, kako zaupništvo vključiti v teorijo principal-agent. Največji problem zagovorniki teorije principal-agent vidijo v uporabljeni logiki zaupniškega modela. Kritike gredo na račun dejstva, da Davis et al. zamenjujejo teorijo principal-agent s problemom principal-agent. Po mnenju Davis et al. teorija principal-agent predpostavlja, da imajo principalali in agenti različne interese, medtem ko bi morali na principala in agenta gledati z vidika samointeresa (Albanese, Dacin, Harris, 1997, str. 610). Nepopolno definiranje teorije principal-agent naj bi prispevalo k številnim napakam, ki se kažejo v spremenjeni opredelitvi in interpretaciji te teorije. Zato Albanese et al. predlagajo nekoliko obširnejši pogled na teorijo principal-agent, v katero bi vključili tudi zaupniško teorijo.

Postavitev zaupniške teorije v okviru teorije principal-agent Albanese et al. pojasnjujejo z eno od glavnih karakteristik zaupništva, kot so vzpostavljeno zaupanje in upoštevanje dolgoročnosti razmerij. Zaupanje naj bi bilo upoštevano v pogodbi med principalom in agentom in pravijo, da že sama pogodba upošteva različne dejavnike (vključujoč zaupanje), ki se ob dogovoru pojavijo. Dolgoročnost pa pojasnjujejo v smislu učinkovitejšega upravljanja in zmanjšanja stroškov, ki se pojavljajo pri sklepanju pogodb med principalom in agentom.

Kritike zaupniške teorije še posebej moti dejstvo, da zagovorniki zaupništva poudarjajo zavezanost podjetju kot najpomembnejšo predpostavko te teorije; v teoriji principal-agent pa zaenkrat ne more biti del dogovora med lastnikom in agentom. Albanese et al. to razumejo kot posledico že v osnovi prilagojene opredelitve teorije principal-agent. Zavezanost podjetju vidijo v primarni opredelitvi agenta v splošnih okvirih in problemu moralnega tveganja, zaupniški model pa omogoča neugodno selekcijo posameznih pogodb med principalom in agentom ter pripomore k izbiri pravih kadrov. Zagovorniki zaupništva naj bi se tako raje osredotočili na osnovno izpeljavo pogodb med principalom in agentom ter na naloge, ki sledijo iz dogovora obeh strani. Predstavniki zaupniškega modela pripisujejo teoriji principal-agent tako vsebino in smer funkcije učinkovitosti v odnosu principal-agent, ki ravnatelje/agente vidi kot akterje, ki jih motivira le ozko usmerjen samointeres, ko poskušajo zadovoljiti potrebe nižjega reda, ki se odražajo v povsem postranskih finančnih ugodnostih agentov. Ker se razmerje principal-agent razlikuje že v osnovi, to pripelje do problema, ki postavlja pod vprašaj osnovne mehanizme upravljanja tega modela.

Teorija principal-agent predpostavlja, da so udeleženci v nekem razmerju racionalni akterji, ki delujejo tako, da posamezne akcije izpeljejo v okviru njihove učinkovitostne funkcije. Če bi Davis et al. sprejeli princip racionalnega akterja (Albanese et al. sklepajo, da se lastnik in zaupnik v zaupniški teoriji obnašata neracionalno) in ne bi predhodno oblikovali predpostavke o različnih preferencah, potem bi videli, da se ozkost modela principal-agent zmanjša ob sprejetju racionalnosti. Kritiki pravijo, da zaupniška teorija izgubi vso svojo moč, če jo proučimo v širšem kontekstu teorije principal-agent. Kljub zgoraj povedanemu pa Albanese et al. na koncu le poudarijo določeno dinamičnost razmerja principal-agent in ne zanikajo možnost spremenjenih odnosov v prihodnosti. Sklepajo celo, da bo prišlo do prilagoditve v spremembi opredelitve

interesov, ki bo konvergirala v nek skupni interes in zaključijo z besedami "Današnji agenti bodo jutrišnji zaupniki in obratno." (Albanese, Dacin, Harris, 1997, str. 611).

5.3.2. POUDAREK INTERESNIH SKUPIN

Če Davis et al. govorijo o zaupniški teoriji in Albanese et al. zagovarjajo nekoliko širši koncept teorije principal-agent, Preston trdi, da so avtorji obeh teorij spregledali, da najpomembnejša razlika med tema dvema konceptoma temelji na razmerju med ravnatelji in različnimi interesnimi skupinami. Strinja se z Davis et al., da je možnost konflikta med interesom lastnika in agenta osnova problema principal-agent. Ravno tako pritrjuje dejstvu, da interes (nekaterih) lastnikov in (nekaterih) agentov domnevno sovпада in se uresniči v "virtualnem" zaupniškem odnosu (Preston, 1998, str. 9).

Največji problem po mnenju Prestonove so posamezne interesne skupine, ki naj bi tako ali drugače sodelovale z agenti, zaupniki. Kot poudarja, nekatere interesne skupine nimajo možnosti sklenitve pogodbe z agenti. Pogosto se pojavlja problem, da posamezne interesne skupine niso prepoznane kot relevantni klienti, s katerimi bi zaupniki sodelovali.

Ker nekatere lokalne skupnosti posedujejo določeno pogajalsko moč, ki se lahko primerja z lastniki, ki imajo v lasti določen delež v podjetju. Lokalne skupnosti kontrolirajo nekatera področja, ki so v interesu podjetja in s primerno regulatorno politiko v večini razpolagajo z dobrimi izhodišči, ki jih pogajalci (agenti, zaupniki) ne morejo spregledati. Položaj, ki jo ta interesna skupina ima, je vidna navzven, zato je malo verjetno, da bi se podjetja obnašala ignorantsko in prezrla vpliv lokalne skupnosti. Zaradi pomembnosti položaja omenjene interesne skupine pa lahko zanemarimo osnovno razliko v opredelitvi agentov oziroma zaupnikov, ki bistveno ne vpliva na večji ali manjši izhodiščni položaj ravnateljev pri morebitnih pogajanjih z lokalno skupnostjo.

V primeru, da bi zaposleni v podjetju želeli imeti večjo moč pri kadrovske politiki (gledamo z anglosaškega vidika, v katerem zaposleni nimajo večjega vpliva na upravljanje in ravnanje podjetja) lahko trdimo, da zaposleni ne razpolagajo z močjo, ki jo v podjetju priznavajo lastnikom, in tudi zaupniki jih ne vidijo kot primerne kandidate, ki bi si zaslužili večjo pozornost. Da bi se to le zgodilo, se morajo zaposleni poslužiti razpoložljivih pravnih postopkov in spodbud, ki so jim na razpolago v obliki javno uveljavljene politike. Vidik interesnih skupin pa ni vidneje zastopan ne v principal-agent niti v zaupniškem modelu upravljanja.

Prestonova meni, da moč zaupniške teorije sledi iz motivacije ravnateljev, ki lahko potencialno vključijo vse možne preference katerekoli interesne skupine. Bistvo vključitve pa temelji na besedi "*potencialno*", saj Davis et al. samo mimogrede omenijo posamezne interesne skupine, ki jih opredelijo v konceptu premoženja podjetja, ki je pomemben za njihov obstoj. V primeru izboljšanja poslovanja podjetja zaradi prepoznavnih stroškov, ki jih podjetja imajo z nekaterimi

interesnimi skupinami z manjšo močjo odločanja in ki jim podjetja sedaj namenajo več pozornosti, le-te pridobijo na račun drugih. Če v ravnateljski model vključimo opredelitev odnosa med principalom in agentom, agentom in interesno skupino, če vanj vključimo selektivnega zaupnika (upoštevajoč le najpomembnejše interesne skupine), ne zmanjšamo problema večjega upoštevanja nekaterih interesnih skupin. Zaupniška teorija je po Prestonovi učinkovita le na podlagi motivacijske osnove upoštevanja vseh interesnih skupin, brez moralne privlačnosti upoštevanja vseh udeležencev pa gre zaupništvo opredeliti le kot bolj natančno opredeljen pristop teorije principal-agent, ki so jo zagovarjali Albanese et al.

5.3.3. ODGOVOR NA KRITIKE ZAUPNIŠKE TEORIJE

Davis et al. so v svojem prispevku k zaupniški teoriji upoštevali možnost kritike na račun opredelitve zaupniške teorije (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997a, str. 612). Vendar so predvidevali, da bo nestrinjanje bolj povezano z opredelitvijo razmerja lastnik-zaupnik, ki naj bi bil za nekatere preveč naiven, nerealen in neobstoječ v podjetjih, kot jih poznamo danes, kot pa Albanesejev et al. poskus zaupniško teorijo vključiti med teorijo principal-agent. Tako razmišljanje se jim zdi skorajda nemogoče, čeprav ugotavljajo, da Albanese et al. prepoznavajo morebitna razmerja lastnik-zaupnik kljub prepričanju o neobstoju zaupniške teorije izven okvirov modela principal-agent.

V prid osnovanemu problemu med različnostjo preferenc principala in agenta pojasnjujejo, da v primeru podobnih interesov principal/agenta razlike v preferencah ni in zato ne more priti do problema principal-agent. Iz tega sledi, da nimamo stroškov, ki se pojavijo v razmerju principal-agent in zato ni potrebe po vzpostavitvi mehanizmov za ocenjevanje in zmanjševanje teh stroškov. Kadar je interes lastnikov drugačen kot interes ravnatelja pride do pojava problema principal-agent in šele takrat je potrebno uporabiti kontrolne mehanizme, ki preprečijo in zmanjšajo stroške vzpostavljenega razmerja. Bistven očitik kritikov zaupniške teorije naj bi bil v tem, da avtorji ne razumejo osnov teorije principal-agent in da mešajo osnovne pojme te teorije s problemom principal-agent. Davis et al. so argumentirali očitik, in pojasnili, da problem principal-agenta zanje predstavlja bistvo teorije principal-agent. Svoj argument so podprli s povzetkom Eisenhardtove, za katero teorija principal-agent temelji na različnih interesih med principalom in agentom.

Ne strinjajo se tudi s komentarjem, da so Albanese et al. za zaupniško vedenje predvidevali koncept neracionalnega obnašanja zaupnika. Obe teoriji predpostavljata, da se udeleženci obnašajo racionalno. Predpostavka racionalnosti v zaupniški teoriji ima drugačne temelje kot teorija principal-agent. Dejstvo je, da teoriji temeljita na različnih osnovah, zato zaupniška teorija ne izgublja svoje moči v kontekstu razširjene in popolnjene teorije principal-agent. Razlog temu je, da je širši koncept teorije principal-agent sestavljen iz principal-agent in zaupniške teorije. To pa sovпада s ciljem Davisa et al. teoriji principal-agent in zaupniško teorijo širše opredeliti.

6. SKLEP

Z razvojem ekonomskih znanosti in upoštevanjem takih poti in rešitev, ki jih ponujajo druge znanosti, na primer psihologija ali sociologija, je upravljanje podjetij postalo še kompleksnejše. Nekoč opredeljene funkcije upravljanja so namreč v veliki meri zanemarjale psihološko-sociološke komponente, ki so v ospredje ponovno prišle v zadnjem času, ko se soočamo z vse bolj neučinkovitimi oblikami upravljanja. Upravljanje predstavlja osnovni element za uspešno delovanje podjetja v konkurenčnem okolju. Izbrana oblika upravljanja v podjetju vpliva na oblikovanje razmerij med lastniki podjetja in ravnatelji.

Problem upravljanja izvira iz osnovne ločitve funkcije ravnanja in upravljanja. Upravljanje podjetja je v domeni lastnikov, ravnanje podjetja pa so lastniki zaupali profesionalnim ravnateljem, ki so odgovorni za uspeh podjetja. V osnovi ravnatelji zasledujejo cilje, ki niso vedno v skladu s podjetjem ali njenimi lastniki. Zato morajo lastniki podjetja poiskati način, ki bo vendarle prepričal ravnatelje, da bodo delovali v njihovo korist.

Teorija principal-agent nam pomaga razumeti osnovni problem različnih interesov, ki se pojavljajo med principali-lastniki podjetja in agenti-ravnatelji. Uspešno reševanje problema principal-agent, ki zadevajo oportunistično obnašanje agentov, lastniki podjetja vidijo v sistemih upravljanja, ki omogočajo nadzor in spremljanje ravnateljskih akcij ter v stimulativnih pogodbah in kompenzacijah, s katerimi ravnatelji pridobijo delež dobička oziroma delnic v podjetju.

S pogodbo urejeno razmerje med lastnikom in ravnateljem, lastnikom daje jamstvo, da bo ravnatelj deloval v okvirih podpisane pogodbe, nepredvidljive situacije in drugi dogodki pa ravnateljem dajejo moč, da kljub temu uveljavijo svoje lastne interese in delujejo v škodo lastnikov podjetja. Lastniki si prizadevajo ravnateljev interes približati svojemu, vendar teorija principal-agent ne more učinkovito reševati in predvideti vseh situacij, ki se pojavljajo v tem odnosu.

Alternativni model upravljanja podjetja nam predstavlja zaupniška teorija, ki izvira iz psihološko-sociološke tradicije. Zaupniško razmerje med lastnikom podjetja in zaupnikom, je razmerje, v katerem ravnatelji svoje potrebe, kot so: osebna rast, dosežki in samouresničevanje, dosežajo na podlagi notranje motivacije, saj dosežejo večjo učinkovitost, če pred osebne cilje postavijo cilje, ki jih je opredelilo podjetje. Tisti ravnatelji, ki se identificirajo s podjetjem in upoštevajo osnovne vrednote podjetja, bodo lažje zagotovili uresničitev osnovnih smotrov le-tega.

Razmerje lastnik-zaupnik se bo po večini uveljavilo v tistem okolju, ki bo naklonjeno soudeležbenemu pristopu, ki daje prednost samokontroli in samoravnanju ter ne pozna razmejitev med kontrolo in ravnanjem. Tisti zaposleni, ki bodo izzvani in hkrati odgovorni za tako obliko delovanja, bodo avtomatsko vzpostavili samokontrolo nad izvajalnimi akcijami.

Tako razmišljanje se ujema z vse bolj spreminjajočim se okoljem, v katerih kontrola in nadzor postajata vse manj učinkovita instrumenta upravljanja.

Zaupanje, ki ga moramo vzpostaviti, če se odločimo za razmerje lastnik-zaupnik, izhaja iz razmerij, ki temeljijo na osebnostni moči posameznika, saj le-ta vzbuja spoštovanje in razpolaga z zadostnim strokovnim znanjem, ki je podlaga za tak odnos. Ravno tako kultura podjetja, ki je osnovana na kolektivizmu, participaciji in sodelovanju, ne pozna velike razlike v moči posameznikov in se razvije v odnos lastnik-zaupnik. Kot vemo, bodo Američani, kot tipični predstavniki individualizma, z nizko razliko v moči posameznikov, imeli nekaj težav pri sprejemanju zaupniškega obnašanja, ki bo v prid kolektivu. V primeru sprejetja takih odnosov pa bodo hitro vzpostavili visoko participativno okolje, ki bo šlo v smeri večje enakosti med posamezniki.

Japonci, poznani po kolektivistični usmerjenosti in ohranjanju velikega razlikovanja v moči posameznikov, bi morali hitro sprejeti delovanje v timih, saj so navajeni misliti kot skupina. Možnost je, da se pojavi odpor zaradi izenačitve nadrejenih in podrejenih. Pojavi se tudi občutek pomanjkanja vodje, ki naj bi zagotovil uspešno delovanje in usmerjanje tima.

Ugotovili smo, da prejšnje raziskave niso dovoljevale govoriti o izbiri, ki je zagotovljena tako lastniku kot ravnatelju, da se odloči, kateri odnos je zanj najbolj sprejemljiv. Predhodna določenost razmerja principal-agenta je bila običajna, zato v zaupniškem modelu upravljanja, ravnatelj sam izbere, ali se bo obnašal kot zaupnik ali kot agent. Lastnik podjetja ima ravno tako možnost izbirati med odnosom agent ali zaupnik. V primeru, da obe strani izbereta odnos principal-agent, lastniki ne pridobijo optimalnih povrnitev vložkov v investicijo, obe strani pa sta zadovoljni z doseženim, saj se zavedata, da se stroškom razmerja principal-agent ni mogoče izogniti. Kadar pa lastnik in ravnatelj izbereta zaupniški odnos, podjetje maksimalno pridobi na račun zaupniškega razmerja.

Ravnatelj ali lastnik podjetja, ki se odloči delovati kot zaupnik ali agent, izbira med velikim številom lastnikov (ravnateljev) in se odloči, kakšen odnos bo imel, z vsakim od njih. Udeleženci v zaupniškem odnosu namreč niso opredeljeni s prvotno izbiro, ki bi se je morali držati v odnosu z vsemi ostalimi. Zaradi možnosti izbire lahko rečemo, da v vsakem trenutku posameznik lahko deluje kot agent ali zaupnik, kar je posledica raznolikosti odnosov z ostalimi udeleženci.

Teorija zaupništva je novejšega izvora, zato vse razsežnosti te teorije še niso dokončno pojasnjene. Kritika Albaneseja et al. pravi, da zaupniška teorija s podrobnejšo analizo principal-agent teorije ne vzdrži. Ker so Davis et al. teorijo principal-agent opredelili na podlagi konfliktnega razmerja med principalom in agentom, kritiki predlagajo, da bi teorijo raje vključili v okviru principal-agent teorije. Strinjam se z zagovorniki zaupniške teorije, da predstavlja zaupniška teorija drugačen model upravljanja, ki ga obravnavamo samostojno in si zasluži vsaj toliko pozornosti, kot je ima teorija principal-agent.

7. LITERATURA

1. Agle Bradley R., Mitchell Ronald K., Wood Donna J.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principles of Who and What Really Counts. *The Academy Of Management Review*, Mississippi State, 22(1997), 4, str. 853-896.
2. Albanese Robert, Dacin Tina M., Harris Ira C.: Agents as Stewards. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 22(1997), 3, str. 609-611.
3. Barney Jay B., Hesterly William: *Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis*. Clegg Stewart R., Hardy Cynthia, ed., *Studying Organization, Theory & Method*. London: SAGE Publication, 1999, str. 109-141.
4. Birkinshaw Julian: *Strategies for Managing Internal Competition*. *California Management Review*, Berkeley, 2001, jesen, str. 21-38.
5. Cable Danile M., Shane Scott: A Prisoner's Dilemma Aproach to Entrepreneur-Venture Capitalist relationships. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 22(1997), 1, str. 142-176.
6. D'Aveni Richard A., MacMillan Ian C.: Crisis and the Content of Management Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Management in Surviving and Failing Firms. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 35(1990), 4, str. 634-657.
7. Davis James H., Donaldson Lex: Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Return. *Australian Journal of Management*, The University of New South Wales, 16(1991), 1, str. 49-65.
8. Davis James H., Donaldson Lex, Schoorman David F.: Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 22(1997), 1, str. 20-47.
9. Davis James H., Donaldson Lex, Schoorman David F.: Davis, Schoorman, Donaldson reply: The Distinctivness of Agency theory and Stewardship Theory. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 22(1997a), 3, str. 611-613.
10. Eisenhardt Kathleen M.: Agency Theory: An Assessment And Review. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 14(1989), 1, str. 57.
11. Fama Eugene F.: Agency Problem and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, Chicago, 88(1980), 2, str. 288-307.

12. Fama Eugene F., Jensen Michael C.: Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, Chicago, XXVI(1983), 2, str. 327-349.
13. Fama Eugene F., Jensen Michael C.: Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, The University of Chicago, XXVI(1983a), 2, str. 301-325.
14. Gabrijelčič Janez: *Od kakovosti k odličnosti*. Novo mesto : Dolenjska založba, 1995. 185 str.
15. Gregorčič Aleksandra, Prašnikar Janez, Ribnikar Ivan: Corporate Governance in Transitional Economies: The Case of Slovenia. *Economic and Business Review*, Ljubljana, 2(2000), 3, str. 183-207.
16. Haubrich Joseph G.: Risk Aversion, Performance Pay, and the Principal-Agent Problem. *Journal of Political Economy*, Chicago, 102(1994), 2, str. 258-276.
17. Hrastelj Tone: *Mednarodno poslovanje, v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
18. Jaklič Marko: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
19. Jones Thomas M., Quinn Dennis P.: An Agent Morality View of Business Policy. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 20,(1995), 1, str. 22-42.
20. Joss Robert L.: *Management*. *Australian Journal of Management*, Sydney, 26(2001), posebna izdaja, str. 89-103.
21. Kavčič Bogdan: *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
22. Koletnik Franc, Kovač Jure, Rozman Rudi: *Management*. 1. natis. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
23. Kovač Bogomir: *Prispevki k politični ekonomiji*. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 179 str.
24. Kovač Jure, Vila Antun: *Osnove organizacije in managementa*. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 319 str.
25. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: *Psihologija v podjetjih*. 1. izdaja. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
26. Lipovec Filip: *Razvita teorija organizacije*. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.

27. Molz Rick: Managerial Domination of Boards of Directors and Financial Performance. *Journal of Business Research*, New York, 16(1988), 3, str. 235-249.
28. Prašnikar Janez: Uvod v Mikroekonomijo. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 474 str.
29. Preston Lee E.: Agents, Stewards, and Stakeholders. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 23(1998), 1, str. 9.
30. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. natis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
31. Ross Stephen A.: The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, Nashville, 63(1973), 2, str. 134-139.
32. Rozman Rudi: The Organizational Function of Governance: Development, Problems, and Possible Changes. *Management*, Ljubljana, 5(2000), 2, str. 99-115.
33. Shleifer Andrei, Vishny Robert W.: A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, Cambridge, LII(1997), 2, str. 737-783.
34. Sykes Allen: Proposals for a Reformed System of Corporate Governance to Achieve Internationally Competitive Long-Term Performance. Dimsdale Nicholas, Prevezer Martha, ed., *Capital Markets and Corporate Governance*. New York : Oxford University Press, 1994, str. 111-127.
35. Tajnikar Maks: Mikroekonomija. 4. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 469 str.
36. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
37. Tucker Mary L.: Stewardship: Choosing Service over Self-interest. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 19(1994), 3, str. 592-595.
38. Williamson Oliver E.: Corporate Finance and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, Cambridge, XLIII(1988), 3, str. 567-591.
39. Westphal James D., Zajac Edward J.: Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 40(1995), 1, str. 60-83.

8. VIRI

1. Kangas Steve: "Homo economicus".

[URL:<http://www.huppi.com/kangaroo/L-homoeconomicus.htm>], 10.4.2002.

2. Rozman Rudi: Torija organizacije. Interno gradivo.Ljubljana, 1999.

3. Cassidy Frederic G., Marckwardt Albert H., McMillan James G.: Webster Comprehensive Dictionary, Encyclopedia Edition. Chicago: J. G. Ferguson Publishing Company, 2(1992), str. 1706.

Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

Opomba: vsi tuji izrazi so angleškega izvora.

Accountable – Odgovoren

Agency costs – Stroški principal-agenta v odnosu principal-agent

Agency theory – Teorija principal-agent

Agent – Ravnatelj, kot je poimenovan v teoriji principal-agent

Alternative models of a man – Model "družbenega človeka" ali družbeni človek

Board of Directors – Usmerjevalni odbor

Chairperson – Predsednik usmerjevalnega odbora

Chief Executive officer ali CEO – Najvišji ravnatelj podjetja

Commitment – Zavezanost

Complete Contracts – Popolne pogodbe

Contractual – Pogodbeni

Corporate governance – Upravljanje podjetja

Event studies – Študije dogodkov na trgu kapitala

Executive directors – izvršilni direktorji

Executive compensations – Kompenzacija, kjer ravnatelji pri svojih akcijah upoštevajo dolgoročnost in ne stremijo k doseganju kratkoročnih dobičkov in drugih koristi

Extract benefits – Prečrpavanje koristi k sebi

Gain sharing – delitev dobička

Incentive scheme – Stimulativna pogodba

Leadership – Vodenje

Management - Ravnatelj, ravnateljstvo

Management discretion – Moč odločanja ravnateljev

Model of a man – Model "ekonomskega človeka" (*homo economicus*)

Owners – Lastniki podjetja

Preemptive right – Prednostna pravica dosedanjih delničarjev podjetja do nakupa nove izdaje delnic po ugodnejši ceni

Principal-agent relationship – Odnos principal-agent

Principal-steward relationship – Odnos lastnik–zaupnik

Prisoner's dilemma – Zapornikova dilema

Psychological and situational factors – Psihološko-sociološki dejavniki

Self diversion – Prečrpavanje sredstev k sebi

Self-leadership - samovodenje

Stakeholders – Interesne skupine, ki so kakorkoli vpletene v delovanje podjetja

Steward - Zaupnik je oseba, ki v vlogi ravnatelja skrbi za premoženje in posle, ki niso v njegovi lasti; je upravnik, upravitelj. Druga opredelitev pa zaupnika vidi kot osebo, ki je zadolžena za domače zadeve v podjetju

Stewardship theory –Zaupniška teorija ali lastnik-zaupnik teorija

PRILOGE

Priloga 1

TABELA 1: Razlike kulturoloških profilov z vplivom na konkurenčne prednosti

Majhen odmik moči: -sprejemanje odgovornosti	Velik odmik moči: - poudarek na disciplini
Kolektivizem: -soudeležba sodelavcev	Individualizem: -mobilnost ravnateljev
Feminizem: -osebne storitve -izdelava po željah kupcev -kmetijstvo -biokemija	Mačizem: -množična proizvodnja -učinkovitost -težka industrija -bazična kemija
Šibko izogibanje negotovsti: -bazične inovacije	Močno izogibanje negotovsti: -natančnost

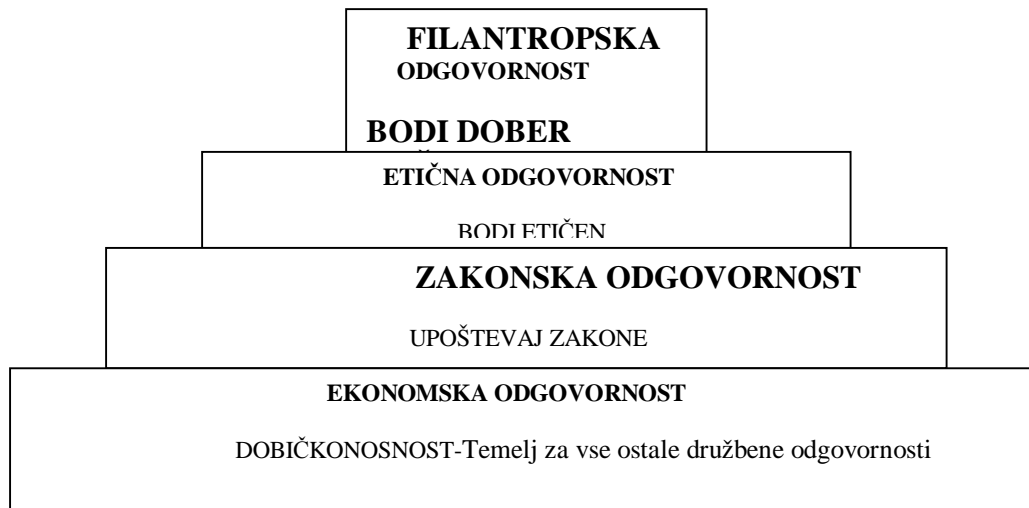
Vir: Hrastelj, 2001, str. 49.

TABELA 2: Model družbene odgovornosti podjetja

VRSTA ODGOVORNOSTI	PRIČAKOVANJE DRUŽBE	PRIMERI
<p>FILANTROPSKA ODGOVORNOST</p> <p>-gre za popolnoma prostovoljne aktivnosti, ki jih ne zahteva noben zakon ali etična načela. Družba običajno želi, da podjetje nameni delež denarja in drugih sredstev za humanitarne programe.</p>	<p>ZAŽELENO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prostovoljne aktivnosti - donatorstvo - sponzorstvo - programi, ki podpirajo lokalno skupnost
<p>ETIČNA ODGOVORNOST</p> <p>-govori o aktivnostih in praksi, ki jo zagovarja in pričakuje družba, četudi leta ni posebej zapisana v zakonih. Podjetja bodo imela manj težav z okoljem in s tem večje možnosti za dolgoročno optimalen dobiček, če bodo prostovoljno in vnaprej sposobna predvideti družbene spremembe, interese in pričakovanja in te spremembe tudi upoštevati, ne glede na zakonske določbe.</p>	<p>PRIČAKOVANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - izogibanje dvomljivim dejavnostim - sprejemanje zakonov kot minimuma zahtev - sprejemanje etičnih načel v poslovnem svetu
<p>ZAKONSKA ODGOVORNOST</p> <p>-poslovni svet potrebuje zakone oziroma pravne regulative kot vodilo, ki velja za vse. Ker zakon predstavlja le minimum zahtev po družbeni odgovornosti, ne zajema vseh kompleksnosti problemov. Če se kateri član družbe ne strinja s postavljenimi pravili, ima na voljo politični proces, preko katerega ima možnost spremeniti zakonodajo.</p>	<p>ZAHTEVANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - podrejanje vsem zakonom - okoljevarstveni zakoni - zakoni za zaščito potrošnika - tehnični predpisi - zakon o enakopravnosti spolov na delovnem mestu - izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
<p>EKONOMSKA ODGOVORNOST</p> <p>-je najpomembnejša odgovornost podjetja. Podjetje mora proizvajati proizvode, ki jih neka družba potrebuje in plača zanje določeno ceno. Podjetje si tako skuša zagotoviti dolgoročne dobičke, s čimer naj bi bili nagrajeni lastniki podjetja in preko katerih je mogoče izvajati druge dimenzije družbene odgovornosti. Najbolj družbeno neodgovorno je podjetje, ki posluje z izgubo.</p>	<p>ZAŽELENO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dobičkonosnost - maksimizacija vrednosti prodaje - minimizacija stroškov - premišljene strateške odločitve - povečevanje vrednosti podjetja

Vir: Jaklič, 1999, str. 278-280.

SLIKA 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja



Vir: Jaklič, 1999, str. 279.