

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPREMINJANJE POGLEDA NA
UPRAVLJANJE PODJETIJ**

Ljubljana, maj 2004

KATJA MAJERLE

IZJAVA

Študent/ka Katja Majerle izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela,
ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. doc. Mateja Lahovnika in dovolim
objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 15. 5. 2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. SPLOŠNO O UPRAVLJANJU	3
2.1. ZGODOVINA KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA	3
2.2. UPRAVLJANJE, RAVNANJE IN »CORPORATE GOVERNANCE«	4
2.2.1. <i>Upravljanje</i>	4
2.2.2. <i>»Corporate governance«</i>	5
2.2.3. <i>Ravnanje</i>	6
2.3. RAZLIČNI SISTEMI UPRAVLJANJA	7
2.3.1. <i>Enotirni sistem upravljanja</i>	7
2.3.2. <i>Dvotirni sistem upravljanja</i>	9
3. SHAREHOLDER PRISTOP	10
3.1. OPREDELITEV SHAREHOLDER PRISTOPA	10
3.2. TEORIJA PRINCIPAL – AGENT	12
3.3. REŠITVE PROBLEMA PRINCIPAL – AGENT	15
3.4. ZAUPNIŠKA TEORIJA	16
3.5. MERJENJE USPEŠNOSTI V LASTNIŠKEM MODELU	17
3.6. DRUGE KRITIKE LASTNIŠKEGA MODELA	18
4. STAKEHOLDER PRISTOP	20
4.1. OPREDELITEV PRISTOPA	20
4.2. DELITVE UDELEŽENCEV	22
4.3. ZAPOSLENI	24
4.4. LOKALNE SKUPNOSTI	27
4.5. KUPCI	27
4.6. OSTALE SKUPINE	29
4.7. KRITIKA MODELA VLJUČEVANJA UDELEŽENCEV	30
4.8. MERJENJE USPEŠNOSTI PODJETJA V MODELU VKLJUČEVANJA UDELEŽENCEV	30
5. KAKO JE TEM SPREMENBAM SLEDILA SLOVENIJA	32
5.1. SISTEM UPRAVLJANJA V SLOVENIJI	32
5.2. KODEKS	33
5.3. RAZLIČNE RAZISKAVE KORPORATIVNEGA UPRAVLJANJA V SLOVENSkih PODJETJIH	34
5.4. KAKO PRISTOP UVELJAVLJAJO V JUTEKSU, D.D.	39
6. SKLEP	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
7. LITERATURA	43
8. VIRI	45
9. PRILOGE	

1. Uvod

Pomembno vprašanje v ekonomski teoriji in praksi je vprašanje upravljanja podjetjem oziroma vprašanje, v imenu koga naj ravnatelji vodijo korporacije oziroma podjetja. V slovenskem prostoru se na področju managementa srečujemo z veliko izrazno zmedo, predvsem s pojmi kot so upravljanje, ravnanje in z ostalimi. Problematika se še zaostri s prevajanjem pojmov iz tuje literature, saj pojmi kot so »corporate governance«, »stakeholder«, itd. še nimajo enotno sprejetega prevoda. Za to izrazno zmedo pogosto stoji tudi drugačno razumevanje pojmov.

»V splošnem je na svetu toliko družbeno-poslovnih sistemov, kot je držav.« (Jaklič, 2002, str. 221). Večinoma pa delimo različne kapitalizme na anglo-ameriškega, kjer prevladuje model lastništva, in kontinentalno evropskega ter japonskega, kjer prevladuje model interesnih skupin oziroma udeležencev. Pogojeno z zgodovinskim razvojem in okoljem se je podobna miselnost razvila v drugačne sisteme, ki imajo vsak svoje prednosti in slabosti. Povsem jasno je, da v prihodnosti konkurenčna bitka ne bo potekala le med različnimi podjetji, temveč tudi med različnimi kapitalizmi oziroma njihovim zmožnostim prilagajanja dinamičnosti uspeha.

V vojni vrednot med anglosaksonskim in ostalim celinskim svetom igra veliko vlogo upravljanje podjetij. V devetdesetih letih se je zdelo, da si želi ameriško - torej v interesu delničarjev poslovati cel preostali svet. In to amerikanizacijo so opisovali preprosto kot globalizacijo. Potem je sledil šok, na čelu z Enronom in drugimi podjetniškimi škandali. Velik del sveta se je začel spet obračati stran od ameriškega poslovanja k evropskemu in azijskemu družinskemu kapitalizmu, ki je bolj zavezan k dolgoročnejšim vrednotam, viziji, in upoštevanju udeležencev. Z zgodovinskim razvojem so se v celinski Evropi in Aziji uveljavile poslovne vrednote na podlagi družinskih podjetij. Po najnovejših raziskavah sodeč je v Nemčiji približno 17 %, v Franciji 26 % in v Italiji kar 43 % podjetij v družinski lasti. V času ko se je začelo krepiti zaupanje v evropski sistem, pa se je zgodil Parmalat. Sledila so mu odkritja slabega poslovanja Fiata in drugih propadajočih podjetij. Kateri kapitalizem je sedaj boljši? Oba sta prišla na slab glas zaradi prevar in stečajev (James, 2004, str. 16).

Od začetka do druge polovice devetnajstega stoletja so podjetja kot prevladujoča oblika temeljila na lastnini, kjer je imelo svoje korenine tudi upravljanje. V anglosaksonskem svetu je torej prevladoval lastniški pogled, ki je podpiral le interese lastnikov, ostalim udeležencem pa ni priznaval možnosti soupravljanja. Lastniško upravljanje pa vedno bolj nadomeščajo spleti različnih vrst razmerij, povezav, skupnih vlaganj, soupravljanje drugih udeležencev, uporabe znanje in tržnih sporazumov. Ta razmerja morajo temeljiti na skupnem razumevanju ciljev, politik in strategij, na delu skupin in na prepričevanju (Mihelčič, 2000, str. 20).

Vsako podjetje deluje v nekem okolju in je odvisno od kupcev in dobaviteljev, izdelkov, storitev, zaposlenih, financ, novih tehnologij, itd. Udeleženci v povezavi s posameznim podjetjem so številni: delničarji (lastniki), upniki, zaposleni, dobavitelji, kupci, država (vlada), širša družba... Vse te interesne skupine so tako ali drugače udeležene v podjetju. Najnovejše poročilo OECD opozarja na slabosti upravljanja v lastniškem modelu v ZDA v devetdesetih letih, s spoznanjem, da je znanje ključni vir konkurenčne prednosti podjetja. S tem je zeleno luč in nove dimenzije razvoja dobil model vključevanja udeležencev. Toda, medtem ko so prihodki podjetja rezultat tehnologije in tržnih faktorjev, je razdelitev teh prihodkov med vse udeležence, ki so v podjetje investirali svoj kapital ali znanje, rezultat pogajanj in pogajalskih moči posameznih strani. Tako lahko na primer zaposleni vedno izboljšajo svoj položaj, a le na račun druge strani, torej na račun delničarjev. Zato so nastale različne ekonomske teorije in modeli, ki poskušajo pojasniti, v imenu katerih udeležencev v

podjetju naj bi ravnatelj vodili podjetja oziroma cilje katerih udeležencev naj bi ravnatelj poskušali doseči. Razvoj modela vključevanja udeležencev je tako šel naprej v smeri modela uravnoteženih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja.

Predmet diplomskega dela je spreminjanje pogleda na upravljanje podjetij, ki se je od delničarskega pogleda preko razvoja gospodarstev, povečanja pomembnosti znanja in trendov strateških povezovanj in globalizacije nagnil v smer modela vključevanja udeležencev.

Cilj diplomske naloge je opisati te spremembe v poslovnem razmišljanju, ki so privedle do spreminjanja pogleda na upravljanje in opredeliti oba modela.

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kateri model upravljanja zagotavlja smotrnejšo uresničitev ciljev podjetij in ponazoriti, kako so se na te spremembe prilagodila slovenska podjetja.

Pri diplomskem delu se bom naslanjala tako na domačo in tujo literaturo kot tudi na različne spletne vire.

Vsebinsko je diplomsko delo sestavljeno iz šestih poglavij in podpoglavij. V uvodu diplomskega dela so predstavljeni cilji, namen, predmet in metoda dela ter struktura diplomske naloge. V drugem poglavju je povzetek zgodovine korporativnega upravljanja, opredelitev v nadaljevanju diplomske naloge pomembnih pojmov s področja managementa in prikaz različnih sistemov upravljanja po svetu, kar je osnova za razlago in postavitev različnih modelov. V tretjem poglavju je opredeljen delničarski pristop, razložena je teorija principal - agent, rešitve problema, ki na podlagi te teorije nastane, in alternativna teorija. Glede na pristop je opisano merjenje in gledanje na uspešnost podjetja in skozi ostale kritike v nadaljevanju preidemo v četrto poglavje. V četrtem poglavju je opisan model vključevanja udeležencev. Prav tako so v tem poglavju podana mnenja in pogledi nekaterih avtorjev na ta koncept. Opredeljeni so udeleženci, njihove delitve in razlogi za njihovo pomembnost za uspeh podjetja. Kot primarni udeleženci so podrobneje razloženi zaposleni, lokalne skupnosti in kupci, ter v nadaljevanju omenjene še druge skupine. Kot vsaka stvar je bil tudi model vključevanja udeležencev predmet kritike, ki jo je podal Argenti. Tudi ta model priporoča koncepte za merjenje uspešnosti podjetja z različnimi koncepti, med katerimi je daleč najbolj poznan uravnotežen sistem kazalnikov. V petem poglavju je predstavljeno upravljanje v Sloveniji in pravkar nastali kodeks. Ker pa v praksi teoretični modeli dobijo nove razsežnosti in iz čiste teoretične oblike razvijejo obliko upravljanja, ki jim glede na udeležence, okoliščine in specifičnosti podjetja najbolj ustrezajo, sem na področju Slovenije poiskala nekaj različnih raziskav, ki kažejo trenutno raven korporativnega upravljanja in nakazujejo model upravljanja v Sloveniji. Vsako teorijo naj bi potrjevala praksa, zato sem želela v dejanskem slovenskem podjetju pogledati, kako se teorija pretopi v prakso. Za plastičen prikaz sem si izbrala uspešno in prodorno podjetje iz mojega okolja: Juteks, d.d. Podjetje Juteks je v letu 2003 kot rezultat zgledega sodelovanja z delničarji prejelo nagrado Portal Ljubljanske borze in GV za najbolj odprto družbo na prostem trgu Ljubljanske borze. Na slovenskem trgu bi težko našli delniško družbo s hitrejšo rastjo in hkratnim dobrim organiziranim odnosom z javnostjo in delničarji. Glede na pretekle rezultate podjetja Juteks so na podlagi intervjuja z namestnikom direktorja in še nekaterih drugih virov prikazane glavne značilnosti upravljanja v podjetju Juteks. V sklepnem poglavju so povzete vse glavne ugotovitve diplomskega dela. Podano je tudi moje lastno mnenje in predlogi za izboljšanje nekaterih slabosti upravljanja v Sloveniji.

2. Splošno o upravljanju

2.1. Zgodovina korporativnega upravljanja

Pravi začetek sodobnih kapitalskih družb so bile čezmorske kolonialne družbe, ki so v 17. stoletju zbirale kapital s stranskim namenom za gradnjo trgovskega in vojnega ladjevja in z glavnim namenom za izkoriščanje na novo osvojenih kolonij. Tako so prve kapitalne družbe nastale v državah, ki so prve ustvarile kolonialna posestva in zanje potrebovala ladjevje. Kot prva družba je leta 1602 nastala Nizozemska vzhodnoindijska družba, katere vzorec so prevzele podobne nastajajoče družbe v Franciji (Francosko zahodnoindijske družbe, 1604) in Angliji (Angleške vzhodnoindijske družbe, 1612). Te družbe je dolgo časa nadzirala država, jim dajala koncesije in jim hkrati dopuščala veliko svobodo pooblastil in celo suverene pravice. Njihovi privilegiji in statuti so bili urejeni s posebnimi kraljevimi listinami (octoris), v katerih zaznamo prve zametke sodobnega prava delniških družb. Za prvo obdobje takih družb je bila, če govorimo o načinu vodenja in upravljanja, značilna absolutna oblast pri upravi. Kralj je s svojim ukazom dosmrtno imenoval absolutnega oblastnika in šele mnogo kasneje so vpliv in možnost sodelovanja v upravi pridobili tudi najmočnejši zasebni delničarji v podjetju. Manjši delničarji so imeli le premoženjsko pravico – beseda delnica je pomenila le zahtevek po dividendi.

V drugi polovici 17. stoletja in v 18. stoletju se je oblika družbe, prvotno namenjene za podjetja za pomorsko plovo in izkoriščanje kolonij, razširila tudi na druga podjetniška področja, kot so: pomorska trgovina, banke in zavarovanje. Delniška družba se je zlasti v Franciji notranje preoblikovala. Oblikovala se je delnica na prinosnika in s tem je vse pomembnejša postala vloga lastnikov. Svojo vlogo je povečevala skupščina delničarjev, ki je imenovala in razreševala člane upravnega odbora. Družbe so za ustanovitev še vedno potrebovale kraljev privilegij ob pogoju javnega interesa in za njih je še vedno veljalo javno pravo. Prva velika koncentracija kapitala se je torej dogajala v družbah, ki so bile neposredno odvisne od državne pomoči in sodelovanja. Nekateri avtorji govorijo o zgodovinskem pojavu državnega kapitalizma, ki je imel nalogo omogočiti nastanek in razvoj zasebnega kapitalizma.

Po meščanski francoski revoluciji leta 1792 se je politična zmaga prenesla na pravo in na sistem upravljanja delniških družb. Koncesijski sistem ustanavljanja je nadomestil ustanavljanje s kraljevim privilegijem. Uveljavljala se je demokratičnost v okviru takratne delniške družbe. S formalno enakostjo delničarjev in volilnostjo organov družbe, se je skupščina delničarjev uveljavila kot glavni in odločilni organ družbe, ki so mu posredno in neposredno odgovorni vsi drugi organi družbe. Koncesijski sistem so vse države uporabljale do druge polovice 19. stoletja, ko je zaradi razmaha svobodne trgovine začel usihati. Pojavil se je sistem svobodnega ustanavljanja delniških družb, kar je pomenilo popolno svobodo v okvirih zakonskih pogojev. 1862. leta je bil v Veliki Britaniji sprejet prvi zakon o družbah. Kmalu zatem so v Franciji (leta 1867) sprejeli zakon o družbi, ki s številnimi spremembami velja še danes. Motiv zakona najlepše ponazarja citat :»Oblast se nikakor ne sme vmešavati v zasebne transakcije.« (Peklar, 2003, str.16). V istem duhu so sledile države srednje Evrope, Nemčija, Švica in Italija, ki so do leta 1894 odpravile koncesijski sistem in vpeljale normativni sistem; zadnja se je za to leta 1918 odločila Avstrija. Normativni sistem pomeni zasebno svobodo pri organizaciji, koncentraciji in angažiranju kapitala, kar je tudi bistvo današnjega sistema »corporate governance«, ki je definiran v podpoglavju 2.2.3. »Vloga države in njene zakonodaje je postavitve formalnoppravnega okvira za avtonomno delovanje gospodarstva. Opozoriti kaže na zelo jasno analogijo odnosov, ki so v različnih odnosih veljali v državi, z odnosi, ki so se vzpostavljali pri ustanavljanju, vodenju in upravljanju

gospodarskih družb. To govori v prid trditvi, da je sistem upravljanja gospodarskih družb odsev odnosov v širši družbi oziroma v državi.« (Peklar, 2003, str.17).

V družbi se je pojavilo prepričanje, da je za učinkovito upravljanje podjetij pomembno sprejeti splošna pravila, formalno pravni okvir in usmeritev za podjetja. Tako so po vsem svetu nastali bolj ali manj različni kodeksi upravljanja podjetij. Leta 1984 je izšla prva knjiga na temo upravljanja in leta 1993 je začela izhajati revija »Corporate governance-an internationa review« (Možina et al., 2002, str.152).

Leta 1994 je švedska »direktorska akademija« pripravila predstavitev švedske ureditve načina delovanja upravnih odborov z namenom prikaza pozitivnih izkušenj delovanja upravnih odborov. Takoj naslednjega leta je v Franciji nastalo poročilo o vladanju podjetjem, ki kotirajo na borzi. Leta 1996 je v ZDA nastalo poročilo ameriške nacionalne zveze članov upravnih odborov, ki je pomemben mejnik pri uveljavljanju novih načel v vodenju in upravljanju podjetij. V Belgiji so postavili priporočila podjetjem leta 1997 in na Nizozemskem je nastal Petrov pravilnik. Nov mejnik je Velika Britanija obeležila z izdajo borznega Turnbullovega poročila, ki vsa podjetja, ki sodelujejo na borzi, zavezuje k oddaji letnih poročil s predstavitvijo skladnosti s pravili kodeksa.

Najvplivnejše delo v Evropski uniji je najbrž 1998. leta nastalo poročilo: Načela vladanja podjetjem OECD, ki obravnava elemente in pravni okvir vladanja podjetjem z vidika zasebnega sektorja in njegovega dostopa do kapitala. Leta 1999 so vse države članice EU ratificirale kodeks, ki določa pet področij: pravice delničarjev, enakopravnost delničarjev, položaj udeležencev, predstavitev podatkov in preglednost in odgovornost upravnih odborov. V okviru EU je torej postavljen splošen kodeks, ki pa so ga države podkrepile še z nacionalnimi kodeksi upravljanja.

2.2. Upravljanje, ravnanje in »corporate governance«

2.2.1. Upravljanje

V novo nastalem podjetju individualnega lastnika in podjetnika je v delovanju mogoče razlikovati dva procesa, upravljanje lastnine in neposredno delo. Ta dva procesa sta zelo povezana, se nenehno prepletata in oba izvaja ista oseba. Brž ko se podjetje začne večati z najemanjem delovne sile, začenja lastnik opuščati neposredno delo. Vse bolj upravlja podjetje in uravnava razmerja med ljudmi in lastnino in delovni proces. Nastali sta torej dve temeljni razmerji ali funkciji v organizaciji podjetja: upravljalna in izvedbena.

V nadaljnjem večanju podjetja postaja podjetje preveliko za posamični kapital in se začne kapitalsko združevanje. Takrat se lastnina končno loči od proizvodnje in lastniki podjetja najamejo posebne ljudi, ki opravljajo funkcije uravnavanja neposrednega poslovanja namesto njih. S tem se je funkcija upravljanja razdelila na funkcijo upravljanja lastnine in funkcijo uravnavanja poslovanja, ki jo opravlja plačani ravnatelj podjetja. Torej se v podjetju oblikujejo tri ločene organizacijske funkcije: funkcija upravljanja, funkcija ravnanja in funkcija izvajanja (Možina et al., 2002, str.153).

»Funkcija upravljanja je funkcija lastnika ali lastnikov podjetja. Upravljanje je svobodno razpolaganje z lastnino in 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 razvije in deluje. Po Lipovcu upravljanje opredelimo kot organizacijsko funkcijo, ki (Lipovec, 1987, str. 52):

- a.) »je opredeljena družbeno-ekonomsko, in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja,
- b.) je vir vse oblasti v podjetju,
- c.) se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike podjetja in drugih važnejših odločitev, s čimer
- d.) zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.«

Družbeni način gospodarjenja, posledično temeljni cilj in nosilci upravljanja so družbeno-ekonomsko določeni. Podjetje lahko uspe le ob uspešnem izpolnjevanju cilja in delovanja v skladu z družbenim načinom, s čimer obstoječi sistem ohranja in ga z razvojem hkrati spreminja. Torej je razmerje določeno dvosmerno. Z vidika zaposlenih je upravljanje vir vse oblasti v podjetju, saj so lastniki ali njihovi zastopniki najvišja formalna oblast ali avtoriteta. Tudi oblastno razmerje je dvosmerno, saj ima oblast ravno toliko avtoritete, kot mu jo zaposleni svobodno priznavajo. Tretji del opredelitve je procesni, saj nam pove, katere odločitve mora upravljanje sprejemati in katere lahko prenese na svoje zastopnike. Posledica tega dela opredelitve so najbolj različna prepričanja in povzročajo konflikte med lastniki in ravnatelji (Lipovec, 1987, str. 52).

2.2.2. »Corporate governance«

Pojem »corporate governance« navajam zato, ker ga slovenski avtorji različno razumejo in različno prevajajo. V literaturi je moč zaslediti prevode: »obvladovanje podjetja (Kralj, 2003, str. 7 in Borak, 2000, str. 145), ali vodenje in upravljanje (Peklar, 2003, str. 18) ter (Bajuk, 2004, str. 28) ali upravljanje (Možina et al., 2002, str. 162), vladanje podjetjem (Gregorič, 2004, str. 16), korporativno upravljanje (Lahovnik, 2003a, str. 7). V nadaljevanju diplomske naloge bom uporabljala prevoda Rozmana – upravljanje ali Lahovnika, ki pojem prevaja kot korporativno upravljanje ali upravljanje podjetja. Torej gre za upravljanje javnih družb oziroma korporacij. Kljub že prej opredeljenemu pojmu upravljanje, sem pojmu korporativno upravljanje spričo aktualne velike popularnosti namenila svoje podpoglavje. Upravljanje korporacije nam prikazuje celotno obvladovanje podjetja z vidika lastnikov, njihovih pooblaščenecv in drugih udeležencev.

Korporativno upravljanje je pravzaprav lastniško razpolaganje z organizacijo (ustanovitev, prenehanje, preureditev, itd.) in odločanje o politiki organizacije, viziji, strategiji, in ne nazadnje odločanje o vršnem managementu, ki naj bi organizacijo obvladovalo z dejavnostnega vidika poslovođenja. S preučevanjem organizacij na sistematski način se zdi umestno uporabljati pojem obvladovanje organizacije za corporate governance, saj preučevanje tega vodi k učinkovitemu uresničevanju interesov udeležencev organizacije (Kralj, 2003, str. 7).

Pojem korporativno upravljanje zajema skupek odnosov med osebami, ki vodijo organizacijo, in njenimi lastniki, v naših razmerah predvsem odnose med upravo, nadzornim svetom in lastniki. Področje zajema tudi druge udeležence, ki tako ali drugače vplivajo na poslovanje podjetja. V veliki meri gre za zaščito malih delničarjev pred notranjimi informacijami in ločitve pooblastil med upravljanjem, ravnanjem in nadzorovanjem. Področje upravljanja lahko ureja podjetje s statutarnimi pravili, ki natančno določajo pravice in obveznosti posameznih skupin (lastnikov, ravnateljstva, nadzornega sveta in ostalih udeležencev), osnovno raven pa predstavlja predpis države z ustrezno zakonodajo in obstojem ustreznih institucij (borze, ATVP, revizorske hiše) (Klemenc, 2003, str. 22).

Peklar je korporativno upravljanje definiral kot: »zmes kogentnih pravnih norm, notranje ureditve in »ustaljene prakse« avtonomnega delovanja gospodarskih subjektov.« (Peklar, 2003, str. 18). Avtor članka nadalje navaja temeljne značilnosti učinkovitega upravljanja podjetij: »preglednost - predstavitev ustreznih finančnih in operativnih postopkov vodenja in nadzora, zaščita in omogočanje izvajanja pravic za vse delničarje družbe, oblikovanje organov družbe (v dvotirnem sistemu gre predvsem za nadzorni svet družbe), ki so usposobljeni razumeti in sprejeti strategijo, temeljne načrte in odločitve podjetja ter neodvisno imenovati upravo družbe, ustrezno nadzirati in spremljati rezultate njenega dela in jo, kadar je to potrebno, tudi zamenjati.« (Peklar, 2003, str. 18). Upravljanje podjetij nam določa, kdo je pristojen voditi in kdo upravljati podjetje.

Po Rozmanu upravljanje v zahodni organizacijski kulturi ni imelo pozornosti vse do prvega izida v prejšnjem poglavju omenjene revije: Corporate governance – an international review. Razloga zapostavljanja naj bi bila predvsem dva: prvi pravi, da so bili lastniki v večji meri tudi sami managerji, drugič pa so bili lastnina in njeni nosilci jasno definirani. Povečanje zanimanja za korporativno upravljanje je posledica globalizacije, vedno večjega stremenja za uspešnostjo organizacij in vedno večjega razkoraka med lastniki in managerji (Možina et al., 2002, str. 153).

2.2.3. Ravnanje

V podjetju se vedno zastavlja vprašanje, kako zagotoviti, da bo ostalo v upravljanju lastnikov, da se vloga lastnikov ne okrne 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-ta 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 družbeno-ekonomsko, in prikazuje razmerje med upravljanjem in ravnanjem; tretji del pa razlaga proces ravnanja (Rozman, 2000, str. 103).

Ravnatelji morajo opredeliti cilje, ki naj bi jih v okviru podjetja dosegli, in na koncu omogočiti uresničitev le-teh. Odgovorni so za uspešno delovanje podjetja, zagotoviti morajo zadostno učinkovitost podjetja, ki predstavlja jamstvo nadaljnjega delovanja. 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 z javnimi 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 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).

2.3. Različni sistemi upravljanja

Sistemi upravljanja podjetjem se v posameznih državah razlikujejo glede na pomen, ki ga podjetja pripisujejo posameznim interesnim skupinam v podjetju, glede na pravni sistem, pa tudi po razvitosti trga kapitala.« (Gregorič, 2003, str. 57).

V različnih deželah so tako na vprašanja o najustrežnejših managerskih odločitvah in hkratnem varovanju interesov lastnikov našli različne odgovore tudi z vzpostavitvijo različnih sistemov upravljanja. Predvsem sta znana angleško-ameriški in nemški (imenovan tudi celinski, kontinentalni ali evropski) model upravljanja in ravnanja. Razlike med modeloma so v precejšni meri pogojene z zgodovinskim razvojem. V Nemčiji je bila v 19. stoletju večina premoženja v rokah bank in zemljiških gospodov, ki so iskali čim donosnejše naložbe. Te donose so jim omogočali predvsem dobički novonastalih podjetij, za uravnavanje katerih pa vlagatelji kapitala niso imeli niti sposobnosti niti namena. Zadovoljili so se z nadziranjem poslovanja, v katerem se je večal njihov kapital. V ZDA je bila slika obrnjena: tega kapitala ni bilo. Podjetniki, pripravljene na tveganje, so sami upravljali in uravnavali podjetje, torej obe funkciji, kar je posledično pripeljalo do veliko večje povezanosti teh dveh funkcij v anglo-ameriškem sistemu (Možina et al., 2002, str. 155).

Trenutno je najbolj aktualno in priznано razlikovanje med notranjim in zunanjim sistemom upravljanja podjetja. Delitev na ta dva sistema temelji na razlikah v stopnji koncentracije glasovalnih pravic in razvitosti kapitalskega trga. Države zunanjega sistema imajo razpršeno lastništvo ter aktiven in visoko razvit trg kapitala. Kapitalski trgi na celini pa so v povprečju manjši, financiranje podjetij večinoma sloni na bankah, lastništvo in s tem glasovalne pravice pa so visoko koncentrirane (Gregorič, 2003, str. 57).

Borak v svojem prispevku ugotavlja, da glede na naravo razmerja med državo, podjetji in bankami lahko sisteme delimo na: anglo-saško, lastniško-tržno ali zunanjo decentralizirano ureditev, nemško ureditev univerzalnega bančništva, japonsko keiretsu ureditev in francosko ureditev z glavno vlogo države. Glede na vpliv delničarjev pa te štiri ureditve naprej deli v dve: zunanjo, v kateri delničarji neposredno vplivajo na podjetje, in notranjo, v kateri prevladujejo povezave in kombinacije med podjetji in bankami v preostalih treh ureditvah. Na podlagi različnih raziskav: La Porta s sodelavci, Študija ECGN, Beal-Means in ostalih, glede lastništva, kontrole in ločitve med njima, je viden premik moči v zunanjih ureditvah od lastnikov premoženja k managerjem. Korporacijska ureditev namreč managerjem omogoča zaradi razpršenosti lastništva kontrolo nad podjetjem že z zelo majhnim deležem (Borak, 2000, str. 145).

2.3.1. Enotirni sistem upravljanja

Najbolj poznano je razmejevanje sistemov na enotirni (anglo-ameriški) in dvotirni (nemški) sistem.

V enotirnem sistemu sta prisotni dve telesi: zbor delničarjev in usmerjevalni odbor (ki se v večini nedobičkonosnih podjetij imenuje tudi odbor zaupnikov). Ker je večina upravljanja podjetja v rokah enega organa – usmerjevalnega odbora, pravimo temu sistemu enotirni.

Zbor delničarjev je zasedanje lastnikov podjetja, ki predvsem potrjuje zaključne račune podjetja in voli upravni odbor, ki ima večino upravljalnih pravic in so določene s statutom družbe ali z zakonom.

Usmerjevalni odbor ali odbor direktorjev je sestavljen iz notranjih in zunanjih članov in nadzoruje in usmerja poslovanje podjetja. Moč usmerjevalnega odbora je določena z zakonom posamezne države, ki je navadno pretežno utrjevalna in preprečevalna, pri čemer pogosto omejuje uresničevanje moči upraviteljev. Odbor direktorjev ima izvorno pristojnost vodenja in upravljanja družbe. To pristojnost delegira na management, ki ga imenuje, in s tem praktično le nadzira dejansko upravljanje in vodenje, ki ga management izvaja. Odbor se sestane nekajkrat na leto in vrednoti poslovanje družbe in delo managementa, imenuje management in ga razrešuje, določa strategije in usmeritve družbe, predlaga nove člane odbora in daje soglasja za posle ali odločitve. Praktično je odbor direktorjev podoben nadzornemu svetu v dvotirnem sistemu, a z razliko, da so v odboru zastopani tudi managerji.

V enotirnem sistemu glavni ravnatelj (CEO) odgovarja za operativno ravnanje podjetja. Moč ostalega managementa je vseeno velika, saj so pomembnejši managerji hkrati člani usmerjevalnega odbora, ravnatelj pa pogosto predsedujoči. Iz tega sledi, da je vpliv lastnikov in ravnateljev velik, saj so tako eni kot tudi drugi zastopani v usmerjevalnem odboru (Možina et al., 2002, str. 154).

V tem sistemu šepa predvsem nadzorna funkcija usmerjevalnega odbora. Jeffrey A. Sonnenfeld razlog razkrajanja velikih družb kot so: Adelphia, Enron, Tyco in Worldcom pripisuje slabim usmerjevalnim odborom. In sicer meni, da so vsi ti odbori upoštevali večino sprejetih standardov za delovanje odborov: redno so se udeleževali sestankov (vprašanje, koliko aktivno, saj so bili člani kar do desetih usmerjevalnih odborov), imeli so po pravilu previdnosti dovolj velike lastniške deleže, člani so bili finančno usposobljeni. »Kljub Enronovim katastrofalnim finančnim shemam nobena družba ne bi mogla imeti primernejših in bolj izkušenih finančnikov v odboru.« (Sonnenfeld, 2003, str. 37), prav tako so bili člani odbora primerne starosti, odbori so bili primerne velikosti in razmerje med zunanjimi in notranjimi člani je bilo v skladju. Avtor nadalje navaja, da po raziskavah ni velike razlike med uspešnostjo podjetij, kjer imajo odbori veliko ali malo zunanjih članov, prav tako lahko navzočnost bivših CEO-jev in zaprte seje povzročijo dober ali slab učinek. Torej »bistvo ni v sestavi, temveč v odnosih« (Sonnenfeld, 2003, str. 37). Za zdravo poslovanje in upravljanje bi odbor moral vsebovati člane, ki si med sabo zaupajo, se spoštujejo, med katerimi krožijo tudi zaupne informacije, ki se naučijo svoje interpretacije prilagajati, ki dovolj časa vztrajajo pri dobivanju ustreznih informacij, da jih tudi dobijo, ki razumejo razliko med nesoglasjem in neloyalnostjo in ki redno, temeljito in pošteno ocenjujejo delo managementa. »Najboljši odbori, ki dodajajo vrednost, so sicer lahko sestavljeni po priporočilih iz priročnika za dobro upravljanje, ni pa to nujno. Vzorni odbori so predvsem močni in učinkoviti socialni sistemi.« (Sonnenfeld, 2003, str. 38).

Enotirni sistem je uveljavljen v naslednjih državah: ZDA, Veliki Britaniji, Belgiji, Finski, večini Francije, Grčiji, Irski, Italiji, Luksemburgu, Portugalski, Španiji, Švedski. S poudarkom, da imajo lahko družbe v Belgiji, na Finskem, v Franciji, Grčiji in na Portugalskem lahko tudi dvotirni sistem, v Italiji in na Portugalskem pa je dodatno obvezen revizorski odbor. Trdnega enotirnega sistema po ameriškem zgledu, ki bi varoval le interese razpršenih in šibkih lastnikov nasproti močnim managerjem, drugim udeležencem pa ne bi priznaval legitimnih interesov, v Evropi pravzaprav ni. Še najbližje sta mu sistema v Veliki

Britaniji in na Irskem, drugi pa so, čeprav zelo različni med sabo, v svojem delovanju zelo podobni dvotirnim (Peklar, 2003, str. 18). (Glej Tab. 1, str. 10)

2.3.2. Dvotirni sistem upravljanja

V dvotirnem sistemu so trije organi: skupščino delničarjev in nadzorni svet in predstojništvo (pri nas imenovan: uprava). Skupščina je kot zbor delničarjev sestavljena iz lastnikov delnic podjetja. Navadno se sestane enkrat letno in se odloča predvsem o: delitvi dobička, letnem poročilu, spremembah statuta, imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta itd.

Nadzorni svet je sestavljen iz zunanjih članov in predstavnikov zaposlenih in predvsem nadzira delovanje predstojništva. Upravičen je terjati kakršnekoli informacije o poslovanju v zvezi z ravnanjem podjetja. Managerjem je zakonsko prepovedano biti član nadzornega sveta, s čimer je vpliv le-teh zmanjšan, razmejitev med nadziranjem in usmerjanjem pa je jasna. Tako se torej poveča neodvisnost sveta, hkrati pa zmanjša njegova obveščenost. Zakon obvezuje predstojništvo, da pred obravnavo na skupščini nadzornemu svetu predloži letno poročilo, ki ga mora svet pregledati in podati mnenje. Nadzorni svet se sestane nekajkrat letno in nadzoruje in vrednoti poslovanje in delo managementa, imenuje in razrešuje management, v različnih sistemih pa ima tudi druge naloge. Predstavniki delavcev v nadzornem svetu so dokaz večjega varovanja pravic vseh udeležencev in ne le lastnikov, kot v enotirnem sistemu. Predstojništvo predvsem usmerja in uravnava poslovanje podjetja ter odloča o strategijah in taktiki podjetja (Možina et al., 2002, str. 145).

Kljub ločenemu nadzoru, pa ima nadzorni organ tudi v dvotirnem sistemu veliko težav. ZGD kot naloge nadzornemu svetu določa: pregledovanje in preverjanje knjig in dokumentacije ter nadzorovanje vodenja poslov. Tako zaradi zahtevnosti kot tudi po obsegu to zahteva izjemno veliko dela, zato nekateri avtorji predlagajo delitev dela med člane nadzornega sveta. »Menim, da zlasti prvo stopnjo nadzora (pregledovanje in preverjanje knjig in podobno) opravljajo revizorji in si težko predstavljam, da bi lahko člani ali nadzorni svet kot celota preverjali zakonitost in pravilnost vodenja poslovnih knjig« (Rozman, 1998, str. 43). Torej naj nadzorni svet preverja in vrednoti le uspešnost poslovanja, kar pa nadalje pomeni, da nadziranje pomeni primerjavo. Problematika primerjave je očitna: plan subjektivno postavi ravnateljstvo, ki že vnaprej premisli, kako postaviti cilje tako nizko, da bodo presežki povzročili dobre motivacijske nagrade. Primerjava s panogo je vedno subjektivna, saj ima vsako podjetje svojo specifiko. Poslovni izid je lahko splet okoliščin, lahko je posledica vladnih odločitev in podobno. Gre torej za zelo zahteven posel preverjanja delovanja ravnateljev z ugotavljanjem uspešnosti poslovanja, pri čemer so nadzorni sveti velikokrat neučinkoviti zaradi nezainteresiranosti, pomanjkanja zavzetosti in požrtvovalnosti in zaradi slabih nezaupnih odnosov z ravnatelji, posledično neinformirani (Rozman, 1998, str. 43).

Dokaz slabega delovanja nadzornega sveta sta primera Anhold in Parmalat. Kaj vse bi lahko preprečili nadzorniki z učinkovitim nadzorom, se je nesmiselno vprašati, saj so posledice že tu. Dejstvo pa je, da je razkritje tega primera v Evropi pripeljalo do miselnosti, da je potrebno nekaj spremeniti. V Nemčiji se pripravlja sprememba zakona o gospodarskih družbah, ki zadeva odgovornosti organov upravljanja. Predvideva se poostreitev pogojev rednega oddajanja informacij, tudi cenovno občutljivih in zagrožena je daljša zaporna kazen za neupoštevanje zakona. Odgovornost naj bi se zaostрила tudi za revizorske hiše, finančne analitike in bonitetne agencije. Mali delničarji že z enim odstotkom deleža (sedaj je meja 10%) bodo imeli možnost skupinske civilne tožbe proti odgovornim v podjetju in ustanavlja se nova zveza finančne nadzorne agencije (Bafin). Ob nespoštovanju določil bo podjetje izključeno iz borzne kotacije. Vse te zaostritve so le posledica neustreznega delovanja nadzornih svetov in s tem prakse prikrivanja izgub, izkoriščanja notranjih informacij in s tem

oškodovanja tako malih delničarjev, kot posredno tudi vseh ostalih udeležencev (Klemenc, 2003, str. 22).

Dvotirni sistem je uveden v Nemčiji, Sloveniji, na Danskem, Avstriji, na Nizozemskem in po želji v Franciji, Grčiji, na Finskem in Portugalskem, kar je razvidno tudi iz Tabele 1 (Peklar, 2003, str. 18).

Tabela 1: Sistemi upravljanja v državah Evropske unije in ZDA

Država	Sistem upravljanja	Participacija zaposlenih pri upravljanju
Avstrija	dvotirni	Da
Belgija	enotirni *	Ne
Danska	dvotirni	Da
Finska	enotirni *	lahko je določena s statutom
Francija	enotirni *	če so lastniki vsaj 3% kapitala, ali statut
Grčija	enotirni *	Ne
Irska	enotirni	Ne
Italija	enotirni **	Ne
Luksemburg	enotirni	Da
Nemčija	dvotirni	Da
Nizozemska	dvotirni	svetovalna vloga
Portugalska	enotirni **, *	Ne
Španija	enotirni	Ne
Švedska	enotirni	Da
Velika Britanija	enotirni	Ne
ZDA	enotirni	Ne
Slovenija	dvotirni	Da
Opombe :		
	*	- možna tudi drugačna ureditev
	**	- določen poseben revizijski organ

Vir: Peklar, 2003, str. 22.

»Ena od ključnih razlik med obema sistemoma pa je v vključevanju drugih udeležencev, razen lastnikov, v upravljanje.«(Rozman, 1998, str. 46). O tem bom govorila v naslednjih poglavjih diplomskega dela.

3. Shareholder pristop

3.1. Opredelitev shareholder pristopa

»Shareholderji« so lastniki delnic oziroma enote lastniškega kapitala. »Shareholder pristop« je pristop upravljanja, ki temelji na podmeni, da je potrebno pri ravnanju podjetja zasledovati le interes delničarjev.

»Profesionalni manager dela za kapital, kakršenkoli je!« (Zvone Ivanušič, Pozavarovalnica Sava).

V sedemdesetih in osemdesetih je večina liberalnih ekonomistov menila ter dokazovala, da imajo osrednje mesto v podjetju delničarji oziroma lastniki. Pristop temelji na prevladujoči neoklasični teoriji. Ravnatelji naj bi predvsem skrbeli za visoko rast cen delnic in bili pri tem podvrženi nadzoru s strani delničarjev. Lastniški pogled na razmerje se je najbolj uveljavil v anglosaksonskem svetu oziroma v enotirnem sistemu. Ravnatelji so kratkoročno zgolj povečevali cene delnic podjetja in dividende, ne glede na stroške. V tem obdobju tudi zasledimo večje število prevzemov in združitvev podjetij, kar je predstavljalo sredstvo za discipliniranje ravnateljev, ki niso zagotovili kratkoročnega ustreznega povečevanja vrednosti premoženja svojim delničarjem (Lahovnik, 2003b, str. 210).

Milton Friedman, znani liberalni ekonomist, je zapisal, da je edina družbena odgovornost podjetja v povečevanju dobička v okviru določenih pravnih pravil in pravil svobodnega trga. Celo več, zagotavljanje »čim več denarja delničarjem, kot je to mogoče«, je po Friedmanovem mnenju eno bistvenih načel svobodne tržne družbe (Friedman, 1962, str. 113).

Chicago School of Law and Economics je razvila pogled na podjetje kot stičišče pogodb, s katerimi različni udeleženci regulirajo medsebojne odnose. Premoženje je last delničarjev, medtem ko so ravnatelji agenti delničarjev, ki nimajo nobenih pravnih obveznosti do drugih udeležencev. Drugi udeleženci so skladno s to teorijo na podjetje vezani s pogodbenim odnosom, ki jim zagotavlja fiksno plačilo (plače, obresti, davke), medtem ko so lastniki za vloženi kapital in tveganje plačani zgolj z ostankom oziroma dobičkom. Tudi Hayek navaja, da so ravnatelji dolžni zasledovati zgolj interes lastnikov, saj ob upoštevanju širšega družbenega interesa pridobijo dodatno moč, ki jo je težko zasledovati in postanejo subjekt javnega interesa (Lahovnik, 2003d, str. 210).

Delničarji so torej v centru interesnih skupin nekega podjetja in glede na to, da so lastniki, lahko zahtevajo ustrezno poslovno uspešnost. V osnovi poznamo dva tipa delničarjev: individualne delničarje, ki so lahko notranji in zunanji, in institucionalne delničarje, kamor spadajo predvsem vzajemni skladi, odškodninski skladi, banke itd. Jaklič navaja tri razloge zakaj postati delničar : ekonomski razlog, želja po oblasti in družbeni razlog. Ekonomski razlog je utemeljen z željo po dobičku, po vračilu za tveganje in po oplemenitvenju kapitala, ki so ga vložili. Družbeni razlog sloni na družbeni odgovornosti, ki bo razložena v poglavju 4.1 in je prikazana v primeru, ko se ekološke skupine v svetu trudijo postati pomembni delničarji v ekološko problematičnih podjetjih, da bi kot delničarji lahko vplivali na družbeno dobro – torej postati delničar, da boš imel možnost kaj spremeniti (Jaklič, 2002, str. 227).

V modelu lastništva je poudarek na likvidnosti, saj delničarji z lahkoto preko borze kupujejo in prodajajo deleže, kar po eni strani zmanjšuje stroške pridobivanja virov sredstev za podjetje, po drugi strani pa močno regulira delovanje podjetja, saj delničarji s tem lahko preko trga kapitala tudi nadzorujejo managerje. Model podpirata načelo javnosti finančnih podatkov o podjetju in zakonodaja proti trgovanju z notranjimi podatki (Jaklič, 2002, str. 227).

Razloge za poudarjanje vloge delničarjev sta med drugim podala Frank H. Easterbrook in Daniel R. Fischel. Po njunem mnenju so delničarji najpomembnejši v podjetjih zato, ker so vložili svoje premoženje v podjetje z namenom, da ga oplemenitijo. Ker ostali udeleženci v podjetju prejema fiksne zneske, delničarjem pa gre le preostanek (prihodki – stroški), so delničarji tudi tisti udeleženci, ki nosijo vso tveganje. Oni so torej pravi lastniki podjetja. Zato je cilj podjetja cilj lastnikov, cilji ostalih udeležencev pa so le omejitve pri njegovem doseganju (Blair, 1998, str. 195 - 197).

Argenti je znan zagovornik lastniškega modela oziroma kritik modela vključevanja udeležencev, in sicer je prepričan, da je veliko bolj smotrno zasledovati homogene interese lastnikov napram raznolikim interesom ostalih udeležencev in da je veliko lažje uresničiti homogena pričakovanja delničarjev, v nasprotju z med seboj konfliktnimi pričakovanji ostalih udeležencev. Zasledovanje profitnega motiva je enostavno in izvedljivo, če bi ravnatelji želeli istočasno uravnovežiti interese ostalih udeležencev, bi se soočili s kompleksnimi »trade-off« učinki. Prav tako meni, da morajo ravnatelji zasledovati jasne usmeritve, saj je ustvarjeno dodano vrednost ostalim udeležencem nemogoče meriti (Lahovnik, 2003d, str. 210).

Monks in Minow sta uvidela problematiko stroge delničarske teorije in sta jo poskušala zgolj omiliti z dodatno toleranco do interesov ostalih udeležencev in s poudarkom na dolgoročno maksimiziranje vrednosti premoženja. Kljub temu vztrajata na zasledovanju interesov delničarjev in ocenjevanju uspešnosti podjetja na podlagi povečevanja vrednosti premoženja delničarjev, saj menita, da je ocenjevanje že finančnih kazalcev dovolj zapletena naloga. Več kazalcev bi zameglilo sliko in lastniki naj bi bili tisti, ki so sposobni standarde uspešnosti postaviti tako, da se približajo tudi javnemu interesu (Clarke, 1998, str. 186).

Pristop ima mnogo zagovornikov, predvsem v preteklosti, in z razvojem gospodarstva zaradi specifičnih problemov tudi vedno več kritikov.

3.2. Teorija principal – agent

Z večanjem podjetja prihaja do razpršitve lastništva, saj en sam lastnik ni več kapitalsko sposoben financiranja, hkrati poteka tudi proces ločitve lastniško določene funkcije upravljanja in funkcije ravnanja podjetja. Lastniki vlagajo svoja sredstva v podjetje z namenom maksimizacije začetne investicije. Lastniki postanejo principalali takrat, ko podpišejo pogodbo z ravnatelji, ki postanejo zastopniki lastnikov ali agenti in se zavežejo, da bodo kar najbolje ravnali v podjetju. Kot agenti principalov so ravnatelji odgovorni za maksimiziranje koristi posameznega delničarja. Tak status sprejmejo zato, ker v odnosu vidijo možnost za povečanje lastnih koristi. Principalali vložijo del svojega premoženja v podjetje in prevzamejo določen sistem upravljanja, ki jim prinaša maksimalne koristi, na drugi strani 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 (Lovšin, 2002, str. 9).

Lastniki oziroma »principalali« prepustijo upravljanje premoženja ravnateljem oziroma »agentom«, zato morajo le-ti ravnati v skladu z željami lastnikov. Ravnatelji lahko, ker je cilj lastnikov maksimizacija tržne enote lastniškega kapitala oziroma cene delnic, vse ukrepe opravičijo v imenu vrednosti delnic (»share value«) (Blair, 1998, str. 195-197).

Ko lastniki podjetja pooblastijo ravnatelje in jim prepustijo vso potrebno avtoriteto za odločanje, bi le-ti morali delovati v imenu lastnikov podjetja. In ker je sprejemanje odločitev sedaj preneseno preko principalov na agente, se pojavijo naslednji trije problemi:

- a) principal in agent imata različne interese,
- b) principal ne more brez določenih stroškov zagotoviti popolne kontrole nad delovanjem agenta,
- c) prav tako pa poleg stroškov obstaja tudi problem informiranosti, saj ključne informacije posedujejo agenti, ki lahko te informacije posredujejo ali prikrivajo.

Posledica teh treh problematičnih dejstev se kaže v kratkoročnem delovanju agentov v svojem interesu in v nasprotju z blagostanjem lastnika, kar je vsebina t. i. problema principal – agent (Lovšin, 2002, str. 7).

Teorija principal – agent se ukvarja z reševanjem problema principal – agent. Bistvo te teorije strokovnjaki vidijo v neločljivi povezanosti ciljev, stališč in s tem konflikta, ki nastane vedno, ko gre za posameznike, katerih preference in interesi se med seboj razlikujejo. Različni interesi se nato združujejo v skupne interese, ki so sprejemljivi za vse udeležence. Če koristi principala in agenta sovpadajo, potem problema principal-agent ni, saj oboji skupno povečujejo svoje koristi. Če so preference drugačne, bo agent začel delovati v škodo principala, kar povzroča nastanek t. i. stroškov principal – agent. Nasprotovanje izhaja iz njunih organizacijsko določenih vlog, iz katerih izhaja da je verjetnost enakih preferenc zelo majhna (Možina et al., 2002, str. 155).

Problem principal – agent sloni na različnih interesih lastnikov in managerjev. Lastniki tveganje razpršijo v portfelju naložb, medtem ko managerji ves svoj človeški kapital vložijo v eno samo podjetje, od katerega je odvisen pritok njihovih koristi, materialnih: trdnost prihodkov, rast prihodkov itd. in nematerialnih: uspeh, ugled, družbeni položaj, skrb za druge udeležence. Poleg tega so lastniki veliko bolj naklonjeni tveganju, ki bi jim prinesel večji donos, kot managerji, ki v tveganju večkrat vidijo ogrožanje svojega položaja ali položaja nekaterih drugih udeležencev. Razlika med donosi projektov, za katere bi se odločili lastniki in tistimi, za katere se odločijo managerji, predstavlja največji strošek razhajanja njunih interesov (Slapničar, 2003, str. 60).

Skladno s teorijo principal – agent vlagatelji kapitala v delniško družbo imenujejo managerja, ki namesto njih vodi posle. Osnovni cilj lastnikov je plemenitenje kapitala, osnovni cilj managerja je pridobivanje materialnih in nematerialnih koristi. Da bi lastniki svoje cilje uresničili morajo torej vzpostaviti ustrezen sistemom motiviranja in nadzora managerjev. Zato se v poslovnem svetu vedno pogosteje managerje nagrajuje glede na poslovno uspešnost ravnane družbe s stimulacijskimi pogodbami (Kostrevec, 2003, str. 63).

Da bi lastniki rešili problem agentov, so lastniki uvedli številne motivacijske sheme za upravo (opcije, delnice, nagrade ...) ter grozili z odpustitvijo ter s prevzemi (Blair, 1998, str. 197).

Pri nagrajevanju managerja je potrebno ločiti nekaj segmentov: lojalnost managerja podjetju, odgovornost, ki jo prevzame po sami zakonodaji, motivacijo za sledenju zastavljenim ciljem podjetja, itd. Pomemben element je trg managerjev, ki je srednjeročni in dolgoročni trg za določanje plače managerjem. Managerji naj bi ob učinkovitem delovanjem tega trga zaslužili ravno toliko, kot so na trgu vredni. Strokovnjaki priporočajo, naj bo od vsaj četrte do največ polovice plače managerja odvisno od poslovne uspešnosti podjetja. Ob uvedbi variabilnega dela plače mora podjetje določiti tudi merila za določanje uspešnosti družbe. Večina evropskih kodeksov (evropski kodeks EASD, britanski kodeks, danski kodeks, belgijski kodeks) upravljanja podjetjem kot merilo uspešnosti določa koncept EVA (razložen v nadaljevanju diplomske naloge, stran 17), dobiček in rast cene delnice. Na uspešnost poslovanja vpliva tako uresničevanje kratkoročnih ciljev, kot določanje in uresničevanje dolgoročnih strategij, kar pomeni, da mora biti del meril za nagrajevanje usmerjen v operativno managerjevo delovanje, del pa v njihovo strateško delovanje. Na podlagi merljivosti kriterijev uspešnosti je mogoče spremljati uspešnost in v povezavi s tem oblikovati pravila za nagrajevanje managerjev. Oblik nagrajevanja je veliko, še več je njihovih kombinacij. Osnovni obliki sta fiksni in variabilni del plače, pogoste pa so še opcije in nagrajevanje z delnicami, kar managerje vodi k uresničevanju interesa lastnikov, saj jih z njimi poistoveti (Kostrevec, 2003, str. 63 - 64).

»Dobra individualna pogodba mora zblíževati različnost interesov uprave in lastnikov.« (Slapničar, 2003, str. 60). Z uravnoteženo pogodbo bi naj učinkovito reševali prepad med

interesi v teoriji principal – agent. Pogodba pa mora biti zato sestavljena uravnoteženo in v njej morajo biti tri sestavine :

1. Preudarjeno postavljena merila uspešnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev lastnikov. Pogoji, da je merilo dobro je, da je skladno s cilji lastnikov in da ni občutljivo za dogodke, na katere uprava nima vpliva. V tipični slovenski individualni pogodbi so najbolj zastopana tri merila: poslovni izid, donosnost kapitala in prihodki od prodaje.
2. Ciljne vrednosti posameznih meril, ki jih lastniki zastavijo managerju, da bi ga spodbudila k čim boljšemu uspehu. Ciljne vrednosti morajo biti postavljene tako visoko, da cilj izziva, da ga je mogoče doseči z velikim trudom in da manager vanj verjame in si ga želi uresničiti.
3. Vrednosti in oblike nagrad, ki bodo izplačane, če bo cilj dosežen. Vrednosti nagrad morajo biti omejene tudi navzgor, da se ne bi ponavljal znan primer neobvladljivega in pretiranega stroška managerjev v Elanu (Slapničar, 2003, str. 61 -64).

Lastniški model je v devetdesetih letih v ZDA zaradi problema principal – agent popolnoma odpovedal. Množica delničarjev takrat ni ustrezno opravljala nadzorne funkcije nad ravnanjem ravnateljev, hkrati so problem poskušali reševati z opcijskimi sistemi nagrajevanja, kjer je bila osnovna ustvarjena vrednost delničarjev v obliki rasti cen na borzi. Motivacijske sheme, v obliki opcij in bonusov, so okrepile usmerjenost ravnateljev v kratkoročno povečevanje vrednosti premoženja delničarjev. Hkrati so k vsesplošni rasti delnic pripomogli institucionalni lastniki z dodatnim prilivom kratkoročnega financiranja, ko pa se je trend gibanja tečajev obrnil navzdol, pa so le-ti z umikanjem naložb iz podjetij še poglobili krizo (Lahovnik, 2003d, str. 210).

V praksi se kaže velika neodgovornost managerjev do delničarjev predvsem v nerazumno visokih plačah managerjev. Problem pristopa doslednega upoštevanja izključno delničarjev se je pokazal v pretirani pohlepnosti nekaterih ravnateljev, predvsem v ZDA, kjer so najbolj dosledno upoštevali ta pristop. Tako so povprečne plače CEO-jev v letih od 1999 do 1995 podvojile na okoli 3.75 milijonov dolarjev na leto. Plače CEO-jev so v ZDA 85-krat višje od plač podrejenih, medtem ko so plače CEO-jev v Nemčiji le 21-krat, na Japonskem pa 16-krat višje od plač podrejenih. Razlogi za tako visoke plače so v motivacijskih shemah in v nagradah ravnateljev, ker so se s svojimi ukrepi dosledno (downsizing, re-engineering ...) zavzemali za visoko rast cen delnic. V zadnjem času so se pokazale tudi nekatere pomanjkljivosti motivacijskih shem in ravnateljskih nagrad, saj so jih ravnatelji izkoristili (npr. Enron). Ti so namenoma računovodsko prikazovali višje dobičke (oziroma skrivali izgubo), da bi nadaljevali močan trend rasti vrednosti delnic in si na ta način prislužili nagrade. Tako so navidezno delovali v interesu delničarjev, v resnici pa so delovali predvsem v svojem interesu (Wheeler, Sillanpaa, 1998, str. 202).

Na vrednost usmerjeno nagrajevanje s sabo prinaša tveganje, saj podjetje, ki se preveč zanaša na kratkoročne kazalnike, zanemari prvotno drage naložbe, ki so na dolgi rok potrebne. V minulih dveh letih se je zaradi velikih nagrad, bonusov in opcij delno sesul ameriški delniški trg, ki je razvrednotil številne sisteme nagrajevanja in zbudil dvome o njihovi smotrnosti. Zato so v podjetjih začeli spreminjati doslej razširjeni ustroj managerskih plač (tretjina fiksne plače, tretjina variabilne plače in tretjina opcij), tako da delež opcij zmanjšujejo in delež variabilnega dela povečujejo. Variabilni delež naj bi vseboval tako izredne kot tudi vsako leto ponavljajoče se dejavnike uspešnosti podjetja. In tako naj bi nagrajevanje managerjev postalo vzvod za uresničevanje strategij in gospodarski uspeh podjetja (Urbanija, 2003, str. 31).

Posledica izkoriščanja managerskih shem in opcij je bila praksa prikazovanja lažnih rezultatov nekaterih propadlih ameriških velikanov, kot so: Enron, Tyco, Xerox, Bristol

Mayers-Squibb, Anhold in HealthSouth. Z lažnimi številkami so direktorji domov nosili ogromne bonuse, medtem ko so računovodska podjetja prodajala finanče in knjigovodske inovacije, ki so na videz polepšale poslovne rezultate. Slabosti nagrajevanja z opcijami je priznal tudi pobudnik tega nagrajevanja, harvardski profesor Michael Jensen. Po njegovem mnenju naj bi bilo vsem jasno, da je nagrajevanje managementa vezano na uspeh podjetja, ni pa rešeno vprašanje, s katerimi orodji bi istočasno management spodbudili k odgovornemu ravnanju. Ozki delničarski argument lahko torej razširimo v skladu s sodobno teorijo vključevanja udeležencev (Rus, 2003, str. 13).

Managerji imajo na voljo sredstva, ki jih varujejo pred izgubo njihove službe z odpoklicem ali preko prevzema. Ta sredstva so protiprevzemna sredstva, ki jih v mnogih državah omejujejo z namenom spodbuditi tekmovalnost med managerji.

Gre za t. i. »strupene tabletk« (poison pills), ki so zastopane v naslednjih oblikah:

- Statuti, ki zahtevajo 80% večino glasov delničarjev pri prevzemih,
- Skrbna izbira delitve volilnih in nevolilnih delnic,
- Prevzemno podjetje plača visoko ceno za delnice tistega, ki želi narediti prevzem (»greenmail«).
- Povečanje zadolženosti podjetja, kar naredi prevzem manj atraktiven ,
- Iskanje prijateljskega kupca (»belega viteza«),
- Izplačilo visokih dividend (ki so izplačane iz čistega dobička),
- Pogodbe o zaposlitvi, ki vsebujejo klavzulo o visoki odpravnini (»pravilo zlatega padala«),
- Lobiranje vlade in javnosti proti prevzemom (vzbujanje nacionalne zavesti je v Sloveniji priljubljen način večjih in vplivnih podjetij, če se samo spomnimo Leka, Pivovarne Union itd).

Managerji torej že vnaprej poskrbijo za varovala svojega ravnanja in se tako na nek način deloma izogonejo odgovornosti etičnega ravnanja v imenu lastnikov (Jaklič, 2002, str. 230).

Slabost teh protiprevzemnih sredstev je managerjeva moč za izogibanje odgovornosti in delovanje v lastnem interesu, hkrati pa je prednost teh sredstev v zaščiti managerjevih specifičnih vlaganj v podjetje v obliki intelektualnega kapitala, torej z vidika zaposlenega v podjetju.

3.3. Rešitve problema principal – agent

Ekonomisti, ki so se ukvarjali s teorijo principal – agent, so ugotovili, da se lahko nastanku problema principal-agent izognemo, če hkrati učinkovito delujejo trije trgi: trg managerskega talenta, trg vrednostnih papirjev, trg prevzemov.

Trg managerskega talenta je trg, kjer nenehno in brez ovir krožijo informacije o identiteti managerjev, o njihovih dosežkih, za kakšno ceno bi bil pripravljeni presedlati v drugo podjetje itd. Na trgih te perspektivne direktorje spremljajo razni člani nadzornih svetov in uprav, ki iščejo kandidate za vodilna mesta v svojih podjetjih. Vrednotenje poteka lateralno z medsebojno primerjavo. Trg je bolj objektiven, bolj kot je neusmiljen; lokalni uspehi so majhni v primerjavi z nacionalnimi in le-ti le malo pomenijo v mednarodnem okolju. »Neodvisnost analitikov in mobilnost managerjev sta seveda nujna za delovanje tega trga.« (Rus, 2003, str. 10).

Trg vrednostnih papirjev deluje tako, da se množica podjetniških informacij zbere v informacijo, razumljivo vsem delničarjem, v ceno delnice. Cena delnice tako odraža pričakovanja, uspešnost poslovanja podjetja in posredno kvaliteto managerske ekipe. Kakovost informacij je odvisna od nepristranosti trga, ki naj ne bi podpiral zadrževanja informacij, pretoka lažnih informacij in selektivnega dostopa do le-teh. Padanje cene delnice

za management pomeni, da investicijska javnost odteguje svojo naklonjenost in svoj kapital seli v perspektivnejša podjetja. Pogosto to pripelje tudi do zamenjave vodstva, ali z odpoklicem ali s prevzemom (Rus, 2003, str. 10).

Na trgu prevzemov se trguje z nadzorom nad korporacijami. Če management deluje slabo, bo verjetno padla cena delnice podjetja in to bo naredilo podjetje zelo privlačno za prevzemnike, saj je podjetje poceni zaradi slabega managementa. Če prevzemnik uspe odkupiti večinski delež podjetja, zamenja management, preuredi podjetje in ko cena delnice zraste, ga lahko drago proda. »Trg prevzemov je torej trg, na katerem vladajo mrhovinarji, ki ne prežijo na slaba podjetja, temveč na slab management. Zato ni čudno, da se jastrebov bojijo predvsem direktorji, ne pa lastniki« (Rus, 2003, str. 10).

Privlačnost tržne samoregulacije je v tem, da kadar trgi učinkovito delujejo, nadziranje in s tem stroški lastnikov niso potrebni. Tako se odvija tokokrog treh trgov in nadzor nad managementom postane domena tržne ekonomije (Rus, 2003, str. 11).

V splošnem avtorji navajajo pet osnovnih mehanizmov reševanja problema agenta (Gregorič, 2003, str. 62):

1. sovražni prevzemi in organizirano zbiranje pooblastil, ki po potrebi omogočajo koncentracijo kontrole,
2. izvajanje nadzora preko predstavnikov delničarjev v nadzornih svetih in upravnih odborih,
3. spodbujanje in usmerjanje delovanja managerjev z ustreznim sistemom nagrajevanja,
4. koncentracija lastništva in glasovalne moči v rokah enega ali manjšega števila velikih delničarjev,
5. pravni sistem oziroma možnost delničarskih pritožb na skupščinske sklepe.

3.4. Zaupniška teorija

»Oblast, zasnovana na nadzoru in strahu, ni varna; strah se s časoma spremeni v sovraštvo.« (William Shakespeare).

Teorija principal – agent predstavlja ekonomski pristop k obravnavanju razmerja med upravljanjem in ravnanjem, ki temelji na predpostavki »homo-economicus-a«, individualističnega, oportunističnega, samozadostnega vedenja ravnateljev. Alternativni pristop je zaupniška teorija upravljanja, bolj sociološko psihološki pristop, ki temelji na kolektivizmu in zaupanju (Šink, 2003, str. 76).

Vzporedno s teorijo principal-agent in kot odgovor na vprašanja o rešitvi problema principal-agent se je oblikovala zaupniška teorija (stewardship theory), ki na razhajanja interesov agentov in principalov išče spravnejše odgovore. Vse večja usmerjenost podjetij k družbeni odgovornosti in vse večji trend k etičnemu obnašanju na poslovnem področju ter upoštevanju, sili ravnatelje in lastnike podjetij, da postavijo jasne meje odgovornosti in etične sprejemljivosti (Jaklič, 1999, str. 283).

Zaupniška teorija oziroma teorija lastnik-zaupnik 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 ravnatelji niso motivirani za doseganje individualnih ciljev, ampak sebe raje imenujejo zaupniki, katerih motivi so v skladu s cilji principalov. Zaupništvo pojme kot so samointeres, odvisnost in kontrola zamenjuje z delovanjem v korist lastnikov, odgovornosti in partnerstva (Lovšin, 2002, str. 12).

V zaupniški teoriji agent postane zaupnik, ki s svojim vedenjem signalizira lastnikom, da deluje v interesu lastnika. Zaupniki zasledujejo interese lastnikov podjetja, tako da cilje podjetja postavijo pred lastne cilje. Tako razmišljanje je posledica hitro spreminjajočega se okolja, kjer je nadzor vse manj učinkovit instrument upravljanja. Ravnatelji lahko zaradi zadostne notranje motivacije dosežejo tako dobre poslovne rezultate, kot si jih sami želijo. Tako delovanje zaupnika štiti in omogoča maksimiziranje premoženja lastnikov in hkrati omogoča doseganje maksimalnega zadovoljstva in koristi tudi s strani zaupnika. Zaupniki morajo biti motivirani za delovanje v interesu vseh udeležencev (Šink, 2003, str. 75 - 78).

Po teoriji Maslowa ravnatelji v zaupniški teoriji zadovoljujejo višje potrebe kot ravnatelji v teoriji principal-agent. Teorija principal-agent temelji na zadovoljevanju potreb po varnosti (na drugi hierarhični stopnji), in sicer želijo plačo, eksistenco, varnost zaposlitve, medtem ko zaupniki stremijo k zadovoljevanju višjih potreb po hierarhični lestvici, kot so pripadnost, spoštovanje, uspeh, ugled, samopotrjevanje itd. Prav tako bi lahko rekli, da agenti v teoriji principal-agent zadovoljujejo potrebe, ki jih Herzberg uvršča med higienike, med katere spadajo predvsem plača, varnost pri delu, potrditev uspeha, osebno življenje, nagrajevanje itd. Medtem ko so zaupniki usmerjeni v zadovoljevanje motivatorjev, ki so: pozornost, samopotrjevanje, samostojnost, odgovornost in napredovanje (Lipičnik, 1998, str. 166 - 169).

Odnos lastnik-zaupnik temelji na zaupanju. To pomeni odpravo ukrepov nadzora in kontrole, kar pomeni veliko nižje stroške nadzora, stimulativnih pogodb in drugih stroškov v primerjavi z odnosom principal-agent. Hkrati pa se seveda poveča tudi tveganje lastnikov, katerih vsa garancija je zaupanje. Zaradi zaupanja lastniki sprejemajo odločitve zaupnikov, ki jim verjamejo, da podjetje optimalno vodijo. Ker torej lastniki ne dvomijo, tudi zaupniki niso obremenjeni s predhodnim dvomom, torej tudi ne pričakujejo kontrol. Z uvajanjem kontrolnih mehanizmov bi spodkopali zaupanje, znižali stopnjo zaupnikove motivacije in s tem porušili osnovni princip zaupniške teorije, ki temelji na zaupanju (Šink, 2003, str. 75 - 78).

Zaupniška teorija v nasprotju s teorijo principal-agent nima dolgoletne tradicije, prav tako njeni zagovorniki še niso raziskali in opredelili vseh dejavnikov, ki bi stoodstotno potrdili veljavnost teorije.

3.5. Merjenje uspešnosti v lastniškem modelu

V preteklih desetletjih so podjetja bolj ali manj uspešno uvajala različne poslovne modele za merjenje uspešnosti poslovanja z namenom ugotoviti in povečati uspešnost poslovanja. Med temi modeli je bil sredi devetdesetih na začetku poti predvsem v ZDA koncept ekonomske dodane vrednosti oziroma EVA, ki ima tako kot vsa orodja tako prednosti kot tudi slabosti (Lahovnik, 2003c, str. 46).

EVA je merilo, ki povezuje značilnosti računovodske dobičkonosnosti in tržne zahtevane donosnosti. EVA je torej preostanek dobička, ko se odštejejo stroški kapitala. Tako podjetje ustvarja vrednost le, če je dobiček vloženih sredstev večji od oportunitetnih stroškov zanje. Pri konceptu EVA so težave povezane tako z dobičkom, (ki je lahko računovodsko olepšan), kot tudi z tržno vrednostjo stroška kapitala, ki ga podjetjem, ki ne sodelujejo na borzi, zelo težko opredelimo. Takrat se navadno vzame ciljna zahtevana donosnost kapitala, ki jo mora dosegati poslovodstvo za kriterij uspešnega poslovanja (Slapničar, 2003, str. 62).

EVA je nadgradnja pomanjkljivega izračuna donosnosti naložb. Podjetja odvrta od vlaganja v podjetja, katerih donos presega stroške kapitala, a je hkrati pod povprečnim stroškom kapitala, ki se ga izračuna kot neto prihodek deljen z uporabljenimi sredstvi. Koncept je zelo

uporaben, če ima podjetje veliko neizkoriščenih zmogljivosti, veliko zalog, prevelik obrat ali opremo. V takih primerih se namreč lahko preveri, ali je poslovanje dobro, ali so stroški poslovanja na primerni ravni, in ali se odločiti za naložbe (Jeretina, 2002, str. 6).

Koncept EVA je razvilo newyorško svetovalno podjetje Stern Stewart. EVA nam pove, ali je bil v poslovanju dosežen večji donos od stroškov kapitala. V podjetjih ZDA in VB se EVA že dolgo uporablja za določanje plače managerjem. Sedaj je merilo zavzelo tudi Evropo. V Volkswagnu so prejemki managerjev 40 odstotkih vezani na EVA (Urbanija, 2003, str. 30). Njene prednosti so predvsem v intuitivno logičnem in razumljivem konceptu, ki se lahko uporablja na različnih organizacijskih ravneh znotraj podjetja in je lahko primerna osnova za presojo investicijskih odločitev. Uporaba koncepta zagotavlja presojanje investicij z vidika interesa delničarjev npr. dolgoročno negativna EVA je za delničarje znak, da se za delničarje ustvarja negativna vrednost oziroma da bi ti z enako tveganimi naložbami zunaj podjetja načeloma ustvarili večji donos (Lahovnik, 2003c, str. 46).

Najočitnejša slabost koncepta EVA je poudarjanje zgolj interes lastnikov oziroma finančni interes. Nevarnost tega se kaže predvsem v poudarjanju kratkoročnega finančnega vidika na škodo dolgoročnega uravnoteženega razvoja podjetja.

Kot drugo slabost pa Lahovnik v članku omenja pri izračunu EVA upoštevan oportunitetni strošek lastnih virov, ki ga sestavimo iz donosa netvegane naložbe in specifične premije za tveganje za določeno podjetje. Ob predpostavki nestabilnega finančnega okolja in rasti obresnih mer, ki sta zunanja dejavnika, se lahko zahtevani donos nenormalno poveča, kar kratkoročno vpliva na sprejemanje oziroma opuščanje investicijskih odločitev. Le-te pa bi morale biti dolgoročno usmerjene. Hkrati pa se postavlja tudi vprašanje ocene specifičnega tveganja določenega podjetja in realna možnost delničarjev ustvariti zahtevani donos zunaj podjetja.

Nekritično uvajanje koncepta lahko podjetju dolgoročno povzroči več slabosti kot koristi. Uporaba koncepta EVA je lahko primerna le, če jo povezujejo z uporabo različnih nefinančnih kazalcev in razvijajo sistem merjenja uspešnosti poslovanja proti uravnoteženemu sistemu kazalcev. Kot merilo nagrajevanja managerjev je lahko zelo sporna, saj poudarja predvsem vidik lastnikov. Dodana vrednost kot vsota čistega dobička, amortizacije, plač ter davkov in prispevkov se zdi boljše merilo. Predvsem pa je z vidika različnih interesnih skupin najprimernejša osnova (Lahovnik, 2003c, str. 46).

3.6. Druge kritike lastniškega modela

Zgoraj je omenjen pereč in najbolj znan problem modela lastništva in sicer problem principal – agent. Zaradi razsežnosti problema in z namenom celovite predstave je zajet v svojem podpoglavju. Omenjeni so tudi načini reševanja problema in v nadaljevanju je prikazana vzporedna teorija zaupništvo, ki je alternativni pogled na razmerje principal – agent in se zelo približuje stakeholder sistemu, ki bo obravnavan v naslednjem poglavju. Še zdaleč pa ni problem principal – agent edina težava lastniškega modela.

Drug večji problem modela izhaja iz delitve delničarjev na individualne in institucionalne. Količinsko je več posameznih delničarjev z manjšimi deleži v podjetjih, ki niso motivirani za natančnejši nadzor nad managerji in gre za t. i. problem prostega jezdeca (kot je »free rider problem« prevedel Jaklič), ko vsi čakajo, da bo delo namesto njih opravil kdo drug. V svetu se pojavlja trend rastočih institucionalnih investitorjev, ki so v tem času pridobili večje deleže v podjetjih in ki za razliko od individualnih lastnikov (le-ti ponavadi poleg donosnosti želijo imeti možnost upravljanja in vodenja podjetij) poudarjajo le donosnost oziroma kratkoročno maksimizacijo vrednosti delnic. Institucionalni lastniki za upravljanje podjetij nimajo ne volje

ne znanja in zato v primeru, ko podjetje zapade v krizo (kar zmanjša donosnost podjetja), ne poskušajo reševati podjetja, ampak delnice preprosto prodajo (Jaklič, 1999, str. 228).

Koncentracija lastništva v rokah institucionalnih vlagateljev je dala vlagateljem moč, da so uveljavili številna nova navodila, kodekse in prepise za upravljanje podjetij. V VB je 75 % delnic njihovih podjetij v lasti institucionalnih vlagateljev, od tega je 1/3 pokojninskih skladov. Ta moč pa bo v prihodnosti še naraščala (Cadbury, 1998, str. 14).

V zadnjem desetletju se je pogled na podjetje drastično spremenil. Lastniški pristop je nekonsistenten, saj določene specifične investicije vlagajo v podjetje tudi drugi. Najboljši primer so specifične investicije človeškega kapitala. Sodoben pogled na pridobivanje konkurenčne prednosti temelji na podmeni, da le-to lahko pridobivamo le z ustreznim vlaganjem v znanje zaposlenih ter z nenehnim razvijanjem tega znanja. S spoznanjem, da je znanje ključni vir konkurenčne prednosti podjetja, je dobil pristop, ki poudarja, da je treba pri upravljanju podjetja upoštevati tudi interese preostalih primarnih udeležencev, in ne le lastnikov, dodatno razsežnost. Če je znanje resnično primarni ključni proizvodni dejavnik in če privzamemo, da večino znanja ustvarijo posamezniki in ga v resnici tudi hranijo, potem so zaposleni primarni udeleženci podjetja. Delničarski pogled na podjetje je zato treba dopolniti z vprašanjem, kdo in kako ustvarja dodano vrednost v podjetju. Večinoma težko govorimo o podjetju kot eni enoti, ampak moramo zraven vedno bolj povezovati še strateške povezave z dobavitelji in s kupci, grozde, sinergije, skupna vlaganja itd. Temu primerno je treba določiti primarne in sekundarne udeležence v podjetju, kjer niso pomembni le delničarji, management in zaposleni, marveč tudi drugi udeleženci. Z naraščanjem pomena dolgoročnih strateških partnerstev narašča torej tudi pomen strateških partnerjev kot primarnih udeležencev pri ustvarjanju dodane vrednosti (Lahovnik, 2003d, str. 209).

Pomanjkljivost modela je, da v realnosti večina sodobnih korporacij ne ustreza modelu, ki sta ga podala Frank H. Easterbrook in Daniel R. Fischel. V sodobnih korporacijah so tako delničarji le redko edini, ki tvegajo. Pogosto tveganje prevzemajo tudi zaposleni s specializiranimi spretnostmi ali znanjem (gre za »**firm-specific**« investicije), s čimer se dolgoročno povežejo s podjetjem. Pri tem nastane problem vrednotenja dela. Stroji in zaposleni, ki ravnaajo s temi stroji, pogosto postanejo soodvisni drug od drugega, saj noben nima vrednosti brez drugega. Zato tudi ni nobenega načina, kako vrednost proizvedenih produktov razdeliti med ta dva produkcijska faktorja. Tako je razdelitev dobička odvisna od pogajanj, pri tem pa moramo upoštevati pomembnost obeh produkcijskih faktorjev, torej tudi dela. Problem specifičnega znanja se lahko teoretično razreši, a so za to potrebne številne spremembe, predvsem na področju plačil delovni sili. Te spremembe so v smeri poudarjanja »stakeholderjev«, torej vseh udeležencev v podjetju (Blair, 1998, str. 197).

Vse to nas napeljuje na dejstvo, da je potrebno ozki lastniški pogled razširiti in se usmeriti k modelu vključevanja udeležencev (»stakeholder pristop«), ki bo obdelan v naslednjem poglavju. V praksi se pojavlja, da vedno več podjetij, naklonjenih modelu lastništva, daje vse več naklonjenosti ostalim udeležencem. Pomen odnosov z javnostmi, odnosov z zaposlenimi, dobavitelji, investitorji še vedno narašča, kar kaže na to, da direktorji velikokrat želijo ustreči tudi ostalim udeležencem. Kot vemo, se trg zelo hitro spreminja in po »stakeholder teoriji« se lahko podjetje na spremembe adaptira le s tesnim sodelovanjem vseh udeležencev. Pri podjetjih, ki jih vodi finančni cilj, je ironično to, da po nekaj letih spremenijo cilj, in da so ta podjetja dolgoročno manj dobičkonosna kot podjetja usmerjena k udeležencem (Clarke, 1998, str. 190).

4. Stakeholder pristop

4.1. Opredelitev pristopa

»Stakeholder pristop« v slovenščino prevajamo kot model interesnih skupin, teorija različnih interesnih skupin, deležniški model ali model vključevanja udeležencev, kar bom uporabljala v nadaljevanju. »Stakeholderji« so vsi posamezniki oziroma skupnosti, na katere ima podjetje vpliv ter ki tudi sami vplivajo na podjetje. Izraz »stakeholder« se je prvič uporabil leta 1963 in je na začetku pomenil predvsem vplivneža, šele kasneje se je spremenil v udeleženca kot sodelavca. The Stanford Research definira pojem udeleženci kot skupino, brez katere podjetje ne bi obstajalo (Clarke, 1998, str. 187).

V Sloveniji jih prevajamo kot udeležence (kar bom tudi v nadaljevanju uporabljala), deležnike, interesne skupine itd.

Upravljanje udeležencev v podjetju je nadzorovanje poslovanja v interesu lastnikov, zaposlenih dobaviteljev, kupcev, bank, države in drugih udeležencev, ki vplivajo na podjetje ali podjetje vpliva nanje. Na tem področju se največkrat primerja enotirni in dvotirni sistem, saj je prvi bolj naklonjen lastnikom, nemški pa skoraj enakovredno vlogo daje drugim udeležencem (Možina et al., 2002, str. 161).

Model vključevanja udeležencev managerju nalaga, da mora enakovredno zadovoljevati interese vseh udeležencev, ki ga obdajajo. »Temelji na t. i. splošno-sistemski teoriji. Vsi živi organizmi (sistemi) vplivajo na in so vplivani od ostalih sistemov v njihovem okolju. Ključ preživetja sistemov je v sposobnosti prilagoditve.« (Jaklič, 2002, str. 273).

»Zakoni še vedno trdijo, da je glavni kapital, da so glavni delničarji. Toda voditi podjetje s ciljem, da kar najbolj povečuješ vrednost za delničarje, je v svetu, kjer je kapital poceni, lahko dosegljiv, idiotsko.« (Geus v Šmuc, 2003, str. 18).

O udeležencih se je začelo govoriti že v 18. stoletju, ko so jih povezovali s kmetovanjem in z obrtjo, z razvojem industrije so v 19. stoletju dobili še filozofski pomen, ki se oblikuje še danes. Potem so na to teorijo za kratek čas pozabili in se je veliko bolj uveljavljala in se uveljavila delničarska teorija. Dejansko podlago modelu vključevanja udeležencev je v svojem delu »The theory of growth of the firm« podala Edith Penrose, ki je podjetje definirala kot sklop človeških virov in odnosov. Max Clarkson pa definira podjetje kot sistem, sestavljen iz udeležencev, ki sodelujejo z okoljem in odpirajo podjetju poti za poslovanje. Namen podjetja je, da zagotovi udeležencem ekonomsko vrednost in veljavo.

Podjetje torej mora razviti odnose, ki so primerni za njegov uspeh in so odvisni od poslovanja. Odnosi morajo upoštevati zaposlene, stranke, dobavitelje, posojilodajalce, lokalne skupnosti in vlado. Iz tega sledi, da morajo imeti direktorji različne odnose z delničarji in ostalimi udeleženci, saj jih delničarji volijo, udeležence pa so primorani identificirati, ugotoviti njihovo pomembnost, z njimi komunicirati, jih pri ravnanju upoštevati in o njih poročati delničarjem (Clarke, 1998, str. 187).

Hill in Jones sta problem delničar-ravnatelj (principal-agent) razširila na odnos ravnatelj-udeleženec. Na ta način torej ravnatelj postane agent vseh udeležencev v podjetju (Lahovnik, 2003d, str. 210).

Blairova je ugotovila, da lastniki niso več edini vlagatelji, kar je posledica razvoja gospodarstva. Sem spadajo tudi zaposleni, ki so razvili za podjetje potrebna specifična znanja, ki jih ne morejo uporabiti drugje, s čimer prevzemajo tveganja za uspeh poslovanja. Prav tako

so na drug način od podjetja odvisni tudi drugi udeleženci, uspeh podjetja pa od njih (Blair, 1998, str. 197 - 200).

Podjetja poskušajo oblikovati strateški sistem povezovanja udeležencev v podjetja s pomočjo sistemske metodologije oziroma s pomočjo sistemske mreže. Sistemi upravljanja so osnovna pravila, ki opredeljujejo, kdo ima nadzor, kakšen nadzor ima in pod katerimi pogoji ima ta nadzor, prav tako pa opredeljujejo, kakšen delež prejmejo udeleženci od skupno ustvarjenega bogastva in kdo nosi pri tem tveganje. Za sistemsko vključitev zelo pogosto uporabljamo tako imenovani krog vključevanja udeležencev (Glej prilogo 3). Ti sistemski načini vključevanja vseh udeležencev v podjetje dandanes postajajo vse bolj pomemben del strategije podjetij, saj bodo podjetja, ki bodo znala aktivno vključiti in uravnotežiti interese vseh udeležencev, uspešnejša od podjetij, ki poudarjajo samo delničarje (Wheeler and Sillanpaa, 1998, str. 207).

V zvezi z vključevanjem udeležencev se pojavlja pojem družbene in okoljske odgovornosti. Jasne definicije družbene odgovornosti še ni, niti ni jasno, kako ekstenzivna naj bo in kakšni naj bodo stroški le-te. Minimalen kriterij kot izhodišče pravi, da naj podjetje ne bo v konfliktu z okoljem. Bolj kot je podjetje v pozitivni korelaciji vplivanja, bolj bo tako za podjetje kot tudi za udeležence. Podjetje naj torej stremi k aktivnostim, dobrim za širše okolje. Ta zahteva ne pomeni manjše usmerjenosti k dobičkonosnosti in drugim ekonomskim ciljem, pomeni le nadgradnjo teh ciljev oziroma (Jaklič, 2002, str. 273) »dobiček je za podjetje to, kar je kisik za človeka. A tako kot kisik ne osmišlja človeškega življenja, tudi dobiček ne more biti smisel obstoja podjetja!« (Šmuc, 2003, str. 19).

Družbena odgovornost presega ekonomoske in tehnične interese podjetja in je nadgradnja ekonomske in zakonske odgovornosti. Družbena odgovornost je torej lahko draga in tvegana, vendar ni le v domeni države, ampak prinaša koristi podjetju in lastnikom, če jo vključijo v svoje okvire delovanja.

Po Jakliču lahko družbeno odgovornost predstavimo štiridimenzionalno (glej priloga 4):

1. *Ekonomska odgovornost*: je prva in najbolj pomembna odgovornost podjetja, saj mora podjetje za zadovoljitev potreb družbe proti plačilu proizvajati proizvode in storitve. S tem si podjetje skuša zagotoviti dolgoročne dobičke, preko katerih je mogoče izvajati višje dimenzije družbene odgovornosti. »Najbolj družbeno neodgovorno podjetje je tisto, ki posluje z izgubo.« (Jaklič, 2002, str. 278).
2. *Zakonska odgovornost*: upoštevanje predpisane zakonodaje, pravil, statutih, pravic in vseh drugih odlokov, predpisanih s strani pravne regulative, je podjetje dolžno spoštovati, in to je minimalen kriterij za delovanje vsakega podjetja.
3. *Etična odgovornost*: je odgovornost, ki jo od podjetja pričakuje družba, ki pa ni zapisana v zakonih. Načelo prosvetljenega samointeresa podjetja usmerja v ugotavljanje in izpolnjevanje interesov in pričakovanj širše družbe podjetja, saj bo s tem možnost optimalnega dobička in pozitivne korelacije z okoljem veliko večja.
4. *Filantropska odgovornost*: gre za popolnoma prostovoljne dejavnosti, ki niso zahtevane niti po zakonu niti po etičnih standardih. Podjetje nameni svoj denar, čas svojih zaposlenih ali materiala za humanitarne programe (Jaklič, 2002, str. 278).

V deželah, kjer je uveljavljen dvotirni sistem upravljanja, so podjetja zvesta teorijam udeležencev, saj trdijo, da njihov uspeh in socialna stabilnost temeljijo prav na teh teorijah. Že prej je bilo ugotovljeno, da se model lastništva vedno bolj usmerja proti modelu udeležencev z usmerjanjem vedno večje pozornosti udeležencem, hkrati pa se pojavlja tudi trend, da so podjetja, tradicionalno naklonjena udeležencem, pod vplivom ZDA vedno bolj pozorna na delničarje (Clarke, 1998, str. 191).

Lep primer modela vključevanja udeležencev bi lahko našli na Nizozemskem, kjer je v dvotirnem sistemu nadzorni svet neodvisen od uprave, jedro moči pa je od delničarjev predstavljeno k nadzornem svetu. Od nadzornega sveta se pričakuje, da pri opravljanju svojih nalog pretehta in uravnoteži interese vseh udeležencev. V nizozemski ureditvi si vsi udeleženci priznavajo obstoj splošnih in skupnih ciljev in kljub različnosti interesov verjamejo v uskladitev le-teh v skupne družbenoekonomske načrte s sodelovanjem. Takšen odnos so poimenovali »polderski model« (Walravens, 2003, str. 26).

4.2. Delitve udeležencev

Za podjetje je ključnega pomena, da ugotovi, kateri so tisti subjekti, ki na uspešnost poslovanja vplivajo oziroma, kdo so udeleženci.

Margaret M. Blair udeležence deli na:

1. Primarne družbene udeležence: posamezniki v neposredni povezavi s podjetjem oziroma posamezniki, ki so v podjetje vložili pomembno investicijo (zaposleni, ravnatelji, investitorji, dobavitelji in poslovni partnerji ter lokalna skupnost).
2. Sekundarne družbene udeležence: civilne družbe, vlada, sindikati, mediji, konkurenti, podjetniška združenja ter razne interesne skupine.
3. Primarne nedružbene udeležence: naravno okolje in prihodnje generacije.
4. Sekundarne nedružbene udeležence: okoljevarstvene in veterinarske organizacije

Glede na opredelitev mora biti podjetje vodeno v imenu in v interesu vseh udeležencev in ne le ene skupine. Glavna principa pri tem pristopu sta dva. Prvi princip je uskladitev vrednot, kar pomeni zavezo za izmenjavo mnenj in vizij s pomočjo dialoga ter pripravljenost na sprejemanje in razvijanje skupnih vrednot s pomočjo dialoga. Drugi princip so odnosi na podlagi dialogov, kar pomeni sprejetje odločitev na podlagi čim večjega števila informacij in sodelovanja čim več udeležencev oziroma interesnih skupin (Blair, 1998, str. 195 - 200).

Charkham udeležence deli na podlagi zakonsko urejenih razmerij na:

- Pogodbene udeležence: delničarje, zaposlene, stranke, distributerje, dobavitelje, posojilodajalce in okolje.
- Družbene udeležence: potrošniki, vlada, mediji, lokalne skupnosti, konkurenčne skupine in regulatorji.

Njihova pričakovanja in zahteve je opredelil, kot kaže Tabela 2 (Clarke, 1998, str. 187).

Tabela 2: Udeleženci in njihova pričakovanja

Udeleženci	Njihova pričakovanja
Zaposleni	Primerne plače, možnost izobraževanja, napredovanje, varnost zaposlitve
Lastniki	Visoke dividende in rast cene delnice
Stranke	Kvaliteta, cena, zanesljivost, varnost
Banke	Likvidnost in dolgoročna varnost
Dobavitelji	Stabilni, zanesljivi, dolgoročni odnosi
Vlada	Poslovanje v skladu z zakoni in nova delovna mesta
Okolje	Ukrepi proti onesnaževanju

Vir: Clarke, 1998, str. 187.

V tabeli 3 je prikazana delitev udeležencev, ki jih Jaklič deli na primarne in sekundarne interesne skupine. Interesne skupine so v tabeli predstavljene glede na naravo interesa in naravo moči.

Tabela 3: Skupine udeležencev oziroma interesnih skupin glede na delitev Jakliča

Interesna skupina (IS) (Udeleženci)	Narava interesa (kaj si IS želi)	Narava moči (IS vpliva na podjetje s(z) :)
<i>Primarne interesne skupine</i>		
Lastniki / delničarji	Dividende Rast vrednosti delnice oziroma podjetja	Volilno pravico Nadzorom nad poslovanjem
Zaposleni	Stabilno zaposlenost Primerno plačo Varno in prijetno delovno okolje	Pogajalsko močjo sindikata Stavkami in drugimi aktivnostmi Javnim mnenjem
Kupci	Zadovoljiv nakup (cena, kakovost)	Nakupi pri konkurentih Bojkotiranjem
Dobavitelji	Kontinuirana naročila Pravočasna plačila Možnost razvoja	Nedobavljanjem naročenega Dobavljanje konkurentom
Konkurenti	Dobičkonosnost Rast celotne panoge	Najnižjimi cenami Tehnološkimi inovacijmi
Prodajalci	Kakovostne proizvode	Nakupi pri konkurentih Bojkotiranjem
Posojilodajalci		
<i>Sekundarne interesne skupine</i>		
Lokalne skupnosti	Zaposlitev lokalnega prebivalstva Zaščito okolja Razvoj lokalnega okolja	Nezaupanjem in nenaklonjenostjo Lobiranje vlad
Družbeni aktivisti	opazovanje podjetij z namenom ugotoviti nelegalne in neetične aktivnosti	lobiranjem vlad pridobivanjem javne podpore
Mediji	Opazovanje aktivnosti podjetij Informiranje javnosti	Publiciranjem in komentiranjem
Poslovno interesne skupine (gospodarska zbornica...)	Zagotavljanje informacij za boljše poslovanje	Podporo strokovnjakov Zagotavljanjem pravne in politične podpore
Domače in tuje vlade	Obdavčenje in razvoj	Makro in mikroekonomsko politiko
Javnost	Zaščita družbenih vrednot Zmanjšati tveganje Zagotoviti napredek za družbo	Vpliv na vlado (ne)podpore določenim aktivnostim

Vir: Jaklič, 2002, str. 274 – 275.

Kot je razvidno iz tabele, lahko uvrstimo udeležence (ki jih Jaklič imenuje interesne skupine) v dve skupini:

1. Primarne interesne skupine, ki predstavljajo vse neposredne povezave, nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja, ki je dobiček oziroma proizvodnja dobrin in storitev za družbo. Jaklič kot primarne udeležence našteva: lastnike, zaposlene, kupce, dobavitelje, konkurente, prodajalce in posojilodajalce.
2. Sekundarne interesne skupine so druge družbene skupine, ki izražajo interes zaradi aktivnosti podjetja. Ne gre za manj pomembne udeležence, pač pa le za posredno povezane z osnovnim poslanstvom podjetja. Sem spadajo: lokalne skupnosti, družbeni aktivisti, mediji, poslovno-interesne skupine, tuje vlade, domače vlade, javnost (Jaklič, 2002, str. 274 - 275).

Ozki delničarski argument lahko torej razširimo v skladu s sodobno teorijo vključevanja udeležencev. Načelno se dobiček deli tistim, ki so prinesli kapital in prevzeli tveganje, kar ne pomeni da se deli vsem, ki bodo odločilno prispevali k bodočem poslovanju. Če bi obveljala takšna logika, bi podjetje izplačalo del dobička vsem članom vlade kot nagrado za odpiranje poslovnih priložnosti, to pa bi bilo naravnost absurdno. Zaposlenim seveda pripada del dobička, ker so v podjetje prinesli človeški kapital in so prevzeli tveganje, da se specializirajo za potrebe svojega podjetja. Prav tako lokalnim skupnostim pripada del dobička, saj podpirajo svoja lokalna podjetja in tako tvegajo dragocene vire, ki bi jih lahko uporabili drugje. Tako je potrebno kritično premisliti o udeležencih, ki si del dobička zaslužijo s svojim udeležtvovanjem, in tistih, ki so tam iz drugih razlogov (Rus, 2003, str. 13).

4.3. Zaposleni

Zaposleni so vsi ljudje v podjetju, ki se s pogodbo zavežejo, da bodo za določen ali nedoločen čas opravljali v podjetju v pogodbi navedena dela pod ostalimi pogoji, ki jih določa pogodba. Razdelimo jih lahko na vodstvo podjetja in ostale zaposlene. Vodstvo podjetja ima dvoje vrst ciljev: cilji povezani s podjetjem (rast podjetja, tržni delež, ugled podjetja) in osebne cilje (osebni dohodek, moč, bonusi, spoštovanje itd.). Vodstvo ima večinoma individualne stimulacijske pogodbe, s katerimi je njihova udeležnost bolj ali manj udejanjena. Ostali zaposleni imajo interes imeti predvsem varno zaposlitev, zanimivo in varno delo, ustrezno plačilo, dobro klimo v podjetju itd. Na te ostale zaposlene se bo večinoma nanašalo tudi to podpoglavje.

Grant meni, da je znanje danes glavni proizvodni tvorec, in ker znanje imajo, pridobivajo in hranijo zaposleni, so zaposleni torej ključni udeleženci podjetja (Možina et al., 2002, str. 162).

Prav tako Arie de Geus meni, da so kritični dejavnik v podjetju zaposleni oziroma njihova sposobnost ustvarjati znanje v organizaciji in ga porabiti v proizvodnji (Šmuc, 2003, str. 17).

Preživetje in rast podjetja je v veliki meri odvisna od sposobnosti zaposlenih in sposobnosti podjetja, da zaposlene v zadostni meri motivira za njihovo delo. Ugotavljanje potreb, motivov in pričakovanj zaposlenih ter temu ustrezno načrtovanje spodbud in kontrolnih mehanizmov je težko, a ključno za uspeh podjetja (Pučko, 2003, str. 265).

Avtorji navajajo pomembnost znanja in sposobnosti zaposlenih. Sposobnosti so definirane kot človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Sposobnosti so lahko intelektualne, motorične, senzorične in mehanske. Znanje je del človekovih zmožnosti, ki je sestavljeno iz vseh štirih prej naštetih vrst sposobnosti in omogoča reševanje znanih problemov. S sposobnostjo pa lahko človek znanje kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami (Lipičnik, 1998, str. 27).

V zadnjih nekaj letih se je zavedanje o vrednosti zaposlenih močno povečalo. Ljudje in njihov razvoj in motivacija ter zadovoljstvo postajajo glavne konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Znanje vse bolj predstavlja bogastvo vsakega posameznika. Odnos zaposlenega do podjetja, njegova prizadevnost za doseganje ciljev podjetja in vlaganje v specifično in specializirano znanje zaposlenega so bistvenega pomena za dolgoročni uspeh podjetja, zato si mora vodstvo prizadevati uresničiti potrebe zaposlenih. S svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi zaposleni v podjetju omogočajo pridobitev in ohranitev konkurenčne prednosti na tržišču (Jeretina, 2002, str. 1).

Arie de Geus je leta 1997 izdal uspešnico *The living organization*. V knjigi je povzel pomembnost zaposlenih v sodobnem podjetju. Z zamenjavo pomembnosti treh produkcijskih faktorjev utemelji pomembnost znanja kot prvotnega produkcijskega tvorca. Najprej je bila zemlja najpomembnejša, nato kapital, zdaj pa je ključno znanje. Ključno je najti in pridobiti prave ljudi, jih spretno izoblikovati po potrebi podjetja in jih zadržati. Denar je higienik in ljudje ne ostajajo zaradi denarja, ampak zaradi možnosti razvoja in zaupanja. Skupnost z visoko stopnjo zaupanja vliva ljudem občutek identitete, podpira kohezijo in vzgaja mladi rod, ki bo nasledil starejšega (Šmuc, 2003, str. 18).

Geneen meni, da podjetje v kapitalizmu lahko kapital pritegne z ustvarjanjem dobička. V industrijski družbi je kapital kot najpomembnejši in kritični proizvodni tvorec določal cilj podjetja. V poindustrijski informacijski družbi pa je kritični dejavnik postalo znanje, katerega nosilci so zaposleni. In če je torej dobiček privabljal kapital ali ni potem dohodek zaposlenega v najširšem pomenu tisti, ki bo privabljal znanje? (Možina et al., 2002, str. 163).

Prihajajoča era znanja govori o rasti pomena ljudi v organizaciji, o tem priča tudi vedno več govora o intelektualnem kapitalu podjetja in o ravnanju znanja (knowledge management). Ravnanje znanja je poslovni proces, kjer so poslovni procesi opredeljeni za upravljanje intelektualnega kapitala organizacije, namenjeno pa je uresničitvi potreb, ki jih narekujejo tako kupci kot samo poslovanje. Švedska zavarovalniška družba Skandia, ki je med pionirji razvoja koncepta ravnanja znanja, je kapital podjetja razčlenila na finančni kapital in intelektualni kapital, ki se naprej deli na človeški kapital (ki vsebuje znanje ljudi, ki ga podjetje ob izgubi zaposlenega izgubi) in strukturni kapital (je nekaj, kar je nastalo s pomočjo človeškega kapitala, a v podjetju ostane in je last podjetja: banke podatkov, odnosi z udeleženci, informacijski sistem itd.). Posledično je jasno, da finančni kapital delničarjev vedno bolj izgublja na veljavi v primerjavi s faktorjem intelektualnega kapitala z zaposlenimi v glavnih vlogah (Pučko, 1998, str. 62).

Ko se zaposleni vključijo v podjetje, mora prilagoditi svoje znanje. To znanje pa lahko posledično uporablja le tam, kar pomeni, da tvega veliko več kot lastnik podjetja, ki lahko kapital naloži še drugam. Zaposleni so tako veliko bolj vezani na podjetje s specifičnim znanjem. So pa zaposleni zelo kompleksen proizvodni dejavnik, saj je izredno težko določiti njihov interes. Njihov interes je po Herzbergu najprej plača kot higienik, potem pa delovni odnosi, delovni pogoji, spoštovanje in samouresničevanje kot motivatorji. Že pri določanju plač nastane mnogo težav; plače v fiksnem znesku so navzdol rigidne. Razlog za to je neinformiranost zaposlenih, zaradi česar le-ti ne razlikujejo primerov, ko so plače nizke dejansko zaradi prenizkega dobička, od primerov, ko so plače nizke le zaradi težnje delničarjev po čim večjem deležu dobička. Zaposleni so se zato zavarovali pred izgubo svojega deleža z navzdol nerigidnimi plačami. Na drugi strani pa so delodajalci zato raje začeli z odpuščanjem kot pa z nižanjem plač. Druga težava je nastala, ko so nekateri poskušali ponuditi zaposlenim namesto fiksnih plač »poštene« plače. Te naj bi zagotavljale ugled podjetja na trgu delovne sile in s tem možnost podjetja, da pridobi dobre ljudi v prihodnosti. Toda problem nastane v primeru, ko se razmere spremenijo in podjetje nima več načrtov zaposlovanja v prihodnosti. V tem primeru nima več motiva ponujati »poštenih« plač. Ugled podjetja propade tudi v primeru, ko zaposleni in potencialni novi zaposleni izgube zaupanje v zavzemanje podjetja za »poštene« plače in ugled. Izguba zaupanja v podjetja je posledica številnih prevzemov, ravnateljskih odkupov, reorganizacij, prestrukturiranj ... (Blair, 1998, str. 198).

Zaposleni s specifičnim znanjem za podjetje, ki ne dobijo poplačanih (poleg časa na delu) investicij v znanje, lahko brez dodatnih stroškov zapustijo podjetje. Torej imajo lahko

zaposleni s specifičnim znanjem in z izkušnjami močno pogajalsko moč. Rešitev tega problema so nizke plače pred pridobitvijo spretnosti in znanja ter obljuba višjih plač v prihodnosti. Na ta način bodo zaposleni zainteresirani, da tudi po pridobitvi specializiranih znanj in izkušenj ne zapustijo podjetja. Po drugi strani pa nastane nov problem, saj se na ta način zaposleni močno navežejo na podjetje (oziroma vanj investirajo), kar poslabša njihovo pogajalsko moč (Blair, 1998, str. 198 - 199).

Zaposleni pravzaprav nimajo neposrednega interesa soupravljati podjetje, na način finančnih lastnikov, zato se postavi vprašanje, kdo lahko upravlja z njihovim znanjem: o tem govori zadnje čase zelo znana veda »knowledge management« ali ravnanje z znanjem. Z namenom uresničevati interese zaposlenih se v podjetjih odločajo za pokojninska varčevanja za svoje zaposlene in delniške opcije (Sitar, 2003, str. 72).

Vodje uspešnih korporacij so spoznali, da njihovo konkurenčno prednost na trgu predstavljajo ljudje. Tako kot sistem delničarje nagraduje z dividendami in top management nagraduje po individualnih pogodbah z različnimi oblikami stimulacijskih pogodb, je prav, da so nagrajeni tudi ostali zaposleni v podjetju. Uporabljata se dva sistema plačevanja uspešnosti zaposlenih: program delitve prihrankov (gain-sharing) in program delitve dela dobička (profit-sharing). Program delitve prihrankov temelji na posebnem načrtu bonusov, ki predvideva da bodo del prihrankov, ki so jih delavci ustvarili pri delu, dobili vrnjen v obliki bonusa. S tem sistemom želijo podjetja vzdrževati dobre odnose in učinkovitost delavcev, povečati produktivnost in hkrati kakovost, deliti pomemben delež prihrankov z zaposlenimi in jim s tem pokazati, da so v podjetju ravno oni tisti, ki ustvarjajo te prihranke. Program delitve dela dobička temelji na podmeni, da del dobička, ki je glavni pokazatelj uspešnosti podjetja, dodelimo zaposlenim in jim s tem pokažemo njihovo pomembnost pri doseganju uspešnosti podjetja. S tem podjetje spodbudi interes zaposlenih za uspešnost celotne organizacije, poveča pripadnost zaposlenih, spodbuja sodelovanje med ravnatelji in ostalimi zaposlenimi itd. Del dobička se lahko zaposlenim izplača na več različnih načinov : v gotovini, v delnicah, z bonusi itd (Lipičnik, 1998, str. 240 - 241).

Za zgraditev in vzdrževanje dobrih odnosov z zaposlenimi je pomembno zaposlenim predvsem prisluhniti. V ta namen so se uveljavili letni razgovori med ravnateljem in zaposlenimi, kjer se obe strani pogovorita o dosežkih preteklega leta, pričakovanih in pripombah. Letni razgovor je na področju kadrovanja vrsta bilance, ki jo je treba nujno opraviti in ima enako pomembno vlogo kot računovodska bilanca za finančno poslovanje podjetja. Tako ravnatelj sproti spremlja razvoj zaposlenih, ocenjuje njihov napredek in jim na podlagi tega daje pohvale ali nagrade (Jamšek, 2003, str. 49).

V zdajšnjih vrtinčastih časih tudi v gospodarstvu iščejo ljudi s posebnimi sposobnostmi, podjetniške in še bolj nepodjetniške voditelje, ki znajo druge strateško in človeško navdušiti. Za dolgoročno uspešnost podjetja se je potrebno prilagajati in zraven trajno izboljševati vse ravni podjetja, vključujoč zaposlene. O tem govorijo trenutne uspešnice na področju managerskih znanosti, kjer so zaposleni gledani kot »sopodjetniki«. Princip sopodjetništva predstavlja le malo bolj poglobljeno gledanje z vidika razvoja zaposlenih in njihove participacije v upravljanju podjetja (Tkalec, 2003, str. 79).

Skrajni čas je, da managerji nehajo gledati na participacijo zaposlenih v upravljanju kot na nekakšno nujno zlo in nepotreben prispevek k klasičnemu sistemu lastniškega upravljanja, ki le omejuje avtonomijo poslovnega odločanja in škoduje poslovnemu uspehu. Znano je, da z vključevanjem zaposlenih v upravljanje lahko managerji izkoristijo njihove sinergijske učinke, s tem povečajo njihovo motivacijo in dosežejo večjo učinkovitost (Vovk, 2001, str.55)

4.4. Lokalne skupnosti

»Lokalna skupnost predstavlja lokalno področje, na katerega ima vpliv lokalni poslovni svet in obratno.« (Jaklič, 2002, str. 269).

Dejstvo je, da je eden ključnih udeležencev za podjetje tudi lokalna skupnost. Podjetje je v nekaterih stvareh od lokalnih skupnosti pravzaprav kar odvisno; podjetje si želi kulturno in izobraževalno okolje, okolje, namenjeno razvoju grozdov, elektriko, vodo, javne storitve, kot so: gasilci, policija, transportni sistem in razvita logistika, omogočeno varovanje itd. Dobri odnosi z lokalno skupnostjo lahko izboljšajo pogoje poslovanja in s tem pozitivno vplivajo na poslovanje. Da podjetje od lokalne skupnosti pridobi vse te dragocene vire, ki bi jih lokalna skupnost lahko namenila komu drugemu, mora podjetje pri svojem upravljanju upoštevati in poskušati zadovoljevati tudi interese lokalne skupnosti.

Nekatere lokalne skupnosti posedujejo pogajalsko moč, ki je primerljiva z močjo lastnikov, saj te lokalne skupnosti kontrolirajo nekatera področja, ki so v interesu podjetja in s primerno regulatorno politiko v večini razpolagajo z dobrimi izhodišči, ki jih managerji ne morejo spregledati. Vpliv te skupine udeležencev je viden navzven, zato jih podjetja tudi zelo redko spregledajo (Lovšin, 2002, str. 35).

Odvisnost je seveda obojesmerna torej medsebojna, saj tudi lokalna skupnost potrebuje podjetje za bolj kvaliteten nivo življenja in za zadovoljevanje potreb, ki se porajajo v lokalni skupnosti:

1. *Pospeševanje gospodarskega razvoja*: vsaka lokalna skupnost ima potrebo po gospodarskem razvoju, ki ga lahko vanjo vnese podjetje. Ta razvoj pa ne sme biti prehitel, da v lokalni skupnosti ne povzroči prometne in prostorske prenatrpanosti in onesnaženosti, ki bi spodbudile nezadovoljstvo in nestrpnost lokalne skupnosti. Pri zagotavljanju razvoja je potrebno temeljiti na sodelovanju vseh udeležencev in graditi na lokalnih sinergijah.
2. *Izboljšava delovne sile*: kamor prištevamo povezave s šolstvom, sodelovanju pri prekvalifikaciji delavcev in zaposlovanje invalidov.
3. *Izboljšava kvalitete življenjskega okolja*, kjer naj bi podjetje skrbelo za ekološko neoporečnost, pomagalo pri drugih ekoloških problemih skupnosti, pomagalo pri urejanju zdravstvenega varstva in primerne urbanističnega načrtovanja in sodelovalo pri drugih dejavnostih za izboljšavo kvalitete okolja.
4. *Tehnična pomoč lokalnim vladam*: gre za pomoč pri finančnih načrtih, nadzoru in izpeljavi raznih organizacijskih projektov, kjer ima podjetje neprimerno večje izkušnje, zbrane v kadrih managerjev. Podjetje pomaga lokalni skupnosti s svojimi izkušnjami, lokalna skupnost podjetju ponudi nekaj članov v občinskih svetih, kjer managerji spoznajo potrebe družbe in imajo hkrati tudi nekaj vpliva.
5. *Donacije in sponzorstva* je najbolj pogosta oblika sodelovanja podjetij z lokalnim skupnostmi. Pomembno je imeti strategijo sponzorstva, da se doseže obojestranske koristi, pri čemer morajo biti postavljeni tako kriteriji dodeljevanja kot tudi cilji.

Za odnos med podjetjem in lokalno skupnostjo je značilna visoka soodvisnost, tako je uspešnost enega in obeh odvisna od kvalitete skupnega dela. Sledi, da morajo tako lokalni politiki kot tudi managerji v podjetjih razviti filozofijo in metode sodelovalnega odnosa, v katerega vključijo delovanje čimveč ostalih udeležencev (Jaklič, 2002, str. 270).

4.5. Kupci

Že dolgo je znana misel: »kupec je kralj«, kar pomeni, da je potrebno proizvajati takšne storitve in proizvode, ki si jih želijo kupci. To zahteva veliko truda, namenjenega kupcem,

brez katerih ni prodaje, ni dohodka in torej ni podjetja. To pa ne pomeni le proizvajati, to pomeni opravljati vso funkcijo trženja (segmentiranje, ugotavljanje potreb, pozicioniranje itd.) na kakovostni ravni, seveda v povezavi z drugimi funkcijami podjetja, predvsem s proizvodnjo in z razvojnimi oddelki. V preteklosti so se podjetja lahko osredotočala na svoje notranje zmogljivosti s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij, toda tista, ki niso razumela potreb svojih strank, so pozneje ugotovila, da so jih tekmeči prehiteli z izdelki in s storitvami, ki so bile bolj prilagojene kupcem. Tako sedaj podjetja pozornost usmerjajo navzven, na odjemalce. To se lepo kaže v podjetjih, ki imajo v poslanstvu in viziji zajeto, da si želijo biti vodilni na trgu, imeti vodilni položaj pri zagotavljanju vrednosti strankam.

»Če ne misliš na odjemalca, sploh ne misliš na nič.« (Ted Levitt, harvardski profesor).

Kupci predstavljajo prvi odraz uspešnosti podjetja. Pri svojih nakupnih odločitvah so popolnoma svobodni, zato je podjetje tisto, ki se mora truditi pritegniti njihovo kupno moč. To podjetje počne s pravilnim predvidevanjem in prepoznavanjem potreb kupcev, kar vodi v možnost prodaje podjetja in posledično možnost dobička. Kupci pričakujejo kakovostne proizvode in storitve ter ustrezno ceno zanje. Danes je upoštevanje interesov kupcev vedno bolj pomembno, saj so prihodki iz osnovne dejavnosti za podjetja najpomembnejši vir dobička, pogajalska moč kupcev pa je vedno večja. V primeru, ko podjetje ne izpolnjuje njihovih pričakovanj, lahko preidejo k konkurenci (Zaman in Podobnik, 2000, str. 120).

Kako dovolj pozornosti nameniti tako pomembnemu udeležencu, kot je kupec, nas uči CRM model. Nemogoče je z gotovostjo definirati, kaj vse sodi pod upravljanje odnosov s strankami (CRM – Customer Relationship Management). Izraz je povezan z vsakim poslovnim procesom, ki je kakorkoli povezan s stranko. Nekaj let nazaj je bil CRM skupek tehnologije strežnik/odjemalec s specifičnimi aplikacijami za podporo prodajnim, poprodajnim in tržnim poslovnim funkcijam. Aplikacije so bile v primerjavi z današnjimi nezapletene in so le povzemale kritične podatke. Kasneje se je spremenila poslovna filozofija s poplavo podatkov in informacij, kar je odprlo vrata izpopolnjenim aplikacijam, ki so imele moč, neposredno vplivati na uspešnost poslovanja. Od prvih pojavov do danes je torej CRM doživel več sprememb (Tudi, če ste vedeli, kaj CRM je, je odgovor danes najbrž že drugačen, 2004, str. 26).

CRM je koncept in način vodenja, ki povezuje nove, strankam prilagojene trženjske aktivnosti, povezane z uporabo informacijske tehnologije. Je orodje za učinkovito uporabo podatkovnih baz o strankah in posledično zadovoljitev potrebe strank v različnih življenjskih obdobjih. Kot je iz samega imena koncept razvidno, je v ospredje postavljen kupec, pri čemer pa so zelo pomembni tudi zaposleni, brez katerih bomo kljub dobri tehnologiji pri strankah pogoreli. Paul Postma je CRM razdelil v štiri dele, ki jih je mogoče upravljati. Celoten model temelji na kupcu v ospredju, zato tudi vse štiri dele gledamo z vidika kupcev:

1. Razumevanje trga in strank (znanje): Zbira se podatke o strankah in se izvede segmentacija. Vzpostavi se podatkovna baza strank, kjer se o strankah nahajajo ključne informacije, ki so za proizvod ali storitve podjetja pomembne.
2. Razvoj prilagojene ponudbe (cilj): Za izbrane kupce je potrebno vzpostaviti trženjsko strategijo, sledi integracija kanalov oziroma razmislek o uporabi trženjskih poti, s katerimi bomo najbolj učinkovito dosegli kupce. Zadnji korak v tej fazi je vzpostavitev tržno usmerjene organizacije ali CRM miselnost.
3. Pridobivanje strank (prodaja): V tej fazi potrebujemo učinkovit program trženja, učinkovite tržnike in odličen sistem sprejemanja naročil. Potrebno je vzpostaviti prave prodajne poti, opraviti ciljne kampanje primerne fazi v življenjskem ciklu strank.

4. Obdržati stranke (poprodajne storitve): Potrebno je učinkovito storitveno osebje, ki stranki ponudijo najboljšo storitev, in vzpostavitev sistema, ki bo omogočal čimvečji avtomatizem pri administrativnem delu.

CRM je odgovor na spremembe, ki nastajajo v okolju in je navadno nadgradnja sedanjega sistema (Hrovat, 2001, str. 51).

4.6. Ostale skupine

Trendi strateških povezav, mrež, grozdov in sinergij ne povzročajo le vedno večje pomembnosti kupcev ampak tudi dobaviteljev. Dolgoročni odnosi z dobavitelji so lahko dobra garancija za dolgoročni razvoj podjetja z vzpostavljanjem sinergij, strateškimi povezavami in skupnimi vlaganji z dobavitelji in s kupci. Za dobro razmerje med dvema podjetjema (dobavitelj-kupec) na medorganizacijskem trgu morata napore vložiti obe strani.

Taka prizadevanja se kažejo v naslednjih oblikah:

- Dobavitelj razvije novi izdelek za zadovoljitev potreb kupcev podjetja
- Inženir podjetja dela na vključitvi dobaviteljevega novega izdelka v lastno proizvodnjo
- Dobaviteljeva banka podjetju odobri leasing-paket itd (Mihelčič, 2000, str. 22).

Vsa ta prizadevanja skupno opredeljujejo način »sožitja« dveh podjetij. Razmerja med podjetjem vedno obstajajo, ne glede na to, ali so zaupna, zapletena, učinkovita ali težavna. Ravnatelji torej ne odločajo o obstoju razmerij, odločajo pa lahko o vrsti razmerja, ki bi ga radi vzpostavili z dobavitelji, kako ga bodo dosegli, kaj se bo znotraj razmerja dogajalo in s kakšnim ciljem bodo to naredili (Mihelčič, 2000, str. 22).

Država je svojevrsten subjekt v poslovanju podjetja, saj gre za udeleženca, ki ima do podjetja oblikovano splošno politiko. Interes ima, da podjetje dobro posluje, saj le tako koristi širši družbi – tako preko zaposlovanja delavcev kot preko plačevanja davkov.

Posebna skupina udeležencev so potencialnih vlagatelji, saj še niso dejanski udeleženci v poslovanju podjetja, pa vendar vplivajo na njegovo poslovanje. Njih poleg finančnega zanima predvsem razvojni potencial podjetja.

Posojilodajalci in kreditodajalci so tisti, ki podobno kot lastniki podjetja s financiranjem zagotavljajo nemoteno delovanje podjetja, le da nimajo deleža v lastništvu. Ker je njihova udeležba v poslovanju finančne narave, so takšni tudi njihovi cilji, kjer je pomembna varnost naložbe in dolgoročni poslovni odnosi.

Okolje vsekakor ni udeleženec, so pa odnosi do okolja zelo pomembni za vse udeležence. Pri upravljanju odnosov z okoljem niso več dovolj le zgodbe o okoljski ozaveščenosti in prikaz nekaj idealističnih kataloških slik o sožitju človeka z naravo v letnih poročilih. Napočil je čas, ko podjetja dokazujejo svojo aktivnost z urejenim sistemom gospodarjenja z okoljem, kjer uvajajo in vzdržujejo sistem vrednostnega evidentiranja in merjenja okoljskih postavk. Čeprav je v večini glav glavnih ravnateljev odnos do okolja še vedno omejen na izpolnjevanja zakonskih obveznosti in priložnostnega promoviranja deklarirane okoljske ozaveščenosti, je trend v svetu tak, da bo podjetja slej ko prej prisilil v drugačno razmišljanje. (Drevenšek, 2004, str. 46). Na tem področju podjetja pridobivajo predvsem ugled, dobro ime, posredno povezavo na kakovost izdelkov, podporo države in lokalnih skupnosti in nenazadnje postaja to tudi precejšna konkurenčna prednost.

4.7. Kritika modela vključevanja udeležencev

Največji kritik modela je Argenti, ki utemeljuje nesmiselnost in neuspešnost vključevanja drugih udeležencev, razen lastnikov, v upravljanje. Meni, da so se poskusi vključevanja udeležencev v upravljanje do sedaj vedno klavrno končali z neuspešnostjo zadrug, vzajemnih ustanov, izraelskih kibucev, delavskega upravljanja, korporativizma komun itd. Celo za soupravljanje zaposlenih v nemškem sistemu meni, da povzroča predvsem nasprotovanje in merjenje moči med lastniki in predstavniki zaposlenih. Meni, da je članstvo zaposlenih v nadzornih svetih povzročilo zaostajanje velikih podjetij, saj so konflikti v nadzornih svetih in preveliko upoštevanje interesov delavcev poslabšali gospodarjenje v nemških podjetjih in s tem zmanjšali konkurenčno sposobnost celotnega gospodarstva. Argenti navaja predvsem tri organizacijske razloge proti modelu. Prvi je, da so interesi lastnikov v nasprotju z ostalimi udeleženci, homogeni, saj je vsaka delnica je enako vredna. Drugič je za lastnike zelo jasno, kaj pričakujejo, česar ne moremo trditi za ostale udeležence, ki so poleg raznolikih in težko izraženih pričakovanjem tudi že plačani. Kot tretji razlog pa Argenti navaja kompleksnost in nepreglednost, ki se lahko pojavi ta kot posledica sledenja različnim načelom, za katere ni jasne pomembnosti in primerljivosti. In kot četrtič meni, da je merjenje vrednosti različnih udeležencev v dobičku podjetja, če bi bili do njega upravičeni, praktično nemogoče (Možina et al., 2002, str. 162).

4.8. Merjenje uspešnosti podjetja v modelu vključevanja udeležencev

Dobičkonosnost družbe in ustvarjanje vrednosti za delničarje je pogoj srednjeročnega in dolgoročnega delovanja gospodarske družbe. Vendar gre pojem uspešnosti razumeti širše, saj sta podjetja in njegovo delovanje stičišče interesov več udeležencev. Torej moramo pri določanju in merjenju elementov uspešnosti upoštevati vse relevantne udeležence konkretnega podjetja. Pri izbiri meril uspešnosti je pomembno, da so vanje zajeti vsi elementi na katere manager neposredno in posredno vpliva in so merljivi. Pri tem je najlažje spremljati merila, ki temeljijo na finančnih kazalcih in kratkoročno motivirajo managerje. Motivacijski elementi, ki managerje spodbujajo na dolgi rok in k strateškemu delovanju, so težje ali le posredno merljivi. Toda če se zanemarijo, je to za družbo lahko zelo škodljivo. Ti kazalci so : zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, število patentov, povečanje ugleda družbe, stopnja fluktuacije, večje zadovoljstvo lokalnega okolja, večja skrb za naravno okolje, boljši odnosi z vlagatelji, ustrezen razvoj družbe itd. Težja merljivost ni izgovor izogibanje tem merilom. Kakšno težo bo imelo posamezno merilo za nagrado managerju, pa je odvisno od razmer v podjetju, saj dober sistem nagrajevanja upošteva naravo podjetja, njegov položaj in vpetost v okolje v najširšem pomenu besede (Kostrevc, 2003, str. 64).

Razvoj teorije vključevanja udeležencev je šel v smeri izdelovanja uravnoteženih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja. Razvili so se različni pristopi, med njimi sta najbolj znana Evropski model poslovne odličnosti (EFQM) in v nadaljevanju podrobneje razložen uravnotežen sistem kazalnikov (BSC) Kaplana in Nortona (Lahovnik, 2003d, str. 210).

Uravnotežen sistem kazalnikov je managersko orodje, ki spremlja poslovanje na več področjih. Cilji modela izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Uravnotežen sistem kazalnikov je več kot taktični ali operativni sistem merjenja, saj ga inovativna podjetja uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. V središču managerskih procesov je model nadomestil finančni načrt in je postal operativni sistem novega procesa strateškega managementa. Uravnotežen sistem kazalnikov tako med drugim meri zadovoljstvo, produktivnost, odzivnost in motiviranost zaposlenih, kjer so merila za določanje stopnje zadovoljstva vpetost v odločitve, priznanje za dobro opravljeno delo,

dostop do zadostnih informacije, spodbujanje ustvarjalnosti, podpora skupnih služb in splošno zadovoljstvo s podjetjem. Prav tako meri cilje, ki so postavljeni v interesu lastnikov s finančnim delom in se obrača na kupce in se s posebno ponudbo dobrih izdelkov, storitev, cen itd poteguje za njihovo naklonjenost. Vse to pa podpira vidik notranjih poslovnih procesov, ki so ključni notranji procesi za zagotavljanje dolgoročnega doseganja ciljev podjetja (Jeretina, 2002, str. 2 - 5).

Model usklajuje kazalce, ki so usmerjeni v preteklost, s kazalci s pogledom naprej. Merjenje uspešnosti meri z uresničevanjem strategije, predvsem pa v enem izkazu združuje pomembne razsežnosti poslovnega procesa (Rejc, 2003, str. 17).

Model uravnoteženega merjenja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja (BSC ali balanced score card) je v primerjavi s konceptom EVA ali z ostalimi, zgolj finančnimi in računovodskimi merili uspešnosti, boljše sredstvo nadzora, saj vključuje tudi nefinančne kazalce. Njegova avtorja Kaplan in Norton sta ga predstavila že leta 1992, a lahko bi rekli, da je še sedaj »vroča tema« ameriških in evropskih svetovalnih podjetij. Raziskava Renaissance Worldvide, Inc. je pokazala, da ima 60% izmed 1000 podjetij Fortune že vzpostavljen uravnotežen sistem kazalnikov. Avtorja sta izpostavila štiri ključne in povezane vidike podjetja: vidik lastnikov, vidik kupcev, notranji poslovni vidik (v čem se podjetje odlikuje) in vidik učenja in rasti (možnosti podjetja za izboljševanje poslovanja).

1. *Vidik kupcev:* Kot sem že pri udeležencih prikazala, so kupci zelo pomemben člen za uspeh podjetja. Dinamična merila uspešnosti, ki kažejo tudi uspešnost v prihodnosti in ne le za preteklost, povezana z vidikom kupcev so: čas dobave, kvaliteta in cena proizvodov, kvaliteta prodajnih in poprodajnih storitev.

2. *Vidik učenja in rasti:* Vidik se nanaša na vlaganje podjetja v razvoj tehnologij in v razvijanje znanja in sposobnosti zaposlenih, saj le te dve dejavnosti omogočajo podjetju ne le slediti, ampak voditi v ogorčeni bitki za konkurenčno prednost na globalnem trgu.

3. *Notranji poslovni vidik:* Vidik se nanaša na tista področja v podjetju, ki posredno vplivajo na zadovoljstvo kupcev. Merila, kot so: kvaliteta in hitrost izdelave novih proizvodov in višina proizvodjalnih stroškov nam povedo, kakšen je potencial podjetja za zadovoljevanje potreb kupcev in graditev konkurenčnih prednosti na proizvodnji.

4. *Vidik lastnikov:* vsi trije prej obravnavani vidiki so preučevani s kvalitativnimi merili uspešnosti in se neposredno in šele v prihodnosti izrazijo v finančnih in računovodskih kazalnikih, kot so donosnost kapitala, donosnost sredstev, rast dobička, preostali dobiček, kar zanima lastnike podjetja.

Povezanost med obravnavanimi štirimi vidiki prikazuje slika v prilogi 4 (Zaman, Podobnik, 2000, str.120 - 121).

Prve kritike modela so Atkinson in sodelavci podali leta 1995, in sicer kritizirajo, da model kljub štirim vidikom zanemarljivo vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev, pa tudi pomen odnosov z javnostjo in ravnanja z okoljem. Kaplan in Norton sta se na kritike kmalu odzvala in štirim prvotnim vidikom dodala še druge. BSC se je torej po letih mirovanja začel prilagajati in razvijati smeri, ki so jo narekovale značilnosti podjetij in razmere. Z BSC je v poslovnem svetu zavela filozofija celovitega merjenja uspešnosti poslovanja, ki je spremenila vsebino strateškega managementa. Čeprav so razviti tudi drugi modeli (npr. BEM), je BSC najbolj preizkušen, najboljše programsko podprt in ob uporabi daje dobre rezultate (Rejc, 2003, str. 19).

5. Kako je tem spremembam sledila Slovenija

5.1. Sistem upravljanja v Sloveniji

Slovenski model upravljanja je večinoma povzet po nemškem modelu. Upravljanje urejujejo predvsem zakoni: Zakon o gospodarskih družbah iz leta 1993, Zakon o finančnem poslovanju podjetij iz leta 1999, Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju iz leta 1993. Gre za dvotirno upravljanje s skupščino, z nadzornim svetom in upravo. Pojavljajo se podobne prednosti in slabosti kot v državah, kjer je ta model že dolgo v uporabi; največje nejasnosti so v razmejitvi, v odločanju nadzornih svetov in uprave, izbiri članov in v tem koga le-ti predstavljajo, ter v razmejitvi med udeleženci in lastniki (Možina et al., 2002, str. 164).

Slovenski sistem upravljanja je vmesna verzija enotirnega in dvotirnega sistema. Delniške družbe iz privatizacije izšle z razpršenimi delniškimi strukturami, ki se vse bolj koncentrirajo, s čimer trg kapitala vse bolj približuje kontinentalnemu modelu. Zakonske določbe v Sloveniji na področju upravljanja so zelo ohlapno določene. Določajo le osnovne značilnosti okolja, ne določajo pa konkretnega sistema upravljanja. Vsako podjetje si mora na podlagi večnosti podjetja, tveganosti poslovanja, delniško strukturo..., samo urediti svoj sistem upravljanja, pri čemer se lahko opirajo na sprejeti kodeks in analize in raziskave, ki se podrobneje ukvarjajo s področjem upravljanja (Bajuk, 2004, str. 29).

Zgradba upravljanja delniške družbe temelji na pravni okoliščini, da je osnovni kapital delniške družbe razdeljen na delnice. Pravice upravljanja so določene s statutom, ki ga lahko delničarji s kvalificirano večino na skupščini spremenijo. Uprava in skupščina delniške družbe sta obvezna, nadzorni svet pa je pogojno obvezen, če gre za družbo, katere osnovni kapital dosega 300 mio SIT, ali če je njeno povprečno število zaposlenih večje od 500, ter izpolnjujejo določene pogoje glede obsega poslovanja, povezanosti z drugimi družbami, itd. Vloga lastnikov je pri nas relativno majhna, predvsem pa neprimerno manjša kot v anglo-ameriškem sistemu. Uprava opravlja funkcijo ravnateljstva in precejšen del upravljanja, pri čemer je meja upravljanja v njihovi domeni in zato zelo problematična. Te nejasnosti povzročajo nenaravne razmere med funkcijama upravljanja in ravnanja, ki se kažejo v popolnem obvladovanju organov upravljanja s strani ravnatelja in v obojestranskem vmešavanju v pristojnosti druge funkcije (Mihelčič, 1998, str. 12).

V Sloveniji imamo zaradi ne povsem konsistentnega načina uvajanja sprememb glede upravljanja podjetij nekaj težav, ki jih bo v prihodnosti potrebno odpraviti. Prva značilnost je okolje še ne dokončanega lastninjenja in še vedno močna prepletenost gospodarskih in političnih interesov ob makroekonomsko skoraj neopazni vlogi lastnikov. Druga značilnost je velika moč ravnateljstva v primerjavi z lastniki, kar je posledica uspešne odigrane vloge ravnateljev med tranzicijo. Tretjič je dejstvo, da v Sloveniji velikost in strukturiranost lastništva podjetij nista mednarodno primerljivi. Zadnja značilnost je vedno opaznejša vloga medijev na področju transparentnosti (Peklar, 2003, str. 23).

Med ostalimi problemi slovenskega upravljanja je daleč najbolj pereč problem nadzornih svetov (NS). In sicer v povezavi z dvojno specifikko: po eni strani so NS-ji nemočni in se ne zavedajo odgovornosti ali pa se preveč vmešavajo v ravnanje podjetja, na drugi strani imamo prijateljske NS-je, ki ne opravljajo svoje nadzorne naloge korektno. Dokaz te problematike so vsaj štirje razvpiti slovenski primeri: sporni managerski odkup BTC-ja, skupni upor uprave in NS-ja Zavarovalnice Triglav proti Goriškovi agenciji, razvpiti Westmur in afera banke SIB. Zaskrbljujoč je tudi podatek o trendu selitve slovenskih upokojenih ravnateljev v NS-je, kar je v ZDA že prepovedano, v Evropi pa se temu izogibajo. Žal se pri nas v praksi kaže, da se

nadzorni sveti sestavljajo na podlagi prijateljskih vezi in na podlagi, kdo bo koga manj oviral pri spornem početju. Podatki kažejo na »old-boys network«, in sicer s tem, da je v letih 1999-2001 delež članov NS-jev, ki so člani drugih uprav, zraslo iz 26 na 32 odstotkov (Planinc in Svetič, 2003, str. 20, 22). Gregorič pa v svojem članku navaja, da sama poznanstva niso tako zelo sporna. NS-ji bi morali bolj kot priporočila o sestavi, velikosti in absolutni neodvisnosti upoštevati kriterij strokovnosti in prevzemanja odgovornosti. Absolutna neodvisnost je v Sloveniji lahko sporna, saj je v tako majhnem okolju že zelo težko najti NS, ki ne bi imel nikakršne povezave s člani uprave ali z delničarji. Zato je bolj kot vse drugo potrebno delati na strokovnosti članov. Po Sociusovi raziskavi je v Sloveniji manj kot osem odstotkov vseh članov NS-jev neodvisnih strokovnjakov, le 35 odstotkov podjetij člane usposablja in kar 85 odstotkov podjetij nima oblikovanih komisij za podporo NS-jem (Gregorič, 2004, str. 16).

5.2. Kodeks

V drugem poglavju zgodnje zgodovine korporativnega upravljanja sem kratko povzela zgodovino upravljanja, kjer se jasno vidi, da so kodeksi upravljanja za državo postali odločilni mejniki in usmerjevalci korporacijskega upravljanja.

Predlog kodeksa upravljanja delniških družb je bil predstavljen na 20. finančno-borzni konferenci 16. maja v Portorožu. Ob koncu leta 2002 se je na Ljubljanski borzi v okviru projektne skupine začel oblikovati kodeks, s čimer so sledili zgledu večine evropskih borz, regulatorjev trga in njihovih nadzornikov ter želeli oblikovati kodeks prilagojen slovenskim posebnostim. Pri nastajanju kodeksa je sodelovalo veliko strokovnjakov s tega področja (ATVP, ministrstvo za finance, inštitut za revizijo) in Urad vlade RS za preprečevanje korupcije. Kodeks med drugim služi tudi kot vodilo delničarjem za uveljavljanje svojih pravic, odkriva pomanjkljivosti obstoječega pravnega sistema, vzpodbuja odgovorne v podjetjih k spoštovanju etike, k »benchmark« primerjavam itd (Čas, Jamnik, 2003, str. 5).

»Ti kodeksi so se močno uveljavili in zdaj jih je v svetu že blizu 130« (Krašovec, 2004, str. 31). Uporabljajo jih tako v enotirnih kot tudi dvotirnih sistemih upravljanja in večinoma so posledica premajhne učinkovitosti nadzornih svetov. Pred kratkim je bil sprejet prvi slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb, v nadaljevanju: kodeks. »S sprejemom slovenskega kodeksa upravljanja javnih delniških družb bo narejen korak k dvigu kulture korporacijskega upravljanja v Sloveniji« (Prijič, 2004, str. 30). Po besedah Prijičeve bo kodeks namenjen predvsem javnim delniškim družbam, a bo hkrati dobro priporočilo in usmerjevalec upravljanja tudi drugim delniškim družbam v Sloveniji. Kodeks je nastal na pobudo treh institucij: Ljubljanske borze, Združenja Manager in Združenja članov nadzornih svetov in tako predstavlja določen konsenz poslovnega sveta, kar pomeni samoregulacijo razmerij med družbo, delničarji in drugi udeleženci ter organi družbe (Prijič, 2004, str. 30).

Direktor Ljubljanske borze Draško Veselinovič je prepričan, da »kodeks pomeni korak naprej pri obveščanju podjetij, kar zadeva male delničarje, s čimer se širi podjetniška kultura.« Kot glavne značilnosti kodeksa je poudaril ločitev ravnanja in upravljanja, statutarno določitev, z katere posle mora uprava pridobiti soglasje nadzornega sveta, priporočila k primernemu vedenju članov nadzornega sveta in njihovo neodvisnost (Zupančič, 2004, str. 2).

Poglavitni cilj kodeksa je namreč vzpodbuditi odgovorne v podjetju k doseganju največjih koristi za družbo ob hkratnem zviševanju »shareholder value« in doslednem varovanju interesa vseh ostalih udeležencev. Kodeks je obenem za le-te vodnik za uresničevanje njihovih pravic (Jamnik, 2003, str. 42).

Glavna naloga kodeksa je jasno razmejiti odgovornosti nadzornega sveta in uprave in s tem poskušati omiliti slovensko problematiko upravljanja. Krašovec to problematiko opredeljuje s štirimi razlogi: korporacijsko upravljanje je pri nas šele v povojih, uprave v slovenskih podjetjih so relativno precej (pre)močne, država s svojim posrednim lastništvom še vedno močno vpliva na kadrovanje nadzornih svetov in uprav in v Sloveniji je zaradi majhnosti prostora kadrovske prekrivanje funkcij upravljanja in nadzora precej običajno. In kako kodeks razmeji odgovornosti? Uprava naj podjetje vodi, nadzorni svet naj jo pri tem nadzoruje in ji svetuje in z njo sprejema pomembnejše odločitve. Delničarjem pa pravno omogoča uveljavljati svoje pravice na skupščinah, pričakovati korist od razvoja družbe, h kateremu pa enakomerno prispevajo vsi udeleženci družbe. Kodeks, ki jasno ureja problematična razmerja v podjetjih, je torej dobrodošla sprememba v slovenskem upravljanju, saj »bo s tem manj povodov za sodne spore ter več možnosti za njihovo sporazumno reševanje s strani prizadetih, da bi se izognili neučinkovitemu pravdanju, katerega trajanje se v slovenskem sodstvu pogosto meri kar s petletkami« (Krašovec, 2004, str. 31).

5.3. Različne raziskave korporativnega upravljanja v slovenskih podjetjih

Slovenija je v poročilu o globalni konkurenčnosti (IMD Lausanne) v letu 2002 zasedla 38. mesto. Sodeč po raziskavi naša država najbolj zaostaja v krepitvi konkurenčnosti podjetij, v razvoju grozdov, strateških povezavah, kakovosti lokalnih dobaviteljev in v ravnanju z znanjem zaposlenih. To se sklada tudi z drugimi študijami, ki kažejo, da slovenska podjetja premalo vlagajo v raziskave, razvoj in zaposlene, in da so podjetja preslabo povezana z inštituti. Torej ne moremo trditi, da podjetja že obvladujejo simultani razvoj podjetja z drugimi udeleženci (Konkurenčnost, 2003, str. 14).

Po drugi strani je leta 1999 bila na Ekonomski fakulteti v Ljubljani opravljena raziskava o strateškem vedenju slovenskih podjetij v tranziciji, v kateri so zbrane bistvene značilnosti upravljanja v Sloveniji. Raziskava zajema 46 naključno izbranih velikih in srednjih podjetij. Izbrana podjetja so po ZGDju uvrščene med delniške družbe, ker je lastniška struktura navadno dovolj razpršena in sta funkciji ravnanja in upravljanja ločeni, kar omogoča lažjo raziskavo razmerja upravljanje-ravnanje. Hkrati je potrebno opozoriti še na slovensko specifičnost prenašanja določenih pooblastil lastnikov na nadzorni svet, tako da pravzaprav gre za tripartitiven odnos delničarji - nadzorni svet - uprava. V raziskavi se je pokazalo, da imajo odločilen vpliv (kar 41,3 %) na upravljanje notranji lastniki, sledijo druga podjetja s 30,4 %, interesne skupine s 13,3 %, in ostali. Kot najpomembnejši strateški cilj kar 68,9 % podjetij navaja rast, sledita mu ustvarjanje dobička delničarjem z 20 % in zmanjšanje stroškov z 11 %. Ravnatelji bi morali pri presojanju investicijskih odločitev pri izračunu tehtanih povprečnih stroškov kapitala upoštevati tudi oportunitetni strošek lastnih virov, torej koncept EVA, da bi resnično ugotovili povečanje vrednosti podjetja delničarjem. Kar 54,4 % podjetij, zajetih v vzorec, ne upošteva oportunitetnih stroškov lastnih virov, saj menijo, da je ta strošek nič. Prav tako se je v raziskavi pokazalo, da kar 90,5 % podjetij ne ocenjujejo stroškov lastniškega kapitala. Ker se je v zadnjih štirih letih delež teh podjetij bistveno zmanjšal, lahko sklepamo, da so lastniki slovenskih podjetij začeli bolj aktivno upravljati podjetja tudi, kar zadeva zahtevano stopnjo donosa na lastne vire. Po drugi strani je pozitivna ugotovitev, da imajo kupci pomemben vpliv na sprejemanje ključnih strateških odločitev v podjetju, kar kaže na razvijanje dolgoročnega strateškega razvoja odnosov in razmerij. Vpliv posameznih interesnih skupin na sprejemanje temeljnih strateških odločitev v podjetju je prikazan v tabeli 4, kjer so v podjetjih navedenim skupinam pripisali pomembnost od 1 do 5, kjer je 1 popolnoma nepomemben vpliv, 5 pa zelo pomemben vpliv. Spodbudno pa je spoznanje, da kar v 88,6 % proučevanih podjetij ne prihaja do razhajanj med notranjimi in zunanji lastniki, kar kaže na strateško obnašanje v smislu uravnoveženega zasledovanja interesov

različnih udeležencev. Rast podjetij je slovenskim ravnateljem bolj pomemben cilj kot ustvarjanje vrednosti delničarjem. Ravnatelji pri presoji investicijskih odločitvah skoraj v polovici primerov ne upoštevajo koncepta EVA, kar pomeni, da njihov primarni cilj ni zasledovanje interesov lastnikov ampak interesov drugih udeležencev (Lahovnik, 2003d, str. 211 - 213).

Tabela 4: Vpliv udeležencev na sprejemanje strateških odločitev v podjetju

Skupina udeležencev	Povprečna ocena pomembnosti od 1 do 5
Uprava podjetja	4,76
Nadzorni svet	3,80
Top management	3,63
Skupščina delničarjev	3,18
Kupci	2,96
Banke	2,43
Zaposleni	2,22
Dobavitelji	2,22
Država in lokalna skupnost	2,20

Vir: Lahovnik, 2003, str. 213.

Raziskovalni center Ekonomske fakultete je v letih 1997 in 1998 naredil raziskavo o uporabi kazalnikov uspešnosti med 65 slovenskimi podjetji z več kot 500 zaposlenimi. V letu 1996, na katerega se nanaša anketiranje, je kar 20 % podjetij navedlo, da ne uporabljajo nobenega izmed navedenih meril, 39 % podjetij uporablja le računovodska merila, 2 % le kvalitativna merila in 39 % uporablja kombinacijo kvanitativnih in kvalitativnih meril po vzorcu uravnoteženega sistema kazalcev. Tako je razvidno, da v slovenskih podjetjih v sistemu nadzora kvalitativna merila in kombinacija meril še niso enakovredna računovodskim in finančnim kazalcem, vendar pridobivajo na veljavi, kar dobro vpliva na konkurenčnost podjetij. Raziskava 65 podjetij je v nadaljevanju tudi pokazala, da obstaja pozitivna povezanost med uporabljenimi merili uspešnosti in dejansko uspešnostjo podjetij (Zaman, Podobnik, 2000, str.124 - 126).

Kalcunova v svoji raziskavi o vrednotah slovenskih ravnateljev ugotavlja, da sta najpomembnejša rast in razvoj, sledi skrb za potrošnike, skrb za zaposlene in skrb za naravno okolje. Dobiček, udeležba v dobičku ter opcije niso prevladujoče oblike spodbujanja interesa ravnateljev, sankcija za slabo opravljeno delo je večinoma zamenjava. Po drugi strani pa slovenski trg ravnateljev še ni dobro zaživel, saj je ponudba primernih kadrov še sorazmerno nizka. Kar 18,2 % podjetij nima predvidenih sankcij za ravnanje v nasprotju z interesi lastnika, kar pomeni, da lastniki implicitno verjamejo, da so njihovi ravnatelji njihovi zaupniki, torej v služnostno teorijo (Lahovnik, 2003d, str. 213).

Raziskava o variabilnem nagrajevanju managerjev, ki jo je lani izvedla družba Hewitt Associates v sodelovanju s poslovnim dnevnikom Finance, kaže na precejšnje razlike med nagrajevanjem managerjev v Sloveniji in Evropi (Članek je bil objavljen pred vstopom Slovenije v EU, zato se Slovenija in Evropa omenjata ločeno). Za merila uspešnosti in nagrajevanje oboji uporabljajo delovno uspešnost posameznika in poslovno uspešnost podjetja, kar pa je tudi edina podobnost. Evropski delodajalci bolj poudarjajo kompetence, raven odgovornosti managerjev ter tržno primerljivost plač. 2/3 evropskih delodajalcev plače managerjev primerja z drugimi podjetji v panogi, medtem ko to počne le 1/3 slovenskih delodajalcev. Razlika je največja pri številu let, ki jih manager prebije v podjetju. Ta dejavnik upošteva vsaj pol slovenskih podjetij, medtem ko ga evropski delodajalci večinoma sploh ne

upoštevajo. Približno 91 % najboljših evropskih delodajalcev managerje nagraduje z variabilnimi denarnimi nagradami in 50 % jih nagraduje z nedenarnimi variabilnimi nagradami. Slovenski delodajalci z denarnimi variabilnimi nagradami nagradujejo v 49 % slovenskih podjetij, nedenarnih variabilnih nagrad pa se poslužuje le 14 % podjetij. Razhajanja so tudi v načinu spremljanja uspešnosti managerjev, saj v EU kar 2/3 podjetij že uporablja sistem uravnoveženih kazalnikov, medtem ko v Sloveniji to kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih kazalcev uporablja 1/3 podjetij (Turk, 2004b, str. 19).

Analiza nagrajevanja članov uprav in nadzornih svetov delniških družb v državah EU in Sloveniji je dobrodošel oris stanja na področju motiviranja nosilcev ključnih funkcij v podjetjih in zbir koristnih informacij o obliki in višini nagrad ravnateljev in temelj za napovedovanje trendov na področju upravljanja. (Članek je bil objavljen pred vstopom Slovenije v EU, zato se Slovenija in Evropa omenjata ločeno.) Slovenske nagrade in plačila za opravljanje funkcije organov upravljajna so v primerjavi z državami EU krepko nižje in veliko manj diferencirane. Slovenske plače ravnateljem in članom nadzornega sveta zaostajajo za evropskimi tako v odstotku variabilnega dela, kot tudi v fiksnem delu in celoti. Za primerjavo so v tabeli 5 prikazani prejemki glede na države z že vračunano kupno močjo prejemkov po posameznih državah. Kaj lahko sodeč po teh raziskavah pričakujemo v prihodnje? Na področju motiviranja uprave in nadzornih svetov lahko v prihodnosti pričakujemo naslednje trende:

- Povečanje obsega skupih nagrad,
- Povečanje odstotka variabilnega dela plače,
- Nagrade članov nadzornega sveta bodo manj odvisne od dobička in bolj od kvalitete izvajanja nadzora in
- Manj kolektivnega določanja plač in več individualnih pogajanj zaradi vse večjih zahtev trga kapitala (Bajuk, 2004, str. 29).

Tabela 5: Skupni prejemki uprav in NS v Sloveniji in v državah EU

Država	Povprečna višina skupnih prejemkov (v EUR)	Odstotek variabilnega dela nagrade na skupne prejemke
Slovenija	78.150	20%
Avstrija	549.600	27%
Nemčija	1.192.500	47%
Danska	359.400	Ni podatka
Belgija	1.028.300	19%
Nizozemska	984.000	41%
Velika Britanija	890.890	32%
Irska	687.000	28%
Francija	1.346.000	47%
Švedska	913.000	33%
Italija	1.077.000	38%

Vir: Bajuk, 2004, str. 29.

Splošno bi lahko rekli, da so slovenski manjšinski delničarji pri izvrševanju njihovih pravic precej pasivni. Delež na skupščini navzočih delničarjev v skupnem številu delničarjev v zadnjih letih upada in v povprečju znaša 32 % za družbe v borzni kotaciji in 11 % za družbe na prostem trgu. V letu 2002 je bilo na skupščinah podanih le 16 nasprotnih predlogov, pri čemer so bili ti predlagatelji večinoma institucionalni lastniki. In kljub temu, da je bilo po medijih moč zaslediti precej oškodovanja malih delničarjev zaradi nelegitimnih odločitev vodstva podjetij, je bilo izpodbojnih tožb vloženi ali napovedanih le 6 (Jamnik, 2003, str.

42). Prav tako je po Sociusovi raziskavi razvidno, da tudi podjetja ne spodbujajo delničarjev h glasovanju, ampak zgolj opravljajo zakonske obveznosti (Gregorič, 2004, str. 16).

V Gospodarskem vestniku so pod krinko opravili anketo s podjetji iz borzne kotacije o njihovih odnosih in komunikaciji z delničarji. V izbrana podjetja so kot potencialni kupci poslali nekaj vprašanj v zvezi z nakupom delnic in med vsemi podjetji so se najbolje odrezali Krka, Mercator in Gorenje. Ta podjetja so zgledno odgovorila na vsa vprašanja, hkrati so potencialne vlagatelje usmerili še na druge vire informacij. V nasprotju z zaposlenimi (aktualna stavka) v zreškem Cometu standardno dobro komunicirajo z delničarji. Prav tako so vedno vzorni v Luki Koper. Le bežne odgovore so podali Droga, Istrabenz, Kolinska Merkur in Pivovarna Laško. Nazadovala sta tudi Petrol in Aerodrom. Za nekatera podjetja se zdi, da jih borza in njihovi lastniki sploh ne zanimajo. Skupna ocena pa je vseeno pozitivna, saj je opaziti vedno več podjetij, ki so do vlagateljev odprti in prijazni. V nekaterih podjetjih so se teh odnosov lotili profesionalno in so na novo imenovali človeka za komuniciranje z delničarji. Rezultati ankete so zbrani v tabeli 6 (Nidorfer, 2003, str. 22 - 23).

Tabela 6: Spreminjanje komunikacije z delničarji nekaterih slovenskih podjetij

Podjetje	Odgovor julij 2002	Odgovor oktober 2003
Aerodrom	Usmerili so na druge vire	Niso odgovorili
Delo	Niso odgovorili	Usmerili so na druge vire
Droga	Odgovorili so	Usmerili so na druge vire
Etol	Niso odgovorili	Niso odgovorili
Gorenje	Usmerili so na druge vire	Odgovorili so
Intereuropa	Usmerili so na druge vire	Odgovorili so
Istrabenz	Niso odgovorili	Usmerili so na druge vire
Kolinska	Niso odgovorili	Usmerili so na druge vire
Krka	Usmerili so na druge vire	Odgovorili so
Luka Koper	Odgovorili so	Odgovorili so
Mercator	Odgovorili so	Odgovorili so
Merkur	Usmerili so na druge vire	Usmerili so na druge vire
Petrol	Niso odgovorili	Odgovorili so
Pivovarna Laško	Usmerili so na druge vire	Usmerili so na druge vire
Pivovarna Union	Niso odgovorili	Niso odgovorili
Žito	Usmerili so na druge vire	Odgovorili so

Vir: Nidorfer, 2003, str. 22.

Po mnenju Prašnikarja, ki temelji na raziskavi, opravljeni v 130 slovenskih podjetjih, je v nadzornih svetih preveč (kar 40 %) predstavnikov zaposlenih, ki le redko soglašajo z zunanji lastniki. Če je koalicija med zaposlenimi in ravnateljem prevelika, prevladajo interesi zaposlenih, kar ni vedno dobro za podjetje. V slovenski podjetjih se za prevlado spopadajo tri interesne skupine: zaposleni, ravnatelji in institucionalni lastniki. Načeloma ni problematično sodelovanje zaposlenih v nadzornem svetu, če tam sedijo kot lastniki, velikokrat se pa zgodi, da to niso več. Takrat je njihovo poslanstvo delovno mesto in plača, to pa je preveč kratkoviden pogled za uspešno podjetje. V raziskavi je bilo tudi potrjeno, da večji kot je delež zaposlenih v nadzornem svetu, manjša je diskrecijska moč ravnatelja, kar vodi do položaja, ko je ravnatelj le še lutka zaposlenih. V samo 20 od 130 raziskovanih podjetjih ima ravnatelj prevladujoč vpliv odločanja, kljub večjemu številu zaposlenih v nadzornem svetu. Ta podjetja so izjeme, ki potrjujejo pravila, in sicer so ta podjetja zelo uspešna, z natančno izdelano strategijo, nadpovprečno usmerjena v rast in tržne niše in

uvajanje novih izdelkov. Še en dokaz, da je v podjetjih marsikaj odvisno od managerja (Prašnikar et al., 2000, str. 205).

Po drugi strani Mojca Drevenšek meni, da so zaposleni v Sloveniji trenutno najmanj pomembni udeleženci, vodstva jih zanemarjajo, medtem ko se managerji večinoma ukvarjajo z lastniki in s politiko. Do tega stanja naj bi prišlo s kroničnim pomanjkanjem osebnega komuniciranja, ki ga je zamenjalo e-komuniciranje. Tako so torej zaposleni, nevidni za managerje, vedno bolj prestrašeni in vedno bolj neinformirani ter posledično pod stresom manj produktivni, manj lojalni in manj pripravljeni vlagati v podjetje svoj človeški kapital (Drevenšek, 2003, str. 48).

Izkušnje uspešnih podjetij so, da večja kot je možnost zadovoljevanja različnih potreb z delom, večja je kakovost delovnega življenja in s tem motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. V današnjem času so uspešna le podjetja, ki so zmožna čimbolj zadovoljiti interese svojih zaposlenih in s tem izrabiti njihove ustvarjalne sposobnosti za doseg ciljev podjetja (Vovk, 2001, str. 54). Skupina svetovalnih podjetij je na tretjem merjenju organizacijske klime v podjetjih prišla do spoznanja, da je le-ta v treh letih bolj ali manj stabilna, z rahlim odstopanjem v pozitivno ali negativno smer, pri zadovoljstvu zaposlenih pa je ugotovila rahel trend v pozitivni smeri. V letu 2003 so testirali 62 podjetij. Najslabše so se odrezale pri zaposlenih kategorije nagrajevanje, razvoj kariere ter notranje komuniciranje. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu se je rahlo povečalo, predvsem zaradi stalnosti zaposlitve, delovnega časa in delovnih razmer (Glej tabelo 7.). Lahko bi torej rekli, da so zaposleni v testiranih slovenskih podjetjih precej zadovoljni s svojo zaposlitvijo in da se njihovo zadovoljstvo iz leta v leto celo povečuje (Turk, 2004, str. 23).

Tabela 7: Prikaz ocenjevanih spremenljivk zadovoljstva zaposlenih

Postavka	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,03	3,98	4,00
Zadovoljstvo z delovnim časom	3,74	3,66	3,81
Zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja	3,45	3,35	3,32
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	3,39	3,17	3,32
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	2,92	2,90	2,81

Vir: Turk, 2004, str. 23.

Hewitt Associates, mednarodno svetovalno podjetje kadrovskega managementa, je v Sloveniji izvedlo tudi raziskavo o najboljšem delodajalcu glede zaposlenih. Cilj raziskave je bil ugotoviti, katera podjetja so najboljši delodajalci, v čem se razlikujejo od drugih in najti tiste dejavnike, ki vplivajo na zavezanost podjetju, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Najboljši delodajalci v Sloveniji za leto 2003 so: Danfoss Trata, MSD in Zavarovalnica Maribor. Najboljši poudarjajo razvoj zaposlenih (48,3 ure izobraževanja na zaposlenega, medtem ko imajo v povprečju evropska podjetja 30 ur, slovenska pa le 18 ur) in imajo formalne programe za načrtovanje nasledstva ravnateljstva (Jagodič, 2004, str. 17).

Dokaz, da se v Sloveniji nekatera podjetja že prav dobro zavedajo pomembnosti intelektualnega kapitala, je podjetje Iskra Mehanizmi, katerega direktor Milan Bavec je podjetje dal oceniti britanski družbi za pridobitev mednarodnega standarda kakovosti za ravnanje z zaposlenimi (Vlagatelji v ljudi). Vlagatelji v ljudi je nacionalni standard, ki določa merila dobre prakse za usposabljanje in razvoj zaposlenih za doseg ciljev podjetja. Nosilec licence je britansko podjetje Investors in people, ki je svojo licenco začelo iz Anglije, kjer ima licenco že 34 tisoč podjetij, širiti tudi v Slovenijo in Hrvaško. Podjetje Iskra Mehanizmi

je lansko leto doseglo 23 ur izobraževanja na zaposlenega, hkrati ima zelo nizko fluktuacijo, kar pomeni, da ključni kadri ostajajo zavezani podjetju in ključno znanje ostaja v njem (Šalamun, 2003, str. 20).

Raziskava, ki je bila opravljena na vzorcu 628 slovenskih podjetij z več kot 20 zaposlenimi (dveletni raziskovalni projekt z naslovom: »The effect of Privatisation and Foreign Direct Investments, pri kateri je sodelovala Ekonomska poslovna fakulteta Maribor), je pokazala, da pri industrijskih podjetjih prevladuje naravnost na odjemalce (37,2 %), ki ji sledi izdelčna naravnost, pri trgovskih podjetjih pa ima naravnost na odjemalce le 22 % anketiranih podjetij. V celoti gledano se je le za približno 30 % anketiranih podjetij pokazalo, da je zanje značilna naravnost na odjemalce. Za ta pristop je značilno, da največjo pomembnost v procesu posvečajo željam in potrebam kupcev, da svoje izdelke in storitve prilagajajo potrebam kupcev, torej najprej opravijo faze raziskave trge, segmentacije in nato razvijejo izdelke. Iz tega bi torej lahko rekli, da kupci v Sloveniji še niso zasedli pomembnega položaja, ki si ga kot udeleženci v podjetju zaslužijo, saj je le tretjina podjetij v fazi trženja usmerjena v odjemalce (Rojšek, Podobnik, 2000, str. 100).

Raziskave, ki sem jih zgoraj omenila, so prikazale trenutno stanje korporativnega upravljanja v Sloveniji. Prav tako nakazujejo h kateremu modelu kapitalizma se nagiba slovenski. Še vedno pa ni jasno, kako se v diplomu obravnavana teorija prelije v prakso v resničnem podjetju. V ta namen je predstavljeno podjetje Juteks in orisan njihov sistem upravljanja podjetja.

5.4. Kako pristop uveljavljajo v Juteksu, d. d.

Juteks, d. d. je dobro znano proizvodno podjetje s sedežem v Žalcu. Juteks je bil ustanovljen leta 1939 kot komanditna družba, da bi zagotavljal embalažo – jutine vreč za glavno dejavnost tega področja, proizvodnjo hmelja. Po letu 1970 so naravne jutine proizvode začeli v vse večji meri izrivati umetni materiali, zato je Juteks začel s proizvodnjo talnih oblog v jutnem filcu v širini dveh metrov. Podjetje ima torej že zelo dolgo tradicijo izdelava talnih oblog, širši slovenski javnosti pa je bolj poznan od začetka njihovega trgovanja na Ljubljanski borzi, kjer na prostem trgu dosegajo neverjetne rezultate. Podjetje Juteks beleži konstantno nad petnajstodstotno rast poslovanja že štiri leta, kar je v primerjavi s povprečno 3-4 % rastjo gospodarstva Republike Slovenije zelo veliko. Juteks veliko investira v razvoj podjetja in okolice, lansko leto je izgradil in zagnal novo 4-metrsko linijo (hkrati potekajo aktivnosti izbora 11 novih vzorcev in razvoj novih proizvodov), investira v objekte (povečanje kapacitet skladišča za gotove proizvode in skladišče za opremo), s pomočjo lokalne skupnosti gradi cesto do podjetja itd. Juteks je izredno izvozno naravnano podjetje, saj kar 90 % vseh proizvodov izvozi v 35 različnih držav. Na področju kakovosti in ekologije podjetje posluje v skladu z obema pridobljenima standardoma ISO 9001 in ISO 14001. Tržna vrednost delnice Juteksa se je v zadnjih dveh letih povečala za osemkrat, s čimer je Juteks najuspešnejša družba na Ljubljanski borzi. Dobri rezultati in ugled, ki si ga je podjetje v zadnjih letih pridobilo ima pozitiven vpliv na poslovanje z delnicami na borzi. Samo v letu 2003 se je število delničarjev povečalo od 782 do 990, kar je tudi posledica 26,6 % rasti vrednosti delnice v lanskem letu. Podjetje je bilo v letu 2001 po oceni bonitetne družbe Dun@Brandstreet uvrščen med 50 podjetij z najvišjo oceno v Sloveniji.

Juteks, d. d. ima enočlansko upravo s petletnim mandatom in 6-članski nadzorni svet, ki ima mandat 4 leta in ima letno štiri seje s prisotnostjo direktorja podjetja. Na dan 31. 12. 2003 je bilo evidentiranih 990 delničarjev od tega 103 pravnih oseb. Struktura lastništva na dan 31. 12. 2003 je razvidna iz tabele 8.

Tabela 8: Struktura lastništva po stanju 31. 12. 2003 iz delniške knjige

Delničarji	Leto 2003 v %
Kapitalska družba d.d.	16,97
SDCF	14,19
Lastne delnice Juteksa	8,91
Minada d.o.o.	6,09
Zlata Moneta I d.d.	5,40
Banka Celje d.d.	5,04
Ostali (mali delničarji)	43,40

Vir: Letno poročilo podjetja Juteks 2003.

Podjetje Juteks je v letu 2003 kot rezultat zgledega sodelovanja z delničarji prejelo nagrado Portal Ljubljanske borze in GV za najbolj odprto družbo na prostem trgu Ljubljanske borze. Glede na nagrado Ljubljanske borze, me je zanimalo, kako v podjetju v praksi izgleda model lastništva ali model vključevanja udeležencev. Po opravljenem razgovoru sem ugotovila naslednje : (Intervju je podan v Prilogi 5)

- G. Luskar meni, da bi lahko značilnosti upravljanja podjetja Juteks našel v obeh modelih; vodstvo podjetje vodi dolgoročno in se trudi zagotavljati zadovoljstvo vseh udeležencev, hkrati pa je njihova prirota za lastnika iz Anglije SDCF povečati vrednosti delnice. Hkrati se čuti pritisk povečevanja deleža lastništva institucionalnim lastnikom, čeprav v primerjavi z angleškim lastnikom slovenski ne izvršujejo takšnega pritiska zgolj na kratkoročno rast vrednosti delnice.
- Nagrado so po mnenju g. Luskarja dobili bolj zaradi neresnosti drugih podjetij na tem področju. Menijo pa, da so odnosi z delničarji zelo pomembni.
- Ravnateljstvo ima sklenjene individualne stimulacijske pogodbe, s katerimi se na podlagi kvantitativnih meril, izpeljanih iz donosnosti kapitala, nagrajuje ravnateljstvo v variabilnem delu 3,6 plače. Od tega je dve tretjini nagrade izplačano v delnicah podjetja.
- Tudi približno polovica zaposlenih ima delnice podjetja in tako imajo posredno vpliv na nadzorni svet, saj predstavnika v nadzornem svetu nimajo. Podjetje sicer potrjuje, da so zaposleni pomembni in imajo tudi notranja ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih, a še nimajo izdelane strategije investiranja v zaposlene niti še ne zaznavajo izrazite rasti pomembnosti človeškega kapitala v podjetju.
- Zaradi specifičnosti proizvodnje je dobaviteljev na trgu malo število. Podjetje sodeluje z več dobavitelji zaradi manjšega tveganja, tveganja odpovedi dobavitelja ali večje varnostne zaloge v primeru hitrega povečanja proizvodnje. Torej na dobavitelje ne gledajo kot udeležence, in čeprav z njimi sicer dobro in korektno sodelujejo, nimajo v mislih strateško dolgoročnih odnosov in grajenja na sinergijah.
- Kupci tako na medorganizacijskem trgu kot na končnih trgih kupujejo na odprto do določene kvote. Cene v tujini so vezane na dolar, s čimer omilijo nihanja tečaja valute.
- Odnos podjetja do države je omejen na plačevanje davkov, večino kapitala pridobijo pri bankah.
- V nasprotju z nesodelovanjem države pa kot pomembnega udeleženca zaznavajo lokalno skupnost. Podjetje kot sponzor veliko prispeva k razvoju lokalne skupnosti, hkrati lokalna skupnost podjetju pomaga pri vzpostavljanju boljših logističnih povezav.
- V podjetju ne uporabljajo niti koncepta EVA niti koncepta BSC. Za merjenje uspešnosti zaenkrat uporabljajo le finančne kazalce, klasične metode izračunov, izvedenih iz dobička.

Vse te ugotovitve nas privedejo do spoznanja, da podjetje nima nobenega čistega modela, da pa so bližje modelu lastništva, saj od udeležencev bolj upoštevajo le lokalno skupnost.

6. Sklep

V današnjem svetu ni več pomembno biti samo dober, pomembno je biti dober v prilagajanju. Že Charles Darwin je ugotovil: «Ne preživijo najmočnejši ali najpametnejši, ampak tisti, ki se najbolje prilagodijo spremembam.» Ta citat je vsekakor primeren za podjetja v današnjih turbulentnih časih, ko je na trgu prisoten hiter razvoj visoke tehnologije, hitro spreminjanje potreb potrošnikov in je vedno pomembnejše znanje ljudi. Največjo moč podjetja tako, kljub različnim sistemom kapitalizma, ki ga pogojuje z različnim okoljem družb, predstavlja njihova zmožnost prilagajanja.

Z različnimi zgodovinskimi pogoji in okoljem, sta se v svetu torej oblikovala dva precej različna modela upravljanja: lastniški model in model vključevanja udeležencev. Skupni imenovalec med lastniškim modelom in modelom vključevanja udeležencev je mogoče utemeljiti s tezo, da konkurenčni razvoj podjetja brez uresničenih vseh interesov udeležencev ni mogoč. Seveda obstaja določen »trade-off« med njihovimi interesi, kar se kaže pri določitvi strateškega cilja podjetja (Lahovnik, 2003a, str. 211 - 213).

V zadnjem desetletju je prišlo do pomembnih sprememb v pogledu na podjetje. S spoznanjem, da je znanje ključni vir konkurenčne prednosti podjetja, je dobil model vključevanja udeležencev dodatno razsežnost. Delničarski pogled na podjetje je potrebno dopolniti z vprašanjem, kdo in kako ustvarja dodano vrednost v podjetju.

Po pregledu lastniškega modela je jasno, da je model morda preveč ozek, vendar veliko bolj pregleden in sistematično obvladljiv. Kazalci uspešnosti so jasni, v imenu koga je potrebno upravljati je določeno (delničarji) in interesi ostalih udeležencev v upravljanju niso pomembni, saj imajo fiksne prejeme. Seveda pa se v modelu porajajo problemi, ki svojo rešitev iščejo v modelu vključevanja udeležencev. Ta model pa precej demokratično išče pravne rešitve med vsemi udeleženci podjetja in upošteva tudi postavke, ki jih ni moč fizično zajeti in predpisati z zakonom. Gre za mehke vede: ravnanje z znanjem, merjenje intelektualnega kapitala, upravljanje s človeškimi viri, povezovanje s strateški partnerji, vzpostavljanje mrežne organizacije itd. Prav zaradi te neoprijemljivosti je ta model veliko bolj zahteven za podjetja, prav tako pa prinaša tudi večjo uspešnost.

Z razvojem gospodarstva je jasno, da je napočila era znanja in da s tem kritičen in strateški pomen dobiva intelektualni kapital podjetja. Strateški pomen dobiva sposobnost podjetja za ustvarjanje, pridobivanje in uporabljanje intelektualnega kapitala. Vsako podjetje ima lastno znanje, zgodovino, kulturo in splet organizacijskih rutin. Če podjetje želi zadržati in še graditi svojo konkurenčno prednost, bo moralo posedovati edinstvene vire, ki jih konkurenti ne bodo mogli v kratkem času posnemati. Ti viri so znanje zaposlenih in ravnateljstvo znanja, dobri dolgoročni odnosi s kupci in z dobavitelji, pridobljena naklonjenost lokalnih skupnosti in ostalih udeležencev, kar se vse odraža v finančno zdravi strukturi podjetja, ki zadovolji tudi delničarje (Pučko, 1998, str. 66).

V prihodnosti bosta oba modela pridobivala na pomenu, saj naj bi z globalizacijo postajal vse močnejši interes lastnikov in hkrati naj bi z gospodarskim razvojem rasla pomen in moč ostalim udeležencem. Na nek način naj bi prihajalo do dinamične konvergence med obema modeloma (Jaklič, 2002, str. 276).

V Sloveniji je prisoten dvotirni sistem upravljanja. Relativno počasno prilagajanje slovenskih podjetij na prehodu iz socializma v kapitalizem je razvidno tako iz problematike z nadzornimi sveti kot tudi iz rezultatov nekaterih opravljenih raziskavah. Nekatere raziskave so med sabo kontradiktorne, saj si popolnoma nasprotujejo. Najbrž je razlog v neenakih vzorcih, v časovni razliki in drugačni sistematiki raziskovanja.

Na splošno bi lahko rekli, da večina raziskav meni, da je v Sloveniji prisoten model vključevanja udeležencev in da delničarji, kljub trendu povečevanja deleža institucionalnim lastnikom, niso tisti, katerih interesi bi bili »alfa in omega« za ravnatelje. Mali delničarji so zaenkrat bolj ali manj pasivni, tako v udeležbi skupščin kot tudi v inovativnem sodelovanju. Prav tako raziskave dokazujejo, da ravnatelji večinoma ne upoštevajo koncepta EVA in s tem dokazujejo, da jim primarni cilj ni zasledovati interese lastnikov. Podjetja malim delničarjem sicer vedno bolj, ampak še vedno premalo, posvečajo pozornost v obliki komuniciranja z javnostjo. Se pa na področju stvari premikajo na bolje, kar je razvidno tudi iz skritih kamer Gospodarskega Vestnika. Po raziskavah sodeč se je tudi pokazalo, da bi lahko verjeli v obstoj zaupniške teorije v slovenskih podjetjih.

Glede zaposlenih so raziskave pokazale najbolj različne rezultate. Nekateri strokovnjaki trdijo, da so zaposleni najbolj zapostavljena skupina udeležencev, da jih ne upoštevajo pri upravljanju, da se ne upošteva njihova pomembnost in pomembnost znanja. Po drugi strani druge raziskave dokazujejo, da je v nadzornih svetih preveč zaposlenih in da so zaposleni zadovoljni z zaposlitvijo. Prav tako iz aktualnih dogajaj v Sloveniji vemo, da so različni sindikati delavcev precej močni in jim managerji le redko ne podležejo.

Za ostale udeležence so podjetja še precej negotova, kaj in kako bi naj uresničevala njihove interese.

V slovenskih podjetjih se za merjenje uspešnosti večinoma uporabljajo kvantitativna finančna merila, BSC pristop še ni zaživel.

Podjetje Juteks je zelo uspešno podjetje in po ocenjevanju strokovnjakov med najboljšimi po odnosu z javnostmi. Kljub svoji naprednosti se vidi, da pomembnosti znanja še niso spoznali za lavno konkurenčno prednost, kar je pravzaprav glede na njihovo industrijsko proizvodno usmerjenost tudi razumljivo. Prav tako še niso razmišljali o strateških povezavah z dobavitelji in kupci, vendar pa zato zgledno sodelujejo z lokalno skupnostjo. Prav tako zaenkrat še ne uporabljajo uravnoteženega sistema kazalcev ali kakšnega drugega modela mešanih kvalitativnih in kvantitativnih kazalnikov za ocenjevanje uspešnosti. Kljub temu pa vseeno izvajajo notranje kontrole zadovoljstva zaposlenih in delajo analize zadovoljstva kupcev in dobaviteljev.

Novonastali slovenski kodeks naj bi bolj ali manj uredil težave slovenskih podjetij v zvezi z NS, njihovo pristranskostjo in nesprejemanjem odgovornosti. Vseeno pa bo potrebno še vedno bdeti nad to problematiko in se truditi predvsem v smeri strokovnosti članov nadzornih svetov. Strokovni nadzorni sveti bi za sabo potegnili tudi večjo usmerjenost podjetja v strateško sodelovanje s kupci in dobavitelji in v zavedanje podjetja, da se konkurenčna prednost podjetja v današnjih časih gradi na znanju zaposlenih. Potrebno bi bilo uvesti kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih meril uspešnosti podjetja za ocenjevanje dela ravnateljstva, da bi ravnateljstvo na zaposlene gledalo kot na sodelavce in na podlagi sodelovanja poskušalo doseči optimalne skupne rezultate preko modela vključevanja udeležencev.

7. Literatura

1. Bajuk Jože: Nagrade ali plačila. Kapital, Ljubljana, XIV (2004), 337, str. 28-29.
2. Blair M. Margaret: For Whom Should Corporations Be Run? : An Economic Rationale for Stakeholder Management. Long range plannig, 31 (1998), 2, str. 195-200.
3. Borak Neven: Mednarodna primerjava lastništva in upravljanja podjetij. Economic and Business review, Ljubljana, 2 (2000), posebna številka, str. 145-153.
4. Cadbury Adrian: What are the trends in Corporate Governanc? How Will They Impact Your Company? Long range plannig, 32 (1999), 1, str. 12-19.
5. Clarke Thomas: The stakeholder corporation: A Business Philosophy For The Information Age. Long range plannig, 31 (1998), 2, str. 182-194.
6. Čas Miloš, Jamnik Simona: Corporate governance. Pravna Praksa, Ljubljana, leto 22/601, 25, str. 5-6.
7. Drevenšek Mojca: Šest vprašanj za okoljske menedžerje. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, LIII (2004), 3, str. 46-48.
8. Drevenšek Mojca: Zaupanje ublaži občutek tveganja. Manager, Ljubljana, 2003, 12, str. 48-51.
9. Friedman Milton: Capitalism and Freedom. Chicago, University of Chicago Press: 1962. 201 str.
10. Gregorič Aleksandra: Kakšen »corporate governance« potrebujemo v Sloveniji? Finance, Ljubljana, 2004, 7, str. 16.
11. Gregorič Aleksandra: Prevezeli smo slabosti obeh sistemov. Manager, Ljubljana, 2003, 1, str. 57-62.
12. Hrovat Metka: Nova doba trženja: Upravljanje odnosov s strankami ali CRM. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, L (2001), 29, str. 50-52.
13. James Harold: Objokavanje prekipelega Parmalata. Finance, Ljubljana, 2004, 77, str. 16.
14. Jagodič Luckmann Barbara: Najboljši evropski in slovenski delodajalci 2003/2004. Finance, Ljubljana, 2004, 55, str. 17.
15. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 352 str.
16. Jamnik Simona: Varstvo interesov delničarjev. Manager, Ljubljana, 2003, 1, str. 42-43.
17. Jamšek Franc: Molk je zlata vreden. Kapital, Ljubljana, 13 (2003), 327/328, str. 49.
18. Jeretina Bernarda: Uravnoteženi sistem kazalnikov ter analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Tosama, d. d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 43 str.
19. Klemenc Tomaž: Corporate governance in borzna pravila obveščanja. Finance, Ljubljana, 2003, 48, str. 22.
20. Kostrevc Denis: Cilji: motiviranost, lojalnost, odgovornost. Manager, Ljubljana, 2003, 1, str. 63-65.
21. Kralj Janko: Upravljanje kot obvladovanje družbe. 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje, Zbornik referatov, Brdo pri Kranju, 2003, str. 7-10.
22. Krašovec Tone: Marsičesa se še učimo. Kapital, Maribor, XIV (2004), 333, str. 30.
23. Lahovnik Matej: Najpomembnejše odločitve. Manager, Ljubljana, 2003, 1, str. 7.
24. Lahovnik Matej: Nekateri izzivi za upravljanje in ravnanje podjetij. 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje, Zbornik referatov, Brdo pri Kranju, 2003, str. 59-64.
25. Lahovnik Matej: Ponuja EVA kislo jabolko? Gospodarski vestnik, Ljubljana, LII (2003), 41, str. 46-47.
26. Lahovnik Matej: Razmerje med upravljanjem in ravnanjem v Sloveniji – ali lahko govorimo o problemu agenta? Organizacija, Kranj, 36 (2003), str. 209-215.
27. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1998. 422 str.

28. Lipovec Fran: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
29. Lovšin Jana: Analiza zaupniške teorije upravljanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
30. Mihelčič Miran: Prihodnost, ki je tu: navidezna organizacija. Economic and Business review, Ljubljana, 2 (2000), posebna številka, str. 7-31.
31. Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
32. Nidorfer Matjaž: Krka grozi konkurenci. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, LII (2003), 44, str. 22-23.
33. Peklar F. Leonardo: Temelji korporativnega vodenja in upravljanja. Manager, Ljubljana, 1 (2003), 1, str. 16-23.
34. Planinc Damjan, Svetič Barbara: Ustavimo nevarne igre. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, LII (2003), 7, str. 19-27.
35. Prašnikar Janez, Gregorič Aleksandra, Ribnikar Ivan: Corporate governance in transitional economies: The case of Slovenia. Economic and Business review, Ljubljana, 2 (2000), 3, str. 183-207.
36. Prijović Irena: Kodeks naj bi bil »živ«. Kapital, Maribor, XIV (2004), 333, str. 30-31.
37. Pučko Danijel: Ravnateljstvo znanja. 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 53-69.
38. Pučko Danijel: Strateško Upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
39. Rejc Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Manager, Ljubljana, 2003, 2, str. 17-19.
40. Rojšek Iča, Podobnik Darja: Trženje in tržna naravnost z zornega kota slovenskih podjetij. Economic and Business review, Ljubljana, 2 (2000), posebna številka, str. 99-114.
41. Rozman Rudi: Povezanost Funkcij upravljanja in ravnateljstva. 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 40-52.
42. Rus Andrej: Dokazovanje tega, nadarjenosti in ambicij. Manager, Ljubljana, 2003, 1, str. 8-15.
43. Sitar S. Aleša: Vloga zaposlenih in njihovega znanja pri upravljanju podjetja. 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje, Zbornik referatov, Brdo pri Kranju, 2003, str. 71-76.
44. Slapničar Sergeja: Pogodba, ki učinkuje. Manager, Ljubljana, 2003, 12, str. 60-65.
45. Sonnenfeld A. Jeffrey: Nadzorniki naj bodo spoštljivo zopni. Manager, Ljubljana, 2003, 1, str. 36-41.
46. Šalamun Andreja: Naložbe v ljudi in prihodnost. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, LII (2003), 36, str. 20-21.
47. Šink Darja: Zaupniška teorija upravljanja. 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje, Zbornik referatov, Brdo pri Kranju, 2003, str. 75-79.
48. Šmuc Sonja: Kaj lahko storim zate? Manager, Ljubljana, 2003, 6, str. 17-19.
49. Tkalec Robert: Nov pogled na sodelavce. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, LII (2003), marec, str. 29-31.
50. Turk Dunja: Zadovoljstvo zaposlenih se je povečalo. Finance, Ljubljana, 2004, 12, str. 23.
51. Turk Dunja: Najboljši delodajalci zaposlene pogosteje nagrajujejo variabilno. Finance, Ljubljana, 2004, 77, str. 19.
52. Urbanija Anamarija: Odvisniki od uspeha. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, LII (2003), 41, str. 29-31.
53. Vovk Irena: Izrabite interese svojih zaposlenih. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, L (2001), 34, str. 54-55.

54. Walravens Arnold: Naklonjeni deležniškemu modelu. *Manager*, Ljubljana, 2003, 1, str. 26-29.
55. Wheeler David and Sillanpaa Maria: Including The Stakeholders: The Business Case, *Long range planning*, 31 (1998), 2, str. 201-210.
56. Zaman Maja, Podobnik Darja: Pomen kombiniranja meril uspešnosti v slovenskih podjetjih. *Economic and Business review*, Ljubljana, 2 (2000), posebna številka, str. 115-130.
57. Zupančič Aleš: Z novim kodeksom tudi nov logotip. *Finance*, Ljubljana, 2004, 55, str. 2.

8. Viri

1. Rozman Rudi: Upravljanje in ravnanje podjetja. Interno gradivo. Ljubljana, 1999.
2. Konkurenčnost. *Gospodarski Vestnik*, Ljubljana, LII (2003), avgust, str. 14-18.
3. Tudi če ste vedeli, kaj CRM je, je odgovor danes najbrž že drugačen. *Finance*, Ljubljana, 2004, 39, str. 26.
4. Letno poročilo podjetja Juteks za poslovno leto 2003.

9. Priloge

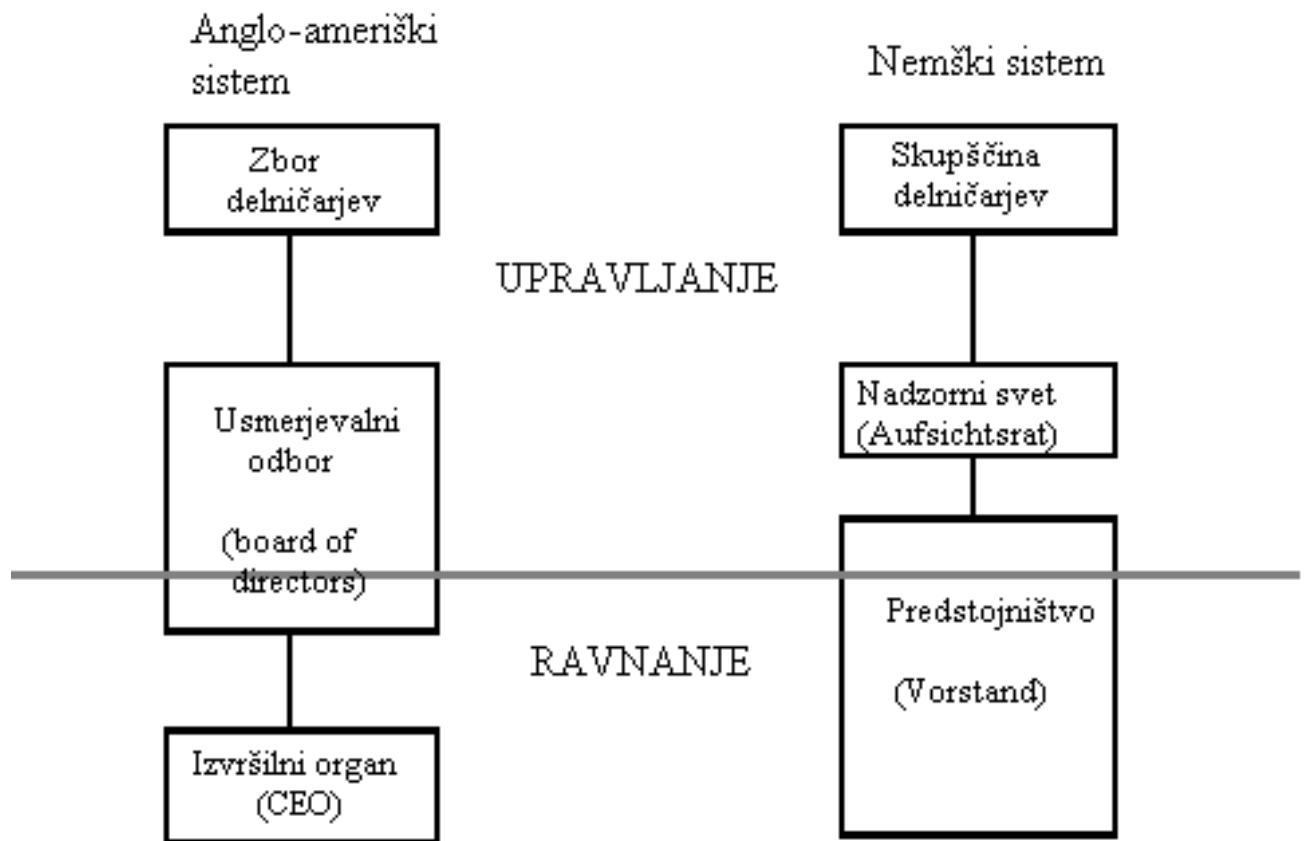
Priloga 1

Slovarček

Angleška beseda	Prevod
Corporate governance	Upravljanje podjetja ali korporativno upravljanje
Shareholder pristop	Model lastništva ali lastniški model
Shareholder	Lastnik delnic oziroma enote lastniškega kapitala
Shareholder value	Vrednost delnice
Manager	Ravnatelj
Trade off učinki	Med sabo izključujoči učinki
CEO	Glavni ravnatelj v enotirnem sistemu
Manager	Ravnatelj
Management	Ravnateljstvo
Downsizing	Odpuščanje zaposlenih
Re-engineering	Reorganizacija podjetja
Poison pills	Strupene tabletki – oblike protiprevzemnih sredstev
Greenmail	Prevzemno podjetje plača visoko ceno za delnice prevzemnika
Stewardship theory	Zaupniška teorija upravljanja
Free rider problem	Problem prostega jezdeca
Stakeholder pristop	Model vključevanja udeležencev
Stakeholder	Udeleženec, deležnik, interesna skupina
EVA (economic value added)	Ekonomski pristop merjenja uspešnosti s pomočjo dodane vrednosti
BSC (balanced score-card)	Model uravnoteženih kazalnikov
EFQM	Evropski model poslovne odličnosti
BEM	Model poslovne odličnosti
Firm-specific investicije	Investicije v specializirano znanje za potrebe podjetja
Knowledment	Ravnanje z znanjem
Gain-sharing	Program delitve prihrankov
Profit-sharing	Program delitve dela dobička
Benchmark	Primerjava podjetja z najboljšimi v panogi
Leadership and committment	Vodenje in pripadnost
Review and adoption of policy	Pregled in prilagodljivost politike
Determination of scope of audit	Določitev obsega revizije
Agreement of indicators	Uskladitev, dogovor o kazalnikih
Stakeholder consultion	Posvetovanje z udeleženci
Stakeholder survey	Raziskava med udeleženci
Internal audit	Notranja revizija
Agreement of objectives	Uskladitev, dogovor o ciljih
Preparation of account and internal reports	Priprava bilanc in notranjih poročil
External verification, certifications	Zunanja ocenitev in certificiranje
Old-boys network	Mreža znancev in prijateljev

Priloga 2

Slika 1: Skica enotirnega in dvotirnega upravljanja



Vir: Rozman, interno gradivo, 1999.

Priloga 3

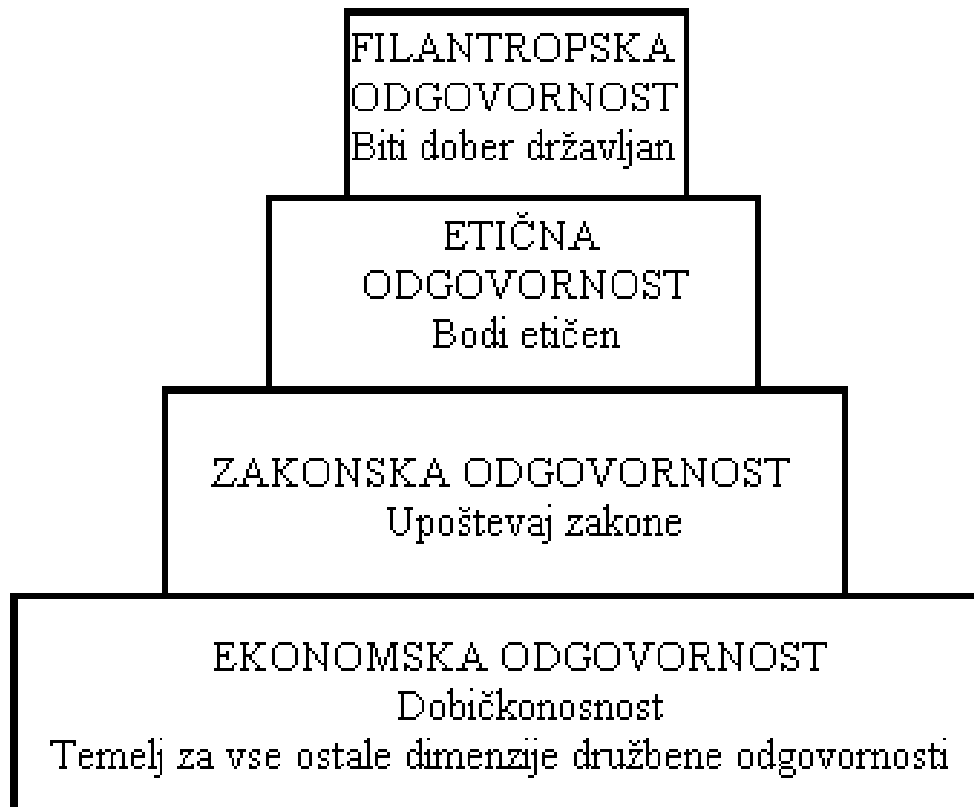
Slika 2: Krog vključevanja udeležencev



Vir: Wheeler and Sillanpaa, 1998, str. 207.

Priloga 4

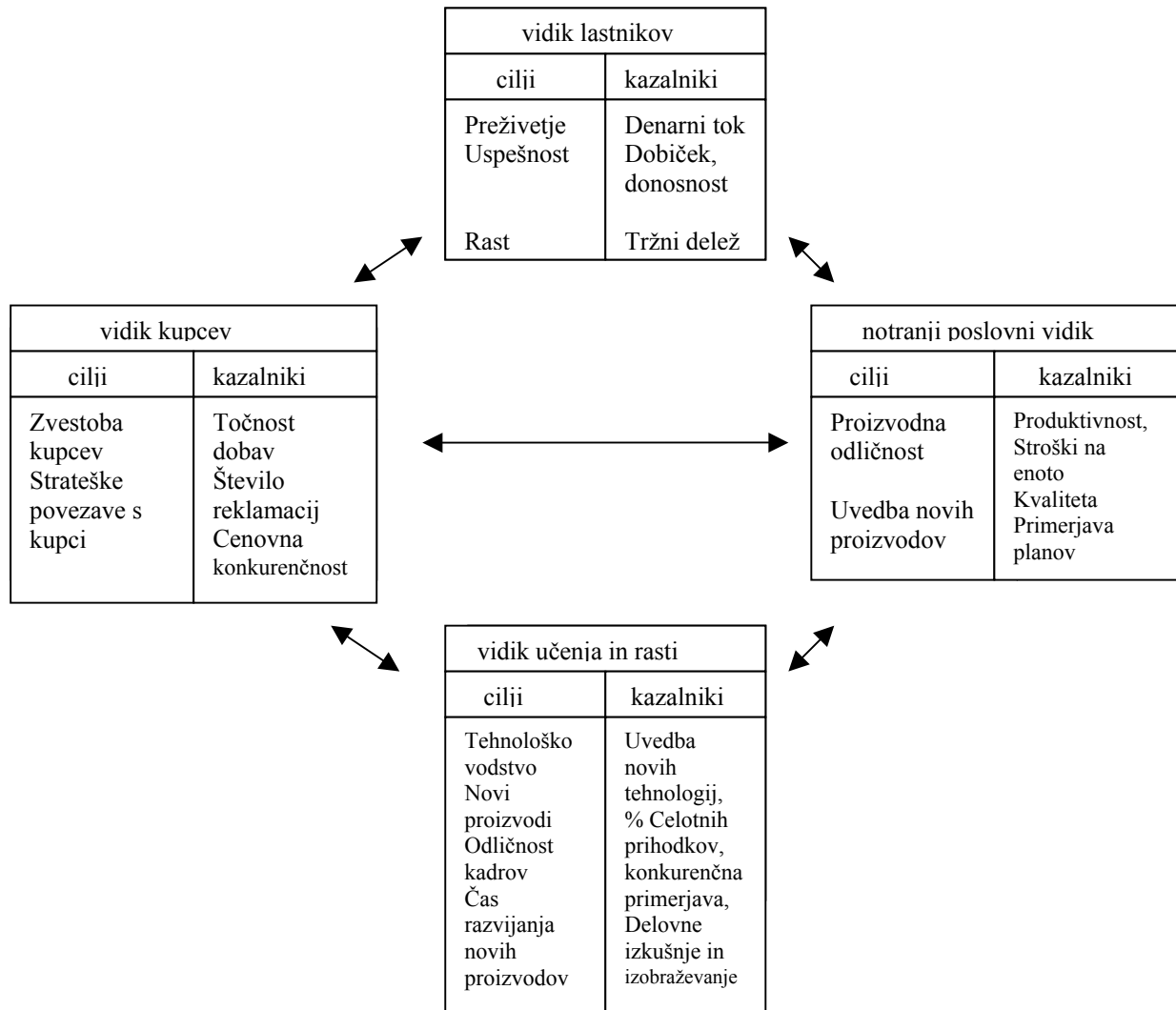
Slika 3: Piramida družbene odgovornosti podjetja



Vir: Jaklič, 2002, str. 279.

Priloga 5

Slika 4: Model uravnoteženega merjenja in presojanja uspešnosti



Vir: Zaman in Podobnik, 2000, str. 120 – 121.

Priloga 6

INTERVJU

Z g. Dušanom Luskarjem, namestnikom direktorja podjetja Juteks, d. d.

Po uvodni predstavitvi teme diplomske naloge, sem g. Luskarju na kratko predstavila še terminologijo in vsebinski povzetek diplome. Ko se je g. Luskar strinjal, da ve dovolj o tej temi, da bi lahko pogovor potekal nemoteno, sva začela z intervjujem.

1. V kateri sistem bi po vašem mnenju uvrstili vaše podjetje, ste bolj naklonjeni modelu lastništva ali modelu vključevanja udeležencev?

G. Luskar: V praksi lahko rečem, da sta prisotna oba sistema. Pri nas se zelo pozna prisotnost 14,19 % lastnika SDCF, ki je uveljavljeno angleško podjetje finančnih investitorjev. Mi smo na tem trgu precej novi, oni so stari mački in nekako znajo pokazati, kje je njihov interes. Njihov edini cilj pa je kratkoročno povečevanje cene delnice. Tako da nam tudi merila uspešnosti postavijo na osnovi metod donosnosti, iz dobička izpeljane razne kazalnike. Po drugi strani ima podjetje tudi svoje cilje in gledamo na vso stvar bolj na dolgi rok in bolj na stabilno rast kot na sunkovita povečevanja.

2. Lansko leto ste prejeli nagrado Portal Ljubljanske Borze in GV za najbolj odprto družbo na trgu Ljubljanske borze. Čemu pripisujete ta uspeh?

G. Luskar: Mislim, da je bila ta nagrada bolj odraz resnosti našega podjetja napram drugim na prostem trgu. Na A kotaciji borze se podjetja še kar ukvarjajo s temi odnosi, na prostem trgu pa razen nas menda res nihče. Sam delam na odnosi z delničarji, ker se mi zdi za ugled podjetja to pomembno, hkrati pa tudi zaznaš, kako ti ljudje gledajo na podjetje in nekako dobiš širšo predstavo o podjetju.

3. Kaj je temeljni cilj vašega podjetja?

G. Luskar: Temeljni cilj našega podjetja je vsekakor uspešnost podjetja na dolgi rok, rast podjetja in grajenje ugleda podjetja. Za nas je pomembno da nimamo prenapihnjene položaja, da ni toliko teh sunkovitih skokov.

4. Ali čutite pritiske povečevanja deleža institucionalnih lastnikov, katerih cilj je čim večja rast cene delnice?

G. Luskar: V zadnjem času je resnično čutiti povečevanje deleža institucionalnih lastnikov, predvsem vzajemnih skladov, ki resnično bolj težijo k rasti cene delnice. Vendar je med temi slovenskimi skladi in SDCF-jem razlika, naši so vseeno bolj usmerjeni srednje in dolgoročno. Hkrati imam občutek, da je tudi veliko novih fizičnih lastnikov.

5. V zvezi s teorijo principal-agent, me zanima, kako ste managerji nagrajeni za upravljanje v interesu delničarjev?

G. Luskar: Top management ima s principali sklenjene stimulativne pogodbe, ki ravnatelje nagradijo za uspešnost poslovanja, ki je v interesu lastnikov.

6. Kakšen je torej del variabilne plače in kako se izplača?

G. Luskar: Pri nas imamo variabilnega dela 3,6 plače, od tega je približno dve tretjini nagrade izplačano v delnicah.

7. *Kako so določena merila uspešnosti na podlagi katerih so izračunane nagrade po stimulacijskih pogodbah?*

G. Luskar: Gre za princip primerjave med donosnostjo kapitala in povprečno bančno obrestno mero. Direktor pa je nagrajen tudi na podlagi povprečne nagrade 5-6 sodelavcev, po hierarhični lestvici nižjih ravnateljev. Tak princip se že nekaj časa uporablja v podjetju in ker menimo, da je kar uspešen, ga bomo najbrž uporabljali še naprej.

8. *Koliko zaposlenih ima tudi delnice podjetja?*

G. Luskar: Približno 100 zaposlenih ima delnice podjetja, torej približno polovica vseh zaposlenih.

9. *Ali se vam zdi, da so zaposleni v podjetju vedno bolj pomemben element uspeha, ali da njihov pomen ostaja na isti ravni?*

G. Luskar: Situacija je takšna, da morajo vsi zaposleni biti 100 %, torej uigrani s podjetjem in ekipo. Sploh morajo biti stvari urejene v proizvodnji, saj brez proizvodnje podjetje nima nič. Zdi pa se mi, da je pomembnost zaposlenih nekako vseskozi na bolj ali manj isti ravni pomembnosti.

10. *Koliko zaposlenih je v nadzornem svetu?*

G. Luskar: V nadzornem svetu neposredno zaposlenih ni, v upravljanju pa lahko sodelujejo posredno z delnicami, ki jih imajo nekateri v lasti.

11. *Približno koliko odstotkov prihodkov podjetja namenite za izobraževanje, prekvalifikacije in druga vlaganja v zaposlene?*

G. Luskar: Zaenkrat še ne moremo govoriti o odstotkih, saj se zaenkrat s tem še nismo veliko ukvarjali. Na leto zaenkrat namenimo kakšnih 15 do 20 tisoč evrov za razne seminarje in druge izredne oblike predavanj. Pri teh predavanjih gre večinoma za željo po dvigu kvalifikacijske strukture. Sistema, ki bi urejal izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju, pa še nimamo vzpostavljenega.

12. *Ali redno spremljate zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko klimo in izražate druge kvalitativne kazalce v zvezi z zaposlenimi?*

G. Luskar: V lanskem letu smo z zaposlenimi opravili dve ali tri ankete o zadovoljstvu zaposlenih, njihovem mnenju, motivaciji. Letos smo opravili notranjo anketo v povezavi z ISO standardi 9001, ki jih imamo za kakovost. Znotraj podjetja se vsi ti kazalci izračunavajo in se uporabljajo za razne analize, nismo pa na te kazalce pozorni v povezavi z uspešnostjo podjetja.

13. *Na kakšni osnovi iščete dobavitelje, cenovno najbolj ugodnega na trgu ali imate že ustaljene dobavitelje in že dolgo časa sodelujete večinoma le z njimi?*

G. Luskar: Na tako specifičnem trgu ni velikega števila dobaviteljev. Mi imamo princip, da na vseh materialih delamo vsaj z dvema dobaviteljema, na materialu za glavni proizvod pa imamo štiri ali pet dobaviteljev. To pa zato, da se razprši tveganje odpovedi enega dobavitelja in da se hkrati ustvari neka rezerva, če pride pri nas do sunkovitega povečanje proizvodnje in s tem povečanih potreb po materialu.

14. *Ste strateško zainteresirani v dolgoročne strateške povezave, vzpostavljanje sinergij z dobavitelji in kupci?*

G. Luskar: Zaenkrat ne. O tem še nismo razmišljali, niti se o tem še nismo pogovarjali.

15. Kako sodelujete s kupci?

G. Luskar: Mi prodajamo tako na medorganizacijskem trgu okrog 15 % kot tudi na trgu končnih porabnikov. Kupcem prodajamo na odprto do določene kvote, ki jo določimo na podlagi poznavanja stranke. Ko kupec poravnava zapadle obveznosti, lahko pride po novo robo. V tujini je naša prodajna cena vezana na dolar, tako da na takšen način premestimo večja nihanja dolarja, drugače valutno nismo zavarovanji.

16. Kje pridobite večino potrebnega kapitala, na borzi, na banki?

G. Luskar: Večino kar na banki.

17. Ste morda upravičeni do kakšne državne subvencije?

G. Luskar: Nismo upravičeni do državnih subvencij, edini odnos, ki ga imamo z državo, je ta, da ji plačujemo veliko različnih davkov.

18. Za okolje ste leta 2002 pridobili ISO 14001, torej to pomeni, da ste s svojo proizvodnjo ekološko prijazni do okolice?

G. Luskar: Včasih smo imeli veliko problemov z našimi izpušnimi plini, ki smo jih zdaj popolnoma odpravili. Sedaj naša proizvodnja na noben način ne ogroža več okolja.

19. Kakšen odnos imate do lokalnih skupnosti?

G. Luskar: Menim, da je dobro imeti ugodne odnose z lokalno skupnostjo in si pomagati, če se le da. Sodelovanje je bistveno, saj smo medsebojno odvisni in povezani. Takšno podjetje kot smo mi, naj bi po nekih splošnih načelih prispevalo k razvoju lokalnih skupnosti. Že več let sponzoriramo nekaj športnih društev; dolga leta smo bili glavni sponzor Rokometnemu klubu Žalec, sedaj smo raje sponzorji več različnim društvom. V sodelovanju z lokalno skupnostjo se je začelo reševanje cestne povezave industrijskega kompleksa na žalsko obvoznico, kar je tako v našem interesu kot tudi v interesu lokalne skupnosti.

20. Kakšne kazalce v podjetju uporabljate za merjenje uspešnosti? Je med njimi kaj kvalitativnih?

G. Luskar: V podjetju se uporabljajo zaenkrat le finančni kazalci za merjenje uspešnosti poslovanja. Niti koncepta EVA še nismo osvojili, držimo se klasičnih metod izračunov, izvedenih iz dobička. O modelu uravnoteženih kazalcev še nismo razmišljali.