

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**IMPLIKACIJA LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH: IZBRANI PRIMERI  
IZ PRAKSE**

Ljubljana, april 2020

MATIC KRIVEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matic Krivec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Implikacije lastništva zaposlenih: izbrani primeri iz prakse, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. ddr. Igorjem Ivaškovičem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 19.4.2020

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 RAZVOJ LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH V SVETU</b> .....	<b>1</b>
<b>2 RAZLOGI ZA LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 Razlogi na strani zaposlenih</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 Razlogi na strani podjetij</b> .....	<b>3</b>
<b>2.3 Argumenti proti lastništvu zaposlenih in delavski participaciji</b> .....	<b>4</b>
<b>2.4 Finančni vidik participacije zaposlenih v lastništvu</b> .....	<b>5</b>
<b>2.5 Kategorije lastništva zaposlenih v EU</b> .....	<b>5</b>
<b>3 ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ V LASTI ZAPOSLENIH</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1 Zadruga</b> .....	<b>6</b>
3.1.1 Prednosti zadruga .....	7
3.1.2 Slabosti zadrug .....	7
3.1.3 Mondragon .....	8
<b>3.2 Kibuci</b> .....	<b>10</b>
<b>3.3 Keiretsu</b> .....	<b>11</b>
<b>3.4 Načrti delničarstva zaposlenih</b> .....	<b>12</b>
3.4.1 Pobuda za uvedbo lastništva v podjetju na temelju ESOP sistema v Sloveniji .	14
3.4.2 Prednosti uvedbe ESOP-a v zasebnem podjetju .....	14
3.4.3 Možne slabosti ESOP-a v zasebnem podjetju.....	15
3.4.4 Publix Supermarketi .....	16
<b>4 POIZKUS UVAJANJA MODELA DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA ZA 21. STOLETJE V VENEZUELI</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Cogestion</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2 Različna pojmovanja delavskega soupravljanja congestiona in boj idej za prevlado načina izvajanja modela</b> .....	<b>17</b>
<b>5 PRIMERI PODJETIJ V LASTI ZAPOSLENIH V SLOVENIJI</b> .....	<b>18</b>
<b>5.1 Domel</b> .....	<b>20</b>
<b>5.2 Zadruga novi Novoles</b> .....	<b>21</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>24</b>

## **SEZNAM KRATIC**

angl. - angleško

**ESOP** – (angl. Employee stock ownership plan): Načrti delničarstva zaposlenih

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

**ZDA** – Združene države Amerike

**ZSDU** – Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju

## UVOD

Z zaključno strokovno nalogo pred vami, sem se odločil v želji prispevati k slovenski literaturi s prikazom dobrih in slabih praks vezanih na participacijo zaposlenih v podjetju. Na primerih konkretnih podjetij in literature, bom v nalogi poizkusil predstaviti različne oblike lastništva in upravljanja podjetij s strani zaposlenih, prav tako se bom dotaknil morebitnih ovir in pomanjkljivosti takšnega sistema sodelovanja delavcev in možnosti razvoja področja delavske participacije v Sloveniji.

Začel bom z zgodovinskim pojavom in razvojem lastništva zaposlenih in delavske participacije. V nadaljevanju bom predstavil najbolj poznane oblike lastništva zaposlenih ter navedel posamezne primere takšnih podjetij. Našel bom primere kjer se lastništva zaposlenih in delavske participacije lotevajo sistematično na ravni države in družbe. Prav tako bom preveril kako je s pravnimi in družbenimi okviri širjenje in uveljavljanje oblik delavskega lastništva in participacije zaposlenih pri upravljanju podjetij v Sloveniji.

Poiskal in predstavil bom tudi primere podjetij v Sloveniji, ki že prakticirajo model lastništva in soodločanja zaposlenih, prav tako pa tudi slovenskega podjetja, ki se je lotilo takšnega poizkusa neuspešno.

Za temo zaključne naloge sem se odločil, ker se je v obdobju gospodarske krize izkazalo, da gospodarstvo še zdaleč ni samozadostno in ne zmore odpraviti lastnih anomalij v delovanju, vendar se zlahka ujame v primež najsebičnejših vzgibov, ki se pojavijo v človeški naravi, kot so pohlep, egoizem, nezmožnost empatije in sočutja, saj je tudi sistem tako imenovanega liberalnega kapitalizma, ki je kot ideja dobro zasnovan, vendar se brez omejitev izrodi in pokaže svojo temno plat, kot se je to pokazalo med drugim tudi z zadnjo finančno gospodarsko krizo, ki se je začela leta 2008.

Menim pa, da je kljub možnim napakam v sistemu rešitev v tem, da se moč odločanja ter tudi finančna kupna moč razporedi na kar se da širok krog ljudi, ne le na peščico najvplivnejših in najbogatejših. S takšno prerazporeditvijo odločevalske moči in bogastva, bi poleg boljše blaginje, pridobili tudi močno potrebne varovalke pred zlorabo moči posameznikov, saj bi se širok krog ljudi s svojimi interesi, zaradi interesov drugih omejeval oz. bil prisiljen sprejemati kompromise, rezultat katerih, pa bi bil lahko po godu večini.

## 1 RAZVOJ LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH V SVETU

O podjetjih, ki so bila v lasti zaposlenih, lahko govorimo že od leta 1791. Takrat so se namreč pojavila prva podjetja, katera so v svoji lasti imeli zaposleni. Bolj množični pojav takšnih podjetij, pa ponovno v 19. stoletju. Začetnica sodobne delavske kooperative je bilo podjetje, ki se je ukvarjalo z izdelavo vezanih lesnih plošč. Podjetje je s skupnimi sredstvi

ustanovilo 125 delavcev, ki so bili po poklicu mizarji, tesarji in mehaniki. To podjetje s sedežem v Olympiji, Washingtonu, Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), je predstavljalo začetnika in vzorčni primer sodobnega podjetja v lasti zaposlenih (Pierce & Furo, 1990).

Lastništvo zaposlenih, kot tako, je tudi v današnjih časih zapleten pojem, saj poznamo podjetja, ki so lahko v 100 odstotni lasti zaposlenih, vendar pa zaposleni v teh podjetjih, vseeno nimajo nikakršne pravice, do odločanja, o za podjetje pomembnih odločitvah. Na drugi strani pa imamo podjetja, v katerih znaša lastniški delež zaposlenih v podjetju samo 10 odstotkov, vendar imajo delavci veliko vpliva na odločitve, pomembne za poslovanje podjetja.

V današnjih časih se lastništvo zaposlenih v podjetju uporablja iz več razlogov. Če naštejemo le nekatere glavne, kot so razlogi na strani izboljšanja finančnega položaja delavcev, ter prestrukturiranja delavčeve plače in ostalih ugodnosti, lastništvo delavcev za podjetje predstavlja določeno zaščito pred sovražnimi prevzemi, prav tako pa jim zagotavlja poceni in lažje dostopne »notranje« vire za potrebe dokapitalizacije, ter omogoča spremembe v načinu vodenju podjetja in organizacijske klime (Blasi, Gasaway & Kruse, 1994).

Obstaja več študij, ki navajajo, da so podjetja v katerih je višji delež lastništva zaposlenih, bolj uspešna, ne le na račun višje udeležbe zaposlenih v lastništvu, temveč tudi zaradi večje pripadnosti ter motivacije zaposlenih v takšnih podjetjih (Blasi, Gasaway & Kruse, 1994).

## **2 RAZLOGI ZA LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH**

V večini primerov so glavni pobudniki za razvoj lastništva zaposlenih v podjetju, vrhnji managerji, ki nastopajo v imenu zaposlenih, ki niso organizirani v skupine (npr. niso člani sindikatov). Znani so tudi primeri, ko so bili na strani pobudnikov zaposleni, ki so pod okriljem sindikata, kot je bil primer Ameriškega podjetja Weirton Steel, v katerem so zaposleni odkupili podjetje zato, da so ga rešili, ali še bolj znan primer podjetja United Air Lines, kjer so delavci, člani in nečlani sindikata, s skupnim nastopom poskušali pridobiti večinski delež v podjetju, v zameno pa so se bili pripravljene odreči plačilu za svoje delo (Blasi, Conte & Kruse, 1993).

V Sloveniji smo sicer poznali obliko lastništva podjetij v smislu »delavskega samoupravljanja«, zaradi odločitve države, ki jo je k takemu modelu lastninjenja vodila predvsem želja po družbeni sprejemljivosti in "pravičnosti". V današnjih časih, ko prednjači kapitalistični način upravljanja gospodarstva, pa se podjetja v Sloveniji oziroma njihovi lastniki in zaposleni, pred odločitvijo o lastništvu zaposlenih v podjetju najprej vprašajo, kaj bodo s takšnim načinom lastništva pridobili. (Cajniko Javornik, 2007).

## **2.1 Razlogi na strani zaposlenih**

Študije primerov, ki obravnavajo problematiko lastništva zaposlenih, kot vodilni motiv najpogosteje navajajo motivacijo zaposlenih, ki jo dosežejo z razvojem "podjetniškega duha" s solastništvom, z večjo možnostjo soodločanja in zagotavljanjem dolgoročne varnosti zaposlenih, tudi za čas po upokojitvi (Cajniko Javornik, 2007).

Na blaginjo in občutek boljše vključenosti po Daviesu (v Nuttall, 2012, str. 12) veliko prispeva možnost sodelovanja zaposlenih z vodstvom podjetja. Dodatno ugotavlja, da do boljšega počutja zaposlenih močno verjetno prihaja v podjetjih, ki omogočajo zaposlenim večji delež solastništva in jim zagotavlja sodelovanje pri uresničevanju dolgoročnih skupnih ciljev.

Drugi razlogi, kot jih navaja Vitols (v Franca, 2009) so večje zadovoljstvo pri delu in predanost delu, vlaganje v večšine delavcev, ki jih družba potrebuje, ter pozitiven vpliv na kakovost in količino izdelkov ter manjše stroške dela.

V zadnjih 20 letih je bilo po Kruse (v Gonza & Berkopec, 2019) narejenih več kot 30 raziskav na področju psihološkega vpliva lastništva na zaposlene, ki ugotavljajo, da vključevanje zaposlenih v lastništvo podjetij in na položaje, kjer imajo več avtonomije, izredno dobro vplivajo na kakovost življenja, saj imajo delavci možnost vpliva na organizacijo svojega delovnega mesta.

Druge študije, kot pravi Kruse (v Gonza & Berkopec, 2019), na to temo, pa ugotavljajo tudi, večjo pripadnost organizaciji, izboljšanje počutja in povečanje samospoštovanja. Vendar, kot opozarjajo avtorji študij, se takšni pozitivni vplivi pojavijo šele, ko je v podjetju vzpostavljen dober pretok informacij, transparentnost, avtonomija zaposlenih, spoštovanje med vodstvom in zaposlenimi, ter možnost proaktivnosti in participacije znotraj delovnega mesta.

## **2.2 Razlogi na strani podjetij**

Predpogoj za najboljši izkoristek učinkov lastništva zaposlenih je tudi vključevanje zaposlenih v delovanje podjetja na vseh ravneh delovanja le-tega. V študiji, ki sta jo izvedla Peel in Wilson na primeru proizvodnih podjetij iz Velike Britanije, ugotavljata, da sheme finančne participacije občutno zmanjšajo absentizem med zaposlenimi in sicer v povprečju tudi vse do 13 odstotkov manjši absentizem od primerljivih podjetij brez shem finančne participacije. Peel in Wilson sta v omenjeni študiji prav tako ugotovila, da je nekoliko nižja tudi stopnja prostovoljne fluktuacije, torej odhodov iz podjetja in sicer vse do 2,5 odstotkov v primerjavi s podjetji brez finančne participacije v enaki panogi (Nuttall, 2012, str. 28).

Ko se zaposlene vključi v sistem upravljanja, je zaposlenim poleg pravice do soodločanja podeljena tudi pravica do nadzora managementa. Vodstvo bi namreč v določenih situacijah sprejelo tudi ukrepe, ki delavcem ali drugim deležnikom niso v interesu, na kar pa v sistemu soupravljanja, zaposleni, skladu svojimi pooblastili, lahko preprečijo ali na odločitev na kakšen drug način pomembno vplivajo. S tem zaposleni pridobijo posebno moč v podjetju, ki jo lahko uporabijo na način, ki se razlikuje od želje managementa ali lastnikov (Franca, 2009, str. 197).

Strauss (v Franca, 2009) pa ugotavlja da s sistemom delavske participacije lahko v podjetju pride tudi do boljših odločitev, ki se dosežejo z izmenjavo informacij med zaposlenimi in managementom, lažje zadovoljevanje neekonomskih potreb delavcev, kot sta ustvarjalnost in družbena potrditev, povečanje občutka moči in spoštovanja, kar pozitivno vpliva na zmanjšanje konfliktov, saj zniža potrebo po dokazovanju moči prek konfliktov z managementom, obenem pa opozarja, da je managementu, ko enkrat takšno moč podeli, zelo težko zahtevati predano moč nazaj.

### **2.3 Argumenti proti lastništvu zaposlenih in delavski participaciji**

Po Gregoričevi (v Franca, 2009) je ena od ekonomskih teorij, ki ne govori v prid delavskega soupravljanja, teorija transakcijskih stroškov, ki pravi: » da vključevanje delavcev v odločanje povečuje stroške sklepanja pogodb, čas sprejemanja odločitev s čimer se onemogoča vzpostavitev optimalne organizacijske strukture. Delničarji morajo svoje odločitve najprej usklajevati z delavci oziroma njihovimi predstavniki, kar znižuje učinkovitost upravljanja. Če delavci ne bi sodelovali pri upravljanju, bi bili po tej teoriji transakcijski stroški nižji.

Avtorja Jensen in Meckling (v Franca, 2009) izpostavljata problematiko zakonskih določil, kjer je obvezno delavsko soodločanje, saj navajata, da bi se v primeru učinkovitosti takšnega sistema soodločanja, za takšen sistem med seboj dogovorili delodajalci in zaposleni sami in nebi bilo potrebe po zakonskem določanju obveznosti soodločanja, kot je to na primer značilno v Nemčiji, kar naj bi samo po sebi dokazovalo, da soodločanje ni v koristi podjetja.

Prevelika vključenost delavcev v odločanje, bi lahko vodila v t.i. »employeeism«. V takem primeru, po mnenju Prašnikarja in Gregorčiča (v Franca, 2009) delavci začnejo izkoriščati vire družbe za osebno korist, v obliki plač in bonitet.

Na učinkovito poslovanje lahko po Kovaču (v Franca, 2009) negativno vplivajo delavci, ki so člani organov upravljanja, saj se upirajo prestrukturiranju, nujnim odpuščanjem in zniževanju plač, kar privede do konflikta z lastniki in težnje managerjev po zmanjšanju vpliva predstavnikov delavcev v organih upravljanja.



Po preučevanju Kanadskih družb s strani Fayalea in drugih (v Franca, 2009) so ugotovili, da v družbah kjer imajo delavci večjo vlogo pri upravljanju, vlagajo manj v razvoj, imajo manjšo pripravljenost tvegati, rastejo počasneje, ustvarjajo manj delovnih mest, imajo več težav z denarnim tokom in imajo nižjo storilnost.

## **2.4 Finančni vidik participacije zaposlenih v lastništvu**

Finančni vidik sodelovanja predstavlja eno od oblik delavske participacije in je se je razvila iz oblike nagrajevanja vrhnjega managementa, kasneje pa se je, kot ideja o nagrajevanju z udeležbo v dobičku družbe, razširila tudi na druge delavce. Logika lastnikov, ki se odločajo za tako obliko nagrajevanja zaposlenih, je največkrat v ustvarjanju prihrankov na račun zmanjševanja stroškov poslovanja. Poznamo dve prevladujoči obliki delitve dobička med zaposlene in sicer v obliki gotovine ali kot delniški sistem. Oblika delniškega sistema je tudi temelj nagrajevanja zaposlenih z udeležbo pri lastništvu družbe.

V literaturi, ki raziskuje področje finančne participacije, se večina avtorjev nagiba k teoriji, da finančna participacija zajema tako udeležbo pri dobičku, kot tudi udeležbo v lastništvu družbe. Kot pojem se pojavlja tudi ekonomska participacija, ki lastniško participacijo obravnava še širše, na primer tudi, kot delniških opcij, odloženih plačil dobička.

Tudi Evropska unija (v nadaljevanju EU) podpira finančno udeležbo delavcev pri dobičku, predvsem zaradi številnih raziskav, ki podpirajo pozitiven vpliv finančne participacije na uspešnost organizacije. Kljub temu EU še ni sprejela nobenega pravno zavezujočega akta na tem področju le priporočilo, ki v splošnem navaja, da je s finančno participacijo možno zagotoviti širšo razdelitev bogastva v družbi, večjo vključenost delavcev, razvoj družbe, motivacijo in storilnost. Pomembni elementi povezani s finančno participacijo pa so prostovoljna oblika vključenosti v takšne sheme, ustrezna obveščenost delavstva in njihova usposobljenost. V primeru prostovoljnosti se je pojavilo tudi vprašanje, zakaj bi se podjetja in zaposleni sploh odločili za finančno participacijo. Kot argument in razlog za odločitev pa so največkrat raziskave, ki potrjujejo, da družbe, ki svoje zaposlene vključijo v proces izboljšanja poslovanja in jih za napredek nagradijo, ustvarijo višje tržne vrednost, boljše konkurenčnost in večjo prodajo (Franca, 2009, str. 156–158).

## **2.5 Kategorije lastništva zaposlenih v EU**

Danes je pravna ureditev delavske participacije urejena v skoraj vseh evropskih in tudi svetovnih državah, čeprav pod različnimi imeni in na različne načine. Primer Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Japonske je značilen po svojem avtonomnem razvoju, temelječ na teorijah o participativnem vodenju managementa in njegovih pozitivnih učinkih na poslovanje podjetja. ZDA so na področju razvoja teorije o

participativnem managementu sicer vodilne na svetu, vendar na področju praktičnega udejanjanja zaostajajo tako za Japonsko kot Evropo. Na japonskem je participacija delavcev že del nacionalne kulture, saj je kultura Japoncev temelječa na sodelovanju celotne skupnosti, posameznih pa zgolj služi širši družbi za doseganje njenih ciljev. Ker je na Japonskem participativni management zatorej posledica skupnih vrednot, velja takšen način upravljanja in vodenja na Japonskem za »naravno stanje« in teh principov po mnenju Villa (v Franca, 2009) ni potrebno »umetno« uvajati Kot v svojem delu pravi Leart (v Franca, 2009), raziskovalca za delavsko participacijo v Evropi, sta Hall in Gold pravne sisteme v EU na področju ureditve delavske participacije razdelila na 3 kategorije:

### **Rimsko-nemški sistem**

V tem sistemu ima država vodilno vlogo pri urejanju industrijskih razmerij. Temelj za delovna razmerja predstavlja ustava s človekovimi pravicami in svoboščinami. Kot navajata avtorja je omenjeni sistem značilen za Nemčijo, Francijo, Nizozemsko, Belgijo in Italijo, prav tako pa bi glede na značilnosti urejanja industrijskih razmerij pri nas, uvrstili v takšno upravljanje tudi Slovenijo.

### **Anglo-irski sistem**

Obratno kot pri Nemškem sistemu, ima pri anglo-irskem država le postransko vlogo na področju delovnih razmerij in prepušča urejanje medsebojnih razmerij deležnikom samim. Država nastopa v vlogi branilca nacionalnih interesov ter brani interese šibkejših skupin, kot so manjšine in otroci. Tak sistem je prisoten v Angliji in na Irskem.

### **Nordijski sistem**

Prednost daje kolektivnemu pogajanju, saj države s tem sistemom poudarek namenjajo temeljnemu dogovorom, v katere zaposleni in delodajalci vstopijo svobodno na nacionalni in panožni ravni. Država v take dogovore poseže le kadar to zahtevata obe strani. Tak sistem uporabljajo na Danskem, Finskem in Švedskem. Med zgoraj omenjenimi državami pa ima najbolj razvit sistem delavske participacije ravno Nemčija, ki je prve predpise ki urejajo to področje sprejela že leta 1848.

## **3 ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ V LASTI ZAPOSLENIH**

### **3.1 Zadruga**

Zadruga so organizacije, ki so razširjene po vsem svetu. Po Kanjuo-Mrčeli (1999), imajo zadruga organizacijsko obliko utemeljeno na kolektivni lastnini nad sredstvi za proizvodnjo. Začetki zadrug in združništva izvirajo iz Francije in Velike Britanije v 19. stoletju in so nastale, kot realizacija idej in vizij ustanoviteljev zadrug. Kot meni Horvat (v

Kanjuo-Mrčela, 1999, str. 113) so z različnimi nameni, nekatere, kot upor delavcev, proti takratnemu ekonomsko in politično vladajočemu razredu, spet druge, kot izobraževalni instrumenti, ki naj bi pri delavskem razredu razvile podjetništvo in svobodno iniciativo.

Po statistiki Mednarodne zadrugne zveze, zadruga različnih vrst (kreditne, kmetijske, obrtne, stanovanjske, potrošniške, delavske, izobraževalne, zdravstvene in druge) v svetu povezujejo 800 milijonov članov ter zagotavljajo 100 milijonov delovnih mest, kar 20 odstotkov več kot vsa multinacionalna podjetja skupaj (Zadrugna zveza Slovenije, 2015).

### 3.1.1 Prednosti zadruga

Zadruga gospodarsko gledano omogoča in olajšuje vključevanje različnih gospodarskih subjektov, med njimi tudi majhna in srednje velika podjetja v tržno gospodarstvo. Zadruga omogoča svojim članom prihranke zaradi večjega obsega poslovanja, ki pa jih samostojno na trgu sicer nebi mogli doseči, oziroma bi jih dosegli v manjšem obsegu. Člani zadruga si lahko zagotovijo tudi boljše pogajalske možnosti, večji tržni delež in boljše informacije o dogajanju v panogi, sploh v primeru, kadar člani delujejo v isti ali podporni panogi in si s skupnim nastopom na trgu s tem zagotovijo boljše možnosti, kot bi si jih posamezen član s samostojnim nastopom (Zadrugna zveza Slovenije, 2015).

Ker nekateri pozitivni učinki zadrug presegajo krog njenih članov, se nekatere države odločajo, spodbujati delovanje zadrug, nekatere (Grčija, Italija, Madžarska, Španija) pa spodbude za zadruga predvidevajo tudi v svoji ustavi (Zadrugna zveza Slovenije, 2015)

Sloveniji geografsko ena najbližjih je Italija. Italijanske kooperative so razdeljene glede na politično pripadnost in sicer:

- komunistična Lega (je najštevilčnejša in ima največ zaposlenih),
- katoliška (krščansko demokratska) Confederazione Co-operative Italiane,
- republikanska in socialdemokratska Associazione Generale dell Co-operative Italiane.

Po Oakeshottu (v Kanjue-Mrčela, 1999, str. 57), naj bi italijanske kooperative zaposlovale več ljudi, kot katerakoli kooperativa v drugi evropski državi, verjetno pa tudi več, kot v vseh kooperativah zahodnoevropskih držav skupaj.

### 3.1.2 Slabosti zadruga

Analitiki kooperativ od zakoncev Webb (v Kanjue-Mrčela, 1990, str. 57–58), ki sta opravila prvo sistematično analizo kooperativ, opozarjajo na »konstrukcijsko napako« kooperativ in to je težnja k razgradnji demokratičnosti na dva načina:

- če so v kooperativi delničarji, ki niso zaposleni v kooperativi, jo lahko prevzamejo in tako spremenijo v običajno kapitalistično podjetje,

- če so v kooperativi zaposleni, ki niso lastniki, lahko pripelje do tega, da začnejo začetni lastniki v kooperativi delovati, kot kapitalistični lastnik.

Prav tako Horvat (v Kanjuo-Mrčela, 1990, str. 58) navaja tri značilne težave, s katerimi se soočajo kooperative:

- nedostopnost bančnih virov financiranja in diskriminacija s strani kapitalističnih podjetij na trgu,
- težje angažiranje vrhunškega menedžmenta zaradi manjšega razpona in razlik pri plačah,
- dojemanje novih delavcev, kot najemne delovne sile, kar ponovno prispeva k spreminjanju kooperative v kapitalistično podjetje.

Ponuja pa tudi rešitve teh težav, ki pa so preris mondragonskih kooperativ, ki so najuspešnejši primer kooperativ na svetu.

Na osnovi preučevanja nekaterih bolj uspešnih kooperativ, je Huet (v Kanjuo-Mrčela, 1990, str. 58) ugotovil, da so kooperative sposobne enako uspešno preživeti na sodobnem trgu, kot so tega sposobna konvencionalna podjetja.

### 3.1.3 Mondragon

Najbolj znana in najbolj uspešna zadruga na svetu je baskovsko podjetje imenovano Mondragon. Imajo 4 osnovna področja delovanja:

- izobraževanje,
- široko razvejano industrijo,
- finančni sektor in
- trgovino na drobno.

Podjetje sestavlja 260 izpostav po celem svetu, ki skupaj zaposlujejo 83.200 delavcev, prihodki njihove skupine pa so bili za leto 2011, 15 milijard evrov, kar znaša skoraj polovico celotnega slovenskega bruto domačega proizvoda, pri čemer pa je razmerje med najvišjo in najnižjo plačo v podjetju 1 : 4,5. Po prihodkih od prodaje je Mondragon sedma največja družba v Španiji in prva v baskovski regiji. Njihov poslovni model, ki je predmet preučevanja in študij po celem svetu, je dokaz, da je kooperativni model poslovanja lahko uspešen tudi na dolgi rok (Repovž, 2012).

Po koncu državljanske vojne v Španiji 1939, je španski diktator Franco zatiral baskovske prebivalce in med njimi razširil strah in revščino. V tistem času sta bili v pokrajini dve veliki podjetji, ki sta prebivalcem zagotavljali delo in preživetje. Večje od obeh podjetij je imelo tudi vajeniško šolo za izobraževanje otrok svojih delavcev. Na tej šoli je začel s poučevanjem mlad duhovnih, José María Arizmendiarieta, ki je učence poučeval o idejah

demokracije, solidarnosti in samoupravljanja in velja za idejnega vodjo kooperative Mondragon, katerega ideje in nauke, naj bi pri svojem upravljanju družbe upoštevali še dandanes. Leta 1955 je bila s strani bivših učencev duhovnika Arizmendiarieta, ustanovljeno prvo od podjetij v zadrugi Mondragon, imenovano Ulgor, ki je tudi danes vodilno in najuspešnejše podjetje v skupini (Azevedo & Gitahy, 2010).

Ker se vsa podjetja v večinski lasti zaposlenih, ob svojem razvoju in širitvi, srečajo z enako težavo in to je, težko pridobivanje financiranja iz zunanjih virov (banke, investitorji), so leta 1959 združene zadruge v skupini Mondragon ustanovile svojo banko imenovano Caja Laboral, katere glavni cilj je bil zbiranje prihrankov in ta sredstva usmeriti v razvoj kooperativ. Vse kooperative in člani kooperativ so morali svoje prihranke vložiti v banko Caja Laboral, prav tako pa je banka začela skrbeti za vse finančne posle kooperativ. Pomembna razlika med klasičnimi bankami in banko Caja Laboral, pa je tudi, da je kooperativam, ki so imele slab finančni izid in bi bile sicer primorane prenehati poslovati ali poslovanje zelo okrniti in odpuščati, banka odpisala dolgove do nje. Banka je v naslednjih letih igrala ključno vlogo v razvoju in rasti kooperative Mondragon, saj je spodbujala in nudila pomoč ob odprtju novih kooperativ v sklopu skupine Mondragon, prav tako pa je pomagala rasti obstoječim kooperativam, kar posameznim kooperativam, s financiranjem le z lastnimi viri, nebi uspelo (Azevedo & Gitahy, 2010). Istega leta 1959 je španska vlaga odločila, da se zaposlenih, ki so hkrati tudi člani in s tem solastniki kooperativ, z vidika zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja ne upošteva kot delavce, vendar, kot lastnike, zato so jim bile s tem ukinjene pravice, do zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja. Za prilagoditev na nastalo situacijo, so znotraj banke Caja Laboral ustanovili Servicio de Provision Social, ki je delovala, kot ekvivalent ustanove za zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih v kooperativi.

Na poseben način so se v kooperativah lotili tudi delitve prvih presežkov poslovanja - dobičkov leta 1959. Pod močnim vplivom duhovnika Arizmendiarieta, so vodilni sklenili, da je potrebno zmanjšati osebna pričakovanja lastnikov, članov kooperative po ustvarjanju osebnega bogastva, temveč so se z dobičkom preteklega leta usmerili v vračanje večine letnega presežka, nazaj v razvoj posamezne kooperative, članice združenja Mondragon. Po Cruze in Mandoso (v Azevedo & Gitahy, 2010), so pri letnem dobičku namreč 70 - 80 odstotkov celotnega presežka imenovali kot »nevidna sredstva« in jih preko skupne banke Caja Laboral, ki je za kooperative opravljala finančne posle, usmerili v ustvarjanje delovnih mest in novih kooperativ, s tem pa so se prav tako izognili plačevanja večjih zneskov davka na dobiček državi, ter poskrbeli za tehnološko neodvisnost družbe (Azevedo & Gitahy, 2010).

K ohranjanju in zmerni rasti števila zaposlenih, so v kooperativi Mondragon poskrbeli tudi v času krize med letoma 1975 in 1985, ko je bil velik trend upadanja povpraševanja in potrošnje in s tem tudi izguba delovnih mest. V Mondragonu so v tistem času povečali število zaposlenih s slabih 14 tisoč na dobrih 19 tisoč v času, ko se je v skupnem sektorju v katerem delujejo, zmanjšalo številko delovnih mest iz 366 tisoč v letu 1975, na 228 tisoč v

letu 1985. To rast so dosegli z ukrepi, ki pa so jih vedno sprejeli na skupščinah, kar je pripomoglo k transparentnosti postopkov. Glavni ukrepi so bili (Azevedo & Gitahy, 2010):

- »fleksibilen koledar«, ki je določal delovne aktivnosti čez celo leto, glede na obseg dela
- zaposleni v kooperativi, ki jo je upad proizvodnje ali prodaje najbolj prizadel zaradi krize ali drugih razlogov, so imeli možnost prezaposlitve v drugi kooperativi v združenju
- možnost delovnega usposabljanja in prekvalifikacij zaposlenih za delo z novimi tehnologijami
- finančne vzpodbude v obliki ugodnih ali celo brezobrestnih posojil s strani banke Caja Laboral, kooperativam, ki niso imele kapitalske rezerve, s postavke preteklih presežkov v poslovanju
- izobraževanje managerjev v novih tehnikah vodenja podjetij, ki so bile prilagojene viziji, ciljem in vrednotam kooperativi Mondragon
- uvajanje strateških dolgoročnih načrtov, poleg rednih letnih managerskih načrtov delovanja in razvoja.

Kooperativa se od leta 2000 modernizira in reorganizira, z namenom, da ostane konkurenčna na globalnem trgu, hkrati pa, da ohrani osnovna načela skupine Mondragon.

Danes je struktura skupine kompleksna in je razdeljena po treh panogah: finančna, industrijska in distribucijska. Finančna in distribucijska panoga delujeta vsaka v eni diviziji, medtem, ko pa je industrijska panoga razdeljena v sedem divizij.

Za usklajevanje skupnega delovanja, strategije in sprejemanje pomembnih odločitev, imajo v Mandragonu skupščino, ki je sestavljena iz skupno 650 predstavnikov, ki zastopajo vsako od kooperativ. Pravilo za določitev članov skupščine je, da na 30 delavcev, članov v posamezni kooperativi, dobi kooperativa 1 predstavnika. Odločanje je tako široko prediskutirano na več ravneh, kar omogoča velikemu številu članov, sodelovanje v odločanju, to pa poleg krepitve osnovnih načel demokracije in samoupravljanja, omogoča tudi hitrejšo sprejemanje sklepov in visoko raven predanosti uresničevanju zastavljenih ciljev (Azevedo & Gitahy, 2010).

### **3.2 Kibuci**

Najdemo jih v Izraelu in so gospodarska ali kmetijska združenja utemeljena izključno na kolektivni lastnini. Kibuci so se razvili v času, ko je bilo za kmetovalce prenevarno kmetovati samostojno in so se zaradi varnosti, kasneje pa tudi iz gospodarskih razlogov začeli združevati v skupnosti imenovane kibuci (Peres, 1998). Obveznost vseh in vsakega od članov je aktivna udeležba v gospodarskih dejavnostih kibuca. Člani kibuca za delo v tej skupnosti ne prejmejo plačila, vendar dobijo s strani kibuca hrano, oblačila in ostale osnovne stvari potrebne za življenje in preživetje. Po Horvatu (v Kanjuo-Mrčela, 1999 str.

59), so vsi člani kibucov udeleženi v odločanju in vodenju posameznega kibuca, katerega člani so, po rotacijskem principu.

### 3.3 Keiretsu

Keiretsu je sistem korporativnega upravljanja, ki ga uporabljajo na Japonskem od druge polovice 20. stoletja do dandanes (Snyder, 2002, str. 113).

Pri keiretsu gre za sistem med seboj prepletenih družb, tako v dolgoročnem poslovnem sodelovanju, ki temelji na medsebojnem zaupanju in dobrih odnosih, kot tudi v lastništvu, saj so podjetja znotraj keirutsuja namreč lastniško gledano, v krožnih, verižnih lastniških razmerjih, namreč vsako podjetje v skupini, je delni lastnik drugega podjetja iz skupine. S takšnim prepletanjem in na zaupanju, ter dolgoročnih poslovnih odnosih temelječem sodelovanju, si Japonska podjetja v skupini zagotavljajo, kar se da varno in predvidljivo gospodarsko okolje (Kanjuo-Mrčela, 1999, str. 60).

Glede na mnenje Benhabiba (v Fukase, 2015, str. 19), obstajata dve vrsti keiretsujev in sicer vertikalni keiretsu in horizontalni keiretsu:

- **horizontalni keiretsu**, poznan tudi kot finančni keiretsu. Pri tej vrsti keiretsuja se povezujejo enakovredna velika podjetja, vsa podjetja v skupini pa so zbrana okrog skupne banke, ki podjetjem v skupini zagotavlja potreben investicijski kapital, ter skupnega distribucijskega podjetja, katerega funkcija je plasiranje proizvodov podjetij, članov keiretsuja, na globalne trge. Prav tako distribucijska podjetja pomagajo družbam v skupini, pri iskanju novih trgov in iskanju globalnih dobaviteljev.
- **vertikalni keiretsu**, znan tudi, kot industrijski keiretsu, pa združuje dobavitelje, proizvajalce in distributerje, ki delujejo v isti panogi in so del horizontalnih keiretsujev.

Keiretsu je v zadnjih časih moderniziral in se prilagodil novim pogojem poslovanja na globalnih trgih. Najboljši primer posodobitve delovanja keiretsuja je korporacija Toyota.

Toyota je največja svetovna proizvajalka avtomobilov. Podjetje je ustanovil Sakichi Toyoda leta 1867 in je vse do leta 1930 izdelovalo kolovrate in statve. Leta 1924 je Toyoda izumil avtomatske statve, ki so mu kasneje s prodajo patentnih pravic angleškemu podjetju, omogočile zagon avtomobilskega podjetja (Toyota Motor Corporation, 2015).

Toyota spada med velika Japonska podjetja in je obenem horizontalni (zaradi svoje velikosti in zgodovinskih povezav z ostalimi horizontalnimi keiretsuji), ter vertikalni keiretsu.

Družba Toyota je inovator na marsikaterem organizacijskem in proizvodnem področju kot na primer »just in time« način dobave blaga, ki omogoča kar se da majhno zalogo in s tem manjše stroške za obratna sredstva, kot tudi mnoge druge inovativne načine in postopke

delovnih procesov, ki jih že desetletja bolj in manj uspešno poskušajo v svoje delovanje vključiti tudi druga podjetja v svetu. Ko so v 90 letih 20. stoletja v avtomobilski industriji, globalni proizvajalci avtomobilov začeli radikalno zniževati stroške, kar je posledično ustvarilo »mega« dobavitelje svetovnega formata, so se japonski proizvajalci zaradi svojega rigidnega poslovnega sodelovanja z dobavitelji, ki je bil kratkoročno manj konkurenčen, odzvali tako, da je precej velikih japonskih proizvajalcev povzelo zahodni način in pričela sodelovati s konkurenčnejšimi globalnimi proizvajalci, prav tako pa so se zaradi padca prometa, nekatera velika japonska avtomobilska podjetja pričela odpirati za tuje investicije in s tem tudi za prevzeme. Toyota je v odgovor tem globalnim spremembam uvedla nove inovacije in z njimi pričela z novo dobo japonskih keiretsujev.

Štiri spremembe so najbolj znatno vplivale na nov model keiretsuja, ki ga je uvedla Toyota (Aoki & Lennerfors, 2013):

- namesto ekskluzivne nabave delov od dolgoročnih dobaviteljev, je Toyota pričela sodelovati z »mega proizvajalci«, ki zaradi svoje velikosti in racionaliziranega poslovanja nudijo zelo nizke cene proizvodov, še vedno pa je bilo število dolgoročnih dobaviteljev stabilno in se sodelovanje z le temi ni prenehalo
- ker z dolgoročnimi dobavitelji keiretsu planira cene za daljše obdobje, je Toyota uvedla primerjavo cen večjih svetovnih dobaviteljev avtomobilskih delov in na podlagi teh podatkov načrtuje ciljno ceno s svojimi dolgoročnimi dobavitelji. V tradicionalnem keiretsu modelu, so cene za naslednje obdobje načrtovali v primerjavi s cenami delov, ki so jih plačali za izdelavo prejšnjih modelov avtomobilov
- namesto nakupa posamezni delov za sestavo avtomobila, so od dobaviteljev zahtevali, naj jim pričnejo dobavljati integrirane sisteme komponent, s čimer so lahko ustvarili višjo kvaliteto in dovršenost izdelkov ob nižji ceni
- dobaviteljem pomagajo z razvojem sposobnosti dobavljanja integriranih sistemov, z vključevanjem dobaviteljev v svoj razvoj izdelkov.

Splošno gledano mnogi raziskovalci ocenjujejo, da zaradi specifične oblike lastništva keiretsu podjetij na Japonskem, v resnici pravo lastniško funkcijo v smislu nadzora nad podjetjem in moči, nimajo lastniki, vendar zaposleni - managerji in delavci (Kanjuo-Mrčela, 1999, str. 60).

### **3.4 Načrti delničarstva zaposlenih**

Je oblika individualne oblike lastnine. Predvsem v ZDA predstavljajo vrsto pokojninskega varčevanja, preko katerega se izvajajo investicije v posamezno podjetje, ki je načrt delničarstva zaposlenih (angl. employee stock ownership plan, v nadaljevanju ESOP) plan uvedlo. Za začetnika ESOP-a velja ameriški odvetnik in ekonomist Lois Kelso. Tak način lastništva omogoča, da imajo zaposleni v podjetju lastniški delež, po navadi v obliki delnic



podjetja v katerem delajo. Motiv za uvedbo ESOP-ov, ki izvirajo iz ZDA iz sredine preteklega stoletja, je Kelso (v Stumpff, 2009) strnil v 3 točke:

- da bo ekonomska vrednost dela kateregakoli delavca, v času presegla zneskovno vrednost plače, ki jo posamezen delavec za svoje delo prejema,
- kot odgovor na posledice iz prve točke, je izpostavil, kot nujno, vzpostavitev in vzpodbujanje nastanka čim širokega kroga lastništva zaposlenih, saj bi delavci tako dobili dodatna finančna sredstva poleg obstoječe plače, ki bi realneje odražale naraščajoči ekonomsko vrednost dela posameznega zaposlenega,
- za namen uresnitve cilja iz druge točke, pa se je, kot dober način zdel, investiranje v delnice podjetja, v katerem je zaposlen posamezen delavec, s sredstvi iz obstoječih pokojninskih skladov, ki so v ZDA urejeni z zakonom.

Nekatera podjetja so preko ESOP-ov lastniško v večinski lasti zaposlenih in so glede lastniške strukture zelo podobne kooperativam, vendar za razliko od kooperativ, nadzorni delež oz. odločevalne pravice v takšnih podjetjih niso nujno enakomerno porazdeljene (National Center for Employee Ownership, 2015).

V državah kjer poznajo in uporabljajo ESOP-e, ta oblika lastništva ni omejena samo na določene gospodarske panoge ali podjetja, ki se znajdejo v finančnih težavah, kot velja do določene mere splošno prepričanje, vendar so oblike ESOP-a prisotne v skoraj vseh panogah gospodarstva in so različno velika.

Najbolj množično so ESOP oblike delavskega lastništva uporabljene v ZDA in Veliki Britaniji. V ZDA je na primer več zaposlenih, ki imajo v lasti del delnic podjetja, kot pa je sindikalno organiziranih delavcev. Hyde (v Kanjuo-Mrčela, 1999, str. 61) meni, da je najbolj ESOP oblika lastništva prisotna v ZDA in sicer v 4 panogah: finančne storitve, druge storitvene dejavnosti (pošta, transport), nafta in plin, ter izdelki za splošno rabo.

Kot navaja Rodic (v Klaneček, 2010, str. 1–2) je bilo je bilo v zadnjih desetletjih izvedenih veliko raziskav o povezavah med lastništvom zaposlenih in delovanjem in uspešnostjo podjetja, ter bilo v večini na primerih ESOP-a ugotovljeno, da lastništvo zaposlenih zelo pozitivno vpliva k uspešnosti teh podjetij. Prav tako pa so študije pokazale, da je zelo pomembna kombinacija lastništva zaposlenih in sodelovanja delavcev lastnikov pri odločanju, saj vsak od teh dveh dejavnikov, sam po sebi ne prinese zelenih rezultatov.

Da bi dosegli raven znanja zaposlenih - lastnikov, ki je potrebno za sprejemanje in predlaganje poslovnih odločitev podjetja, je poleg lastniškega deleža zaposlenih, potrebno uporabiti tudi tehnike participativnega managementa in ostalih tehnik opolnomočenja zaposlenih.

Kot navajajo Rosen, Case in Staubus (v Klaneček, 2010, str. 42–43) lahko pri podjetjih, ki lastništvo zaposlenih uvajajo na način ESOP, produktivnost v enem letu naraste za 4 - 5 odstotka in se vzdržuje v naslednjih letih. Prav tako lastništvo zaposlenih poveča stabilnost

zaposlitve in zmanjša fluktuacijo ter je pozitivno povezano z rastjo števila zaposlenih in poveča verjetnost preživetja podjetja.

Raziskave prav tako kažejo, da imajo zaposleni v podjetjih, kjer ima večina zaposlenih možnost udeležbe v lastništvu, veliko večje povprečne prilive, kot podjetja v panogi, ki imajo klasično obliko lastništva, kar pripomore k zmanjševanju socialno - ekonomskih razlik (Lampel, Banerjee & Bhalia, 2017).

#### 3.4.1 Pobuda za uvedbo lastništva v podjetju na temelju ESOP sistema v Sloveniji

Na Inštitutu za ekonomsko demokracijo, se močno zavzemajo za uvedbo na ESOP sistemu lastništva zaposlenih temelječ model za katerega so leta 2019 izdali tudi študijo. Kot ugotavljata avtorja študije Gonza in Berkopec (2019) naj bi bilo večino trenutnih predlogov na ravni Evropske unije in slovenske vlade, usmerjenih predvsem v vzpostavljanje socialno odgovornih in združenih podjetij. V študiji želita slovenski politiki in gospodarstvu ponuditi način, kako lahko obstoječa uspešna podjetja v Sloveniji predati v lastništvo zaposlenih zaradi prednosti, ki jih takšna družbeno ekonomska ureditev nudi. Model lastništva po zgledu ameriškega ESOP-a, imenujeta tudi demokratično podjetje. Takšen sistem upravljanja podjetja pa po Gonza in Berkopec (2019) ni korak nazaj v preteklost, temveč se spogleduje z najbolj progresivnimi ekonomskimi modeli iz države, ki ima eno najmočnejših gospodarstev na svetu. Navajata, da v večini zahodnih držav poznamo parlamentarno demokracijo, politični sistem, kjer državljani volijo člane parlamenta, predsednika države in predsednika vlade. Na ta način državljani prenašajo oblast na voljene predstavnike, ki potem odločajo v njihovem imenu. Podoben način prenosa moči, se dogaja v demokratičnih podjetjih, kjer vsi zaposleni, ki delajo pod vodstvom in usmerjanjem managementa, volijo člane upravnega odbora, ki nastavi management ali pa neposredno vodi podjetje. Zaposleni pa odločajo tudi o članih nadzornega organa podjetja, ki nadzoruje vodenje in poslovanje podjetja. Demokratično vodeno podjetje je torej najbolj ujemašč sistem z obstoječim družbeno političnim sistemom v zahodnem svetu.

#### 3.4.2 Prednosti uvedbe ESOP-a v zasebnem podjetju

Lastniki zasebnih podjetji se ob delni ali celotni prodaji svojega lastniškega deleža v podjetju, soočajo s težko odločitvijo, še posebej kadar si želijo ohraniti nadzor nad podjetjem. Za določena podjetja je ob takšni odločitvi najbolj racionalna izbira, prodaja podjetja zunanjemu investitorju za čim boljšo ceno. Vendar se tudi v primeru dobre ponudbe za odkup podjetja nemalokrat pojavijo zadržki glede prodaje zunanjemu lastniku.

Velika večina obstoječih ESOP-ov je nastala v odgovor na točno takšne pomisleke glede prodaje zunanjemu lastniku. Natančneje, ESOP-i lahko ponudijo likvidnost lastnikom, ki prodajajo svoj, bodisi delen ali celoten lastniški delež v podjetju, obenem pa ob prodaji ne

izgubi možnosti upravljanja podjetja in nadaljevanja poslovanja, zaposleni pa so udeleženi kot novi solastniki, tudi v finančnega uspehu, ki ga podjetje doseže v obliki dobička.

Tudi v primeru, da si izstopajoči lastnik ne želi možnosti nadaljnjega upravljanja podjetja, je ESOP pogosto še vedno najboljša izbira pri izstopu iz podjetja, saj je v državah kjer so ESOP-i močneje zastopani (ZDA, Velika Britanija), zelo ugodna davčna zakonodaja, ki omogoča konkretne davčne olajšave tako za podjetje, ki je predmet prevzema preko ESOP, kot tudi za izstopajoče lastnike (Buxton & Gilbert, 2004).

### 3.4.3 Možne slabosti ESOP-a v zasebnem podjetju

Podjetja v zasebni lastni, ki imajo svoj ESOP sistem, so dolžna odkupiti deleže tistih deležnikov, ki si želijo izstopiti iz lastništva tega podjetja, zato morajo ta podjetja že v naprej planirati možno potrebo po likvidnih sredstvih in tako narediti rezervacijo finančnih sredstev za takšen primer, takšna sredstva pa so »mrtvi kapital«, saj jih ne morajo uporabiti za investiranje.

Velikokrat se prav tako pojavi potreba po spremembi v vodstveni sestavi podjetja, še posebej, kadar je ESOP sklad večinski lastnik. V takšnem primeru je namreč priporočljivo da postanejo člani upravnega odbora zunanji neodvisni strokovnjaki.

Prav tako se lahko obstoječi delničar podjetja odloči, da bo namesto prodaje svojih delnic po trenutni tržni ceni, ki jo za odkup ponudi sklad ESOP, rajši prodal svoj delež strateškemu zunanjemu interesentu, ki je pripravljen za delnico ponuditi višjo ceno od trenutne tržne vrednosti. V primeru, da je trenutnim delničarje glavni interes največji donos na delnico, potem ESOP težko tekmuje v ponudbi višje cene na delnico. Dodatna pomanjkljivost ESOP v podjetju je, da težje privabi vrhunski vodilni kader, saj težko ponudi enako višino finančnih vzpodbud, kot podjetje z običajnim lastništvom (Buxton & Gilbert, 2004).

Eden največjih pomislekov glede ESOP skladov z vidika zaposlenih, pa se nanaša na primer podjetja Enron, ki je propadlo leta 2001, veliko zaposlenih v podjetju, pa je od propadu podjetja izgubilo tudi življenjske prihranke, skupaj z zaposlitvijo in vsemi ugodnostmi, ki jih je zaposleni deležen. V tem podjetju je bil največji pokojninski sklad strukturiran tako, da je bilo večino pokojninskih prihrankov vloženi v podjetje, v katerem so varčevalci tudi delali in je kasneje propadlo. ESOP-i pa investirajo v lastništvo podjetja v katerem so zaposleni deležniki sklada ESOP še v večji meri, kot je bilo to storjeno v primeru podjetja Enron poreko pokojninskih skladov in naj bi bili, kot taki še bolj podvrženi tveganjem, ki izhajajo iz naslova premajhne diverzifikacije sredstev, ki je eden od temeljnih načel sodobnega naložbenja (Anderson, 2009).

#### 3.4.4 Publix Supermarketi

Ameriško podjetje Publix Supermarketi velja za enega največjih podjetij, ki so v lasti zaposlenih. Kot že ime podjetja pove, gre za verigo supermarketov. Imajo prodajalne na 1112 lokacijah in več kot 175.000 zaposlenih. Leta 2015 je Publix poročal o bruto prodaji, v višini več kot 30 milijard dolarjev in čistem dobičku nekaj manj kot 2 milijardi dolarjev. Ameriška revija Forbes, je zaradi takšnih poslovnih rezultatov uvrstilo podjetje na 9. mesto Ameriške lestvice največjih podjetij, ki so v zasebni lasti. Podjetje je leta 1930 ustanovil George W. Jenkins Jr. In ga počasi spremenil v najdonosnejšo verigo supermarketov v državi (Peters, 2005).

Največji preboj je G.W. Jenkinsu Jr. Uspel leta 1940 z odprtjem prvega supermarketa v zvezni državi Florida, ter z večimi prevzemi in pripojitvami drugih podobnih podjetij v kasnejših letih (Peters, 2005).

Vsi zaposleni v Publixu, ne glede na njihov položaj v podjetju, prejmejo 8,5 odstotkov letne plače v obliki delnic podjetja, potem, ko so bili zaposleni v podjetju več kot 12 mesecev in imajo več kot 1.000 delovnih ur. Od maja 2015 so zaposleni v podjetju Publix v 80-odstotni lastniki preostalih 20 odstotkov pa je v lasti družine Jenkins (Cassell, 2019).

## **4 POIZKUS UVAJANJA MODELA DELAVSKEGA SOUPRAVLJANJA ZA 21. STOLETJE V VENEZUELI**

### **4.1 Cogestion**

S prihodom na predsedniški položaj Huga Chaveza v Venezueli leta 1999, so v državi začeli uvajati t.i. cogestion (običajno prevajano kot »soupravljanje«), kar so delavci dojemali kot poziv k izgradnji »socializma za 21. stoletje. Pojem cogestion, kot tak, so Venezuelci na čelu s Hugom Chavezom zapisali tudi v novo ustavo, ki so jo sprejeli leta 1999 in je kot izraz postal neločljivo povezan z idejami modernega socializma, saj so ga v takšnem kontekstu predstavljali venezuelski politiki tistega časa.

Čeprav se, kot že omenjeno cogestion velikokrat prevaja kot soupravljanje, so pojem kot tak, državni uradniki in sindikalni voditelji predstavili kot radikalno alternativo spodletelim poizkusom soupravljanja, ki so vključevali delavsko lastništvo delnic in delavsko predstavništvo v upravnih odborih podjetij. Pod pojmom soupravljanja so zagovorniki cogestion videli sredstvo za podporo delavstva za kapitalistične ukrepe medtem ko so sami videli cogestion, kot model socializma za 21. Stoletje, ki naj bi se izognil sovjetski obliki socializma, ki naj bi bil po besedah takratnega predsednika Chaveza le oblika državnega kapitalizma (Fuentes, 2011, str. 1–3).

V drugem predsedniškem mandatu predsednika Chaveza, je pojem cogestion skoraj povsem izginil iz besednjaka politikov ter tudi s prenehanjem ukrepov in vezanih na cogestion.

Razlog za prenehanje izvajanja poizkusa novega modela družbene ureditve temelječe na gospodarskem soupravljanju delavcev, gre iskati predvsem v različnih interpretacijah in pogledih vezanih na razlago pomena cogestion ali kot so nekateri poimenovali pojem »cogestion revolucionaria«. V Venezuelsko ustavo iz leta 1999 je bil pojem congestion vpisan presplošno in nenatačno pri definiciji, zato so ob različnih razlagah ideje prišli tudi politični konflikti in posledično neuspešno uvajanje ideje v prakso (Fuentes, 2011, str. 15–23)

#### **4.2 Različna pojmovanja delavskega soupravljanja congestiona in boj idej za prevlado načina izvajanja modela**

Kjub temu, da so številni politiki delali neposredne primerjave med cogestion in drugimi znanimi poizkusu delavskega soupravljanja je takratna vlaga s predsednikom Chavezom na čelu vedno poudarjala, da gre pri modelu congestion za edinstvenost venezuelskega socialističnega eksperimenta. Prav tako se pri uvajanju modela v prakso niso določili jasni končne oblike tega poizkusa, zato je prišlo do bojov konkurenčnih pogledov in implementacije sistema v prakso (Fuentes, 2011, str. 15–16).

Kot primeri različnih mnenj se lahko navežemo na razmišljanje Osvalda Alonsa (v Fuentes, 2011), da je pri congestion ključno, da podjetja upravljajo delavci in lastniki skupaj saj naj bi v primerjavi z zahodnonemškim sistemom soupravljanja v petdesetih let 20. stoletja, bila razlika v upravljanju podjetij ta, »da v congestionu delavci upravljajo podjetje kot delavci in ne, kot lastniki«. Različno so v nekaterih vladnih krogih videli v congestionu poudarjeno lastništvo podjetij po besedah takratkega podpredsednika Ministrstva za lahko industrijo in trgovino Germania Fernandez (v Fuentes, 2011, str. 17) naj bi šlo pri congestion za »soodgovorno participacijo delavcev pri vodenju celotnega podjetja, ki se konkretizira s prevzemom delnic, ki ne pripadajo posameznemu delavcu, temveč zadruzi.«

Pri ministrstvo za ljudsko gospodarstvo, ki je bilo zadolženo za nadzor nekaterih državnih podjetij pa si imeli nasprotujoče stališče zgoraj omenjenemu ministrstvu in sicer so v učbenikih študentov, ki so jih izobraževali za delo v podjetjih pod njihovim nadzorom, izpostavili zahodnonemški model soupravljanja kot »reformistični ukrep«, ki je delavsko participacijo omejil le na lastništvo delnic in imenovanje v upravne odbore. Medtem, naj bi po njihovem videnju cogestion bil le korak na poti h končnemu cilju, ki je bil samoupravljanje v katerem bi bili delavci »lastniki produkcijskih sredstev brez posredovanja države (Fuentes, 2011, str. 17–18).

Kot je bilo očitno so imeli različni akterji v Venezueli različna stališča do congestion, nekateri so idejo videli kot sredstvo delavske participacije pri upravljanju, drugi bolj, kot

solastništvo delavcev, spet tretji, kot prehodni ukrep na poti k samoupravljanju, so se skoraj vsi akterji strinjali, da je Chavezova vlada v drugem mandatu (po letu 2016) odrekla podporo congestion (Fuentes, 2011, str. 18).

Četudi je bila po prvotni zasnovi cogestion mehanizem za so vladanje države, delavstva in in skupnosti v sferi gospodarstva in so si jo idejni vodje zamislili, kot element zagotavljanja celostnega človekovega razvoja, ter se je vprašanje lastniških pravic pojavilo nekje v ozadju, kot postranskega pomena, se je dejansko kasneje v večjih primerih državnih podjetij ki so naj svoj način vpeljevale svojo vizijo cogestion v prakso izkazalo, da so po nekaj letih v ospredje in skoraj kot edino pomembno vodilo prišle ravno lastniške pravice (Fuentes, 2011, str. 45).

## **5 PRIMERI PODJETIJ V LASTI ZAPOSLENIH V SLOVENIJI**

Na področju delavske participacije v Sloveniji je po Franci (2009, str. 24) potrebno upoštevati dolgoletno uveljavljen samoupravni način obvladovanja gospodarskih družb, ki je veljal v nekdanji Jugoslaviji. Bohinc (v Franca, 2009) meni, da bi bilo tradicijo potrebno upoštevati pri razumevanju slovenske korporacijske kulture, zaradi česar ni dopustno preprosto prenašanje uveljavljenih praks iz tujine v slovenski gospodarski prostor.

Kot najvišji zakonodajni akt v Sloveniji je 75. člen Ustave RS o pravici do soodločanja delavcev z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju ZSDU), ki se do določene mere zgleduje po nemški ureditvi soupravljanja. Področje delavske participacije pri nas je leta 2008 pomembno dopolnil tudi Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Franca, 2009, str. 24). Kljub smernicam s strani Evropske unije glede delavske participacije, pa je v praksi posameznih držav članic mogoče srečati zelo različne ureditve in bo zato po Franci (Franca, 2009, str. 24) zelo težko ali celo nemogoče poenotiti zakonodajo na to temo na ravni celotne EU. Velik vpliv na razvoj delavske participacije so imeli in še imajo sindikati. Slovenska zakonodaja dovoljuje zaposlenim izbirno pravico, da se organizirajo in izvolijo svoja predstavništva in sodelujejo v upravljanju družbe in je torej zakonodajno gledano delavsko soupravljanje v Sloveniji odvisno od zaposlenih samih. Managementu zakonodaja ne nalaga dolžnosti pomagati pri vzpostavitvi delavske participacije, jim pa prepoveduje oviranje uresničevanja le te (Franca, 2009, str. 25). Po mnenju avtorjev Gostiša, Bukovnik in Kavčič (v Franca, 2009) je ZSDU eden tistih slovenskih zakonov, ki so v praksi najbolj pogosto grobo kršeni s strani managementa.

Splošno uveljavljena teorija lastnikov (angl. shareholder theory) izhaja iz prepričanja, da je glavni cilj upravljanja podjetja maksimiziranje dobička za lastnike. V novejših konceptih upravljanja podjetij pa se vedno bolj umešča tudi deležniška teorija upravljanja (angl. Stakeholder-oriented model of corporate governance), pri kateri je v del upravljanja zajeto tudi področje formalnih in neformalnih odnosov med vsemi deležniki (delavci, dobavitelji,

upniki, kupci). Tak sistem, kot meni Gregorčič (v Franca, 2009) predvideva usklajevanje interesov vseh teh različnih deležnikov in ne postavlja več na prvo mesto vodilo po maksimiziranju dobička. Kot navaja Gostiša (v Franca, 2009) lahko sistem delavske participacije zaradi svojih lastnosti preživi le v sistemu deležnikov, kjer ni v ospredju le uresničevanje cilja maksimiziranja dobička lastnikov podjetja. Ali se bo takšen sistem v podjetju uveljavil ali ne pa je veliko odvisno od odnosa managementa do delavcev, torej ali zaposlene management obravnava zgolj kot mezдно silo, po principu taylorizma, ali pa, kot glavno konkurenčno prednost, ki jo ima na trgu podjetje.

V Sloveniji je v času tranzicije, ko se je država osamosvojila bilo nepremišljeno prodanih precej velikih in strateško pomembnih podjetij, kar je poleg vpliva na zaposlene v teh podjetjih imelo posledice tudi za gospodarstvo na področju turizma, raziskav in razvoja in regionalnega razvoja socialnih programov, ki so jih financirala omenjena podjetja. V precej primerih prodaje, se je namreč izkazalo, da novi lastniki nimajo interesa za dolgoročni razvoj panoge, ustvarjanje dobro plačanih delovnih mest ali celo za dolgoročno ohranitev podjetja v lokalnem okolju. Če se namreč stroški poslovanja v Sloveniji za podjetje v tuji lasti podražijo, bo večja verjetnost, da bo podjetje preselil tja, kjer je poslovanje cenejše. Tuje lastništvo strateških slovenskih podjetij, je po Gonzo in Berkopec (2019) v ekstremni obliki odsotnega lastništva, kar pomeni, da novi lastniki, niso aktivni v upravljanju podjetja, velikokrat pa so novi odsotni lastniki tudi brez potrebnega znanja o industriji v katero so z lastništvom vstopili. Teoretično je tuje lastništvo vir svežega kapitala za podjetje, v veliko primerih takšnih prevzemov v Sloveniji, pa se je žal izkazalo kot ravno nasprotno – tuji vlagatelji niso imeli interesa za slovensko gospodarstvo in dobrobit slovenskih delavcev in so v nekaterih primerih podjetja zgolj finančno izčrpavali. Problem izčrpavanja velikih strateških podjetij, bi se po mnenju avtorjev Gonzo in Berkopec (2019) lahko uspešno naslovlilo z delnim lastništvom zaposlenih v teh podjetjih v deležu vsaj 20 – 30 odstotkov.

Prav tako se v prevzetih slovenskih podjetjih s strani tujih lastnikov, kot primer avtorja navajata Pivovarno Laško in Gorenje, pojavlja problematika produktivnosti zaposlenih, saj nova lastnika obeh podjetij le s težavo motivirata zaposlene. Kot rešitev te težave, se prav tako po navedbi avtorjev Gonzo in Berkopec (2019) kaže v uvedbi lastništva zaposlenih v teh podjetjih in uvedbi primernih izobraževalnih programov za delavce in management s katerim bi se v podjetju vzpostavila kultura lastništva, kar lahko, če je pravilno vzpostavljeno, vodi do povečane motivacije in posledično produktivnosti, poveča plačo zaposlenih in zmanjša njihovo fluktuacijo.

Avtorja in Gonzo in Berkopec (2019) naslavljata tudi problematiko t.i. »bega možganov«, ki se v širši regiji dogaja predvsem v iskanju boljših priložnosti mladih izobraženih ljudi. Vstop v solastništvo podjetja v Sloveniji, bi lahko do neke mere obrnil trend bega možganov, saj bi motiviral mlade da v takšnih podjetjih ostanejo in skupaj na nek način gradijo svoje podjetje. Takšen način ohranjanja delavcev v podjetjih, je tudi svetovno gledano trend celo med največjimi globalnimi velikani, kot so Google, Microsoft,

Facebook, kjer so ugotovili, da je zaradi lastništva zaposlenih pri njih občutno podpovprečna fluktuacija zaposlenih.

## 5.1 Domel

Podjetje Domel s sedežem v Železnikih, je bilo ustanovljeno leta 1946, kot kovinarska zadruga Niko, ki jo je soustanovilo šestnajst domačinov. Obseg dela se je hitro večal in so do konca leta ustanovitve imeli že devetpetdeset družbenikov. Leta 1954 je bila v podjetju uvedena družbena lastnina, zaposlovali pa so dvesto štiriinšestdeset delavcev (Domel, 2019).

Kot se spominja nekdanji zaposleni in večkratni predsednik nadzornega sveta Stane Zgaga, podjetje lastniško večkrat ni delovalo po godu oblasti: »Pogled na lastništvo je vselej deformiran z obstoječim političnim sistemom. Po drugi svetovni vojni je ustanovljena zadruga kovinarjev temeljila na tem, da so bili zadružniki, ki so v zadrugi delali, tudi lastniki proizvodnih sredstev. Zaradi tega so imeli strašne težave. Delavci so bili lastniki proizvodnih sredstev! Takrat, takoj po vojni, se je to zdelo preveč kapitalistično. A nato, ko smo v devetdesetih letih začeli pisati našo zgodbo solastništva podjetja, so nas vsi obsojali, da želimo vpeljati relikv preživelega socialističnega sistema. V modernih časih tržnega gospodarstva naj to ne bi bilo primerno. A obakrat je bila naša edina želja preživetje. Nobenega drugega ozadja ni bilo. Želeli smo si le zagotoviti, da lahko sami vplivamo na svoje življenje.«

Domel sodeluje tudi z lokalno šolo kjer učencem predstavljajo možnosti dela v podjetju Domel, prav tako pa imajo razpisano tudi štipendiranje in sicer med 50 in 60 štipendij letno. Od celoletnih prihodkov namreč namenijo 8 odstotkov za investicije, dodatne 3 odstotke pa še za razvoj, v kar se vštevata tudi delovanje lastnih laboratorijev in sodelovanje z zunanjimi strokovnimi inštitucijami.

Pomembno prelomno leto za podjetje je bilo tudi leto 1997, ko je želelo Ameriško podjetje Ametek izvesti prevzem podjetja Domel, ki je bil takratni Domelov glavni konkurent. Za prodajo podjetja Ameteku so se zavzemali v takratnem ožjem vrhnjem managementu podjetja Domel, kot tudi državna pooblaščenca investicijska družba ter multinacionalno podjetje, ki jih je želelo prevzeti. Kljub močnim pritiskom za prodajo iz več strani, pa se delavci niso pustili prepričati in so se prevzemu uprli. Čeprav niso imeli takšnega znanja s področja upravljanja podjetja in prava, kot so ga imeli na strani prevzemnega podjetja, so delavci vedeli, da je od zadržanja lastništva nad podjetjem odvisna prihodnost lokalnega okolja, saj je takrat podjetje zagotavljalo zaposlitev okoli tisoč ljudem (Božič, 2013). Večina zaposlenih je ocenila, da gre za poizkus sovražnega prevzema, zato so delavci na skupščini izbrali takšno upravo in nadzorni svet, ki tako kot oni, ni bil naklonjen prodaji, kar se je kasneje izkazalo za pravilno odločitev. Omenjena ameriška multinacionalka Ametek, je namreč po neuspešnem poizkusu prevzema Domela, prevzela, neko Domelu podobno italijansko podjetje, ki ga je po prevzemu kmalu zaprla. Izkazalo se je, da je bila



želja ameriške multinacionalke ta, da bi si povečala tržni delež na račun oslabitve ali odstranitve konkurentov. Tako je bil njihov najverjetnejši načrt za Domel, opustitev lastnega razvoja in prodaje s čimer bi Domel spremenili v navadno delavsko podjetje (Mekina, 2012).

S certifikati in lastnimi sredstvi so tako leta 1997 zaposleni pridobili 50 odstoten delež lastništva nad podjetjem, leta 2007 pa so aktualni in nekdanji delavci z oblikovanjem Domel Holdinga, kot edinega lastnika podjetja Domel prevzeli sto odstoten lastniški delež. Lastniki podjetja namreč niso le aktualni zaposleni, vendar tudi nekdanji ter upokojenci podjetja. Ne glede na količino delnic podjetja, ki jih ima posameznik, pa so glasovalne pravice posameznika na skupščini delničarjev omejene na dva odstotka, kar deluje kot eno od številnih varoval pred prevzemom ali drugimi neugodnimi odločitvami za podjetje.

Predsednik sveta delavcev Aleksander Volf pa dvojni položaj v katerem se znajdejo zaposleni-lastniki, vendar po njegovem največ pomeni, da so na prvem mestu ostali dobri delavci, saj iz dobrega delovanja delavcev izhaja tudi zadovoljitev želje lastnikov, kar je v tem primeru delavec sam. Po besedah g. Volfa, je znotraj podjetja velika skrb namenjena zadovoljstvu zaposlenih, zdravju in varnosti pri delu, pravnemu varstvu, kot tudi za prostočasne aktivnosti, kot so omogočanje počitniških kapacitet in rekreacije. Pove pa, da je še nekaj možnosti za izboljšavo, saj so v svetu delavcev katerega predsednik je sam že nekajkrat predlagali udeležbo zaposlenih pri dobičku – torej tudi tistih, zaposlenih, ki niso lastniki podjetja z delnicami in posledično ne prejmejo dividend, vendar niso bili uspešni.

Prav tako poudari, da bi bilo zaposlenim potrebno omogočiti tudi sodelovanje in sovljučenost zaposlenih pri upravljanju.

V podjetju stavijo na družbeno odgovornost podjetja s kvalitetnimi delovnimi mesti, ter delom na dolgi rok z odgovornostjo do okolja v katerem delujejo (Božič, 2013).

## **5.2 Zadruga novi Novoles**

V primeru zadruga novi Novoles gre za primer neuspešne delavske iniciative. Na primeru tega podjetja bomo spoznali, da v Sloveniji socialna ekonomija trenutno še nima zadostne podpore tako z vidika države, kot tudi lokalnega okolja. V Sloveniji na tem področju trenutno zaostajamo po upoštevanju usmeritev in dobrih praks tako držav Evropske unije, kot tudi širše v globalnem merilu.

Ideja nastanka zadruga novi Novoles se je pojavila, zaradi stečaja podjetja Novoles, saj so se odpuščeni zaposleni usmerili v iskanje rešitve svoje trenutne situacije. V tistem času je država začela z uvajanjem programa ponovne oživitve gozdno-lesne panoge, kot del strategije izhoda iz gospodarske in socialne krize. V Strategiji socialnega podjetništva za obdobje 2013-2016, ki so jo sprejeli v okviru Zakona o socialnem podjetništvu, ki je bil

sprejet 18. marca 2011. V strategiji so bile opredeljene smeri razvoja te vrste podjetništva, prav tako pa razdelani strateški cilji države in njenih institucij (Šali, 2014).

Podjetje Novoles v stečaju, je imel nekaj uspešnih programov in znanje, kar je vodilni management ene od bolj uspešnih tovarn v sklopu Novolesa tudi prepoznal in zato v sodelovanju za zaposlenimi, s katerimi je v preteklih letih sodelovanja, ustvaril dovolj veliko raven medsebojnega zaupanja, pripravil poslovni načrt zadružne vnovične oživitve proizvodnje. Ker je bilo podjetje v stečaju in s tem pod upravljanje stečajnih upraviteljev, so se omenjeni predstavniki zadružnega poslovnega načrta želeli prepričati, če sta stečajna upravitelja in stečajno sodišče pripravljene na možnost omogočenja sodelovanja tej zadrugi v stečajnem postopku. Ugotovili so, da so omenjeni deležniki temu naklonjeni, prav tako pa so možnost takšnega scenarija podrli upniki. Prvi odzivi so s tem kazali dobra izhodišča za razvoj in oživitve Novolesa preko zadružne iniciative. Kljub temu iniciativi ni uspelo zagnati proizvodnje vezanih plošč in programa zelene energije, v času trajanja stečajnega postopka, kar pa je bil temeljni cilj poslovnega načrta zadružne iniciative (Šali, 2014).

Zadruga novi Novoles je bila ustanovljena 3. julija 2013. Kot taka je vstopila v stečajni postopek Novolesa v stečaju, vendar kot zadruga ni bila v enakopravnem položaju s klasično organiziranimi podjetji zato je s pomočjo različnih deležnikov, uspela preko Državnega zbora spraviti novelo Zakona o podpornem okolju za podjetništvo. S sprejetjem novele, so postale zadruge kot podjetja v Sloveniji izenačene s klasično organiziranimi podjetji. Prav tako so s tem pridobile boljši položaj kot prej, pri najemu finančnih sredstev s poroštvom države (Šali, 2014).

Zadruga je v naslednjem koraku ponudila stečajnim organom najem podjetja s predkupno pravico in za ta korak pridobila tudi soglasje in pomoč stečajne upraviteljice, stečajnega sodišča in upniškega odbora. S tem so bili izpolnjeni formalni pogoji za zagon zadruge za izdelavo vezanih plošč in za področje zelene energije (Šali, 2014).

Nato je prišlo do nepričakovane spremembe glede nadaljnjega vodenja stečajnega postopka Novolesa. Stečajna upraviteljica je nezavezujočo ponudbe zadruge zavrnila, ker ni bila v skladu z razpisnimi pogoji, ki so imeli med zahtevami naveden takojšen odkup Novolesa v stečaju, ne pa najem, kot je to predlagala zadruga. Novoles v stečaju je nato za večkratno nižjo ceno, kot jo je ponujala zadruga, kupilo podjetje Metalka Commerce (Šali, 2014).

Primer zadruge novi Novoles izrazito prikazuje, da država z ukrepi pomoči pri razvoju socialnega podjetništva v primeru zadružne iniciative Novolesa ni uspela ponuditi zadostne podpore, prav tako pa je bila zadruga na nek način izigrana v stečajnem postopku s strani stečajne upraviteljice in odbora upnikov. Državna strategija socialnega podjetništva je sicer v veliki meri povzeta po evropski Listini načel socialne ekonomije, ki v svojem bistvu postavlja socialni vidik podjetništva pred cilji kapitala in naj bi s sledenjem tem ciljem prispevali k večji zaposlenosti, trajnostni razvoj in sodelovalno demokracijo, vendar se je na primeru zadruge novi Novoles izkazalo, da se teorija ni pretvorila v prakso (Šali, 2014).

S tem primerom se je žal razkrilo, da je v Sloveniji celostna podpora socialnemu in participativnemu podjetništvu še zelo daleč od zelenega. Država v strategiji ni dovolj natančno opredelila ciljev strategije socialnega podjetništva, prav tako je med ministrstvi, pristojnimi za panogo v kateri Novoles deluje/je deloval ni bilo ustrezne medresorne komunikacije, prav tako pa za konkreten primer, ni prišlo do dialoga med vlago in Socialnim podjetniškim forumom. S takšnim dialogom je bilo namreč načrtovano tlakovanje poti ostalim zadrugam ali oblikam organiziranja podjetja.

Tudi občine, kot predstavniki oblasti na mikro/lokalnem nivoju so se izkazale, kot dokaj nepoučene o socialnem podjetništvu in iz tega razloga podjetniško socialnim iniciativam v svojem okolju ne morejo nuditi ustrezne podpore.

V luči izkušnje v s poizkusom reševanja podjetja Novoles v stečaju preko zadruga Novi Novoles, bi bilo potrebno podrobneje preučiti stečajno zakonodajo v delu, ki se navezuje na možnost oblike prevzema zdravega proizvodnega dela podjetja v stečaju, s strani zadrug ali druge oblike organizirane iniciative zaposlenih v obliki možnosti najema proizvodnih sredstev in predkupne pravice. Prav tako bi bilo vredno razmisliti o primeru finančnih vzpodbud v smislu sofinanciranja države ali njeno poroštvo za pridobitev zagonskih sredstev ali morebitnega takojšnjega odkupa takšnega podjetja v stečaju s strani zadruga ali druge oblike organizirane iniciative zaposlenih (Šali, 2014).

## **SKLEP**

O načinu uvedbe, oblikah lastništva ali solastništva zaposlenih v podjetju in njihovega upravljanja/soupravljanja, je primer Venezuelskega neuspelega poizkusa pri uresničitvi ideje o vključujoči družbi na osnovi gospodarskega soupravljanja podjetij, ali poizkusa prevzema podjetja Novoles v stečaju, jasen dokaz, da je realizacija solastništva ter soodločanja zaposlenih v upravljanju podjetja v katerem so zaposleni izjemno kompleksna in posledično v veliko primerih težko izvedljiva brez jasne usmeritve in ustrezne podpore lokalnega okolja ter državnih institucij.

Za premike tako na pravnem, gospodarskem in družbenem področju v smeri večje opolnomočenosti in sodelovanja pri odločitvah pomembnih za podjetja in posledično tudi družbo, bo zagotovo potrebno še nekaj časa in volje takšen sistem tudi implementirati v prakso. Seveda se lahko takšen model izkaže na dolgi rok tudi za neustreznega, vseeno pa se glede na študije primerov zdi, da bi lahko takšen sistem bil bolj optimalen od obstoječega ob pravilni izvedbi.

Vsekakor menim, da je potreben javni diskurz in tudi izobraževanje mladih že v šolskem sistemu, da bodo, kot bodoči odločevalci ali zaposleni spoznali tudi različne smeri, ki jih lahko, kot napredno misleča družba, tudi uberemo in s tem pridobijo način razmišljanja, da poti, ki jih še hodijo in so hodile generacije pred njimi niso nujno edine možne, kot tudi ne edine pravilne in lahko sami odločajo o prihodnosti po svoji meri.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, S., M. (2009). Risky Retirement Business: How ESOPs Harm the Workers They Are Supposed to Help. *Loyola University Chicago Law Journal*, 41(1). 3, 12, 21.
2. Aoki, K. T. & Lennerfors, T. (2013) The New, Improved Keiretsu. *Harvard Business Review*, 91(9), 109–113.
3. Azevedo, A. & Gitahy, L. (2010). The cooperative movement, self-management and competitiveness: The case of Mondragon Corporacion Cooperativa. *Working USA*, 13(1), 5–29.
4. Blasi, J., Conte, M., & Kruse, D. (1993). The Economic Performance of Public Companies With Employee Ownership. *Institute of Management and Labor Relations, Rutgers University*, 17(4), 57–67.
5. Blasi, J., Gasaway, D. & Kruse, D. (1994). Employees and Managers as shareholders. *Human Resource Planning*, 17(4), 57–67.
6. Božič, K. (2013, 26. januar). *Dopoldne delavci, popoldne lastniki*. Pridobljeno 27. oktobra 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042573605>
7. Buxton, D.C. & Gilbert, R.J. (2004). ESOP: A Four-Letter Word? Liquidity and Perpetuation Pros and Cons. *Journal of Financial Service Professionals*. 58(6), 84–92.
8. Cajnko Javornik, V. (2007, 5. december). *Nasprotna smer: lastništvo zaposlenim*. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz [http://ftp.datalab.si/Marketing/Kliping/05\\_1\\_.12.07\\_Nasprotna\\_smer\\_lastnistvo\\_zaposlenim.pdf](http://ftp.datalab.si/Marketing/Kliping/05_1_.12.07_Nasprotna_smer_lastnistvo_zaposlenim.pdf)
9. Cassell, W. (2019, 29. november). *6 Successful Companies That Are Employee-Owned*. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz <https://www.investopedia.com/articles/insights/051316/6-successful-companies-are-employeeowned.asp>
10. Domel. (2019). *Mejniki podjetja Domel*. Pridobljeno 27. oktobra 2019 iz <https://www.domel.com/sl/podjetje/mejniki>
11. Franca, V. (2009). *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju. Pravni in kadrovske vidiki s primeri sodne in podjetniške prakse*. Ljubljana: Planet GV.
12. Fuentes, F. (2011). *Je soupravljanje revolucija? Delavska participacija v obdobju prve Chavezove vlade (1999-2006)*. Ljubljana: Sophia.
13. Fukase, A. (2015, 31. julij). *Mitsubishi UFJ Joins Crusade on Cross-Shareholding*. Pridobljeno 8. februarja 2015 iz <https://www.wsj.com/articles/mitsubishi-ufj-joins-crusade-on-cross-shareholding-1438345700?tesla=y>
14. Gonza, T. & Berkopec, G. (2019). *Slovenski ESOP: Model za odkup podjetij s strani zaposlenih*. Ljubljana: Inštitut za ekonomsko demokracijo.
15. Kanjuo-Mrčela, A. (1999). *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Klaneček, A. (2010). *Integrativni model lastništva zaposlenih*. Ljubljana: Maratonec

17. Lampel, J., Banerjee, A. & Bhalia, A. (2017). *The Ownership Effect Inquiry: What Does the Evidence Tell Us?* Pridobljeno 20. septembra 2015 iz [http://theownershipeffect.co.uk/wp-content/uploads/The\\_Ownership\\_Effect-Inquiry\\_Final\\_Evidence\\_Report.pdf](http://theownershipeffect.co.uk/wp-content/uploads/The_Ownership_Effect-Inquiry_Final_Evidence_Report.pdf): The Ownership Effect Inquiry.
18. Mekina, B. (2012, 14. September). *Krepitev delavskega lastništva - V Evropi ja, ne pa še v Sloveniji*. Pridobljeno 27. oktobra 2019 iz <https://www.mladina.si/115830/krepitev-delavskega-lastnistva>
19. National Center for Employee Ownership. (2015). *ESOP (Employee Stock Ownership Plan) Facts*. Pridobljeno 26. maja 2015 iz [www.esop.org](http://www.esop.org)
20. Nuttall, G. (2012, 4. julij). *Department for Business, Innovation & Skills. Sharing Success: The Nuttall Review of Employee Ownership*. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31706/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31706/12-933-sharing-success-nuttall-review-employee-ownership.pdf)
21. Peres, J. (1998, 9. maj). *In 50 years, kibbutz movement has undergone many changes*. Pridobljeno 28. januarja 2015 iz <http://en.wikipedia.org/wiki/Kibbutz>
22. Peters, M. (2005, 12. december). *"HP Snapfish powers Publix Online Photo Service"*. Pridobljeno 5. oktobra 2019 iz [https://en.wikipedia.org/wiki/Publix#cite\\_note-LetsGoDigital-16](https://en.wikipedia.org/wiki/Publix#cite_note-LetsGoDigital-16)
23. Pierce, J. L. & Furo, C.A. (1990). Employee Ownership: Implications for Management. *Organizational Dynamics* 18(3), 32–43.
24. Repovž, E. (2012, 4. april). *S kooperativo proti liberalnemu kapitalizmu*. Pridobljeno 31. decembra 2014 iz <http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/s-kooperativo-proti-liberalnemu-kapitalizmu.html>
25. Snyder, F. G. (2002). *Regional and Global Regulation of International Trade*. Oxford: Hart Publishing.
26. Stumpff, A.W. (2009). Fifty Years of Utopia: A Half-Century After Louis Kelso's The Capitalist Manifesto, a Look Back at the Weird History of the ESOP. *The Tax Lawyer*, 62(2), 419–431.
27. Šali, F. (2014). *Zadruga novi Novoles - Delavska participacija*. Pridobljeno 29. septembra 2019 iz [www.delavska-participacija.com](http://www.delavska-participacija.com)
28. Toyota Motor Corporation. (2015). Pridobljeno 15. februarja 2015 iz <https://global.toyota/en/>
29. Zadržna zveza Slovenije. (2015). *Zadružništvo učinkovit model poslovnega organiziranja*. Pridobljeno 3. marca 2015 iz <http://www.zadruzna-zveza.si/>

