UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DOKTORSKA DISERTACIJA

INTEGRATIVNI MODEL LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH

MAG. ALOJZ KLANEČEK

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Doktorska disertacija

INTEGRATIVNI MODEL LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH

Mag. Alojz Klaneček

Koper, 2010

Mentor: prof. dr. Boštjan Antončič

POVZETEK

Glavni namen podjetij, ki so profitno usmerjena, je, da ustvarjajo dobiček za lastnike, in to v družbeno sprejemljivih okvirih, ki jih definirajo zakonodaja in moralne vrednote okolja, kjer podjetje deluje, in tudi organizacijska kultura v podjetjih samih. Managerji se vsakodnevno sprašujejo, kako voditi podjetja, da bodo v danih pogojih dobro poslovala, če je le mogoče bolje od konkurence. Raziskave kažejo, da so človeški viri vedno bolj pomemben dejavnik uspeha podjetij, zato jim podjetniki posvečajo vedno večjo pozornost. Predvsem v ZDA, pa tudi drugod v razvitih gospodarstvih, se zelo velik pomen pri motiviranju zaposlenih za dobro delo pripisuje omogočanju lastništva zaposlenim. Programi delavske participacije in delitve dobička ne motivirajo tako kot lastnina, zato večinski lastniki med delničarje ali podjetnike vključujejo managerje, strokovnjake, pa tudi rutinske delavce. Z raziskovanjem tega področja znanosti v širšem smislu smo prišli do novih spoznanj in na tej osnovi poiskali dimenzije, s katerimi smo sestavili integrativni model lastništva zaposlenih. Tega smo v empiričnem delu raziskave preverili v realnem okolju in ga razvili do te mere, da bo lahko služil managerjem kot smernica pri motiviranju zaposlenih za dobro delo oz. kot osnova za uspešno vodenje podjetij.

Ključne besede: lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo, rast podjetja, integrativni model lastništva zaposlenih

ABSTRACT

The main purpose of profit oriented companies is to make profit for owners in acceptable manners for society, defined by legislation and moral values of local environment of the company as well as organizational culture in company itself**.** Menedžers are daily asking themselves how to manage companies to work well in given circumstances, as better than their competition es possible. Researches are showing that human resources are more and more important in successful working of company; therefore they are getting more attention. Especially in the USA, but also in other developed economies, is highly assumed that big effort to motivate employees is providing employee ownership. Programs of workers' contribution and sharing profit are not so motivating like ownership, therefore major owners among share holders and entrepreneurs are including menedžers, specialists as well as routine workers. By researching that field of science in wider sense new acknowledgements are got and on that basis found dimensions to assemble integrative model of employee ownership. It was proved in real environment as a part of empiric research and developed to the level that can be used as a guideline to motivate employees for good work and as a basis for successful management of companies.

Key words: employee ownership, inner entrepreneurship, company growth, integrative model of employee ownership

UDK: 658.1:334.722(043.3)

VSEBINA

1 Uvod 1

1.1 Izhodišče preučevanja lastništva zaposlenih 1
1.2 Finančna participacija zaposlenih 4
1.3 Namen in cilji raziskave 6
1.4 Metodologija in omejitve 7
1.5 Struktura poglavij 9

2 Podjetništvo 11

2.1 Izvori podjetniškega razmišljanja 11
2.2 Opredelitev notranjega podjetništva 12
2.3 Razlogi za uvajanje notranjega podjetništva v prakso 13
2.4 Značilnosti notranjega podjetništva 15
2.5 Notranjepodjetniška kultura 18
2.6 Dimenzije notranjega podjetništva 19
2.7 Vplivi notranjega podjetništva na rast podjetij 23

3 Rast podjetij 25

3.1 Opredelitev pojma podjetniške rasti 25
3.2 Vzroki za podjetniško rast 28
3.3 Strategije rasti podjetij 31

4 Lastništvo zaposlenih 39

4.1 Socialni kapital kot motivacijski vzvod za ustvarjanje in delitev dohodka 39
4.2 Lastniško vodenje 39
4.3 Pomen lastništva zaposlenih 42
4.4 Modeli udeležbe v lastništvu zaposlenih v ZDA in v Evropi 43
4.4.1 Modeli v ZDA 43
4.4.2 Evropska problematika lastništva zaposlenih 49
4.4.3 Evropske sheme lastništva zaposlenih in davki 54
4.5 Slovenska problematika lastništva zaposlenih 62
4.5.1 Problematika po osamosvojitvi Slovenije 62
4.5.2 Prihodnost lastništva zaposlenih v Sloveniji 64
4.5.3 Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku 66
4.6 Vrednotenje deležev, ki jih kupujejo zaposleni 68
4.7 Organizacijska kultura in lastništvo zaposlenih 71

5 Oblikovanje modela lastništva zaposlenih 73

5.1 Preučevanje povezanosti lastništva zaposlenih, notranjega podjetništva in njunih vplivov na uspešnost poslovanja podjetja 73
5.2 Navedba ključnih teoretičnih osnov za postavitev modela 74
5.3 Teoretični model lastništva zaposlenih 76

6 Empirična raziskava na vzorcu podjetij 79

6.1 Raziskovalne hipoteze 79

6.2 Metodologija dela ... 81
6.2.1 Opredelitev proučevane populacije ... 81
6.2.2 Oblikovanje vprašalnika ... 82
6.2.3 Zbiranje podatkov ... 84
6.2.4 Opisne statistike ... 84
6.2.5 Priprava podatkov za multivariatno analizo ... 109

7 Primerjava vzorca s populacijo ... 111

7.1 Analiza manjkajočih vrednosti ... 112
7.1.1 Pregled po spremenljivkah ... 113
7.1.2 Pregled po enotah ... 113
7.2 Vstavljanje manjkajočih vrednosti ... 114

8 Empirična analiza modela, rezultati in ugotovitve ... 115

8.1 Eksplorativna faktorska analiza – interpretacija rezultatov ... 115
8.1.1 Analiza komunalitet in ugotovitev faktorjev ... 115
8.1.2 Konstrukt lastništvo zaposlenih ... 116
8.1.3 Konstrukt notranje podjetništvo ... 121
8.1.4 Konstrukt poslovna uspešnost ... 124
8.2 Kontrolna faktorska analiza ... 127
8.2.1 Kontrolna faktorska analiza po panogi podjetij ... 128
8.2.2 Kontrolna faktorska analiza po starosti podjetij ... 133
8.2.3 Kontrolna faktorska analiza po velikosti podjetij ... 138
8.3 Konfirmativna faktorska analiza – interpretacija rezultatov za posamezne dimenzije v modelu lastništva zaposlenih ... 142
8.3.1 Konstrukt lastništvo zaposlenih ... 144
8.3.2 Konstrukt notranje podjetništvo ... 147
8.3.3 Konstrukt poslovni rezultati ... 150
8.3.4 Celotni integrativni model lastništva zaposlenih ... 152
8.3.5 Testiranje hipotez ... 158
8.4 Razprava ... 161
8.5 Priporočila za podjetja ... 165

9 Sklep ... 167

Literatura ... 169

Viri ... 175

Priloge ... 177

SLIKE

Slika 1.1 Shema poteka raziskave 7
Slika 2.1 Fleksibilna organiziranost sodobnega podjetja 14
Slika 3.1 Podjetja glede na stopnjo rasti izbranega merila rasti 27
Slika 3.2 Rast in spremembe v podjetju od malega k velikemu 28
Slika 4.1 Cikel lastništva zaposlenih 41
Slika 5.1 Teoretični model lastništva zaposlenih 77
Slika 6.1 Skupna delovna doba 85
Slika 6.2 Trenutni položaj v podjetju 86
Slika 6.3 Najvišja zaključena stopnja izobrazbe 87
Slika 6.4 Panoga podjetja 88
Slika 6.5 Statusna ureditev podjetja 88
Slika 6.6 Kotiranje delnic podjetja na borzi 89
Slika 6.7 Starost podjetja v letih 90
Slika 6.8 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih 90
Slika 6.9 Delež osnovnega kapitala na posameznega zaposlenega 91
Slika 6.10 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti države Slovenije 92
Slika 6.11 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti lastnikov iz tujine 92
Slika 6.12 Velikost podjetja glede na število zaposlenih 93
Slika 6.13 Velikost podjetja glede na celotno prodajo v letu 2008 94
Slika 6.14 Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih 95
Slika 6.15 Povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih 95
Slika 6.16 Rast tržnega deleža v preteklih treh letih 96
Slika 6.17 Povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih 97
Slika 6.18 Povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih 97
Slika 6.19 Povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih 98
Slika 6.20 Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vso konkurenco 99
Slika 6.21 Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s podobnimi konkurenčnimi podjetji 100
Slika 6.22 Plani, ki omogočajo lastništvo s strani zaposlenih 101
Slika 6.23 Participacija zaposlenih pri vodenju podjetja 102
Slika 6.24 Kompenzacije, do katerih so zaposleni upravičeni 103
Slika 6.25 Informiranost zaposlenih 104
Slika 6.26 Vzroki organizacijske stabilnosti podjetja 105
Slika 6.27 Zaznavanje razsežnosti (vsebine) notranjega podjetništva v podjetju 107
Slika 6.28 Raven notranjega podjetništva v podjetju 109
Slika 8.1 Diagram lastnih vrednosti za konstrukt lastništvo zaposlenih 118
Slika 8.2 Diagram lastnih vrednosti za konstrukt notranje podjetništvo 123
Slika 8.3 Diagram lastnih vrednosti za konstrukt poslovni rezultati 126

Slika 8.4 Diagram konstrukta lastništvo zaposlenih s standardizirano rešitvijo 145
Slika 8.5 Diagram konstrukta notranje podjetništvo s standardizirano rešitvijo 148
Slika 8.6 Diagram konstrukta poslovni rezultati s standardizirano rešitvijo 151
Slika 8.7 Generirani modeli 153
Slika 8.8 Najboljši generirani integralni model lastništva zaposlenih z vplivom velikosti in starosti podjetja 154
Slika 8.9 Integrativni model lastništva zaposlenih z vplivom velikosti in starosti podjetja za proizvodno panogo 156
Slika 8.10 Integrativni model lastništva zaposlenih z vplivom velikosti in starosti podjetja za storitveno panogo 157
Slika 8.11 Najboljši generirani integralni model – testiranje hipotez 159
Slika 8.12 Integrativni model lastništva zaposlenih 163

TABELE

Tabela 2.1 Primerjava med managerjem in obema podjetnikoma 16
Tabela 3.1 Ansoffova matrika 31
Tabela 4.1 Primerjava širokih in ozkih shem 56
Tabela 4.2 Primerjava individualnih in kolektivnih shem 59
Tabela 5.1 Elementi lastništva zaposlenih 76
Tabela 6.1 Skupna delovna doba 85
Tabela 6.2 Trenutni položaj v podjetju 85
Tabela 6.3 Najvišja zaključena stopnja izobrazbe 86
Tabela 6.4 Panoga podjetja 87
Tabela 6.5 Statusna ureditev podjetja 88
Tabela 6.6 Kotiranje delnic podjetja na borzi 89
Tabela 6.7 Starost podjetja v letih 89
Tabela 6.8 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih 90
Tabela 6.9 Delež osnovnega kapitala na posameznega zaposlenega 91
Tabela 6.10 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti države Slovenije 91
Tabela 6.11 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti lastnikov iz tujine 92
Tabela 6.12 Velikost podjetja glede na število zaposlenih 93
Tabela 6.13 Velikost podjetja glede na celotno prodajo v letu 2008 93
Tabela 6.14 Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih 94
Tabela 6.15 Povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih 95
Tabela 6.16 Rast tržnega deleža v preteklih treh letih 96
Tabela 6.17 Povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih 96
Tabela 6.18 Povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih 97
Tabela 6.19 Povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih 98
Tabela 6.20 Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vso konkurenco 99

Tabela 6.21 Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s podobnimi konkurenčnimi podjetji 99
Tabela 6.22 Plani, ki omogočajo lastništvo s strani zaposlenih 101
Tabela 6.23 Participacija zaposlenih pri vodenju podjetja 102
Tabela 6.24 Kompenzacije, do katerih so zaposleni upravičeni 103
Tabela 6.25 Informiranost zaposlenih 104
Tabela 6.26 Vzroki organizacijske stabilnosti podjetja 105
Tabela 6.27 Zaznavanje razsežnosti (vsebine) notranjega podjetništva v podjetju 106
Tabela 6.28 Raven notranjega podjetništva v podjetju 108
Tabela 7.1 Primerjava podatkov vzorca in populacije 111
Tabela 7.2 Kontingenčna tabela števila zaposlenih 111
Tabela 7.3 Hi-kvadrat test za število zaposlenih 112
Tabela 7.4 Frekvenčna porazdelitev manjkajočih vrednosti po spremenljivkah 113
Tabela 7.5 Frekvenčna porazdelitev manjkajočih vrednosti po enotah 113
Tabela 8.1 Primernost spremenljivk konstrukta lastništvo zaposlenih 116
Tabela 8.2 Komunalitete spremenljivk konstrukta lastništvo zaposlenih 116
Tabela 8.3 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih 119
Tabela 8.4 Korelacije med faktorji konstrukta lastništvo zaposlenih 121
Tabela 8.5 Primernost spremenljivk konstrukta notranje podjetništvo 121
Tabela 8.6 Komunalitete spremenljivk konstrukta notranje podjetništvo 122
Tabela 8.7 Faktorska matrika za konstrukt notranje podjetništvo 123
Tabela 8.8 Primernost spremenljivk konstrukta poslovni rezultati 124
Tabela 8.9 Komunalitete spremenljivk konstrukta poslovni rezultati 125
Tabela 8.10 Matrika vzorca – konstrukta poslovni rezultati 126
Tabela 8.11 Korelacije med faktorji konstrukta poslovni rezultati 127
Tabela 8.12 Frekvence odgovorov za panogo 128
Tabela 8.13 Frekvence odgovorov za starost podjetja 128
Tabela 8.14 Frekvence odgovorov za velikost podjetja 128
Tabela 8.15 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za proizvodna podjetja 128
Tabela 8.16 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo za proizvodno panogo 130
Tabela 8.17 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za storitveno panogo 130
Tabela 8.18 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo za storitveno panogo 132
Tabela 8.19 Matrika vzorca konstrukta poslovni rezultati za storitveno panogo 132
Tabela 8.20 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za starost podjetij do 20 let 133
Tabela 8.21 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo za starost do 20 let. 134
Tabela 8.22 Matrika vzorca – konstrukta poslovni rezultati za starost podjetij do 20 let 135

Tabela 8.23 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za starost podjetij nad 20 let 135
Tabela 8.24 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo za starost nad 20 let 137
Tabela 8.25 Matrika vzorca – konstrukta poslovni rezultati za starost podjetij nad 20 let 137
Tabela 8.26 Matrika vzorca konstrukta lastništvo zaposlenih z do 2 mio EUR prihodka 138
Tabela 8.27 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo z do 2 mio EUR prihodka 139
Tabela 8.28 Matrika vzorca – konstrukta poslovni rezultati z do 2 mio EUR prihodka 140
Tabela 8.29 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za nad 2 mio EUR prihodka 140
Tabela 8.30 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo pri več kot 2 mio EUR prihodka 141
Tabela 8.31 Standardizirani koeficienti in njihove statistične značilnosti – lastništvo zaposlenih 146
Tabela 8.32 Standardizirani koeficienti in njihove statistične značilnosti – notranje podjetništvo 149
Tabela 8.33 Standardizirani koeficienti in njihove statistične značilnosti – lastništvo zaposlenih 151
Tabela 8.34 Standardizirani koeficienti in njihove statistične značilnosti – najboljši model 155
Tabela 8.35 Primerjava standardiziranih koeficientov proizvodnega in storitvenega modela 158
Tabela 8.36 Rezultati sprejemanja hipotez 164

1 UVOD

1.1 Izhodišče preučevanja lastništva zaposlenih

V svetu in pri nas je večina kapitala v rokah zunanjih lastnikov podjetij. Nekatera zelo uspešna podjetja pa dokazujejo, da sta notranje lastništvo in notranje podjetništvo pomemben generator motivacije za dobro poslovanje podjetij in njihovo rast. V Sloveniji, še veliko več pa po svetu, deluje množica zelo uspešnih mlajših podjetij, ki so na svojem področju v samem svetovnem vrhu, ki so uspela s pravilnim podjetniškim pristopom ustvarjati nove ideje, jih prenesti v prakso in nato z uspešnimi ukrepi pri vodenju podjetja zagotoviti njihovo dovolj hitro rast za večje konkurenčne prednosti.

Kot navaja Stanič (1997, 100), so nosilci razvoja danes manjši in srednji izjemno motivirani podjetniki, ki zlasti na osnovi projektne organizacije uresničujejo uspešne dobičkonosne projekte. Pobudniki novosti so vse pogosteje organizirani v obliki partnerskih delniških družb ali podjetij z omejeno odgovornostjo, v katerih sta združena interdisciplinarna inovativnost skupine podjetnikov in potrebni kapital. Vedno bolj se širi spoznanje, da je pozitivna motivacija zaposlenih za delo, ustvarjanje in zaščito interesov podjetja ključnega pomena za preživetje v vse bolj zaostreni podjetniški konkurenci. Programi delavske participacije in delitve dobička z zaposlenimi so postali že splošno sprejeta praksa. Toda participacija pri dobičku ne motivira tako kot lastnina. Zato večinski lastniki med delničarje ali družbenike vključujejo managerje, strokovnjake, pa tudi rutinske delavce.

Podjetja, kjer so zaposleni tudi lastniki in so udeleženi pri dobičku ter imajo glede na lastniški delež tudi glasovalno pravico, več investirajo in imajo hitrejšo rast števila zaposlenih kot njihovi konkurenti. Imajo tudi zelo veliko prednost glede prihodnosti: bolj so sposobna ohraniti delovna mesta, če pridejo težki časi za poslovanje (Oakeshott 2000, 12).

V prejšnjih odstavkih navedena dejstva kažejo na to, da bi v podjetjih veljalo razmišljati o tem, da se lastništvo v večji meri prenese na zaposlene, da se pravilno razdelijo vloge lastniške funkcije (udeležba pri dobičku, upravljanje), da bi s tem zagotovili večjo motiviranost zaposlenih za delo, njihovo večjo odgovornost do dela, kar bi zagotavljalo tudi hitrejši osebni napredek zaposlenih in rast celotnega podjetja. Na ta način bi zaposleni znotraj podjetij pričeli razmišljati in delati kot podjetniki, na podjetniških principih (notranje podjetništvo).

V zadnjih desetletjih je bilo izvedenih veliko raziskav o odnosih med lastništvom zaposlenih in delovanjem podjetij. Največ jih je bilo osredotočenih na ESOP (Employee Stock Ownership Plan).[1] Ugotovljeno je, da je njihov prispevek k boljšim poslovnim

[1] ESOP – Program, ko delavci načrtno in postopno kupujejo delnice podjetja, ponavadi pod ugodnimi pogoji. Ti načrti vsebujejo specifična pravila, ki večinoma zahtevajo, da lahko vsi zaposleni s polnim delovnim časom, ki so stari najmanj 21 let in so v podjetju zaposleni najmanj eno leto, sodelujejo v načrtu na enakopravni osnovi, in sicer tako, da prejemajo dodatke, ki

uspehom podjetij zelo pozitiven. Iz teh raziskav lahko ugotovimo naslednje: »Kombinacija lastništva in sodelovanja zaposlenih pri upravljanju (participative management) je močno konkurenčno orodje, toda niti lastništvo niti sodelovanje samo po sebi ne zadostujeta. Dokončanih je bilo več študij o vplivih širše zasnovanih načrtov[2] možnega ugodnega nakupa delnic s strani zaposlenih na delovanje podjetij. Tudi te kažejo pozitiven odnos med lastništvom zaposlenih in njegovimi učinki na poslovanje podjetij, toda niso mogle dokazati, kaj pojasnjuje interakcijo med širše zasnovanimi načrti možnega ugodnega nakupa delnic in izboljšanim delovanjem podjetja.« (Rodrick 2004a, vii)

V podjetjih s široko zasnovanim lastništvom zaposlenih imajo zaposleni veliko večje prilive kot v podjetjih, kjer takega lastništva ni. Kardas idr. (2002, v) so v raziskavi primerjali podjetja v Washingtonu, ki so imela ESOP plane za pridobitev lastništva zaposlenih, in taka, ki jih niso imela. Ugotovili so, da so imeli zaposleni v tistih podjetjih, ki so omogočila zaposlenim lastništvo (ESOP), neprimerno višje prihranke za upokojitev kot v ostalih podjetjih. Povprečna vrednost prihrankov za upokojitev na zaposlenega je bila v letu 1995 v podjetjih z ESOP plani okrog 32.000 USD, v ostalih pa približno 12.500 USD.

V zadnjih dvajsetih letih je postalo široko zasnovano lastništvo zaposlenih glavno vodilo ameriškega gospodarstva in prav tako narašča v multinacionalnih podjetjih. Od 25 do 30 milijonov zaposlenih v ZDA danes prispeva v eni od možnosti za pridobitev lastništva oz. okoli 25 % vse ameriške delovne sile izven državnih uslužbencev (Adams 2008, 29). Od teh jih je preko 11 milijonov udeleženih v ESOP planih za pridobitev lastništva (Rosen in Rodrick 2008, vii).

Evropska federacija za delničarstvo oz. lastništvo zaposlenih je že v prejšnjem desetletju navedla naslednje koristi, ki jih to prinaša (EFES[3] 2009c):

- *motivacijo zaposlenih za izboljšanje poslovne učinkovitosti*: participacija zaposlenih, ki upošteva človeški dejavnik, izboljša poslovno uspešnost v pogledu produktivnosti/konkurenčnosti in kakovosti; programi participacije pomagajo razvijati dinamična in učinkovita podjetja;
- *pravičnejšo razdelitev bogastva podjetja*, v zvezi s čimer Ministrski svet Evropske unije v priporočilu iz leta 1992 ugotavlja: »Na spodbujanje finančne participacije zaposlenih oseb v podjetjih, brez razlikovanja na osnovi spola ali

---

temeljijo na relativni plači, ali pa gre za odlog izplačila plač. V teh pravilih je nekaj fleksibilnosti, toda izbiranje bodočih solastnikov med zaposlenimi na osnovi ocene uspešnosti ni dopuščeno (Rodick 2004b, 55).

[2] To pomeni, da je preko posameznih načrtov lastniški delež v podjetju lahko pridobila večina zaposlenih.

[3] EFES – European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation – je evropsko združenje zaposlenih lastnikov.

nacionalnosti, lahko gledamo kot na sredstvo za doseganje večje porazdelitve bogastva, ki ga je ustvarilo podjetje, pri čemer so sodelovali zaposleni.«

- *ohranjanje in ustvarjanje delovnih mest*, kjer je v povezavi s privatizacijo ali preurejanjem podjetij lastništvo zaposlenih dejavnik ohranjanja in podpore zaposlovanju. Zaposleni lastniki so bolj naklonjeni zaposlovanju kot zunanji delničarji;
- *pospeševanje podjetništva*, kjer je bilo dokazano, da programi participacije v ZDA usposabljajo zaposlene, da si ustvarijo začetni kapital za ustanovitev lastnega podjetja z razvijanjem močnega podjetniškega duha in da pomagajo pri reševanju problema nasledstva v primerih, ko je direktor lastnik delnic;
- *trajnostni razvoj*, saj imajo zaposleni lastniki dolgoročnejši pogled na razvoj podjetja. Ker tudi delajo v podjetju, se bolj zavedajo vpliva razvojnih strategij na okolje. Posebno v vzhodni Evropi so zaposleni lastniki obranili lokalno okolje pred uničujočimi posledicami kratkoročnih komercialnih koristi zunanjih delničarjev;
- *dodaten zaslužek za zaposlene*, saj sheme lastništva zaposlenih zagotavljajo delavcem dodatne prihodke, ki so zlasti dobrodošli ne le ob upokojitvi, ampak tudi ob izrednih dogodkih;
- *stabilnejšo družbo*, ker daje širša porazdelitev bogastva podjetja med zaposlene večjo stabilnost na finančnih trgih. Lastništvo zaposlenih je pomemben motivacijski dejavnik v podjetju, če zaposleni vidijo povezanost svojih prizadevanj z rezultati podjetja in s prejetimi nagradami. Optimalne rezultate dosežemo, ko se v poslu razvije kultura participacije. Koristi imajo tudi drugi delničarji zaradi večjih zmogljivosti, ki jih zagotavlja participacija.

Kje vse je prisotno lastništvo zaposlenih?

Lastništvo zaposlenih je v ZDA prisotno v vseh gospodarskih panogah. Velika veriga Publix Super Market's, na primer, je v lasti svojih sto enaindvajset tisoč zaposlenih. Prav tako nekatere druge verige supermarketov v velikosti od nekaj ducatov do štirideset tisoč zaposlenih. V to skupino spadata tudi podjetji King Arthur Flour in Green Mountain Coffee Roasters iz Vermonta. Tudi Schreiber Foods iz Wisconsina in Bowman Apple Products Company iz Virginije. Full Sail Brewing Company (Oregon) pripravlja pivo, last zaposlenih, prav tako New Belgium Brewing Company (Colorado). Hot Dog on a Stick, veriga s hitro hrano iz Kalifornije, katere glavni produkt je v njenem imenu, je v 100 % lasti svojih dva tisoč zaposlenih. Round Table Pizza, tudi iz Kalifornije, je v 100 % lasti svojih tri tisoč petsto zaposlenih (Rosen, Case in Staubus 2005, 6–7).

Zaposleni seveda niso lastniki le podjetij s hrano. Če pogledamo na seznam podjetij z načrtom za lastništvo zaposlenih ali ESOP, bomo našli graditelje hiš, banke in zavarovalniška podjetja, izdelovalce oblačil (naj omenimo le svetovno znanega W. L.

Gore & Associates, izdelovalca vodoodpornega materiala Goreteks), ameriškega distributerja za Birkenstock in druga podjetja iz obutvene panoge, veliko tiskarjev, vsaj enega izdelovalca vzmetnic in podjetje za materinska oblačila, nekatere dobavitelje (vključno z različnimi centri za dom, kataložnimi podjetji in prodajalci avtomobilov) in veliko storitvenih podjetij, vključno z arhitekturnimi podjetji, zdravstvenimi ustanovami, hoteli in zdravilišči ter podjetji za odpadke. Lastništvo zaposlenih najdemo tudi med velikimi industrijskimi dobavitelji, kot je Nypro iz Massachusettsa, ki se ukvarja s plastiko in zaposluje enajst tisoč ljudi v svojih domačih in mednarodnih tovarnah, in majhna specializirana podjetja, kot je Rincon Research Corporation iz Arizone, ki obljublja uporabo naprednih tehnik DSP za signalizacijo karakterizacije in identifikacije, spektralne analize, filtriranja in demodulacije, odpovedovanja interferenc in beleženje signalov. Med največjimi podjetji z lastništvom zaposlenih v ZDA je ACIPCO, livarna iz Alabame, ki ima tri tisoč zaposlenih, Journal Communications, lastnik Milwaukee journala in drugih medijev; CH2M in Parsons Corporation, dve največji nacionalni inženirski in gradbeni podjetji; Graybar Electric, največji nacionalni distributer proizvodov s področja elektrike in telekomunikacij, in gigantski SAIC, podjetje za raziskavo visoke tehnologije (6,7 milijard dolarjev prometa letno). Med najmanjšimi so Union Fish iz Oaklanda s petimi zaposlenimi in South Mountain Company, podjetje za dizajn gradnje iz Martha's Vineyarda s 30 zaposlenimi. Junija 2003 so plesalci iz kabareta Lusty Lady iz San Francisca odkupili delež od prejšnjih lastnikov in s tem naredili najbrž prvi in edini striptiz klub v lasti zaposlenih na svetu (Rosen, Case in Staubus 2005, 8–9).

1.2 Finančna participacija zaposlenih

Raziskava, ki je zajela 4603 podjetja v desetih državah EU[4] in je bila objavljena leta 1999, ugotavlja (DEZAP[5] 2006):

- Države se razlikujejo druga od druge ne le po razširjenosti modelov participacije, pač pa tudi po tipih modelov.
- Udeležbe pri dobičku so prisotne v 24 % obravnavanih primerov, lastništvo zaposlenih v 9 %, oba modela pa v 4 % primerov.
- Ozki modeli participacije, ki so običajno rezervirani za vodstva podjetij, so bolj razširjeni od širokih modelov, ki zajemajo vse zaposlene.

[4] Evropska unija.

[5] DEZAP – Združenje za lastništvo zaposlenih je združenje, ustanovljeno leta 1995 s ciljem spodbujanja lastništva zaposlenih v Sloveniji. Člani DEZAP-a so podjetja z lastništvom zaposlenih in drugi kolektivni in individualni člani, zainteresirani za lastništvo zaposlenih. Glavne dejavnosti DEZAP-a so: zbiranje in izmenjava informacij in izkušenj o zakonodaji in najboljših praksah lastništva zaposlenih; lobiranje za zakonodajo, ki bi omogočala in spodbujala lastništvo zaposlenih; izobraževanje zaposlenih lastnikov; ustvarjanje mrež in sodelovanje s slovenskimi in mednarodnimi mrežami in organizacijami.

- Velika Britanija ima dolgo tradicijo finančne participacije in kot rezultat zakonodaje iz leta 1978, ki pospešuje lastništvo zaposlenih, ima danes najbolj razširjeno lastništvo zaposlenih v EU.
- Francija ima največ primerov udeležbe pri dobičku.
- Spodbude in obseg finančnih participacij je med 2 % do 5 % letnih zaslužkov in med 2 % do 5 % mesečne plače.
- V splošnem so manjša, bolj zaprta podjetja, družinska podjetja in druga zasebna podjetja manj naklonjena finančni participaciji.
- Obstaja močna povezava med široko zasnovanim modelom (za vse zaposlene) finančne participacije in različnimi ozko zasnovanimi modeli.
- Ugotovitve nakazujejo povečanje produktivnosti, če je delničarstvo zaposlenih povezano z drugimi oblikami participacije zaposlenih in s sodelovanjem pri odločanju.
- Ni razvidno, da bi delničarstvo zaposlenih zmanjševalo potrebo in željo po sindikalnem organiziranju.
- Med socialnimi partnerji prihaja do pobud za razpravo o finančni participaciji in kolektivnih pogodbah.

Evropska komisija je v juniju 2000 sprejela sklep, da se izvede mnenjska raziskava o finančni participaciji in da se v letu 2001 izdela akcijski program. V tej zvezi je bil objavljen dokument za diskusijo, v katerem Evropska komisija pravi, da teoretične in empirične študije prepoznajo številne potencialne prednosti finančne participacije, ki so (DEZAP 2006):

- produktivnost se poveča in zmanjšajo se socialne napetosti;
- poveča se konkurenčnost podjetja in ustvarjanje novih delovnih mest;
- večja vključenost delavcev, ki temelji na občutku pripadnosti določenemu podjetju, in zato večja motiviranost za izboljšanje rezultatov podjetja;
- večja lojalnost zaposlenih, ki je zlasti iskana pri tehnološko visoko razvitih (high-tech) podjetjih;
- ponudba delnic zaposlenim ne zmanjšuje investicijskih zmogljivosti podjetja;
- finančna participacija delavcev zahteva preglednost v vodenju podjetja, kar je popolnoma v skladu z novo kulturo vodenja in socialno odgovornostjo podjetij;
- večje poenotenje interesov zaposlenih z interesi drugih delničarjev.

Globalno razpredanje lastništva kapitala se je pričelo z multinacionalkami v ZDA in v Veliki Britaniji, se nato razširilo v Kanado in Evropo, pred kratkim tudi v Azijo (Rodrick 2003, 101–109). V zadnjih letih je po vsem svetu opazno povečevanje obsega finančne participacije. Podatki kažejo, da je v različne oblike finančne participacije v EU vključenih 17 milijonov zaposlenih (kar je 19 odstotkov zaposlenih v zasebnem

sektorju). V ZDA je po podatkih NCEO[6] 25 milijonov zaposlenih (ali 23,3 odstotka vseh zaposlenih) solastnikov podjetij, v katerih delajo, v Avstraliji pa je po zadnjih podatkih EFES-a 5,5 odstotka zaposlenih vključenih v načrte finančne participacije, po vladni strategiji pa naj bi se raven vključenosti zaposlenih v načrte finančne participacije povečala na deset odstotkov vseh zaposlenih do leta 2009. Lanskoletna raziskava evropske fundacije za izboljšanje delovnih in življenjskih razmer je pokazala, da so bile tudi v državah EU pobudnice razširjanja finančne participacije zaposlenih v glavnem vlade, predvsem s spodbudno davčno zakonodajo in zakonodajno opredelitvijo različnih shem/načrtov finančne participacije, delodajalske organizacije in sindikati pa so se predvsem odzivali na te vladne pobude (Kanjuo Mrčela 2005).

V letu 2007 je bilo med sto evropskimi podjetji z najvišjim deležem lastništva zaposlenih glede na njihovo kapitalizacijo 32 francoskih družb, 26 britanskih, deset nemških, osem italijanskih, pet švicarskih, po tri nizozemske, irske in španske, po dve avstrijski, finski, belgijski in švedski, po ena poljska in luksemburška. Povsem normalno je, da so v Evropi v ospredju francoske družbe, saj tam zakonodaja že več kot 50 let zahteva, da je v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi ena od možnih oblik lastništva – lastništvo zaposlenih. Med slovenskimi podjetji, ki najviše kotirajo na evropskih lestvicah podjetij z lastništvom zaposlenih, pa so: ETI, Elektroelement, Domelj iz Železnikov, Kovinoplastika iz Loža, KPL iz Ljubljane in Etiketa iz Žirov (Čeh 2008).

1.3 Namen in cilji raziskave

Z disertacijo želimo dokazati, da lastništvo zaposlenih pozitivno učinkuje na rezultate poslovanja podjetij. To je glavni namen naše disertacije.

Ključni cilj tega znanstvenega prispevka lahko strnemo v tri točke. V prvi vrsti je to razjasnitev dimenzionalnega koncepta lastništva zaposlenih. Ta prispevek k deskriptivni teoriji lastništva zaposlenih bo podan z razvojem konstrukta pojmovanja lastništva zaposlenih, ki bo utemeljen z dosedanjo teorijo in z empiričnim preizkusom njegovih dimenzij. Drugi prispevek bo preverjanje učinkov lastništva zaposlenih na podjetniško rast in dobičkonosnost. Tretji del pa se nanaša na ugotovitev povezav med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom.

Rezultat disertacije bo integrativni model lastništva zaposlenih, ki bo teoretično koncipiran in preverjen ter razvit z empirično raziskavo. S tem bomo nadgradili raziskavo (Klaneček 2006), v kateri je zapisano priporočilo, da je raziskavo treba razširiti na celotno gospodarsko območje Slovenije.

So še drugi cilji, ki bodo doseženi s pomočjo te raziskave. Ti so:

- testirane bodo hipoteze, ki so predstavljene v poglavju 6.1;

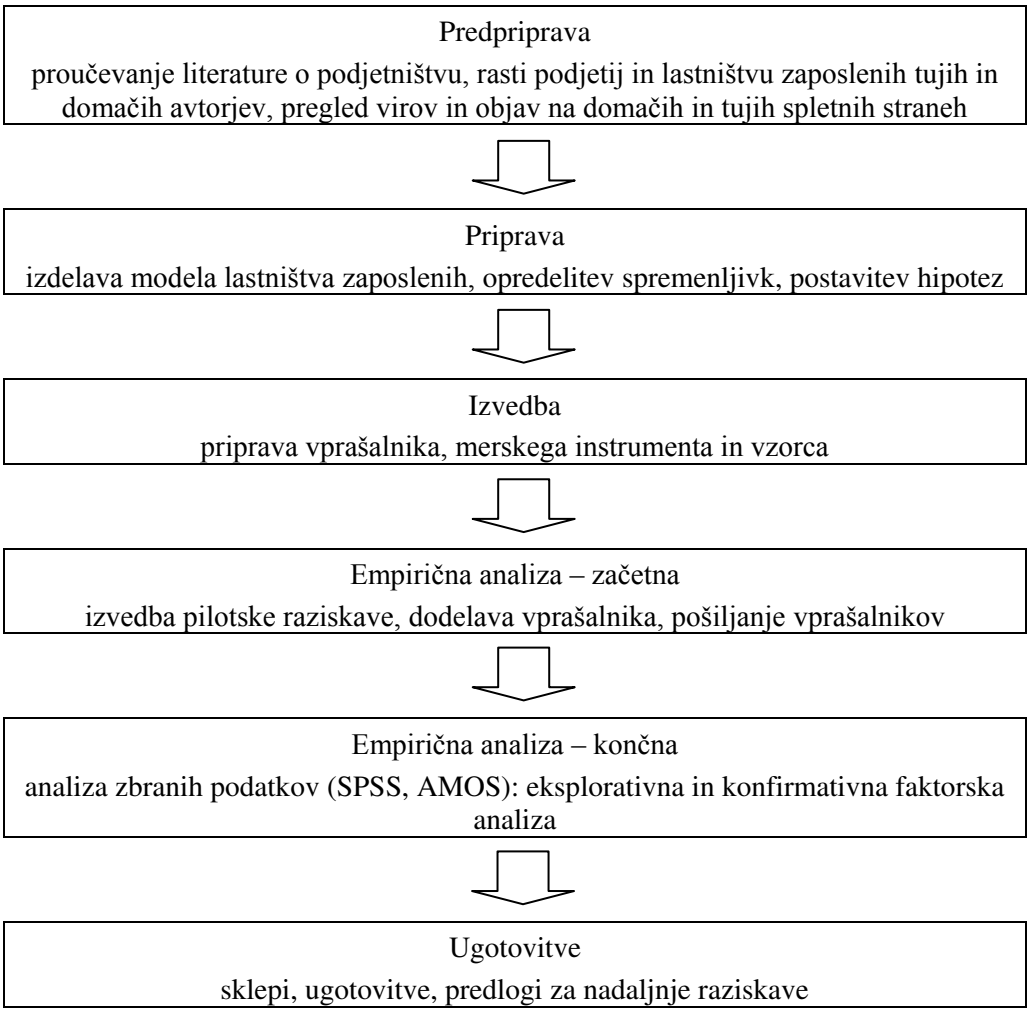
[6] NCEO – The National Centre for Employee Ownership – je ameriška zasebna neprofitna članska in raziskovalna organizacija, katere namen je zagotavljati strokovno podporo članom na področju solastništva zaposlenih.

- pridobljeni bodo nekateri podatki o slovenskih podjetjih: lastniška struktura, statusna ureditev, kotiranje delnic na borzi, razporeditev lastništva v osnovnem kapitalu, poslovni rezultati in profitabilnost, raven notranjega podjetništva, starost, velikost, organizacijska stabilnost, raven notranjega podjetništva, informiranje zaposlenih in participiranje pri vodenju;
- izdelana bo poglobljena analiza področja lastništva zaposlenih.

1.4 Metodologija in omejitve

Raziskava je razdeljena na šest glavnih faz, ki jih prikazuje slika 1.1.

Slika 1.1 Shema poteka raziskave



Faze raziskave so torej:

- *predpriprava* – proučevanje literature o podjetništvu, rasti podjetij in lastništvu zaposlenih;
- *priprava* – izdelava modela lastništva zaposlenih, opredelitev spremenljivk, postavitev hipotez;

- *izvedba* – priprava vprašalnika, merskega instrumenta in vzorca;
- *empirična analiza – začetna* – izvedba pilotske raziskave, dodelava vprašalnika, pošiljanje vprašalnikov;
- *empirična analiza – končna* – analiza zbranih podatkov (SPSS, AMOS): eksplorativna in konfirmativna faktorska analiza;
- *ugotovitve* – sklepi, ugotovitve, predlogi za nadaljnje raziskave.

V fazi predpriprave na raziskavo smo pregledali pomembno literaturo z obravnavanega področja ter oblikovali teoretične predpostavke za nadaljnje korake. Največ pregledane literature je bilo ameriškega izvora, predvsem področje lastništva zaposlenih, ki je tam zelo močno razvito in je predmet mnogih raziskav. Seveda smo pregledali tudi evropsko in drugo svetovno literaturo. V tem delu je bila uporabljena predvsem tehnika kompilacije in komparacije. S tem smo ugotavljali vlogo lastništva zaposlenih za podjetja in izdelali njegovo klasifikacijo.

Glede na naravo podatkov, ki smo jih želeli zajeti v raziskavi, smo se odločili, da bomo posamezne komponente merili z vprašalnikom. Šlo je predvsem za stališča vodilnih managerjev v zvezi z obravnavano tematiko. Vsaki spremenljivki (vprašanju) smo dodelili primerno mersko lestvico. Največkrat je bila uporabljena petstopenjska Likertova lestvica, ki ugotavlja stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja z navedenimi trditvami v vprašanju. Pilotska študija, ki je bila izvedena na osnovi dvajsetih vprašalnikov, je pokazala veliko stopnjo razumljivosti vprašanj, zato so bili potrebni le minimalni vsebinski popravki oziroma dopolnitve.

V raziskavi smo zajeli vsa slovenska podjetja, ki imajo dvajset ali več zaposlenih. Pridobili smo njihove elektronske naslove in jim po tej poti poslali vprašalnike oz. informacijo o spletni povezavi, preko katere so lahko dostopali do vprašalnika in ga izpolnili. Pošto smo naslovili na glavne managerje podjetij.

Pridobljene in izbrane podatke smo analizirali s programoma SPSS in AMOS. Uporabljene so bile različne statistične metode ter metode multivariatne analize. Za vse sklope vprašanj smo izvedli eksplorativno faktorsko analizo in z njo preverili faktorje, ki smo jih postavili na osnovi teoretičnih izhodišč. Spremenljivke s prenizkimi komunalitetami smo izločili. Prav tako smo izločili spremenljivke, ki so se vezale na več faktorjev v podobno veliki jakosti ali le na druge faktorje, pa tega nismo mogli utemeljiti. Sledilo je nadaljevanje analize s programom AMOS, s katerim smo izvedli konfirmativno faktorsko analizo in preverili veljavnost tako posameznih dimenzij in poddimenzij (faktorjev) kot tudi različnih modelov lastništva zaposlenih v celoti.

Glavne omejitve pri izvedbi raziskave so:

- Raziskavo smo omejili na državo Slovenijo. S širjenjem raziskave v druge države bi zelo povečali uporabnost rezultatov raziskave.
- Raziskavo smo izvedli na vzorcu podjetij, ki imajo dvajset ali več zaposlenih, manjša podjetja smo izpustili.

- Dejavnike smo proučevali z vprašalnikom, kar pomeni, da smo se zadovoljili s subjektivnimi merami.
- Podatki, ki smo jih pridobili z vprašalnikom, nam prikazujejo stanje na določen dan. Veljavnost in uporabnost rezultatov bi povečali z dolgoročno longitudinalno študijo.
- V modelu, ki smo ga izvedli, verjetno niso vključeni vsi elementi lastništva zaposlenih.

1.5 Struktura poglavij

Disertacija je razdeljena na osem poglavij. V uvodu so prikazana izhodišča proučevanja, namen in cilji ter hipoteze disertacije. Opisane so tudi metode dela in omejitve, na katere smo naleteli pri njeni izdelavi. Drugo poglavje je namenjeno podjetništvu v širšem smislu in notranjemu podjetništvu kot eni od novejših podjetniških oblik. V tretjem poglavju opredeljujemo pojem podjetniške rasti, ki je eden najpomembnejših pokazateljev uspešnosti podjetniških prizadevanj. Četrto poglavje je najpomembnejši teoretični del disertacije in govori o lastništvu zaposlenih. Opredeljuje koncepte solastništva in njihov smisel oz. vpliv na motiviranost pri delu ter navaja učinke na poslovanje podjetij in postavlja izhodišča za model lastništva zaposlenih, ki je predmet te disertacije. Namen petega poglavja je, proučiti dimenzije lastništva zaposlenih v podjetju in razvijanje modela lastništva zaposlenih kot multi dimenzionalnega konstrukta.

V šestem in sedmem poglavju je izvedena empirična raziskava. V šestem poglavju so navedene hipoteze in metodologija, v sedmem pa so prikazani rezultati. Osmo poglavje je sklepni del disertacije, v katerem navajamo njene ugotovitve, predstavljene dileme, vprašanja in predloge.

2 PODJETNIŠTVO

2.1 Izvori podjetniškega razmišljanja

Definicij za opredelitev podjetništva je veliko. Hisrich in Peters (1989) navajata, da je podjetništvo proces ustvarjanja nečesa novega, kar ima vrednost, z vlaganjem potrebnega časa in truda, pri čemer podjetnik prevzema finančno, psihično in socialno tveganje, na koncu pa še denarne nagrade in osebno zadovoljstvo. Definiralo ga je tudi mnogo drugih avtorjev (Pearson 1989, Antončič idr. 2002, Antončič 2002, Hisrich in Peters 1992, Drucker 1992), ki so vsi s svojim drugačnim pogledom prispevali k globljemu razumevanju tega pojma.

Medtem ko sta inovativnost in prevzemanje tveganja v manjših in novih nastalih podjetjih pogosto samoumevna že zaradi narave novih poslov, katerih nosilci so, pa si je pri večjih, že uveljavljenih in dalj časa obstoječih podjetjih za to kakovost treba načrtno prizadevati.

Skozi svoj razvoj želijo podjetja postati učinkovitejša, zato postajajo vedno bolj formalizirana, delovne naloge v podjetju pa vse bolj specializirane. Nastajajo problemi s komunikacijo in nagrajevanjem zaposlenih, saj je sprejemanje tveganj precej manj nagrajeno oz. je celo kaznovano, nagrajena pa so uspešna izvrševanja tistih nalog, ki so jim dodeljene. Pri merjenju rezultatov so bolje ocenjene aktivnosti s kratkoročnimi finančnimi učinki (Pearson 1989, 87).

Pomanjkanje avtonomije nosilcev inovacij, birokratsko opredeljevanje specialnih nalog zaposlenih, formaliziranje kanalov komuniciranja in odločanja ter onemogočanje prevzemanja tveganj so razmere, v katerih inovativnost ne more zaživeti.

Bistveno drugačen pogled na inovativnost v podjetjih je imel v svojem poznejšem obdobju Schumpeter (1994), ki je zavzel obratno stališče in trdil, da so velika podjetja inovativnejša od manjših. To je utemeljeval z ekonomijo obsega pri raziskavah in razvojem v večjih podjetjih, ki omogoča višjo učinkovitost pri razvoju inovacij. Ekonomija obsega naj bi bila posledica večjega števila raziskovalnih sodelavcev, izmenjave idej, možnosti specializacije in večje sposobnosti prevzema tveganj večjih podjetij. Mnogo avtorjev nasprotuje Schumpetrovim (1994) ugotovitvam, a dejansko stanje je najbrž kombinacija ugotovitev obeh struj. V dani situaciji gre namreč v podjetju vedno za kombinacijo obeh vrst dejavnikov, vprašanje je le, kateri prevladujejo in kako se razmerje med njimi spreminja glede na velikost podjetja (Pearson 1989, Drucker 1992, Knight 1997).

Pozitivni učinki ekonomije obsega, specializacije, kakovostnih sodelavcev in sposobnosti za izkoriščanje priložnosti naraščajo le do neke ravni, po tem pa ne nudijo več dodatnih spodbud za inoviranje. Medtem pa tudi zavezanost obstoječi tehnologiji in naraščajoča formalizacija stabilno vplivata na inoviranje le do določene točke, ko pričneta učinkovati negativno. Ključna za upad obsega inoviranja je predvsem in vedno formalizacija delovnega okolja, ki zmanjšuje pripravljenost managerjev za inoviranje.

Z velikostjo podjetja rastejo problemi usklajevanja, ki jih podjetja urejajo s koncentracijo moči in oblasti, kar povzroči zmanjšanje avtonomije posameznika (Jerovšek in Rus 1989, 141). Vendar pa velikost kot taka ne vpliva na inovativnost podjetja, temveč na to vplivajo dejavniki, ki so povezani z velikostjo, in sicer organizacijska struktura, ki zavira ustvarjalnost, in neustrezna kultura podjetja (Pearson 1989, 88).

Da bi preprečila razkroj svojih inovacijskih sposobnosti in s tem izgubo potencialnih poslovnih priložnosti, so si podjetja začela prizadevati za ohranjanje in spodbujanje podjetniškega duha v svojem delovanju. Pričela so iskati načine vpeljevanja elementov podjetništva v obstoječi način poslovanja ali pa ob bok temu načinu poslovanja. Tu ne gre le za ustanavljanje novih podjetij znotraj obstoječe organizacije, ampak se k tem prizadevanjem prištevajo vse aktivnosti z organizacijskim značajem, ki vodijo k podjetništvu znotraj obstoječe matične organizacije – tovrstna prizadevanja imenujemo s skupnim izrazom notranje podjetništvo.

2.2 Opredelitev notranjega podjetništva

Pri podjetništvu je njegova najbolj izrazna manifestacija sama ustanovitev novega podjetja. Medtem ko pri notranjem podjetništvu njegovega obstoja ne moremo imeti za tako absolutnega. Na ravni že obstoječega podjetja oz. organizacije je namreč primerneje ugotavljati stopnjo podjetništva. Na abstraktni ravni bi imeli polje z dvema skrajnostma, ko bi na eni strani imeli popolnoma podjetniške, na drugi strani pa popolnoma nepodjetniške organizacije, v realnosti pa taki obliki organizacij ne obstajata in je v njih vedno prisotna le določena stopnja podjetništva (Antončič in Hisrich 2003, 9).

Različni avtorji so notranje podjetništvo opredeljevali bolj natančno, razlike v njihovih razlagah pa je moč pripisati drugačnim pristopom k proučevanju pojava, saj je od dojemanja pojma podjetništva odvisen obseg prepoznanih dejavnosti, ki jih avtor prišteva k notranjepodjetniškim. Opredelitve notranjega podjetništva nekaterih pomembnejših avtorjev so (Antončič in Hisrich 2003, 9):

Stevenson in Jarillo (1990) sta notranje podjetništvo opredelila kot proces, pri katerem posamezniki v organizacijah iščejo in si prizadevajo za priložnosti, ki so neodvisne od virov, s katerimi trenutno razpolagajo znotraj te organizacije.

- Hisrich in Peters (1989) sta notranje podjetništvo opredelila kot podjetniški duh znotraj obstoječe organizacije.
- Po mnenju Sharma in Chrismana (1999) pa gre za ustanavljanje novih organizacij, ki jih ustanovi matična organizacija, ali pa za nagovarjanje in spodbujanje k prenovi in inovaciji znotraj te organizacije.
- Nekaj je tudi avtorjev, ki notranje podjetništvo pripisujejo le večjim korporacijam in izključujejo manjše organizacije, medtem ko spet drugi pojem omejujejo le na kreiranje novih poslov in investiranje vanje.

Če prevladujoče skupne poteze opredelitev avtorjev združimo v širšo opredelitev, izpeljemo, da je notranje podjetništvo pravzaprav podjetništvo znotraj obstoječe organizacije (Kuratko 1998, 45). Pri tem je pojem podjetništvo obravnavano kot način vodenja in usmeritev posameznikov in organizacij, ne vključuje pa vnaprej določenih oblik (kot je npr. ustanovitev novega podjetja), ki bi ga zaznamovale, saj vsebuje tudi druge inovativne aktivnosti in usmeritve, kot je npr. razvoj novih izdelkov, storitev, tehnologij, administrativnih tehnik, strategij in načinov konkuriranja. Notranje podjetništvo so opredeljevali tudi drugi avtorji (Antončič 2002, Pinchot 1985, Glas in Pšeničny 2000, Antončič in dr. 2002, Antončič in Hisrich 2003).

Za podjetništvo so značilni prevzem tveganja, inovativnost in kreativnost. Zadnji dve pa zahtevata avtonomijo, kar pa ne pomeni, da ga omogoča le novo nastalo in neodvisno podjetje. Pogoje za podjetništvo je mogoče s pravim pristopom doseči tudi v večjih in že obstoječih organizacijah – lahko v celi organizaciji, a največkrat se to vzpostavlja le v njenem določenem delu, kar je večinoma tudi bolj smiselno. Razvoj notranjega podjetništva pomeni tudi razvoj podjetniškega duha, kulture znotraj podjetja, iskanje sposobnih podjetnikov in pomoč tem pri razvoju novih ustvarjalnih idej. Notranji podjetniki se pri tem opirajo na poslovno infrastrukturo obstoječega podjetja, kar predstavlja prednost pred »klasičnimi podjetniki«, ki uresničujejo svoje zamisli v lastnem podjetju (Pinchot 1985, 3–10).

2.3 Razlogi za uvajanje notranjega podjetništva v prakso

V iskanju odgovora na spreminjajoče se poslovno okolje, ki zahteva relativno hitrejše uvajanje inovacij, so podjetja prisiljena poleg tehničnih iskati tudi nove organizacijske rešitve, s katerimi lahko podprejo kreiranje in uvajanje inovacij (Drucker 1992, 76).

Večja in starejša podjetja zaradi specializacije delovnih nalog in posledične formalizacije delovanja prepuščajo posameznikom manj avtonomije pri njihovem delu, vsi procesi in postopki so ponavadi bolj natanko opredeljeni kot v manjših podjetjih, kar pomeni, da zaradi naravnanosti k čim bolj učinkovitemu izvrševanju nalog ne spodbujajo in ne nagrajujejo iskanja novih idej ter predlaganja boljših kreativnih rešitev (Kanter 1985, 52).

Tako stanje po eni strani vodi k manjšemu obsegu inovacij, posledično pa k zmanjšanju konkurenčnosti, izgubi poslovnih priložnosti in virov prihodka. Po drugi strani tako podjetje ni sposobno ponuditi možnosti za razvoj idej in predlogov samoiniciativnih in motiviranih posameznikov, ki imajo ideje in energijo za njihovo uresničitev. Taki sposobni ljudje zato pogosto zapustijo podjetje, ki je s tem izgubilo ne le dobro poslovno idejo in priložnost, temveč pogosto tudi zelo sposobno osebje. To je že tisto delo, ki mu je bilo dodeljeno v podjetju, opravljalo nadpovprečno dobro. Poleg očitnih izgub se pojavljajo tudi manj izrazite, in sicer v obliki neizkoriščanja kreativnih zmožnosti zaposlenih, ki sicer niso inovatorji in samoiniciativni potencialni podjetniki,

vendar bi bili zmožni ob primernih spodbudah predlagati vrsto drobnih sprememb in rešitev, ki bi izboljševale obstoječe procese.

Glas in Pšeničny (2000, 194) v zvezi z notranjimi dejavniki notranjega podjetništva ugotavljata naslednje:

> »Z notranjepodjetniškimi projekti postane podjetje bolj prilagodljivo, dinamično, skupna mu ni več centralna organiziranost, temveč vizija, filozofija podjetja in prevladujoče norme, vrednote podjetja. To sedaj povezuje vse zaposlene, ki sprejemajo in delijo to vizijo. S tem se meje podjetja izgubljajo, navzven komunicirajo številne skupine iz podjetja, zato postaja bistvena notranja dvosmerna komunikacija.«

Slika 2.1 Fleksibilna organiziranost sodobnega podjetja



Vir: Glas in Pšeničny 2000, 194.

Poleg notranjim dejavnikom v podjetju velja del razlogov za spremembe pripisati tudi zunanjemu poslovnemu okolju (slika 2.1), ki se je v zadnjih desetletjih bistveno spremenilo. V razvitih državah večinski delež v BDP in v bruto dodani vrednosti gospodarstva predstavlja storitveni sektor, ki ga zaznamuje močna dinamika inovacij ter s tem krajši čas za ustrezno optimizacijo in formalizacijo poslovnih procesov. Čas med pojavoma dveh inovacij je namreč pogosto krajši kot čas, ki bi bil potreben za implementacijo inovacije. To pomeni, da podjetje izgublja konkurenčnost in trg, če ne utegne slediti in vrednotiti inovacij, ki bistveno vplivajo na njegovo poslovanje, s tem ko vire zaposluje z optimizacijo in formalizacijo proizvodnje in poslovanja, ki temelji na starejših in manj konkurenčnih postopkih in procesih. S tem pa se še oddaljuje od možnosti, da bi samo postalo vir inovacij in da ne bi le posnemalo drugih – kar je ključni dejavnik, ki loči vodilna podjetja in organizacije od ostalih.

Našteta dejstva vodijo podjetja k iskanju drugačnih zasnov organizacije, ki bi omogočile zmanjšanje slabosti, ki jih prinaša njihova velikost, hkrati pa bi izkoristila razpoložljive vire. Ravno ti viri so ključna prednost podjetja pred klasičnim neodvisnim podjetništvom.

Obstoječa podjetja razpolagajo z veliko večjimi finančnimi sredstvi, poslovnimi znanji in trženjskimi ter distribucijskimi sistemi, ki omogočajo uspešnejšo

komercializacijo inovacij, kot jih ima na voljo klasični podjetnik oz. novoustanovljeno, lastniško neodvisno podjetje (Schermerhorn 2002, 247).

Sedanjo situacijo, ugodno za razvoj notranjega podjetništva, ilustrirajo podatki, da je bilo leta 1870 v ZDA 80 % ljudi samozaposlenih, sredi osemdesetih pa le okoli 7 %. Družba je razpeta med velikimi korporacijami in majhnimi podjetji. Ljudje hrepenijo po osebnem zadovoljstvu, neodvisnosti in svobodi, kar prinašajo male organizacije, vendar pa se je nemogoče vrniti v stanje razdrobljenega in drobnega lastništva med malimi podjetji, saj so naloge sodobne družbe preveč kompleksne, da bi jih bilo tako moč učinkovito izvajati (Pinchot 1985, 4). Zato je naravna posledica te dinamike vzpon podjetništva znotraj večjih organizacij ter na področju njihovega medsebojnega sodelovanja in povezovanja. To jasno kažejo tudi gibanja v devetdesetih letih 20. stoletja in v začetku 21. stoletja, ko je moč zaznati porast števila novih podjetij in hkraten proces združitev velikih korporacij ter njihovih reorganizacij v organske strukture (Robey in Sales 1994, 91), ki nižajo hierarhične piramide in spreminjajo vlogo srednjega sloja managerjev, ki so postali odvečni v svoji klasični funkciji, zato pa so se morali preobraziti v vodje z več značilnostmi podjetnika.

Našteti dejavniki usmerjajo podjetja k uvajanju konceptov podjetništva v svojo organizacijo. Na grobo lahko motive in pričakovanja podjetij razdelimo v dve skupini, kar ima za posledico tudi idealen tip strateške odločitve, ki je v tem, ali je primarni cilj podjetja (Kanter idr. 1990, 415–430):

- ekonomski – ustvarjanje novih prihodkov ne glede na učinek na matično podjetje, ali
- kulturološki – pokazati matičnemu podjetju, kako je lahko bolj inovativno ne glede na ekonomsko upravičenost notranjih podjetij, čeprav so bila ustanovljena z namenom, da so dobičkonosna.

V praksi pa je vedno prisotna kombinacija obeh ciljev.

2.4 Značilnosti notranjega podjetništva

Kot je težko natanko opredeliti značilnosti podjetnika, velja podobno za opredelitev značilnosti notranjega podjetnika. To je morda še celo teže opredeljiva kategorija, saj so pogosto leta in leta skriti znotraj velikih organizacij, preden se izkažejo v pravi luči. Zato se morda želi ustvariti podoba, da je notranji podjetnik mešanica med klasičnim podjetnikom in managerjem oz. zaposlenim v večji organizaciji, kar pa ni čisto tako. Ta ima namreč drugačne lastnosti.

Seveda ni izključeno, da je določena oseba lahko uspešna tako v vlogi podjetnika v klasičnem smislu kot tudi v vlogi notranjega podjetnika. Nekdo je lahko uspešen tudi kot manager v hierarhični in s formalizmi prepojeni veliki organizaciji, a je lahko oz. se lahko prelevi v pristnega notranjega podjetnika. Vendar pa sta obe omenjeni kombinaciji bolj verjetni, kot da bi bil nekdo enako uspešen kot klasični podjetnik in kot

manager v velikem podjetju, saj je ključna lastnost, ki je potrebna za delovanje v takem podjetju, sposobnost dogovarjanja, sprejemanja kompromisov in vztrajnost pri prepričevanju. To je lastnost notranjih podjetnikov in managerjev. Sposobnost inoviranja kot bistvena razlikovalna sposobnost pa je lastna klasičnim podjetnikom in notranjim podjetnikom. Medtem ko imata klasični podjetnik in manager skupno le to, da sta oba vodji podjetja oz. organizacijske enote in sta odgovorna za njegovo celovito poslovanje, pa se lahko notranji podjetnik pogosto izogne določenim aktivnostim, kot so npr. skrb za finančno konstrukcijo enote ter za računovodska opravila itd.

V tabeli 2.1 so navedene lastnosti in vrednote tradicionalnih managerjev, klasičnih podjetnikov in notranjih podjetnikov. Tako lahko bolje spoznamo lastnosti vsakega izmed njih in jih tudi dejansko umestimo v poslovno okolje, v katerem delujejo.

Tabela 2.1 Primerjava med managerjem in obema podjetnikoma

Vidik, lastnosti	Tradicionalni manager	Tradicionalni podjetnik	Notranji podjetnik
Primarni motivi	Želi si napredovanje in druge tradicionalne korporacijske nagrade. Motiviran je z močjo, ki jo prinese napredovanje.	Želi svobodo, neodvisnost. Je usmerjen k ciljem, zanese se nase in se tudi sam motivira.	Želi svobodo oz. neodvisnost in dostop do resursov korporacije. Usmerjen je k ciljem in se samomotivira, a vlogo igrajo tudi korporacijske nagrade in priznanja.
Odnosi do drugih	Hierarhija kot osnova razmerij.	Transakcije in sklepanje poslov kot osnovno razmerje.	Transakcije znotraj hierarhije.
Dejavnost, aktivnost	Delegira naloge. Večino energije porabi za nadziranje in poročanje.	Poprime za vsako delo. Lahko ujezi zaposlene, če nenadoma prične opravljati njihovo delo.	Poprime za vsako delo. Zna delegirati, ko pa je potrebno, postori, kar mora biti opravljeno.
Časovna usmeritev	Deluje v okviru kvot in proračunov. Lasten mu je tedenski, mesečni, četrtletni in letni planski horizont.	Ravna se po pet- do desetletnih končnih ciljih. Akcije za dosego ciljev izvaja zdaj in takoj.	Končni cilji so 3- do 15-letni. Upošteva lastne in korporacijske načrte.
Znanja in sposobnosti	Profesionalni management. To znanje je velikokrat pridobljeno v šolah. Pozna abstraktna analitična orodja, zna ravnati z ljudmi in ima politične spretnosti.	Izjemno dobro pozna posel. Bolj se zanaša na svojo bistroumnost, kot pa na managerske in politične sposobnosti. Če je v tehničnem poslu, je verjetno, da je dokončal tako šolo.	Podoben tradicionalnemu podjetniku, vendar pa situacija zahteva večje sposobnosti za delovanje v organizaciji. Pri tem potrebuje pomoč.

Tabela 2.1 – nadaljevanje

Vidik, lastnosti	Tradicionalni manager	Tradicionalni podjetnik	Notranji podjetnik
Pogum in usoda	Meni, da so drugi odgovorni za njegovo usodo. Je lahko ambiciozen, a ga je strah, da ga drugi prehitijo.	Je samozavesten, optimističen, pogumen.	Je samozavesten in pogumen. Veliko notranjih podjetnikov je ciničnih do sistema, a optimističnih do svojih sposobnosti prelisičiti ga.
Usmeritev pozornosti	Primarno na dogodke znotraj organizacije.	Primarno na tehnologijo in trg.	Tako na dogodke v organizaciji kot na trg.
Odnos do tveganja	Je previden.	Rad ima zmerno tveganje. Veliko investira, a pričakuje uspeh.	Rad ima zmerno tveganje. V glavnem se ne boji biti odpuščen, zato osebno malo tvega.
Raziskava trga	Naroča tržne raziskave, da bi odkril potrebe in usmerjal oblikovanje novih proizvodov.	Ustvarja potrebe. Ustvarja izdelke, ki pogosto ne morejo biti preverjeni s tržno raziskavo, ker jih potencialni kupci ne bi razumeli. Mnenja si ustvarja s pogovori s kupci.	Sam raziskuje trg in ga intuitivno ocenjuje, tako kot tradicionalni podjetnik.
Statusni simboli	Statusni simboli mu pomenijo precej.	Ni mu mar za statusne simbole.	Tradicionalne statusne simbole zavrača, sprejema pa simbole neodvisnosti.
Neuspeh in napake	Prizadeva si izogibati se neuspehom in presenečenjem. Odlaša s priznanjem neuspehov.	Iz neuspehov in napak se uči in pridobiva izkušnje.	Organizaciji želi predstaviti, da je vse v redu, tudi ko to ni res, in pred njo skriva tvegane projekte, in tako se lahko uči iz napak brez političnih posledic.
Odločitve	Strinja se z nadrejenimi. Z odločitvijo odlaša, dokler ne zazna, kaj želijo nadrejeni.	Sledi svoji viziji. Je odločen in usmerjen k dejanjem.	Spreten je pri pridobivanju drugih na svojo stran. Nekoliko bolj potrpežljiv in pripravljen na kompromise kot tradicionalni podjetnik, a še vedno je človek dejanj.
Komu služijo	Streže oz. služi drugim.	Dela zase in za stranke.	Dela zase, za stranke in za svoje pokrovitelje.

Tabela 2.1 – nadaljevanje

Vidik, lastnosti	*Tradicionalni manager*	*Tradicionalni podjetnik*	*Notranji podjetnik*
Odnos do sistema	Sistem dojema kot nekaj, kar mu daje varnost. Prizadeva si za pozicijo v njem.	Lahko hitro napreduje v sistemu, nato pa ga razočaran zapusti in »gre na svoje«.	Ne mara sistema, vendar se nauči, kako manipulirati z njim.
Način reševanja problemov	Probleme rešuje znotraj sistema.	Problemom v velikih in formalističnih strukturah se izogne z ustanovitvijo lastnega podjetja.	Probleme rešuje znotraj sistema ali pa se jim izogne, ne da bi zapustil organizacijo.
Družinska zgodovina	Družinski člani so delali za velike organizacije.	Izhaja iz malopodjetniškega okolja, ali pa iz družine staršev strokovnjakov ali pa s kmetije.	Izhaja iz malopodjetniškega okolja, ali pa iz družine staršev strokovnjakov ali pa s kmetije.
Odnosi s starši	Neodvisen od matere, dobri odnosi z očetom, vendar nekoliko odvisen od njega.	Oče odsoten ali pa slabi odnosi z njim.	Boljši odnosi z očetom, vendar še vedno nemirni.
Socialno-ekonomsko ozadje	Izhaja iz srednjega razreda.	V prvih raziskavah izhaja iz nižjega razreda, v zadnjih iz srednjega.	Izhaja iz srednjega razreda.
Stopnja izobrazbe	Visoko izobražen.	Slabše izobražen v prvih raziskavah, v zadnjih pa bolj, vendar ni veliko takih z doktoratom.	Pogosto visoko izobražen, še posebno na tehničnem področju. Včasih pa ne tako izobražen.

Vir: Pinchot 1985 v Levičar 2004, 10–11.

2.5 Notranjepodjetniška kultura

O nastajanju in razvoju kulture ni splošnih pravil. Vsaka organizacija se razvija po svoje, z njo tudi njena kultura. Nastajanje kulture je pogojeno z zgodovino in okoljem ter psihično usmerjenostjo njenih članov (Tavčar 2002, 20).

Tipična korporativna kultura ima izdelan sistem nagrad in je naklonjena konservativnemu sprejemanju odločitev. Poudarek je na zbiranju velikih količin podatkov, ki so kasneje podlaga za racionalne odločitve in za njihovo utemeljitev. Ključne značilnosti te kulture so: upoštevaj navodila, ne delaj napak, ne razočaraj, ne dajaj pobud, čakaj na navodila in ostani znotraj svojega delovnega področja. Vidik notranjepodjetniške kulture pa je povsem drugačen; njegove značilnosti so (Antončič idr. 2002, 63):

- razvijaj vizije, cilje in načrte delovanja,
- bodi nagrajen za izpeljana dejanja,
- predlagaj, poskusi in eksperimentiraj,

- ustvarjaj in razvijaj ne glede na področje,
- prevzemi odgovornost in lastništvo.

Notranjepodjetniška kultura goji tudi drugačne vrednote in pravila. Namesto hierarhične strukture ima notranjepodjetniško ozračje sploščeno organizacijsko strukturo, v kateri imajo prostor mreže, skupinsko delo, sponzorji in mentorji. Naloge so sprejete kot zabava, zato udeleženci z veseljem delajo toliko časa, da je delo opravljeno. Namesto da bi se ogradili od svojega delovnega področja, posameznike spodbujajo, da dajejo predloge znotraj funkcijskih področij in oddelkov, kar prinese navzkrižno oplajanje idej (Antončič idr. 2002, 63).

2.6 Dimenzije notranjega podjetništva

V literaturi o notranjem podjetništvu najdemo dve glavni skupini dejavnikov, ki učinkujejo na notranje podjetništvo oziroma ga napovedujejo. V prvi skupini so organizacijski dejavniki, to je okolje v organizaciji, v drugi so dejavniki okolja. Tretjo skupino dejavnikov sestavljajo strateške povezave podjetja z drugimi organizacijami (Antončič 2002, v).

Dejstvo, da obstoja notranjega podjetništva ni mogoče določati neposredno – tako, da sklenemo, da bodisi obstaja bodisi ne obstaja – temveč se v organizaciji vedno pojavlja le v večji ali manjši meri, ne implicira njegove vsebinske nedorečenosti, temveč le zahteva drugačen pristop. Tako je moč združiti temeljne elemente notranjega podjetništva, ki so jih izpostavili različni avtorji, v enotno večdimenzionalno oz. večrazsežnostno shemo, znotraj katere lahko posamezne konkretne primere notranjega podjetništva iz prakse kot tudi njegove teoretične modele umestimo in tako skupno ocenjujemo stopnjo podjetništva v proučevani organizaciji oz. v matičnem podjetju po posameznih dimenzijah oz. razsežnostih.

Notranje podjetništvo je z vidika matičnega podjetja vsebinsko opredeljeno z osmimi dimenzijami (Antončič in Hisrich 2003, 16; Antončič idr. 2002 68; Antončič 2002, iv):

- nova podjetja ali enote,
- novi posli,
- inovacije izdelkov ali storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja,
- proaktivnost in
- tekmovalna oz. konkurenčna agresivnost.

Vsaka dimenzija se po svoji naravi razteza med dvema skrajnima poloma, ki obstajata le v abstrakciji, dejansko pa se konkretni primeri notranjega podjetništva

vedno gibljejo med njima in jih proučujemo z vidika razmerij med njimi. V nadaljevanju opišemo teh osem dimenzij.

Nova podjetja ali enote

Nova podjetja so najbolj vidna značilnost notranjega podjetništva, vključujejo pa oblikovanje več formalno avtonomnih oz. delno avtonomnih enot ali podjetij. Te enote imajo različne pojavne oblike. Delujejo namreč lahko bodisi v okviru organizacijske strukture matičnega podjetja ali pa zunaj nje – ne glede na umestitev teh novih ustanovljenih podjetij pa vsebinsko sodijo v to dimenzijo.

Novi posli

Dimenzija »nova podjetja« je sicer tesno povezana z novimi posli, vendar je razlika v tem, da je samo vstopanje v nove posle tesneje povezano z obstoječimi temeljnimi aktivnostmi matičnega podjetja kot pa z ustvarjanjem novih podjetij ali organizacijskih enot. Vstopanje v nove posle predstavlja uvajanje novosti v okvirih obstoječe organizacijske strukture, medtem ko se z oblikovanjem novega podjetja oz. organizacijske enote spremeni organizacijska struktura matičnega podjetja. Tako dimenzija novih poslov ne vključuje ustanavljanja novih podjetij oz. drugih organizacijskih oblik, temveč se nanaša na vstopanje matičnega podjetja v nove posle.

Inovacije izdelkov oz. storitev

Notranje podjetništvo vključuje razvoj novih izdelkov oz. storitev ter njihovih izboljšav. Za podjetniško delovanje je značilen večji obseg in večja pogostost inoviranja novih izdelkov, s čimer je močno prisotna tudi težnja po tehnološkem vodstvu. Tovrstno inovativnost je moč dosegati ob nespremenjenih oz. že vpeljanih produkcijskih procesih, s katerimi jih proizvedemo.

Tehnološke inovacije

Tehnološka inovativnost se razlikuje od prej omenjene dimenzije po tem, da prinaša razvoj na področju produkcije izdelkov in storitev (z razvojem novih produkcijskih metod, procesov in postopkov), kar ne pomeni nujno tudi novih izdelkov oz. storitev.

Samoprenova

Ta dimenzija se nanaša na preoblikovanje matičnih podjetij skozi prenovo ključnih idej, na katerih so ta podjetja zgrajena. Prenova ključnih idej nujno vključuje spremembo strategije in preoblikovanje organizacijske strukture, zato notranje podjetništvo vedno vsebuje spremembe strateških usmeritev. Ta proces se pri podjetniško aktivni organizaciji odvija nenehno in sta ji zato lastni fleksibilnost in prilagodljivost.

Prevzemanje tveganja

Prevzemanje tveganja je opredeljujoča in ena izmed temeljnih značilnosti podjetništva ter je splošno sprejet element podjetniškega procesa pri vseh avtorjih. Tveganje je neločljivo povezano z ustvarjanjem novega (izdelka oz. storitve, podjetja ali prodornih aktivnosti obstoječega podjetja). Hitro in intenzivno iskanje priložnosti, eksperimentiranje ter kratkoročna zavezanost virom zahtevajo dokaj velikopotezna dejanja, ki so značilna za notranje podjetništvo. Tako je pojav možnosti izgube tistega, ki tvega, prisoten tudi v notranjem podjetništvu, a se zaradi svojega izvora v matičnih podjetjih pojavlja v drugačnih oblikah kot pri klasičnem podjetništvu.

Tveganje izvira iz sprejemanja pomembnih in ključnih odločitev v razmerah negotovosti, ki je lahko prisotno tudi na ravni matičnega podjetja kot celote, vendar je pogostejše pri notranjem podjetju, kjer je prisotnost take vrste sprejemanja odločitev močan kontrast v primerjavi z matično organizacijo. Tako stanje je vzdržno le, če pri oblikovanju notranjega podjetja natanko opredelimo pooblastila in odgovornosti, ki jih njegovi nosilci prevzemajo, kar je ključna razlika v primerjavi s »klasičnim« podjetništvom, kjer teh dogovorov ni in podjetnik sam v polni meri in povsem neodvisno razpolaga z viri, ki jih ima na voljo, prav tako pa sam nosi tudi celotno tveganje in odgovornost za posledice sprejetih odločitev.

Na tej točki je tako jasno razvidna tesna medsebojna povezanost in soodvisnost prevzemanja tveganja z drugimi dimenzijami notranjega podjetništva. Od zasnove organizacije in opredelitve oblikovanja notranjih podjetij ter njihove umestitve v odnosu do matičnega podjetja so odvisni vrsta tveganja ter njegovi nosilci. Progresivnost samoprenove ter vstopanja v nove posle pa določa njegov obseg. Ne glede na prepletenost z drugimi dimenzijami je prevzemanje tveganja kot temeljni element podjetništva nedvomno prisoten tudi kot samostojna dimenzija notranjega podjetništva.

Proaktivnost

Dimenzija »proaktivnost« vključuje prevzemanje pobude oz. iniciative pri razvijanju in iskanju novih priložnosti. Tako meri stopnjo namere podjetja, da vodi, ne le sledi konkurentom na ključnih področjih, kot so vpeljava novih izdelkov in storitev, proizvodnih tehnologij in administrativnih postopkov. Proaktivnost je merjena z obsegom sprejemanja odločitev, osnovanih na določeni stopnji daljnosežnosti in izvajanja aktivnosti, ki so usmerjene v zadovoljevanje potreb v prihodnosti. Tveganje narašča z naraščanjem proaktivnosti, saj je za daljše časovno obdobje teže napovedovati ključne dejavnike želenega izida.

Konkurenčna agresivnost

Ta dimenzija se nanaša na nagnjenje podjetja k izzivanju konkurentov. Podjetniški duh organizacije se odraža tudi v njenem nagnjenju, da agresivno tekmuje s svojimi konkurenti v panogi. Pogoj za to nagnjenje primarno izvira iz takšnega delovanja

managementa podjetja ter iz volje organizacije po prevzemu iniciative med konkurenti in njihovem obvladovanju. Razlika med to dimenzijo notranjega podjetništva in dimenzijo proaktivnosti je v tem, da je slednja odziv na priložnosti (bodisi na trgu, bodisi z vpeljavo novih izdelkov oz. storitev ali organizacijskih procesov), medtem ko gre pri konkurenčni agresivnosti za odziv na aktivnosti konkurentov. Aktivnosti so večinoma odmerjene z namenom vplivati na konkurenco oz. na tržna razmerja. Pri proaktivnosti pa so aktivnosti podjetja osredotočene k temu, da izkoristijo npr. tržno priložnost, kar ne izključuje aktivnosti, ki upoštevajo konkurenco, a primarni poudarek ni na njenem obvladovanju.

Osemdimenzionalni koncept oz. model notranjega podjetništva

Opisanih osem dimenzij (Antončič in Hisrich 2003, Antončič idr. 2002, Antončič 2002) združuje vse kategorije notranjega podjetništva z vidika matičnega podjetja. Dimenzije so med seboj neodvisne in vsaka zajema drugačen vidik notranjega podjetništva, zato so vsebinsko upravičeno in pravilno razdeljene. Hkrati pripadajo istemu modelu notranjega podjetništva, kar dokazujejo tudi empirične raziskave. To pomeni, da so si spremenljivke (dimenzije) notranjega podjetništva dovolj različne med seboj, da nudijo smiseln okvir za proučevanje notranjega podjetništva in njegovih konkretnih pojavov, hkrati pa so si med seboj dovolj sorodne, da pripadajo istemu konceptu.

Na tem mestu je treba omeniti še avtonomijo, ki je pri proučevanju podjetništva ena izmed njegovih opredeljujočih prvin in bi zato morda zahtevala svojo posebno dimenzijo. Avtonomija je bila v mnogih teorijah proučevana z vidika posameznika in njegovega odnosa do organizacije oz. podjetja, ki naj bi mu jo omejevala. Taka umestitev avtonomije je primernejša, saj sama ustanovitev lastnega podjetja podjetniku še ne daje nujno avtonomije, ki mu jo ponavadi pripisujemo (še posebej, ko jo primerjamo s tisto, ki je na voljo managerjem v že obstoječem, ponavadi večjem podjetju oz. organizaciji), saj so danes podjetja (tudi tista lastniško nepovezana in samostojna) medsebojno soodvisna in imajo dogovorjene odgovornosti za skupne aktivnosti – bodisi da gre za preprosta razmerja do dobaviteljev in kupcev, bodisi da gre za kompleksnejša partnerska sodelovanja. Tako je avtonomijo primerneje povezovati s svobodo pri sprejemanju odločitev (od strateških do povsem operativnih) kot pa s pravno-formalnim statusom posameznika in njegove pozicije bodisi znotraj večjega podjetja bodisi kot lastnika svojega podjetja (Levičar 2004, 16).

Osemdimenzionalni model notranjega podjetništva je celovit in obenem dovolj specificiran model, ki lahko sistematično umešča konkretne primere notranjega podjetništva po ključnih parametrih in tako omogoča oblikovanje primerjav in izvajanje analiz njihovih rezultatov. Konceptualno robustna zasnova modela pa dopušča tudi njegovo teoretično nadgradnjo in združitev z bodočimi novimi spoznanji s področja notranjega podjetništva.

2.7 Vplivi notranjega podjetništva na rast podjetij

Antončič idr. (2002, 70) navajajo, da notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast in dobičke podjetij, in to v absolutnem in relativnem smislu.[7] Tudi v prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, v katerih bodo gojili vrednote in postavljali organizacijske strukture, ki bodo ugodno vplivale na razvoj podjetniških dejavnosti. To so predvsem odprta komunikacija, formalni nadzor nad projekti, intenzivna analiza okolja, podpora managementa in organizacije, sodelovanje v strateških povezavah ter organizacijske vrednote. Zaradi vsega tega bo podjetje postalo bolj podjetniško in inovativno v najširšem pomenu besede. Za podjetja, ki so nagnjena k podjetništvu, je značilno, da se ukvarjajo z novimi posli, ustvarjajo nove enote, so inovativna in se nenehno prenavljajo.

[7] V absolutnem smislu je mišljeno povečevanje števila zaposlenih in obsega prodaje, v relativnem smislu pa rast tržnega deleža v primerjavi s konkurenco.

3 RAST PODJETIJ

3.1 Opredelitev pojma podjetniške rasti

Ko govorimo o dinamičnem podjetništvu, praviloma najprej pomislimo na rastoča podjetja, takoj za tem pa tudi na druga podjetja, ki se dinamično prilagajajo spremembam v okolju, da bi obstala ali vsaj ne bi izgubila svoje tržne pozicije. Ker izjemno hitra rast podjetij predstavlja tudi dinamično spreminjanje in prilagajanje okolju, lahko kot temeljno teoretično izhodišče dinamičnega podjetništva povzamemo teorijo rasti, ki postavlja osnovo kasneje razvitim modelom rasti, strategijam rasti, sistemu upravljanja in poslovodenja ter produktne in procesne inovativnosti, vključno s teorijo upravljanja in vodenja sprememb.

Rast podjetja pomeni povečanje izložkov podjetja ob optimalnih stroških oz. ob optimalni velikosti podjetja, pomeni tudi dolgoročni profitni motiv lastnikov in tudi managementa ter posledično dolgoročne osebne koristi vseh sodelujočih v podjetju in s podjetjem (Penrose 1995, 11–30).

Omejitve rasti in profitov so po Penrosovi tako zunanje kot notranje (Penrose 1995, 65), temeljne omejitve pa vidi v celoti akumuliranem znanju ter podjetniških in managerskih zmožnostih v podjetju (Penrose 1995, 35 in 47 in 201). Podjetja rastejo pretežno v rastočih gospodarstvih in dejavnostih, rastejo prvenstveno organsko (generično in z diverzifikacijami) in šele kasneje z združevanji in pripojitvami (Penrose 1995, 5, 43 in 153). Penrosova je definirala tudi temeljna področja dinamičnega podjetništva: zunanje in notranje okolje podjetja, strategije in oblike rasti, model življenjskega cikla ter upravljalni in poslovodstveni vidik rasti.

Rast podjetja lahko definiramo tudi na drugačen način (Tajnikar 2000, 14–15). Rast podjetja je pojav, ki nastane v trikotniku med količino proizvedenega blaga, cenami in v podjetju zaposleno delovno silo ter med proizvajalnimi sredstvi. Ekonomska teorija loči tako imenovana dolgi in kratki rok pri gospodarjenju. O kratkem roku govorimo tedaj, ko ima podjetje dane proizvodne zmogljivosti, to je dano količino strojev, hal, zemlje in tehnologijo, količinski obseg proizvodnje pa spreminja zgolj na ta način, da zaposluje več ali manj delovne sile in porabi pri proizvodnji več ali manj surovin in energije. Če pa podjetje lahko spreminja tudi količino strojev, ki jih ima na voljo, velikost proizvodnih hal, zemlje in zlasti lahko uvaja različno tehnologijo, poleg tega pa zaposluje različno količino delovne sile in različne količine energije in surovin, govorimo o dolgem roku.

Na kratko bi lahko dejali, da na kratek rok gospodarijo v podjetju pri danih proizvodnih zmogljivostih, na dolgi rok pa spreminjajo obseg proizvodnih zmogljivosti. Kadar podjetje spreminja obseg proizvodnje pri danih proizvodnih zmogljivostih, kadar torej gospodari na kratek rok, pravimo, da v podjetju ne odločajo o velikosti podjetja in ne odločajo o tem, kako bo raslo. O velikosti podjetja, to pomeni tudi o rasti podjetja, lastniki in upravljavci odločajo na dolgi rok (Tajnikar 2000, 15).

Nekateri avtorji so rast opredelili kot model faz v življenjskem ciklu podjetja od ideje in priložnosti do rojstva podjetja, njegove rasti, profesionalizacije, zrelosti in upadanja. Ker pa so v posameznih modelih vključeni le nekateri dejavniki rasti in razvoja, dajejo ti modeli sicer koristne delne vpoglede v procese v podjetju, ne pojasnjujejo pa vseh vidikov rasti in razvoja (Pučko 1991, 43).

Dejstvo, da na velikost podjetja vpliva tudi njegova starost, je spoznal že Marshall. Tudi on ugotavlja, da imajo podjetja svoj življenjski cikel, ki vpliva na njihovo velikost in stopnjo rasti. Mlada podjetja so izpostavljena turbulentnim okoliščinam, za stara podjetja pa je značilna stabilna rast. Njegove ugotovitve temeljijo na sociooloških opazovanjih osebnostnih razlik med različnimi generacijami podjetnikov (Brščič 2000, 29).

Merila za opredelitev rasti podjetij

Vsa podjetja v nekem gospodarstvu bi lahko glede na hitrost rasti uvrstili med naslednje tipe (Pšeničny 2002, 33):

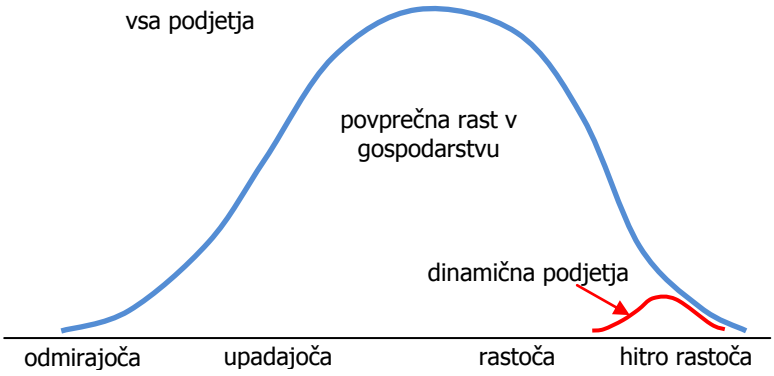
- hitro rastoča podjetja,
- rastoča podjetja,
- povprečna podjetja,
- usihajoča podjetja,
- odmirajoča podjetja.

Zelo hitra rast pomeni, da podjetje po izbranih merilih v določenem časovnem intervalu (ne manj kot pet let) dosega stopnje rasti, ki ga uvrščajo med zgornjih 10 % podjetij (ali celo le 5 %) v gospodarstvu ali dejavnosti glede na izbrano merilo. Zmerna rast pomeni, da podjetje po izbranem merilu (npr. rast prodaje) raste realno hitreje od letne stopnje rasti BDP.[8] Povprečna rast pomeni, da podjetje neko daljše obdobje raste po izbranih merilih z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo. Usihajoča podjetja zaostajajo za povprečjem v gospodarstvu in panogi ter svoj letni obseg poslovanja realno ali celo nominalno zmanjšujejo. Odmiranje podjetja pomeni, da podjetje v daljšem časovnem obdobju realno (ali morda tudi nominalno) zmanjšuje obseg poslovanja in da so stopnje rasti negativne (slika 3.1).

Podjetje lahko raste na istem trgu, če obstaja prostor za rast in tržna niša ni omejena. Zlasti z novimi proizvodi lahko poveča prodajo istih proizvodov na novih, predvsem tujih trgih, lahko skuša rasti z uvedbo novih proizvodov in širjenjem na nove trge, kar pomeni izrazito diverzifikacijo poslovanja (Glas 2002, 120).

[8] Bruto domači proizvod je mera tržne vrednosti vseh končnih dobrin in storitev (Samuelson in Nordhaus 2002).

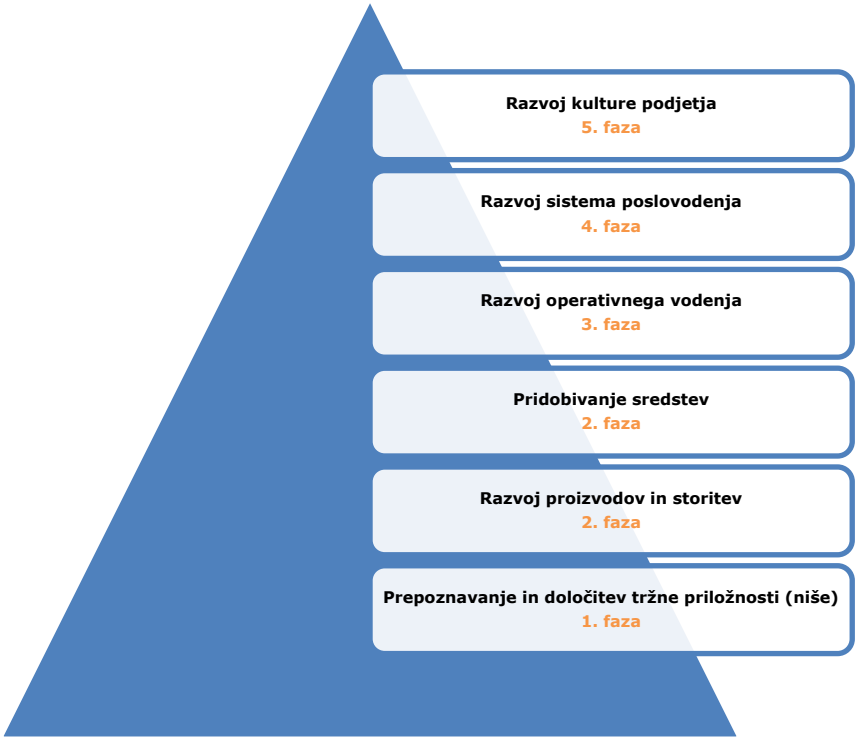
Slika 3.1 Podjetja glede na stopnjo rasti izbranega merila rasti



Vir: Pšeničny 2002, 34.

Podjetje ponavadi raste v fazah (slika 3.2).

Slika 3.2 Rast in spremembe v podjetju od malega k velikemu



Vir: Glas 2002, 121.

Vsaka faza rasti zahteva mnogotere spremembe, kot so: spremembe načina vodenja, povišanje stopnje formalizacije, več profesionalizma, več delegiranja nalog na nižje nivoje idr. (Glas 2002, 121).

3.2 Vzroki za podjetniško rast

V prejšnji točki je navedeno, da podjetje raste, ko v njem spreminjajo proizvodne zmogljivosti. To je dejstvo, ki pa mu je treba dodati motiv za to, da bi podjetje raslo. Če analiziramo izkušnje podjetnikov (Tajnikar 2000, 18), ugotovimo, da podjetje največkrat raste, ker podjetnik potuje od problema do problema in jih rešuje. Le redko pa se podjetnik znajde pred dilemo: »Ali rasti ali ne.« Razlog za to je, da mala podjetja ne načrtujejo in so vodena na relativno primitiven način, zato ponavadi pride do nenačrtovane spontane rasti podjetja.

Motivacija za podjetniško rast

Za dinamične podjetnike oz. dinamična podjetja ni dileme, ali rasti ali ne, vendar je iz različnih zornih kotov zaželenost rasti različno pomembna. V prvi vrsti je odvisna od pričakovanih rezultatov rasti (Hanks in Chandler 1994, 649), ki so različni z vidika okolja, podjetja in podjetnika. Pričakovani rezultati uspešnega podjetja so tako

materialne kot nematerialne narave ali pa so to predvsem osebni izzivi (Davidson 2008; Davidson, Delmar in Wiklund 2006).

Vzrok za rast podjetja je lahko tudi podjetniška usmerjenost zaposlenih (angl: *entrepreneurial orientation*) in usmerjenost zaposlenih k učenju (angl: *a firm's learning orientation*), kar pomeni, da se v podjetju odvijajo procesi, prakse in odločitve, ki pripeljejo do novih proizvodov in storitev (Miller 1983 771; Hamel 2000; Wiklund in Shepherd 2005; Wiklund 1999; Zahra 1991; Zahra in Covin 1995). Zadnje študije kažejo, da je vpliv podjetniške usmerjenosti zaposlenih močno odvisen od velikosti podjetja, kulturnega okolja (Rauch idr. 2004), pristopa do finančnih virov (Wiklund in Shepherd 2005) in strateških procesov (Covin idr. 2006).

Včasih so razlogi za rast podjetja popolnoma subjektivne narave. Eden takih je družbeni pritisk, saj je uspeh podjetnika ali managerja v družbi povezan s tem, ali je sposoben voditi podjetje k čim hitrejši rasti. V gospodarstvu, kjer rast pomeni uspeh, je podjetniška rast zelo pomembna. Rast podjetja tudi omogoča, da se širi število upravljalskih ravni, s tem pa tudi število vodij, nadzornikov, direktorjev in drugih vodilnih osebnosti. To omogoča, da zaposleni napredujejo. Napredovanje je velikokrat najresnejša vzpodbuda za predano delo, kar vodi podjetje do boljših rezultatov dela oz. do večjega profita. Podjetnik je opredeljen tudi kot kreativna oseba, zato je rast podjetja pogosto tudi izziv, ki se mu ne more upreti (Tajnikar 2000, 20).

Pri podjetniškem podvigu sodeluje veliko število posameznikov, ki opravljajo podjetniško, poslovodno, delovno in lastniško funkcijo. Vsi ti posamezniki oz. interesne skupine vstopajo v podjetniške podvige z različnimi interesi. Uspešnost podjetniškega podviga lahko razumemo samo v razmerju do pričakovanj, ki jih gojijo posamezne interesne skupine. V nekaterih primerih gre za ekonomske učinke, kot so kapitalski dobički, plače in druge ugodnosti, v drugih primerih pa gre za socialne učinke (Tajnikar 2000, 111).

Z vidika rastočih poslov je zelo pomembno, da upoštevamo pričakovanja, s katerimi podjetniki in investitorji vstopajo v rastoče posle. Podjetnik je ponavadi zasvojen z delanjem poslov oz. je predvsem človek za ustvarjanje in nastajanje novih podjetniških podvigov. Motiv investitorja pa je, da se mu denarni vložek v posel čim bolj oplodi. Povezovanje podjetnikovih pričakovanj s pričakovanji investitorjev je oblikovanje žetvenih strategij znotraj podjetja. Investitorji podjetniku pogosto zaukažejo, da mora oblikovati ustrezno žetveno strategijo, ki bo po volji investitorjev, in jo skozi vsakdanje vodenje podjetja tudi uresničevati (Tajnikar 2000, 112–113).

Žetveno strategijo podjetja velikokrat narekuje tudi konkurenca in jo tako posredno oblikuje. Trg od podjetnikov zahteva, da ravnajo po določenih nenapisanih pravilih, da bi se podjetje v konkurenci lahko ohranilo. Ta pravila so vedno povezana z ustvarjanjem dodane vrednosti v podjetju, kar pa ni nič drugega kot povečevanje vrednosti premoženja investitorjev (Tajnikar 2000, 114).

Ekonomska teorija rasti podjetja

Ekonomska teorija rasti podjetja je temeljna (Rich 1994), saj nam na znanstveni način pokaže, zakaj neko podjetje raste. Najlaže nas pripelje do temeljnega vzroka, ki vodi podjetnike, da svoja podjetja usmerjajo v rast. To je maksimizacija profita. Brez profitnega motiva ne bi bilo kapitalskega motiva, ne bi bilo trga, ne bi bilo konkurence in tudi podjetništva ne. Zato je tudi pri rasti podjetja profitni motiv temeljni motiv (Tajnikar 2000, 18).

Zgornjo mejo rasti vsakemu podjetju postavlja trg. Upoštevati pa je treba tudi dejavnike, ki nastajajo znotraj podjetja. To so zlasti tehnologija, stroški in profiti. Ekonomska teorija zato trdi, da podjetje ne dosega vedno tiste velikosti, ki mu jo dopušča trg, pač pa dosega optimalno velikost, ki jo po eni strani trg še dopušča, po drugi strani pa omogoča zaslužiti maksimalen profit, če ga ocenjujemo z vidika vloženega kapitala lastnika oz. podjetnika v podjetje. Podjetja ni več smiselno širiti, če ugotovimo, da vodi večanje podjetja k zmanjšanju profita na enoto vloženega kapitala (Tajnikar 2000, 19).

Rast podjetja pomeni spreminjanje njegove velikosti, to je razpoložljivih proizvodnih zmogljivosti. Toda to ni dovolj. Rast podjetja je tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi do maksimizacije profita. Zato lahko trdimo, da podjetje raste tudi tedaj, ko zmanjšuje svojo velikost, če se ob tem povečuje profit (Tajnikar 2000, 19).

Rastoča podjetja so tista, ki premagujejo razkorak med svojo velikostjo in optimalno velikostjo, kakršno poznamo iz ekonomske teorije. Profit se ne spreminja sorazmerno z rastjo podjetja. Nekaj časa narašča, pri optimalni velikosti doseže maksimalno raven in potem prične z rastjo velikosti podjetja padati. To razlagamo tako, da imajo v različnih podjetjih različne tehnologije in različno organizirano proizvodnjo. Podjetje postane pri neki velikosti preveliko. Lastniki, podjetniki in poslovodje ga ne obvladujejo, stroški na enoto proizvodnje pričnejo naraščati, zato večanje velikosti pelje do zmanjševanja profitov (Tajnikar 2000, 20).

Kako lahko nastane rast v podjetju?

Rast v podjetju nastaja na dva načina. Prvi način pravi, da je rast posledica prilagajanja vodenja podjetja razmeram, ki nastanejo znotraj in zunaj podjetja. Temu načinu pravimo pasivna strategija rasti. Spremembe v podjetju s ciljem njegove rasti niso posledica delovanja podjetniškega vodstva, omogočajo pa, da podjetje poveča svoj obseg, če jih je vodstvo sposobno izkoristiti. Drugi način se imenuje aktivna strategija rasti, pri kateri je delovanje vodstva takšno, da ustvarja podjetniško rast. Niti podjetniki niti poslovodje pa ne izberejo niti ene niti druge strategije rasti, če niso jasno izražene želje investitorjev, to je lastnikov podjetja. Taka želja se kaže v t. i. žetveni strategiji, od katere je odvisen način vodenja podjetja (Tajnikar 2000, 22).

V podjetju do rasti ne pride, če (Tajnikar 2000, 22):

- lastnik podjetja vztraja pri žetvenih strategijah, ki niso povezane z rastjo podjetja,
- če vodstvo podjetja ni sposobno oblikovati niti pasivne strategije rasti, čeprav obstajajo pogoji zanjo,
- če ne nastanejo razmere za pasivno strategijo rasti, vodstvo podjetja pa ni sposobno izoblikovati aktivne strategije rasti.

Obstajajo še drugi pogledi na teorijo rasti podjetij oz. organizacij (Rich 2004, Aghion 1998, Foss 2000), vendar glede na namen te disertacije popoln pregled ni potreben.

3.3 Strategije rasti podjetij

Ko se podjetnik odloča za rast svojega podjetja, se mora opredeliti tudi o tem, na kakšen način bo njegovo podjetje raslo. Najti mora ustrezno strategijo rasti, ki sovpada z njegovim ciljem rasti oz. z njegovo žetveno strategijo. Podjetja rastejo iz različnih razlogov in tudi na različne načine, ki so lahko spontani – v tem primeru govorimo o pasivnih strategijah rasti, ali pa so zavestni – aktivne strategije rasti. Raziskovalca Kim in Mauborgne (1998, 25) sta ugotovila: »Razlika med hitro rastočimi in nerastočimi podjetji je v strategiji!«

Oblike strategij rasti podjetij nam zelo dobro prikaže Ansoffova matrika (tabela 3.1), ki opredeljuje štiri osnovne strategije rasti (Ansoff 1984, 109):

- povečanje tržnega deleža na istem trgu z istimi proizvodi,
- povečanje prodaje na novem trgu z istimi proizvodi,
- povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu z novim proizvodom in
- rast z novimi proizvodi na novih trgih.

Tabela 3.1 Ansoffova matrika

	Obstoječi produkti	Različni produkti	Novi produkti
Obstoječi trg	večji delež	razvoj produktov	inoviranje produktov
Različni trgi	razvoj trgov	diverzifikacija	inoviranje na več trgih
Novi trgi	prenos na nove trge	ustvarjanje novih trgov	korporacijsko podjetništvo

Vir: Harper 1995, 91.

S strategijami rasti se je ukvarjalo in se še ukvarja veliko raziskovalcev, ki jih je zbral Pšeničny (2002, 40–44) z navedbo področja, s katerim so se ukvarjali oz. z njihovimi znanstvenimi ugotovitvami. Za potrebe doktorske disertacije se bomo omejili na delo Tajnikarja (2000, 118–159), od koder bomo povzeli glavne ugotovitve na

področju strategij rasti. Tajnikar ugotavlja, da obstaja sedem strategij podjetniške rasti, ki pa vse izhajajo iz dveh osnovnih: generične in diverzificirane strategije rasti.

Generična rast

Zanjo je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek tako, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov ter storitev. Generična rast je uspešna, če so izpolnjeni trije pogoji: imeti razvit informacijski sistem v podjetju, ki omogoča vpogled v poslovanje; organizacijska struktura se mora spreminjati v skladu z rastjo podjetja; pozorni moramo biti na tisti del zaposlenih, ki so ključni za rast podjetja.

Pogoji za to, da bi bila strategija rasti z obstoječim poslom smiselna, so naslednji: obstajati mora dovolj velik tržni potencial; konkurenca ne sme biti prevelika; podjetje mora biti sposobno ustvariti nove proizvodne zmogljivosti; distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo; povečanje prodaje se ne sme izvesti tako, da bi se znižale cene. V nadaljevanju se moramo odločiti za strategijo generične rasti:

- povečanje obsega poslovanja in prihodka ali
- povečevanje profita.

Pri generični rasti moramo biti predvsem pozorni na to, da:

- mora imeti proizvod rastoči trg,
- mora imeti podjetje dovolj finančnih virov,
- mora biti podjetje dovolj profitno,
- mora imeti podjetje dovolj proizvodnih zmožnosti,
- se organizacija prilagaja rasti podjetja.

Diverzificirana rast

Diverzifikacija poslovanja je način rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev ali novih trgov. Običajno je to hitrejši način rasti podjetja, ki pa je tudi bolj tvegan.

Razlogi, da se neko podjetje odloči za diverzificirano rast, so naslednji (Tajnikar 2000, 118–159):

- ko ne more več rasti na generičen način,
- da se odpravijo konkurenčne slabosti,
- da ne bi z generično rastjo postalo preveliko,
- da uporabi neuporabljene človeške in strojne zmogljivosti,
- da podpre že obstoječi temeljni program,
- uporabi jo kot način motiviranja zaposlenih.

Glavne nevarnosti diverzificirane rasti podjetja so (Tajnikar 2000, 118–159):

- da zanemarja obstoječi, največkrat glavni program v podjetju,
- ekipa, ki izvaja diverzifikacijo, ni dovolj izkušena za obvladovanje novih proizvodov, storitev in trgov,
- če se diverzifikacija izvaja, ko že obstajajo problemi z obstoječim poslom,
- neustrezna izbira diverzifikacije na strateški ravni,
- če se diverzifikacija izvaja kljub temu, da posel ni natančno preučen,
- da se nove aktivnosti, ki so posledica diverzifikacije, prepočasi integrirajo v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja.

Obstajajo trije načini diverzifikacije (Tajnikar 2000, 118–159):

- ponudba novega proizvoda na novem trgu – čista diverzifikacija,
- ponudba novega proizvoda na obstoječem trgu – razvoj novega proizvoda,
- ponudba obstoječega proizvoda na novem trgu – tržni razvoj.

Rast s pomočjo nakupa in prodaje licence

Licenca je pravica do ekonomskega izkoriščanja ali uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, včasih pa tudi ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev, modelov in tržnih ekspertiz. Majhno podjetje lahko raste tako, da tehnologijo, s katero razpolaga, proda drugemu podjetju, in sicer s pomočjo prodaje licence. Lahko pa majhno podjetje poveča svojo velikost tako, da z nakupom licence vpelje novo proizvodnjo. O prodaji licence govorimo tedaj, kadar se majhno podjetje odloči, da bo ponudilo svoj proizvod ali proizvodni proces drugim podjetjem v zameno za določeno licenčnino.

Razlogi, zaradi katerih izpelje prodajo licence, so:

- omogoča hitro rast prodaje določenega blaga brez proizvodnje, financiranja in prodaje,
- majhnemu podjetju zagotovi reden pritok denarja, za katerega ni treba ničesar narediti,
- omogoča razširitev tržnega deleža,
- majhnemu podjetju prinese zaščito trga, ker na ta način lahko pokrije celoten trg,
- omogoča nadaljnji razvoj podjetja, za kar ne potrebuje posebnih virov,
- razprši stroške razvoja proizvoda in omogoča povrnitev določenih stroškov razvoja v preteklosti.

Nakup licence je pot med lastnim razvojem proizvoda ali storitve ali odkrivanjem novega trga in pripojitvijo podjetja, ki vse to že ima. Nakup licence je tipičen način, kako se izogniti dragim raziskavam in stroškom razvoja. Velika podjetja, ki so preživela krizna leta, velikokrat na ta način spet dohitijo konkurenco. Rast s pomočjo licence je lahko nevarna tako za tistega, ki licenco prodaja, kot za tistega, ki jo kupuje, čeprav lahko na splošno trdimo, da je tveganje pri rasti s pomočjo licence manjše kot pri

diverzifikaciji proizvodnje. Za kupca licence je usodno zlasti to, da mu ne uspe pritegniti srednjega managementa, ki je v največji meri povezan s proizvodnjo. Nevarna je tudi prodaja licence, saj v veliki meri zniža konkurenčnost podjetja, kupcu licence pa omogoči, da v naslednjem koraku tudi sam razvije proizvod, ki ga prej ni bil sposoben razviti.

Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize

Pri tem načinu rasti podjetja gre za to, da podjetje kupi (franšizij) ali proda (franšizor) franšizo, kamor so vključeni proizvod ali storitev, prodajni proces, podoba podjetja in oblikovanje, razporeditev v prodajnem prostoru in njegova oprema, surovine, računovodski sistem in sistem izobraževanja. Franšizing se imenuje celoten poslovni koncept nakupa ali prodaje franšize. Razlika med licenciranjem in franšizingom je v tem, da gre pri licenci zgolj za prodajo ali nakup tehnologije novega proizvoda in včasih tudi trga, pri franšizingu pa gre za prodajo ali nakup zaokroženega poslovnega koncepta – kompletnega posla. Franšizing je najpreprostejša podjetniška oblika, če ga opazujemo z vidika kupca franšize. Običajno nastaja zaradi pomanjkanja podjetniške ideje ali nesposobnosti podjetnika, da bi začel svoj posel.

Rast s pomočjo joint venture poslov

O joint venture poslih govorimo tedaj, kadar se dve podjetji (ali več podjetij) odločita, da bosta ustanovili tretje podjetje z namenom, da bi skupaj izvedli določen posel. Lahko pa joint venture posel nastane le na pogodbeni podlagi in novo podjetje ustanovi celo tretji investitor. Zelo običajna oblika joint venture projektov je podobna nakupu licence, s tem da prodajalec licence ohrani večjo stopnjo nadzora nad podjetjem, ki je kupec licence. Glavna značilnost takšnih poslov je v izrabi ustrezne procesne tehnologije na novem mestu in s tem tudi na novem trgu. Do skupnega posla lahko pride zaradi različnih razlogov, kot so:

- projekt je prevelik ali preveč tvegan, da bi ga lahko izpeljalo le eno podjetje,
- noben partner nima sam dovolj sposobnosti in izkušenj, ki bi zagotavljale uspešno izvedbo projekta,
- nov projekt se ne sklada s podobo nobenega od partnerjev na obstoječih trgih,
- nobeden noče prepustiti nadzora nad projektom zgolj drugemu,
- skupni posel je lahko poskusna doba pred dokončno odločitvijo o prevzemu ali pripojitvi novega podjetja.

Joint venture posli so predvsem oblika rasti podjetja, ki dobi procesno tehnologijo, saj mu ta omogoča širjenje obsega poslovanja na novo področje z novo tehnologijo ter zelo pogosto tudi z novimi proizvodi. Prednost take rasti je, da je zelo hitra in tudi dovolj zanesljiva, saj dajalec procesne tehnologije vpliva tudi na dnevno upravljanje novega posla. Posebna oblika joint venture poslov so tudi strateška partnerstva oz.

strateška zavezništva. To so manj zamotane oblike izvajanja skupnih projektov oz. skupnih poslov. Običajno temeljijo na določenem sporazumu, ki je lahko le verbalne narave.

Mreženje in pogodbeništvo kot strategija rasti

Po teoriji transakcijskih stroškov lahko podjetje preseže svojo optimalno velikost in razširi obseg poslovanja tudi na ta način, da vzpostavi različne oblike medpodjetniškega sodelovanja. V tem primeru administrativne odnose razširi na področja, kjer običajno vladajo tržni odnosi. Dve tipični obliki takšnega medpodjetniškega povezovanja sta mreženje in pogodbeništvo. V obeh primerih gre za poglabljanje delitve dela in povečano specializacijo. Oboje sili skupino podjetij k medsebojnemu zavezništvu, slednje pa povzroča nastajanje mrežnih struktur. Mrežne strukture nastajajo kot posledica dveh med seboj odvisnih procesov, in sicer:

- zaradi procesa zmanjšanja obsega posameznih podjetij in
- kooperacijskega izločanja posameznih elementov podjetniškega delovanja iz določenega podjetja.

Izločanje določenih opravil iz nekega podjetja v samostojno ali partnersko podjetje je posledica preoblikovanja velikih podjetij v manjša. Zmanjševanje podjetij je ena od značilnosti poslovnih trendov v zadnjih dveh desetletjih. Tako pride do večje specializacije, lažje dosegljivosti tržnih niš, poveča se produktivnost, učinkovitejši je proces nastajanja inovacij. Izločanje poslovnih dejavnosti lahko teče na dva načina. Prvi je konkurenčni način, ki prevladuje predvsem v industriji. Gre za hierarhične pogodbene odnose med različnimi podjetji, s katerimi naj bi podjetja minimizirala stroške. Druga oblika izločanja poslovnih operacij pa nastaja na kooperativen način, pri katerem ne gre za konkurenčno vzpostavljanje poslovnih in pogodbenih odnosov, pač pa za tihe dogovore, ki temeljijo na zaupanju, vzajemnosti in medsebojnem prilagajanju podjetij.

Prav z medsebojnim prilagajanjem podjetniških strategij nastaja možnost, da kooperacijsko izločanje privede do mrežne organizacije. Podjetniške strategije postanejo podrejene strategiji mreže.

Spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategija za rast

Spojitve, pripojitve in prevzemi so lahko horizontalni, kjer podjetja večajo svojo konkurenčnost z ekonomijo obsega. Lahko pa so tudi vertikalni, kjer se povezujejo podjetja v reprodukcijski verigi. Prednost takih povezav je v zmanjševanju transakcijskih stroškov in stroškov, ki nastajajo pri siceršnjem tržnem povezovanju takšnih podjetij, ter v zmanjševanju tveganja poslovanja. Razlogi, ki vodijo podjetja k spojitvam, pripojitvam in prevzemom, so različni. Lahko so strateški in finančni, zunanji in notranji, da bi podjetje uresničilo generično ali diverzificirano rast itd.

Z vidika lastnikov podjetja so spojitve, pripojitve in prevzemi smiselni le, če se z njimi poveča vrednost podjetja. Neko podjetje ima pri spojitvah, pripojitvah in prevzemih aktivno vlogo zato, ker mamagement v tem podjetju ocenjuje, do bo z njimi učinkoviteje dosegel poslovne cilje. Te prednosti so predvsem: čas, trg, seznam poslovnih partnerjev, usposobljenost, premoženje in nadzor nad pripojenimi podjetji.

Odločanje o ustrezni strategiji rasti

Odločanje o ustrezni strategiji rasti je poslovna odločitev. Odgovor na vprašanje, ali neko odločitev sprejeti ali ne, daje prispevčna ali kontributivna analiza. Ta temelji na prirastnih prihodkih in prirastnih stroških. Prispevek določene poslovne odločitve razumemo kot prirastni prihodek te odločitve, zmanjšan za prirastne stroške, nastale z odločitvijo. Smiselno je sprejeti zgolj tiste poslovne odločitve, ki imajo pozitiven oz. večji prispevek. V prispevčni analizi uporabljamo prirastni prihodek. Ta je opredeljen kot prihodek, ki nastane kot posledica določene poslovne odločitve. Podobno kot pri prirastnih stroških tudi prirastni prihodek vsebuje (Tajnikar, Brščič in Bukvič 2000, 143):

- eksplicitno sedanjo komponento,
- morebitno oportunitetno komponento in
- možno bodočo komponento.

Da bo izračun ustrezen, bo v njem treba vrednosti prirastnih prihodkov in prirastnih stroškov v bodočnosti diskontirati na sedanjo vrednost, jih nato pomnožiti s stopnjo verjetnosti nastanka in na tej osnovi izračunati pričakovano sedanjo vrednost posameznih komponent prirastnih prihodkov in stroškov (Tajnikar, Brščič in Bukvič 2000, 144).

$$SV_k = \sum_{1=1}^{n} PV_k\,(1/(1+r))n$$

$$PSV_k = P_k SV_k$$

n – obdobje diskontiranja
SV_k – sedanja vrednost prirastnih prihodkov in stroškov
PV_k – nominalna vrednost prirastnih prihodkov in stroškov v trenutku njihovega nastanka
r – diskontni faktor – pričakovani donos lastnikov podjetja
PSV_k – pričakovana sedanja vrednost – prispevek poslovne odločitve
P_i – verjetnost nastanka posameznih prirastnih stroškov oz. prihodkov po oceni podjetnika
k – posamezna komponenta prirastnih prihodkov in stroškov

Obstajajo trije razlogi, s katerimi utemeljujemo pomen prispevčne analize pri vodenju rastočih poslov (Tajnikar 2000, 226–229):

- Vodenje rastočih poslov je vedno tudi odločanje med različnimi strategijami rasti, ki so v tem poglavju že navedene.

- Odločanje med posameznimi strategijami rasti je vedno podrejeno osnovnemu merilu, ki izhaja iz lastniške funkcije investitorja v rastoče posle, to je povečevanje vrednosti podjetja. Ta pa se povečuje, če je podjetje sposobno ustvarjati večjo količino prostih denarnih tokov. Smiselno je torej izpeljati vsak projekt, povezan z rastjo v podjetju, ki ustvarja dodatne proste denarne tokove.
- Tudi odločanje med različnimi strategijami rasti je navadna poslovna odločitev (ali neko stvar izpeljati ali jo opustiti), zato je prispevčno analizo smiselno uporabljati tudi v tem primeru.

4 LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

4.1 Socialni kapital kot motivacijski vzvod za ustvarjanje in delitev dohodka

Ključna oblika kapitala sodobne informacijske družbe oziroma globalno delujočih podjetij nove ekonomije so managerji in strokovnjaki, ki so sposobni nenehno ustvarjati novo znanje in prehitevati konkurenco. Če ima ta družbeni razred v rokah lastnino svojega podjetja, družba v obdobju kibernetske ekonomije najbolj napreduje. Samozaposleni v svojem podjetju delajo za sebe, toda proizvajajo le tisto, kar trg sprejema. Na svetu je že skoraj sedem milijard ljudi (Statistični urad Republike Slovenije 2010). Svetovni trg je zaradi medmrežja vse bolj pregleden. Konkurenca je zato res svetovna in izjemno hitro sledi tistemu, ki pride z novostjo. V tistih proizvodnih ali storitvenih programih, ki jih je laže osvojiti, bo zaradi globalne konkurence dobiček plahnel. Izredne dobičke je moč doseči predvsem v prodajanju novega znanja v vsakovrstni obliki oziroma na podlagi inovacij, ugotavlja Stanič (2001, 8).

Če postavimo na prvo mesto ustvarjanje dodane vrednosti in bogastva nasploh, moramo ob navedenem smiselno zaokrožiti najbolj značilno povezavo med ustvarjanjem in delitvijo. Delež posameznega proizvodnega tvorca v delitvi dohodka je v osnovi povezan z njegovim položajem pri ustvarjanju dobrin – blaga, torej s proizvajalnimi odnosi – z družbeno-ekonomskim sistemom. Nosilci gospodarskega dogajanja v vsakem normalnem družbeno-ekonomskem sistemu morajo težiti k dolgoročnemu povečevanju bogastva, to pa je praviloma možno le z ustvarjanjem nove vrednosti, pri čemer imajo proizvodni tvorci odločilno vlogo. Spremembe lastninskih in s tem tudi upravljalskih oblik v gospodarskih družbah, kjer sta se v Sloveniji leta 1990 dotedanji obliki samoupravljanja pridružili še obliki samoupravljanja in kapitalskega upravljanja, so silovito posegle tudi na področje opredelitve motivacijskih vzvodov družbe, zlasti podjetij (Stanič 2001, 364).

Nove oblike nagrajevanja (plačilo po zaslugi, premije za vzpodbudo in zainteresiranost, upoštevanje kakovosti, nagrajevanje za ustvarjalnost, delavsko delničarstvo), ki omogoča poistovetenje zaposlenih s cilji podjetij, ki jih zaposlijo, se povezujejo z novo kulturo in tudi s pojmovanjem uspešnosti tudi prek funkcije pripadnosti podjetju. Organizacija dela naj določa vrsto prisil in priložnosti, ki jih je v sistemu motiviranja in nagrajevanja treba upoštevati. Obstaja sen o kulturi novega človeka, ki bi bil istočasno delavec in kapitalist (zahodna različica), socialist in uspešnež (vzhodna različica) (Stanič 2001, 382).

4.2 Lastniško vodenje

Seveda veljajo tudi pri vodenju zaposlenih, ki so hkrati lastniki podjetja, enaka spoznanja oz. priporočila za vodenje kot v podjetjih, kjer zaposleni niso lastniki. Tudi paradoksi (Edmunson 1999), ki jih narekuje realno življenje, veljajo tudi v teh podjetjih. Toda, če so zaposleni tudi lastniki, je situacija vendarle drugačna.

Večina managerjev meni, da bi bilo podjetja veliko laže voditi, če bi vsi zaposleni mislili in delovali kot lastniki. Kljub temu, da večina lastnikov podjetij še vedno ne omogoča pridobitev večjih lastniških deležev zaposlenim, bi večina managerjev teh podjetij želela, da bi zaposleni imeli lastniško miselnost. Je pa res, da ima vedno več podjetij na svetu načrte za uvedbo lastništva zaposlenih. Že pred štirimi leti je v ZDA izdelan seznam »100 najboljših podjetij za delo« revije Employee Ownership Report (Rosen 2006) prikazoval, da ima velika večina podjetij na tem seznamu ESOP ali podobne načrte delitve lastništva zaposlenim. Ali, kot navaja Rosen (2004a, 13), ena tretjina s seznama 500 najhitreje rastočih podjetij v ZDA na nek način zaposlenim zagotavlja lastništvo.

Ključ do tega izredno uspešnega delovanja podjetij z lastništvom zaposlenih ni samo v tem, da zaposleni delajo bolje in več. Pravzaprav je vzrok za boljše delo bolje razložen z duhom trajne inovativnosti, ki ga vzpodbujajo v »lastniško vodenih« podjetjih. Ta podjetja imajo več zaposlenih, ki individualno in v skupinah prispevajo ideje in informacije o tem, kako naj podjetje napreduje. Inovativnost je bila vedno znak uspešnih podjetij, toda v današnji ekonomiji, ki temelji na informiranosti, hitrem spreminjanju in globalizaciji, je postala pomembna razlika med zmagovalci in poraženci. Lastniško vodenje lahko opredelimo kot (Rosen in Carberry 2003, 4):

- delitev dobička in odločanje o načinu njegove delitve skupaj z zaposlenimi,
- informiranje zaposlenih o delovanju podjetja na vseh področjih,
- usposabljanje zaposlenih na njihovem strokovnem področju in tudi na drugih področjih poslovnega znanja,
- vključevanje zaposlenih v odločanje.

Praksa kaže, da za uvedbo lastniškega vodenja velikost podjetja ni pomembna, kajti vpeljemo ga lahko v vsako podjetje.[9] Najdemo ga lahko v majhnih podjetjih s samo nekaj zaposlenimi in v zelo velikih podjetjih. Taka so ameriška podjetja: Herman Miller (pisarniško pohištvo), Southwest Airlines, Science Application International (razvojno-raziskovalno podjetje s 40.000 zaposlenimi) in Cisco Systems (Rosen 2004a, 14).

ZDA so vodilne na področju lastništva zaposlenih, toda prisotno je, kot smo navedli že v uvodnih odstavkih tega poglavja, tudi v drugih državah (Rosen, Case in Staubus 2005, 9):

- Po vsem svetu najdemo velike multionacionalke, ki imajo lastniške načrte za zaposlene. Arthur Andersen je v letu 2001 raziskal 185 ameriških, britanskih in kanadskih multinacionalk in je ugotovil, da so imele v 95 % primerov katerega od lastniških načrtov – večina jih je bila usmerjena globalno.

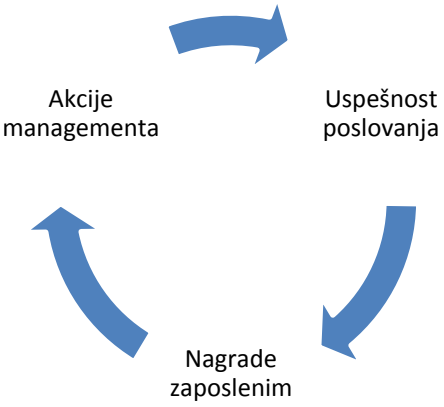
[9] Seveda veljajo tudi pri vodenju zaposlenih, ki so hkrati lastniki podjetja, enaka spoznanja oz. priporočila za vodenje kot v podjetjih, kjer zaposleni niso lastniki. Tudi paradoksi (Edmunson 1999, xv), ki jih narekuje realno življenje, veljajo tudi v teh podjetjih.

- Veliko multinacionalk v Veliki Britaniji je imelo načrte za široko lastništvo zaposlenih, nekaj sto manjših podjetij pa lastniške načrte, podobne ameriškim ESOP.
- Španske in italijanske ekonomije so vključevale široke delovno-kooperativne sektorje.
- V državah nove tržne ekonomije so zaposleni prišli do lastništva predvsem v podjetjih, ki so bila prej v lasti države. Takih podjetij je nekaj sto na Poljskem in v Rusiji, veliko v Sloveniji in okoli 150 na Madžarskem.
- Tudi kitajska centralna vlada je dovolila zaposlenim kupovati delnice, ki so bile prej v lasti države. Največja kitajska multinacionalka Huawei Technologies v provinci Shenzen je danes v lasti njenih dvesto tisoč zaposlenih.

Druge poti za uvajanje lastništva zaposlenih so bile uporabljene še predvsem v Avstraliji, na Jamajki, v Keniji in državah južne Afrike.

Želja vsakega managementa, ki v podjetje uvaja načrte lastništva zaposlenih, je, da bi ta aktivnost vodila k boljšemu poslovanju podjetja. Če hočemo ta dva elementa povezati, moramo v podjetju uvajati aktivno strategijo in kombinirati različne elemente poslovanja in vodenja, kar skupaj vodi k »lastniškemu obnašanju zaposlenih«. Zaposleni se toliko bolj obnašajo kot lastniki, če razumejo, kako ta njihova drža učinkuje na uspešnost poslovanja in kako to vpliva na njihovo osebno nagrajevanje oz. na vrednost njihovega lastniškega deleža. Te povezave so vsebovane v »ciklu lastništva zaposlenih« (slika 4.1).

Slika 4.1 Cikel lastništva zaposlenih



Vir: Brown 2008, 144.

Povezave v tem ciklu omogočajo različna orodja vodenja, kot so: izobraževanje, komuniciranje, udeležba pri upravljanju in vzpodbude.

4.3 Pomen lastništva zaposlenih

Človek ima nasledstveno potrebo, da postane ali vsaj vidi sebe kot gospodarja svojega življenja, zato teži k ekonomizaciji svojih virov in zagotovitvi svojega deleža. To ni vedno mogoče, zato ima nekaj opcij. Lahko (Maaloe 1998, 338):

- se trudi izboljšati nekatere svoje izbrane sposobnosti,
- se skuša boriti proti tistim, za katere meni, da so mu napoti, in to neposredno s političnimi ukrepi ali posredno z umikom njegove pomoči,
- izumi velike načrte, ki ga bodo naredili pomembnega,
- išče družbo drugih, ki mu bodo pomagali dokazati, da je v nekem smislu strokovnjak oz. mojster.

Te točke kažejo na to, da je lahko tudi lastništvo v podjetju, kjer je človek zaposlen, način za uresničitev te nasledstvene potrebe. Seveda so za to potrebne tudi druge okoliščine. Ena najpomembnejših je, da človek dela v okolju, kjer je prisoten visok lastniški etos.[10]

Nasledstvena potreba posameznika bo tem bolj zadovoljena, čim bolj bo zaposleni delavec inovativen pri svojem delu. V tem smislu lahko misel o lastništvu razvijamo naprej in pridemo do naslednjih ugotovitev v zvezi z delovanjem zaposlenih solastnikov (Rosen 2004a, 22):

- Lastništvo zagotavlja razlog za zaposlene, da jih skrbi, kako podjetje posluje.
- Pomaga pri vcepljanju občutka za odgovornost pri zaposlenih: če so dejansko lastniki in so tako tudi obravnavani, bodo bolj verjetno čutili, da morajo tudi ravnati kot lastniki. V podjetju se tako poveča pričakovanje, da bodo zato delali bolje in več.
- Poslovodstvu je veliko teže delovati, če imajo zaposleni velike pravice pri odločanju, saj so zaposleni vendarle lastniki.
- To zagotavlja legitimnost poslovodstvu, ko se pogovarja z zaposlenimi o tem, kako naj podjetje zasluži več denarja in kako lahko k temu prispevajo sami.
- Ko se lastništvo in »high performance«[11] upravljanje kombinirata, se lahko zgodi veliko dobrih stvari. Ne bodo se zgodile avtomatično ali zelo hitro, toda raziskave kažejo, da ta kombinacija ponuja zelo močno orodje za boljše poslovanje podjetij.

Lastništvo kapitala, kot navajajo Rosen, Case in Staubus (2005, 11), zelo poveča poslovno zmogljivost podjetja:

---

[10] Gre za moralno načelo o sprejemljivosti solastništva zaposlenih v nekem delovnem okolju.

[11] To je naziv za upravljanje podjetja, pri katerem so zaposleni lastniki v veliki meri udeleženi pri vseh odločitvah v podjetju.

- Podjetjem, ki uvedejo lastništvo zaposlenih na način ESOP, se produktivnost poveča v enem letu za 4–5 % in se vzdržuje v naslednjih letih.
- Lastništvo zaposlenih zelo poveča stabilnost zaposlitve in zmanjša fluktuacijo.
- Lastništvo zaposlenih je pozitivno povezano s hitrejšo rastjo števila zaposlenih in poveča verjetnost preživetja podjetja.

Kaj lastništvo v resnici danes pomeni? Če je kdo pred tridesetimi leti hotel kupiti podjetje, je iskal seveda tako, ki bi mu povrnilo njegovo investicijo. Pri ocenjevanju vrednosti podjetja se je osredotočil na fizična in finančna sredstva podjetja, kot so: nepremičnine, stroji, patenti, denar na računu, vodstvo, na sloves njegovih izdelkov in storitev, na njegov tržni delež. Ob tem ocenjevanju vrednosti ga verjetno ni preveč skrbelo, da lahko postanejo izdelki in storitve podjetja zastareli.

Tudi danes hočejo investitorji kupiti podjetje, ki je že nekaj ustvarilo – obstoječi izdelek ali linijo storitev. Toda tisto, kar investitorje zanima danes, je ustvarjanje potencialnih inovacij. Izdelki in storitve podjetij so vedno postajali zastareli, toda to se danes dogaja hitreje. Podjetja imajo v ponudbi veliko več izdelkov in storitev, izziv za nove je vedno močnejši. Pogosto se ukinjajo obstoječe profitne linije z uvedbo novih, bolj konkurenčnih. Urarsko podjetje, ki dela čudovite mehanske ure in zavrača prodajo cenejših in natančnejših digitalnih, bo kmalu postalo obrobni akter.

To pomeni, da samo povečevanje intelektualnega kapitala določa vrednost podjetja v prihodnosti. Microsoftovi prostori lahko jutri pogorijo in podjetje bo še vedno veliko vredno, toda če bo velik del zaposlenih odšel, bo praktično brez vrednosti. Zaposleni imajo namreč znanje, ideje, iniciative in ustvarjalnost za izumljanje prihodnosti Microsofta. To niso le oni individualno, to je tudi njihova razvita zmožnost, da delajo skupaj. Nova skupina pametnih in izkušenih strokovnjakov bi potrebovala dolgo časa, preden bi ustvarila institucionalno znanje in sinergijo. Lahko rečemo, da so realna sredstva Microsofta v glavah njegovih zaposlenih (Rosen 2004a, 25).

Zato ne preseneča, da najdemo v podjetjih, kjer obsegajo intelektualna sredstva večino vrednosti podjetja široko zasnovano lastništvo zaposlenih. Vedno več podjetij postaja bolj zainteresiranih za razvoj novih idej, izboljševanje poslovnega procesa, zagotavljanje kakovosti in za druge konceptualne spremembe, zato bo tudi lastništvo zaposlenih v prihodnosti postalo prej pravilo kot izjema.

4.4 Modeli udeležbe v lastništvu zaposlenih v ZDA in v Evropi

4.4.1 Modeli v ZDA

Najprej bomo prikazali, kako to področje urejajo na najbolj razvitem območju lastništva zaposlenih na svetu.

V ZDA in tudi drugod obstaja cela vrsta načinov, kako deliti lastništvo z zaposlenimi. Še prej je pomembno pregledati dejstva, ki se nanašajo na splošen načrt, ki je osnova za pridobitev tovrstnega lastništva. Kolikšen delež podjetja naj bi bil v lasti

zaposlenih? Na kakšen način bodo zaposleni pridobili deleže? Kako bo izvedena odločitev o tem, koliko, kdaj in kdo lahko delež v podjetju sploh pridobi? Ali bodo zaposleni imeli pravico glasovanja? Pred izbiro katerega koli načrta lastništva moramo najprej razviti jasno podobo, kaj bi z njim radi dosegli. Potem lahko analiziramo davke, izvedemo računovodsko analizo in rešimo druga regulatorna vprašanja, ki se nanašajo na posamezne načrte, da je lahko sprejeta odločitev za tistega, ki se bo najbolj približal idealnemu scenariju, ki je v glavah trenutnih lastnikov (Rosen in Carberry 2003, 23).

Koliko delnic naj dobijo zaposleni?

Prvo vprašanje, na katerega je treba odgovoriti, je, koliko delnic bo na razpolago za zaposlene. Podjetja k temu vprašanju na splošno pristopajo na enega ali dva načina. Prva in najbolj pogosta metoda je, da se vnaprej določi delež (odstotek) delnic, ki so jih obstoječi lastniki na različne načine pripravljeni deliti. Če je načrt prenosa lastništva na zaposlene izdelan tako, da se od prodajalca kupuje delnice, kar je tipično za ESOP, potem je vprašanje, koliko delnic deliti, določeno z uravnoteženjem tega, koliko delnic lastniki hočejo prodati in koliko delnic lahko ESOP, ki ga financira podjetje, kupi.

Drugo metodo lahko uporabimo za druge tipe načrtov, kjer pride do lastništva z izdajo novih delnic ali z nakupom obstoječih delnic na javnem trgu, kar je tipičen primer za delniške opcije,[12] za načrte 401(k)[13] ali ESPP (employee stock purchase plan).[14] V tem primeru mora biti odločitev, koliko delnic naj bi dali na razpolago, odvisna od drugih meril. Obstoječi lastniki se morajo ali soočiti z zmanjšanjem vrednosti delnic (ker so izdane nove delnice) ali z gospodarskim zmanjšanjem vrednosti delnice (slabitvijo) zaradi nakupa neproizvodnega premoženja (lastnih delnic). Strpnost lastnikov do teh zmanjšanj bo odvisna od tega, kaj vidijo kot alternativo. Če imajo npr. vsi zaposleni skupaj v lasti le 10 % vseh delnic, ali bo to dovolj kapitala, da privabijo, zadržijo in motivirajo ljudi? Če ne, kako je to mogoče doseči? Ali bo potrebno več gotovine, da se nagradi zaposlene, bodisi s plačo ali s premijami za nakup delnic? Če bo porabljene več gotovine, kako bo to vplivalo na prihodnjo ceno delnic?

---

[12] Načrt, kako zaposleni kupujejo delnice preko opcij, kjer podjetje dovoli zaposlenim kupiti določeno število delnic po določeni ceni, ob določenem času, ko so doseženi določeni cilji posameznika, skupine ali podjetja (Rodrick 2004b, 45–48). Podjetja z opcijami nagrajujejo zaposlene ali druge osebe, s katerimi so poslovno povezana, da bi spodbudila njihov prispevek k uspešnemu poslovanju (Baker 2008, 5).

[13] Načrt, kako lahko zaposleni kupujejo delnice predvsem v podjetjih, ki kotirajo na borzi, in izjemoma v zaprtih podjetjih z visoko stopnjo stroškovne učinkovitosti, ki temelji na prispevkih zaposlenih. Obstajajo limiti, koliko delnic posamezni zaposleni lahko kupi (Rodrick 2004b, 64–65).

[14] Načrt, kako zaposleni kupujejo delnice predvsem v podjetjih, ki kotirajo na borzi, ki ga sestavljajo bolj podrobni načrti (npr. sekcija 423), ki imajo posebna pravila glede kupovanja, ki omogočajo ugodne davčne rešitve (Rodrick 2004b, 52–55).

Drugi dejavniki so prav tako pomembni. V podjetjih, ki kotirajo na borzi, pogosto veljajo neformalni standardi, ki nakazujejo, koliko slabitve je sprejemljive, kot tudi formalna pravila, ki zahtevajo odobritev delničarjev za zmanjšanje vrednosti delnic bolj kot za nek določen delež (odstotek). Za vsako podjetje posebej je smiselno ugotoviti možno raven zmanjšanja vrednosti delnic. Če seže zmanjšanje nad zgornjo mejo, bo to opozorilni signal potencialnim kupcem (ki bi mogoče raje investirali v bolj dobičkonosno podjetje). Tem kupcem se morda ne bo zdelo pomembno pogledati vzrokov za zmanjšanje vrednosti delnic in bodo enostavno šli drugam.

V podjetjih, ki so v rokah ozkega kroga lastnikov, imajo ti morda načrte ali obveznosti, da poskrbijo za svoje družinske člane, partnerje ali naložbenike z določenim deležem lastništva. Takšen fiksni del (odstotek) delnic, ki jih lahko pridobijo zaposleni, je slabši način pristopa k delitvi lastništva. Rastoča podjetja pogosto naredijo napako, ko vnaprej določijo delež (odstotek) delnic za zaposlene in namenijo večino ali celo vse delnice trenutnemu osebju. Tako nastane sistem dveh razredov, eni so lastniki, drugi pa imajo malo ali nič lastništva, čeprav lahko delajo na enakih delovnih mestih. Drug problem, ki ga prinaša vnaprej določen delež, je ta, da se lahko trg dela spremeni. Medtem ko lahko odhajajoči zaposleni prepustijo svoje delnice podjetju (in so tako na razpolago novim zaposlenim), lahko novi zaposleni pričakujejo še več delnic, kot jih je na razpolago. Podobno se lahko spremeni filozofija podjetja, ki hoče dati še več nagrad v obliki delnic.

Obstajajo tri glavne metode, kako razrešiti težavo pri alokaciji delnic v lastništvo zaposlenih. Po prvi je treba poskrbeti za začetni delež delnic za zaposlene, ki je manjši kot dolgoročno pričakovano povpraševanje. Istočasno je treba določiti zgornjo raven, ki je dovolj visoka, da bo poskrbljeno za nepričakovane potrebe.[15] Če bi se spremenil tržni položaj ali pa filozofija podjetja, lahko podjetje vedno ponovno prouči svoj položaj in po potrebi predlaga obstoječim lastnikom, da dovolijo izdajo ali pa nakup dodatnih delnic. Ta ad hoc pristop je enostaven in fleksibilen, toda delničarji pogosto nasprotujejo ponavljajočim se zahtevam za zmanjšanje vrednosti delnic in to vidijo kot nesposobnost uprave ali kot pohlep zaposlenih.

Drugi pristop je ta, da se veže znesek alociranih delnic na plačo posameznega zaposlenega ali na odgovornost njegovega delovnega mesta. Lastnikom se lahko na začetku pove, da lahko pričakujejo povečanje števila razpoložljivih delnic s spreminjanjem števila in sestave delovne sile. Če lastniki soglašajo, da so formule, ki se uporabljajo za preskrbo delnic zaposlenim, smiselne za trenutne zaposlene, se bodo verjetno strinjali, da bodo iste smernice primerne tudi za bodočo delovno silo. Če se prvotne predpostavke glede zmanjšanja vrednosti delnic zaradi nepredvidene rasti

[15] Uprava se na primer lahko odloči, da v nobenem primeru ne more lastništvo zaposlenih presegati 25 % vseh delnic. Načrt lastništva zaposlenih se lahko prične z alokacijo 10 % delnic zaposlenim, pri čemer bo poskrbljeno za dodatne delnice, ko bo podjetje raslo.

izkažejo za netočne, bo lastnike mogoče prepričati, da dovolijo izdajo dodatnih delnic, ker je to znak uspeha, ki se bo odrazil v naraščanju vrednosti delnic.

Pri tretjem pristopu je celotno število razpoložljivih delnic vezano na učinkovitost podjetja (korporativno učinkovitost). Lastniki se vnaprej strinjajo, mogoče na periodični osnovi, da bodo v primeru, ko učinkovitost preseže določene cilje, zaposleni dobili na osnovi obstoječe alokacijske formule v obliki delnic določen del (odstotek) dobička, ki izhaja iz takega uspeha. Ker bodo lastniki zmanjšali vrednost svojega (relativnega) položaja le, če bodo verjeli, da zaposleni pomagajo ustvarjati vrednost tega položaja, bodo bolj pripravljeni deliti deleže z njimi na osnovi prikazanega uspeha (v nasprotju z avtomatsko delitvijo). Ta pristop daje zaposlenim bolj konkreten razlog, da postane uspešnost cilj njihovega delovanja v podjetju (Rosen in Carberry 2003, 23–26).

Tudi zaposleni v neprofitnih organizacijah lahko pridejo do lastništva. To se lahko izvede na več načinov. Na prvi način se lahko neka neprofitna organizacija preoblikuje v profitno. Drugi način je, da se preoblikuje v zadrugo,[16] tretji način je kombinacija, ko se neprofitnemu delu organizacije pridruži profitni komercialni del. Po četrti varianti lahko neprofitne organizacije svoje modele delitve deležev podjetja izvedejo po vzoru zasebnega sektorja (Rosen 2004b, 13).

Likvidnost

Načrt lastništva nima vrednosti, če delnic, ki so bile podeljene, ni mogoče prodati. To ni problem v podjetjih, ki kotirajo na borzah, če predpostavimo, da obstaja aktiven trg delnic. Likvidnost je resnejši problem za podjetja, ki so čvrsto v rokah lastnikov. Tam ponavadi ni pripravljenosti za trgovanje. Če podjetje uporablja ESOP, potem zakon predvideva posebna pravila, kako naj bi podjetje ponovno odkupovalo delnice. Če načrt lastništva ni ESOP, lahko likvidnost dosežemo na več načinov:

– Podjetje se lahko strinja, da ponovno kupi delnice od zaposlenih v vnaprej določenih primerih (ko minejo določena leta, vsakokrat, ko vrednost delnic preseže neko mejo, ali kadarkoli, ko zaposleni zapusti podjetje …). Podjetja lahko to modificirajo na več različnih načinov. Če so delnice v njihovi lasti določeno število let, je lahko zaposlenim plačana njihova celotna vrednost, če pa zaposleni zapusti podjetje, preden je potekel določen čas, mu bo podjetje plačalo za delnico le toliko, kot je zanjo plačal sam. Alternativno pa lahko podjetje predlaga, da odkupi delnice po znižani vrednosti, pri čemer lastniku dovoli, da jih proda drugje po polni ceni. Pri

[16] V zadrugah je večina zaposlenih tudi lastnikov podjetja. Podjetje ne izplačuje dividend. Vsa izplačila temeljijo na plači, številu ur dela ali drugi obliki merjenja delovnega vložka zaposlenega. Ta izplačila so v tem drugačna od izplačil dividend, ki temeljijo na velikosti lastniškega deleža. Na ta način se zadruge izognejo dvojni obdavčitvi, ki velja za podjetja, ki omogočajo lastništvo zaposlenim na osnovi različnih načrtov delitve dobička (Rosen 2004b, 14).

tem je treba paziti, ker je denar, ki je potreben za odkup delnic, neproduktiven strošek in ne daje podjetju nobenih novih naložb, s katerimi bi služilo več denarja.

- Podjetje lahko ustvari notranji trg za zaposlene tako, da kupujejo ali prodajajo delnice med seboj. Ta mehanizem se lahko uporabi kot dodatek k drugim pristopom ali pa lahko predstavlja samostojen pristop (pri katerem nekateri zaposleni ne bodo mogli prodati delnic takoj, ko bodo hoteli). Pravila o vrednostnih papirjih morda postavljajo težavne pogoje takemu trgovanju, zato je treba to zakonodajo raziskati. Na neformalnem trgu zaposleni morda ne smejo prodajati ali kupovati delnic drug od drugega na neformalen način.
- Podjetje dovoljuje likvidnost šele potem, ko se zgodijo nekateri dogodki, kot na primer: delnice smejo biti prodane le, če nekdo drug kupi podjetje, če gre na borzo ali če je pripeljan večji investitor. V vmesnem času podjetje lahko soglaša, da delnice kupuje od zaposlenih, ki ne želijo čakati, po fiksni ceni. Ne dovoliti prodaje oz. nakupa pred nastopom dogovorjenih dogodkov je lahko zelo tvegano, če zaposleni ne verjamejo, da je ta dogodek verjeten v predvidljivi prihodnosti.

Ko se izbere načrt lastništva v podjetju, ki je v rokah ozkega kroga lastnikov, je bistveno vnaprej razmisliti o vprašanju likvidnosti. Če pa se podjetje odloči za ESOP, se zaveže, da bo kupovalo delnice od odhajajočih zaposlenih. Ta cikel kontinuiranega ponovnega odkupa zagotavlja, da podjetje lahko za ta namen planira tudi denarna sredstva (Rosen in Carberry 2003, 26–28).

Kdo bo upravičen do lastništva?

Kadar podjetje enostavno daje ljudem delnice ali delniške opcije za razliko od prodaje delnic ali prodaje v okviru ESOP, ima precej več pravice, da presoja o tem, kdo dobi delnice. Pravila načrta za nakup delnic morda zahtevajo določene lastnosti upravičenca. Eden od namenov tega načrta je ponavadi ta, da vzpodbuja zaposlene, da si kupujejo deleže v podjetju. Načrt za nakupe delnic je lahko bolj priložnost kot dejanska boniteta in je zato ponujen več zaposlenim, razen če ne obstaja precejšen popust na nakupno ceno. Pri izbiri načrta za lastništvo delnic morajo podjetja premisliti o tem, koliko fleksibilnosti naj imajo pri določanju o upravičenosti zaposlenih do deležev podjetja. Če je cilj načrta nakupa delnic nagrada za izjemno uspešnost, bi v tem primeru le nekaj zaposlenih v posameznem letu prejelo nagrado v obliki delnic. Če podjetje poskuša uvesti kulturo, v kateri vsi zaposleni razmišljajo in ravnajo kot lastniki, pa taka omejena praksa utegne ustvariti nekaj zmagovalcev in mnogo tistih, ki izgubljajo. Tudi če pride vsakdo v poštev za nagrado, pa jo v praksi dejansko dobi le nekaj ljudi, bo to neizogibno povzročilo nezadovoljstvo in zaskrbljenost zaradi favoriziranja.

V nadaljevanju navajamo nekaj različnih pristopov o tem, kdo je lahko izbran med solastnike (Rosen in Carberry 2003, 28):

- *Delovna doba v podjetju:* Na najenostavnejši ravni lahko podjetje zahteva, da zaposleni prejmejo opcije ali delnice šele, ko so zaposleni nek minimalen čas, pogosto eno leto (to je ponavadi merilo pri ESOP ali po načrtu 401(k)). To zagotavlja vsaj nekaj obveznosti na strani zaposlenega do podjetja.
- *Polna ali delna zaposlitev:* V vsakem načrtu je treba izbirati med tema dvema oblikama. V preteklosti je bilo neobičajno delnice dajati zaposlenim v primeru skrajšanega delovnega časa. Inovatorji, kot je Starbucks and Woodward Communications, pa so poskrbeli za opcije za vse. To so argumentirali s tem, da lahko mnogi zaposleni za krajši delovni čas v prihodnosti postanejo zaposleni za poln delovni čas. Spremembe pri delovni sili in v naravi nekaterih delovnih mest so povzročile, da so nekateri zaposleni za krajši delovni čas lahko postali stabilen del vseh zaposlenih v podjetju. Če upoštevamo visoke stroške usposabljanja in rekrutiranja, potem je pri številnih podjetjih smiselno skrbeti, da zaposleni za krajši delovni čas ostanejo v podjetju.
- *Zasluge ali položaj:* Nagrade, ki temeljijo na zaslugah, niso dovoljene v primeru ESOP. Eden najbolj pogostih načinov za opredelitev upravičenih pri drugih načrtih lastništva je ocena zaslug. To se lahko izvede na več načinov. Poslovodje podjetja ali posameznih organizacijskih enot lahko dobijo pooblastilo za odločanje, kdo prejme v posameznem letu nagrado v obliki delnic. Postavljena so lahko posebna merila, s katerimi se meri učinkovitost zaposlenih (kot je na npr. uvrstitev zaposlenega na določenih lestvicah, prodaja, ki jo doseže posameznik, evidenca prisotnosti ali kak drug ukrep). Zasluge lahko opredelimo tudi na ravni tima ali skupine: če skupina doseže določene cilje, lahko vsi v skupini dobijo opcije. Mnoga podjetja dajejo opcije le zaposlenim na določenih položajih, kot so direktorji, poslovodje, pa tudi drugim zaposlenim, kot so tehniki, pomočniki vodij trgovin, nadzorniki v proizvodnji itd. Podjetja morajo upoštevati dejstvo, da utegne tak pristop povzročiti, da ne bo možno vzpostaviti lastniške kulture, ki naj bi prežemala celotno podjetje.
- *Zaposleni, ki se kolektivno pogajajo:* Vsi načrti imajo možnost vključevati ljudi, ki so vključeni v kolektivne pogodbe, ki običajno upoštevajo zahtevo po pogajanju. Nekatera podjetja izključijo take zaposlene in to argumentirajo s tem, da so sindikati teh delavcev že dosegli svoj paket ugodnosti in naj bi bili vključeni v načrt lastništva le, če se strinjajo s tem, da se odpovedo nečemu drugemu, to je članstvu v sindikatu in pravicam, ki izhajajo iz tega. Sindikati to pogosto neradi dovolijo. Nekatera druga podjetja pa vseeno vključujejo te zaposlene, ker bi lastniška kultura, ki jo želijo ustvariti, sicer razvodenela.

Kolikšen delež lahko dobi posameznik?

Po ESOP vsak zaposleni dobi število delnic glede na svoje relativne prejemke ali pa tudi na bolj enakomeren način, npr. na osnovi opravljenih ur, dodatkov za stalnost oz. napredovanje, glede na starost, kot dodatek k plači, ki je nižja, kot to zahteva zakon, ali iz drugih razlogov. V načrtih za nakup delnic pa dobi nekdo toliko delnic, kolikor jih kupi. V opcijskih načrtih so alokacije drugačne. Tu je ista merila, ki so uporabljena za ugotavljanje upravičenosti do lastništva, mogoče uporabiti za določanje, koliko lastnine bo kdo dobil (na osnovi stalnosti, napredovanja, za zasluge …). Vsak od pristopov različno vpliva na lastniško kulturo, ki jo podjetje želi ustvariti.

Formula, po kateri bi zaposleni dobili nagrado v delnicah v razmerju z relativno plačo (nekdo z 1 % deležem plače bi dobil 1 % vseh delnic, ki tvorijo nagradni sklad), kaže na to, da je lastništvo delnic lahko le del celovitega sistema plačil. Če zaposleni vidijo trenutno plačo, bonitete in sistem bonusov kot pravičen, bodo verjetno videli takšno formulo za alociranje delnic prav tako kot pravično. Podjetja lahko tudi kombinirajo pristop relativne plače z drugo formulo, kot je npr. stalnost ali kako drugo merilo uspešnosti. Po drugi strani pa formula, ki določa, da so delnice alocirane na osnovi opravljenih ur, pove, da je lastništvo bolj osnovna pravica v podjetju in je prispevek vsakogar enako vrednoten. To je lahko v pomoč pri oblikovanju kulture skupnega lastništva, utegne pa povzročiti slabo razpoloženje med zaposlenimi in morda težave z najemanjem delovne sile ali celo s tem, da se jo obdrži (Rosen in Carberry 2003, 30–32).

Pravne nevarnosti

Zaradi zakonskih zahtev so načrti kompenzacije zaposlenim v obliki kapitala zelo kompleksni. Problemi, ki izhajajo iz pritožb zaposlenih iz tega naslova, velikokrat prispevajo k neuspehu prenosa lastništva nad kapitalom zaposlenim. Zgodi se, da imajo podjetja, ki se nepremišljeno odločajo za oblikovanje načrtov, s katerimi bi zaposleni lahko pridobili lastnino, slabše rezultate poslovanja od konkurenčnih, ki tega sistema ne uvajajo. Da bi se ognili navedenim problemom, morajo direktorji oz. managerji zelo dobro poznati pravno ureditev tega področja in pravočasno ter natančno obveščati zaposlene lastnike o tej tematiki (Baker idr. 2008, 81).

4.4.2 Evropska problematika lastništva zaposlenih

Svet EU (1992) je izdal neobvezujoče priporočilo, s katerim je države članice EU pozval, da ustvarijo zakonske okvire za različne oblike obeh vrst sodelovanja in uvedejo ustrezne davčne olajšave za njuno spodbujanje v praksi. V priporočilu je poudaril, da nacionalne zakonodaje o zaposlovanju in o podjetjih takšnih vrst sodelovanja pogosto ne dovoljujejo ali jih včasih omejujejo ter v davčni ureditvi ne spodbujajo dovolj. Posebej je izpostavilo načelo enakopravne obravnave zaposlenih in podjetij, ki pogojuje oblikovanje različnih zakonodajnih in davčnih rešitev. Priporočil je opiranje na

pozitivne zakonodajne rešitve in izkušnje iz prakse drugih EU držav ter aktivno seznanjanje managerjev in zaposlenih o njegovih pozitivnih učinkih za posamezna podjetja in nacionalno gospodarstvo. Izdelani sta bili dve poročili Evropske komisije o primerjavi relevantne zakonodaje in prakse v EU državah, ki razkrivata, da je med njima zelo močna povezava (Böhm, Debeljak in Mikolič 2009).

Področje udeležbe zaposlenih v kapitalu oziroma lastništvu se v številnih evropskih državah navezuje na področje udeležbe zaposlenih pri dobičku, zaradi česar sta obe področji v nadaljevanju obravnavni skupaj. V EU državah zaposleni in managerji sodelujejo pri delitvi dobička in kapitala v skoraj eni tretjini vseh podjetij (31 %) z več kot 200 zaposlenimi, v več kot polovici (52 %) sodelujejo vsi zaposleni (in managerji), v manjšini (48 %) pa samo managerji. Največ tovrstnih podjetij je v Veliki Britaniji in na Nizozemskem (v vsaki po 45 %) ter v Franciji (41 %), najmanj pa v Avstriji in na Portugalskem. V Veliki Britaniji je kar 67 % takšnih podjetij v delnem lastništvu vseh zaposlenih, v Španiji pa na primer samo 27 %. Po drugi strani je večina držav EU uvedla sodelovanje zaposlenih v delitvi dobička, od katerih jih velika večina zajame vse zaposlene (80 %). Največ jih je v Franciji (87 %), Nemčiji (70 %) in Avstriji (65 %), sledita Nizozemska (60 %) in Velika Britanija (55 %). V Nemčiji (62 %) in Avstriji (75 %) prevladujejo podjetja, kjer v delitvi dobičkov sodelujejo samo managerji in člani nadzornih svetov. V Franciji, Veliki Britaniji in na Nizozemskem (v vseh prek 80 %) ter na Finskem (70 %) pa prevladujejo podjetja, ki omogočijo sodelovanje vsem zaposlenim. V zadnjih sedmih letih je na ravni EU zabeležena rast števila podjetij, ki so uvedla sodelovanje zaposlenih in managerjev v kapitalu (24 %), v delitvi dobičkov (9 %) in v obeh kategorijah (4 %). V istem obdobju je največja rast v številu podjetij, ki so uvedla njihovo sodelovanje v delitvi dobičkov, zabeležena v Španiji, na Danskem, Finskem in Nizozemskem, v kapitalu podjetij pa Velika Britanija, Irska in Nizozemska ter v zadnjem letu Belgija. V zadnjih desetih letih sta EU države zajela dva vala zakonodajnih sprememb, namenjenih spodbujanju in enotnemu urejanju sodelovanja zaposlenih in managerjev v delitvi dobičkov in kapitalu podjetij, ki so stopile v veljajo v sredini zadnjega in v začetku tega desetletja. V teh je posebna pozornost posvečena pravilom oblikovanja in upravljanja kolektivnih shem nagrajevanja – varčevanja in lastništva zaposlenih v podjetjih in z njimi povezanih davčnih olajšav za zaposlene in za podjetja. Nagrajevanje zaposlenih v delnicah podjetij po kolektivnih pogodbah je za obe strani davčno dosti bolj ugodno od tovrstnega nagrajevanja managerjev (in članov nadzornih svetov ter vodilnih strokovnjakov) po individualnih pogodbah. Za individualno nagrajevanje managerjev namreč niso predvidene posebne davčne olajšave, njihovo uveljavljanje je avtomatično. Kjer so predvidene (npr. v Veliki Britaniji), so v zadnjih letih bolj natančno določili pogoje za njihovo uveljavljanje. Nasprotno pa mora za uveljavljanje davčnih olajšav plane pridobivanja delnic podjetij najprej odobriti davčna uprava (Böhm, Debeljak in Mikolič 2009).

Poleg tega je nagrajevanje managerjev z opcijami ali delnicami podjetij ponavadi določeno v individualnih pogodbah in je pogojno vezano na rast dobičkov podjetij, ki jo določi nadzorni svet. Nasprotno pa je nagrajevanje zaposlenih z delnicami podjetij največkrat prostovoljno in brez pogojev glede na dobičke podjetij ter je zanj potrebno soglasje zaposlenih in sklep skupščine delničarjev podjetij. O nagrajevanju zaposlenih v delnicah podjetij je v določenih primerih (npr. izdaja novih delnicah in pridobitev kontrolnih deležev) treba tudi obvestiti agencijo, pristojno za nadzor poslovanja z vrednostnimi papirji oziroma za varstvo konkurence. Bistvena razlika je v tem, da so delnice iz odkupov managerjev ponavadi takoj prenosljive in je za njihovo prodajo (na borzi) običajno določeno maksimalno obdobje, največ nekaj mesecev, nasprotno pa se delnice, ki jih odkupijo zaposleni po ugodnih pogojih ali jih pridobijo brezplačno od podjetja, običajno slej ali prej prenesejo na kolektivno shemo delnic zaposlenih in jih zaposleni po minimalnem obdobju držanja v shemi, najmanj tri leta, lahko prodajo samo shemi. V zakonodaji EU držav so za sodelovanje zaposlenih v kapitalu podjetij predvidene različne oblike kolektivnih shem delnic zaposlenih predvsem glede na način pridobivanja delnic – z odkupi iz delitve dobičkov podjetij ali z brezplačno razdelitvijo v privatizaciji in v rednih ali izrednih izdajah novih delnic podjetij. Najbolj pogosta oblika, ki se uvaja z zakonodajnimi spremembami in nadomešča prejšnje kolektivne sheme sodelovanja zaposlenih v delitvi dobičkov in v kapitalu podjetij, so odobreni plani takšnega sodelovanja (Approved Profit Sharing Plan, Approved Shareholding Plan), ki so odprti na prostovoljni osnovi vsem zaposlenim in jih mora za uveljavljanje davčnih olajšav za podjetja in zaposlene predhodno odobriti davčna uprava. Pogoj za njihovo uveljavljanje je, da zaposleni ohranijo minimalno obdobje varčevanja in držanja delnic. Uvedba kolektivnih shem zahteva predhoden dogovor med zaposlenimi in podjetji o dodatkih na osnovne plače[17] (angl. paye ali saye) in o morebitni brezplačni delnici, ki jo doda podjetje na vsako delnico, ki jo zaposleni odkupijo s »prihranki« iz davkov in prispevkov na znižane bruto osnovne plače (Buy-one Get one Free – BOGOF[18]) (Böhm, Debeljak in Mikolič 2009).

V zakonih so določeni maksimalni zneski vrednosti delnic, ki jih lahko pridobijo posamezniki. Pri odkupih so izračunani v odstotku od njihovih osnovnih plač in v absolutnih zneskih pri brezplačnem razdeljevanju. Za podjetja pa so maksimalni zneski izraženi v odstotku od vrednosti osnovnega kapitala. Nagrajevanje z odkupi lastnih delnic s strani podjetij (do 10 % vrednosti kapitala letno) je nekje dovoljeno samo za zaposlene (npr. Avstrija), drugod pa samo za člane nadzornih svetov (npr. Nemčija). Po zakonih ali statutih podjetij shemam ni dovoljeno odkupovati delnic neposredno od drugih delničarjev ali jih prodajati drugim delničarjem brez soglasja podjetja oziroma

[17] Po nacionalnih zakonodajah sodelovanje zaposlenih v delitvi dobičkov in kapitalu ne sme (delno) nadomestiti njihovih osnovnih plač, ampak predstavlja dodatek na osnovne plače, na katerega se ne plačujejo davki ter običajni prispevki iz plač.

[18] Kupi eno delnico in dobiš še eno ali dve zastonj.

nadzornega sveta ali skupščine delničarjev. V zakonodajah držav EU je zelo različno urejeno upravljanje in poslovanje skladov oziroma kolektivnih shem delnic zaposlenih. Z zakoni so za sheme prepovedani kontrolni deleži, s statuti shem so zato določeni dovoljeni maksimalni deleži posameznih udeležencev v skladu delnic, da se prepreči nadzor v glasovanju udeležencev. Zahtevana je tudi neodvisnost upravljanja in nadzora shem od upravljanja in nadzora podjetij. Na Irskem in v Veliki Britaniji so organizirane v obliki trustov, drugod pa jih večinoma upravljajo družbe pooblaščenke ali izvoljeni predstavniki zaposlenih, ki jih nadzirajo skupščine udeležencev. Zakonsko so določeni tudi osnovni elementi statutov kolektivnih shem delnic zaposlenih v podjetjih in sporazumov med njihovimi udeleženci ter planov pridobivanja in držanja delnic posameznih udeležencev, ki so vsi po zakonih obvezni dokumenti. V zakonih je tudi določeno, da je nagrajevanje zaposlenih z delnicami podjetij oziroma ustanavljanje kolektivnih shem delnic zaposlenih dovoljeno samo, če je predvideno v statutih podjetij. V času držanja delnic podjetij zaposleni plačujejo samo davek na dividende, ki jim jih izplača shema, ne pa davka na dividende, ki jih shemi izplača podjetje. Dohodek sheme iz izplačila dividend podjetja in prodaje delnic, namenjen odkupom delnic udeležencev, je v celoti neobdavčen. Pogoj za uveljavljanje davčnih olajšav udeležencev sheme iz prodaje delnic je minimalno obdobje držanja delnic v shemi, ki je z zakoni posameznih držav določeno v razponu od 3 do 5 let, odvisno od oblik shem. V nekaterih shemah je izstop udeležencev obvezen, ko dosežejo maksimalno dovoljene deleže, za zaprte sheme, kjer delnice niso odkupljive (reedemable), so določena maksimalna obdobja v razponu od 10 do 20 let. Osnova za obračun davkov zaposlenih je kapitalski dobiček, ki se izračuna kot razlika v »nakupni – odkupni« in prodajni ceni. V primeru podjetij, uvrščenih na borzo, so vrednosti delnic določene s pošteno (povprečno) tržno ceno delnic (v določenem obdobju, npr. v zadnjih treh do šestih mesecih). Za ostala podjetja je zakonsko določeno obvezno vrednotenje podjetij po določeni metodi v času odkupa in prodaje delnic. Tudi za plačilo davkov na kapitalske dobičke iz prodaje delnic so ponekod predvidene nižje davčne stopnje od običajnih, vendar pa so z zakoni določeni enotni maksimalni zneski glede na razrede osnov za obračun davkov na dohodek državljanov, da se prepreči socialno razlikovanje iz tega vira (Böhm, Debeljak in Mikolič 2009).

V nekaterih državah je predvideno tudi progresivno zmanjševanje davčnih stopenj za vsako dodatno leto držanja delnic, vendar samo do zakonsko določenega maksimalnega števila let (do 15 let), oziroma maksimalni popusti. Ker zaposleni lahko prodajo svoje delnice samo shemam, sta obračun in plačilo davkov obveznost shem. Ponekod so podjetja dolžna omogočiti odloženi izstop iz kolektivnih shem varčevanja ali lastništva zaposlenih v trajanju minimalnega obdobja, ko zaposleni prej prekinejo delovno razmerje s podjetji. Kjer takšnih zakonskih določil ni, prihaja do tožb zaposlenih na sodiščih, ki o njih razsojajo različno od primera do primera. V nemški zakonodaji ni nobenih davčnih spodbud za sodelovanje zaposlenih v delitvi dobičkov, a

precej predpisov o sodelovanju zaposlenih v kapitalu (drugih in njihovih) podjetij. V Španiji z davčnimi olajšavami spodbujajo predvsem sodelovanje v delitvi dobičkov podjetij, ne pa v kapitalu podjetij. V Franciji je že dolgo časa po zakonu obvezno sodelovanje zaposlenih v delitvi dobičkov večjih podjetij (preko 50 zaposlenih), ki je namenjeno dolgoročnemu varčevanju zaposlenih, pred nekaj leti pa je uvedeno še dodatno prostovoljno varčevanje iz delitve dobičkov podjetij, a lastniške strukture podjetij ne omogočajo pogostega vlaganja dobičkov v delnice podjetij. V Veliki Britaniji in na Irskem nasprotno spodbujajo podjetja k nagrajevanju zaposlenih iz dobičkov neposredno v delnicah podjetij. Na Nizozemskem so uvedli poseben državni plan za varčevanje zaposlenih iz plač z vlaganjem v delnice podjetij. V Belgiji je v letu 2008 stopil v veljavo nov zakon o sodelovanju zaposlenih v razdelitvi dobičkov in v kapitalu podjetij.

Sodelovanje zaposlenih v kapitalu podjetij je najbolj razvito v Veliki Britaniji. Vse kolektivne sheme delnic zaposlenih so organizirane v obliki trustov (Employee Share Ownership Trust). Najbolj prožna in največkrat uporabljena shema je Employee Benefit Trust (EBT), ki ni ustanovljen s statutom podjetja, temveč na podlagi posebnega zakona, ki je bil pred kratkim spremenjen in dopolnjen. Trenutno se uporabljajo tri sheme. Share Incentive Plan (SIP), prej poznan kot All Employee Share Ownership Plan (AESOP), je ustanovljen kot trust. Podjetje prenese delnice na trust ali trust odkupi delnice od podjetja ter jih razdeli zaposlenim brezplačno (do 3.000 GBP vsakemu), ali zaposleni od trusta odkupijo delnice (največ do 1.500 GPB letno), ali po načelu največ dve brezplačni delnici na eno odkupljeno delnico. Zaposleni ne plačajo davka na dohodek iz prodaje delnic trustu po petih letih držanja delnic v trustu. Enterprise Management Incentive (EMI) shema je namenjena razdelitvi prenosljivih opcij, zamenljivih za delnice podjetja, vsem ali izbranim zaposlenim v manjših podjetjih v vrednosti do maksimalnega letnega zneska (do 100.000 GPB letno) s precejšnjimi davčnimi olajšavami. Save as You Earn (SAYE) je namenjen varčevanju zaposlenih v bankah brez davkov na obresti v določenem obdobju. Po tem obdobju se lahko opcije dvignejo v obliki gotovine ali pa se z njimi odkupijo delnice podjetja po ceni, zajamčeni na začetku varčevanja (Böhm, Debeljak in Mikolič 2009).

V zadnjih nekaj letih so na Irskem neprestano uvajali nove oblike – sheme sodelovanja zaposlenih v delitvi dobička in kapitala ter nove davčne olajšave, povezane z njimi. Najbolj pogosta je odobrena shema sodelovanja v delitvi dobičkov. Zaposleni ne plačujejo davka na dohodek iz naslova brezplačnih ali odkupljenih delnic. Po treh ali petih letih držanja delnic ne plačajo davka na dohodek iz naslova prodaje delnic, če je shemo odkupov prej odobrila davčna uprava. Restricted Stock Plan je namenjen vsem zaposlenim ali samo managerjem, a v povezavi z neko mero uspešnosti poslovanja podjetij. V planu so za posamezne udeležence določeni enaki maksimalni deleži delnic in je zahtevan obvezen izstop, ko jih dosežejo. Davčne olajšave so odvisne od minimalnega obdobja držanja delnic in ne smejo preseči 55 %, ko se držijo dlje od petih

let. V ESOTu se delnice podjetij pridobivajo in razdeljujejo udeležencem v neopredeljenih časovnih razdobjih. Delnice pridobivajo brezplačno ali jih odkupujejo, za kar jim je dovoljen najem kreditov pri bankah. Delnice trusta, ki so navadne in v celoti plačane, a ne odkupljive (redeemable), se razdeljujejo udeležencem v obdobju do največ 20 let. Skrbniki delnic so predstavniki zaposlenih (najmanj trije) ali družbe (Böhm, Debeljak in Mikolič 2009).

Danska zakonodaja ureja tri prostovoljne sheme sodelovanja zaposlenih v kapitalu podjetij. V prvi ima vsak zaposleni pravico do odkupa novih delnic podjetja pod ugodnimi pogoji, vendar največ do vrednosti 10 % njegove osnovne plače, kar se odšteje od osnove za obračun davka na dohodek. V drugi ima pravico do pridobitve brezplačnih in neobdavčenih delnic podjetja, a največ 6.000 danskih kron in ne več kot 10 % njegove plače; teh delnic ne sme prodati najmanj sedem let. Tudi pri prodaji delnic je upravičen do olajšav v obračunu davka na dohodek. V tretji podjetje zaposlenim razdeli obveznice brezplačno, a največ do določenega enakega maksimalnega absolutnega zneska po zaposlenem, vrednost celotne emisije pa podjetje odšteje od svoje davčne osnove. Za pridobitev davčnih olajšav mora biti shema odprta za vse zaposlene, vrednost celotne izdaje ne sme presegati 10 % letnega zneska plač vseh zaposlenih, zaposleni pa delnic ne smejo prodati vsaj pet let (Böhm, Debeljak in Mikolič 2009).

V Belgiji so leta 2001 sprejeli nov zakon o prostovoljnem sodelovanju zaposlenih v delitvi dobičkov in kapitalu podjetij. Po tem zakonu je treba sprejeti posebne predpise o kolektivnih shemah na ravni podjetij, ki pa jih ni dovoljeno uvajati na ravni sektorjev. Z upoštevanjem potreb in značilnosti podjetij zakon dovoljuje izbiro med več shemami, ki pa morajo objektivno pokazati povezavo z uspešnostjo poslovanja podjetij oziroma s tveganjem posameznih udeležencev. Odločitev o uvedbi kolektivnih shem je po zakonu v rokah podjetja oziroma skupščine delničarjev, a posvetovanja z zaposlenimi so obvezna. Sheme morajo biti na prostovoljni osnovi odprte za vse zaposlene, podjetje pa se mora v pisni obliki obvezati, da njihova uvedba ne bo sprožila odpuščanj. V primeru odkupa delnic iz razdeljenih dobičkov, ki ne smejo nadomestiti osnovnih plač, ampak se obravnavajo kot dodatki nanje, podjetja ne plačajo prispevkov na plače, zaposleni pa plačajo davek na dohodek po 15 % stopnji. Po zakonu je za uveljavljanje teh davčnih olajšav določeno dve- do petletno minimalno obdobje držanja delnic v shemi (Böhm, Debeljak in Mikolič 2009).

4.4.3 Evropske sheme lastništva zaposlenih in davki

Primerjave med evropskim in ameriškim delavskim lastništvom sicer še vedno govorijo v prid ameriškemu, kar pa je tudi razumljivo, saj so se znani ameriški ESOP začeli razvijati precej pred evropskimi. V splošnem pa velja leto 1984 kot leto ameriških ESOP in leto 1997 kot leto, v katerem so načrte lastništva zaposlenih začele uvajati evropske borzne družbe. Zato je tudi razumljivo, da je v ameriških ESOP neprimerljivo

več zaposlenih in upravljajo veliko večje premoženje: trenutno imajo 9774 ESOP, ki vključujejo 11,2 milijona zaposlenih lastnikov, v njihovih rokah pa je 630 milijard evrov vredno premoženje. Če pa bi poleg ESOP upoštevali še druge oblike lastništva zaposlenih, potem je v ZDA okrog 25 milijonov delavskih lastnikov, ki imajo v svojih rokah več kakor 1000 milijard vredno premoženje. To so seveda kar impozantne številke, ki predstavljajo razvoj delavskega lastništva podjetij, s tem pa tudi priložnost za njihovo prihodnost (Čeh 2008).

Tudi davki so izredno pomembno področje, ki ga vključuje tematika lastništva zaposlenih. Na eni strani je to zelo pomemben segment za podjetja in na drugi za zaposlene lastnike. Davčna politika oblikuje obnašanje podjetij in zaposlenih ter tako neposredno vpliva na odločitve managerjev in zaposlenih. Davčna ureditev področja lastništva zaposlenih je zelo razvejana in kompleksna, zato bomo v tem poglavju navedli le nekaj vidikov, kako se te problematike lotevajo v EU. Del davčne problematike pa je že zajet v drugih poglavjih te disertacije.

Še najbolj je za potrebe te študije pomembno, kako so davki na področju lastništva zaposlenih urejeni na območju EU. V nadaljevanju povzemamo nekatere točke študije z naslovom 'Sodelovanje zaposlenih v lastništvu in delitvi dobičkov in lastništvu podjetij v državah EU in predlog rešitev za Slovenijo', ki jo je naročilo Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije (Böhm 2009). V tej študiji je opredeljeno, da imata obe obliki udeležbe zaposlenih, v dobičkih in v lastništvu, in obe njuni kombinaciji, varčevalne in posojilne sheme, široko (delavsko) in ozko (managersko) izvedbo, ki se razlikujeta v davčnih olajšavah in drugih ključnih vidikih. V širokih izvedbah je lastništvo zaposlenih lahko kolektivno ali individualno organizirano, kar je odvisno predvsem od zaporedja obeh oblik udeležbe, pa tudi od organizacije vstopanja in zlasti izstopanja zaposlenih delničarjev. Od organizacije lastništva zaposlenih pa je odvisno, kako se v nadzoru podjetja uveljavljajo lastniške pravice zaposlenih. V individualnih shemah se podjetja nadzirajo neorganizirano preko trgovanja z delnicami, v kolektivnih shemah pa kot organizirana skupina z glasovanjem.

Široke – delavske in ozke – managerke sheme

Udeležba v dobičkih je praviloma samo v široki (delavski) izvedbi, v lastništvu pa ima še ozko (managersko) izvedbo, ki je ponavadi kombinacija obeh oblik udeležbe. V obeh izvedbah se dobički lahko izplačajo v delniških opcijah ali delnicah, vendar se opcije bolj pogosto uporabljajo v ozki kot v široki izvedbi. Splošno mnenje je, da so široke bolj, ozke pa manj tvegane. Zato se tveganja nevtralizirajo s sočasnim potekom ali kombinacijo širokih in ozkih shem. Prednosti in slabosti širokih in ozkih shem so primerjane v spodnji tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Primerjava širokih in ozkih shem

Značilnosti	Široke sheme – delavske	Ozke sheme – managerske
Pravna podlaga	Kolektivne pogodbe, socialni sporazumi ter zakoni	Individualne pogodbe ter sklepi nadzornih svetov
Merila udeležbe	Odprte na prostovoljni osnovi za vse zaposlene	Zaprte za managerje, člane nadzornih svetov in vodilne zaposlene in obvezne
Davčne olajšave	Znižane stopnje, oprostitve in/ali odlog plačila davkov	Nobene povrh običajnih
Omejitve in pogoji za uveljavljanje davčnih olajšav	Max. po posamezniku/ podjetju, min. udeležba in min. obdobje varčevanja in lastništva delnic	Nobene; običajni, kot je običajno min. obdobje lastništva delnic
Dodatne koristi	Popusti na ceno delnic in brezplačne delnice ter brezobrestna posojila	Nobene
Pogojevanje in omejevanje z dobički	Posredno, max. dovoljen delež dobička	Neposredno, nagrade so določene kot delež rasti dobičkov, ki ni omejen
Izplačilo dobičkov	V gotovini ali v (navadnih) delnicah	V opcijah ali delnicah

Vir: Böhm 2009.

Pravno-formalna podlaga ter merila in pogoji udeležbe oziroma uveljavljanja davčnih in drugih olajšav v širokih in ozkih shemah so različni. Podlaga za nagrajevanje zaposlenih so zakoni ter kolektivne pogodbe o zaposlitvi in socialni sporazumi, za nagrajevanje managerjev pa individualne pogodbe in statuti podjetij. Pogoje in merila udeležbe v širokih shemah določajo obvezujoča zakonska določila in predpisi davčnih uprav. V njih ni dovoljeno razlikovanje, o svoji udeležbi se v principu prostovoljno odloča vsak zaposleni brez kakršnih koli posledic. Z zakoni se določijo dovoljena merila razlikovanja, denimo minimalno obdobje zaposlitve kot minimalno in maksimalno udeležbo na zaposlenega. Nasprotno pa odločanje v ozkih shemah, ki so zaprte samo za managerje in člane nadzornih svetov ter morebiti še za vodilne strokovnjake, ni prostovoljno. Na višino nagrad ni nobenih zakonskih ali davčnih omejitev, pa tudi ne posebnih olajšav. Ker so pomemben del prejemkov iz zaposlitve, praviloma v delnicah ali opcijah in ne v gotovini, so same po sebi spodbude za udeležbo. O vseh detajlih, o katerih potekajo pogajanja individualno, odločajo nadzorni sveti (Böhm 2009).

Bistvena razlika med širokimi in ozkimi shemami so davčne olajšave in koristi, ki jih z davčnimi vzvodi dodajo podjetja. Za široke sheme so v vseh fazah predvidene posebne davčne olajšave in dodatne koristi, s katerimi podjetja spodbudijo prostovoljno udeležbo, kot so brezobrestna posojila, popusti na cene delnic ter dodana ena ali več brezplačnih delnic na vsako odkupljeno delnico. Te koristi so v celoti neobdavčene ob odkupu, a se pričakuje, da zaposleni delnic ne bodo prodali v nekem obdobju, ki ni krajše kot za uveljavljanje rednih olajšav. To je tudi glavni pogoj za uveljavljanje vseh

izrednih davčnih olajšav ob odkupu ali ob prodaji. Nasprotno pa za managerje podjetja ne predvidevajo nobenih posebnih, povrh rednih davčnih olajšav, in nobenih dodatnih koristi. Čeprav se tudi od njih pričakuje, da delnic ne prodajo, pa za to nimajo posebnih davčnih spodbud ali zakonskih rokov. O svojih prodajah na trgu pa morajo obveščati javnost in lastnike podjetij.

Široke sheme so bolj tvegane tudi zaradi zgolj posrednega pogojevanja z dobički podjetij. Njihov glavni namen res ni rast dobičkov, pač pa večja socialna kohezivnost in pripadnost zaposlenih podjetjem, kar ustvari motivacije za rast. Čeprav določila zakonov zahtevajo utemeljevanje uvedbe širokih shem z nekim tveganjem zaposlenih, pa se to ne izkaže z dobičkom, pač pa z drugimi merili, kot sta večja produktivnost ali boljša oskrba kupcev. Kot varovalko pa zakon določa delež dobičkov, ki jih je v mesecu ali letu dovoljeno izplačati v dodatkih na plače ali nameniti za odkup delnic ali odplačilo posojila za ta namen. Nasprotno pa je namen ozkih shem zagotoviti rast dobičkov, saj so nagrade določene kot delež te rasti v preteklem obdobju, ki traja več let. O tem deležu se ponavadi prosto odločajo nadzorni sveti, saj glede tega ni nobenih zakonskih omejitev (Pendleton idr. 2001).

V zadnjih letih v večini držav EU velja zahteva, da načrte nagrajevanja in notranjih odkupov delnic zaradi uveljavljanja davčnih olajšav vnaprej odobrijo davčne oblasti, ki nato tudi spremljajo njihovo izvajanje. Tako odobrene sheme so ponavadi po enakih merilih odprte za zaposlene po kolektivni in individualnih pogodbah. Ker so davčne olajšave naravnane na povprečne dohodke iz zaposlitve in iz premoženja ali celo nižje, jih managerji in zaposleni iz višjih razredov plač in premoženja niso deležni. Pravilo pa je, da je udeležba managerjev tudi v teh shemah pogojena z rastjo dobičkov in da je udeležba ostalih dovolj široka. Tudi zato so odobrene sheme manj tvegane, a učinek je sicer podoben, ko ozke in široke sheme tečejo istočasno.

Široke in ozke sheme – Avstrija

Avstrijska podjetja nagrajujejo tako managerje kot zaposlene v opcijah in delnicah podjetij. Odkupi lastnih delnic podjetij so s sklepom nadzornih svetov dovoljeni za nagrajevanje managerjev, ne pa vseh zaposlenih. Če so delnice ali opcije ob izdaji prenosljive, so takrat tudi obdavčene, drugače so obdavčene šele ob prodaji. Pred kratkim se je letna vsota neobdavčljivih kapitalskih dobičkov podvojila. Prav tako je določena maksimalna letna vsota, do katere so podjetja oproščena plačila davkov in socialnih prispevkov na plače. Za vsako leto čakanja na zamenjavo opcij za delnice ali držanja delnic se poveča stopnja davčnih olajšav za 10 % oz. največ do 50 %. Maksimalno predvideno obdobje čakanja na zamenjavo opcij v delnice ali prodajo delnic je torej pet let. Obveznost plačila davkov nastopi šele sedmo leto po izdaji opcij ali delnic (Böhm 2009).

Široke in ozke sheme – Velika Britanija

V Veliki Britaniji obstajajo davčne olajšave za široke in ozke sheme, a za njihovo uveljavljanje je potrebna najprej odobritev davčne uprave. Kadar sheme niso odobrene in ko se z delnicami ali opcijami organizirano trguje, se davek plača ob odkupu. Prej se je bilo temu moč izogniti samo v odobreni shemi udeležbe v dobičkih (*Approved Profit Sharing Scheme* – APSS), ki po novem finančnem zakonu iz leta 2000 ni več dovoljena, obstoječe pa se ukinjajo same od sebe. V široki izvedbi jo je nadomestil Plan lastništva vseh zaposlenih (*All Employee Share Ownership Plan* – AESOP). Po tem je vsakemu zaposlenemu dovoljeno na leto razdeliti brezplačne delnice v vrednosti največ 3.000 GBP, vsak pa jih lahko odkupi v vrednosti največ 1,500 GBP. Poleg tega sme podjetje za vsako odkupljeno delnico dodati še največ dve brezplačni delnici. Vse te koristi zaposlenih so v celoti neobdavčene ob odkupu. Vsako leto je zaposlenim dovoljeno razdeliti do 1,500 GBP dividend, ki so neobdavčene za podjetja in za zaposlene, ko se vložijo v odkup delnic podjetij. Po tej posojilno-varčevalni shemi se delnice lahko odkupujejo z dividendami ali z dodatki na plače.

Novi finančni zakon je uvedel tudi dve davčno odobreni delniško-opcijski shemi, ki sta namenjeni ozkemu krogu zaposlenih po izboru nadzornih svetov. V planu delniških opcij podjetja (*Company Share Option Plan* – CSOP) morajo zaposleni pisno zavrniti udeležbo. Ob izdaji cena opcij ne sme biti nižja od tržne cene delnic, skupna vrednost opcij, ki jih odkupi posameznik, pa ne večja kot 30.000 GBP. Opcije je mogoče zamenjati v obdobju treh do desetih let. Ob izdaji zaposleni plačajo davek, ko je obdobje čakanja na zamenjavo daljše od desetih let. Namen druge sheme (*Enterprise Management Incentive Options* – EMI) je spodbujati učinkovitost upravljanja visoko tveganih MSP. V njej lahko sodeluje največ 15 oseb, vrednost izdanih opcij po osebi ne sme preseči 100.000 GBP v eni izdaji. Do te vsote ne plačajo nobenega davka ne posamezniki ne podjetja, ne ob izdaji opcij ne ob njihovi zamenjavi za delnice. Trenutno neobdavčljiva letna vsota kapitalskih dobičkov ob prodaji znaša 7,200 GBP.

Poleg shem, ki jih odobri davčna uprava, obstaja še več ozkih opcijskih shem, ki so visoko tvegane. Da je motivacija večja, podjetja vnaprej ne odobrijo ne izdaje ne cen delnic. Predvidene niso nobene posebne davčne olajšave, pač pa so predpisane večje davčne obveznosti od običajnih, ko je ob izdaji cena opcij nižja od tržne cene delnic. Davčne obveznosti nastopijo šele, ko se sprostijo vse omejitve na izdane opcije ali ob njihovi zamenjavi za delnice. Po priporočilu angleškega zavarovalniškega združenja je treba upoštevati dobičke celotne skupine in ne le posameznih podjetij. V kratkoročnih planih pa je vendarle dovoljeno managerje nagrajevati tudi po rezultatih posameznega podjetja (Böhm 2009).

Individualne in kolektivne nacionalne sheme

Eno temeljnih vprašanj zadeva varnost prihrankov, posojil in lastništva zaposlenih v podjetju oziroma zaščito njihovih interesov ob izstopu (izplačilu prihrankov in opcij ali

obveznic ter prodaji delnic po pošteni ceni) in v glasovanju (institucionalni konsolidaciji ali zbiranju njihovih glasov). Izstop je tudi eden od dveh glavnih načinov vladanja podjetjem. Ko ni možno po pošteni ceni organizirano izstopiti prek trga ali podjetja, ima glas večji pomen (tabela 4.2). Glas in izstop se vedno dopolnjujeta, a njun relativni pomen je drugačen. Za razpravo o teh vprašanjih je relevantno razlikovanje individualnih in kolektivnih shem. Kolektivne so lahko v institucionalni ali pogodbeni obliki. Kdaj je relevantno in ekonomsko opravičeno lastništvo zaposlenih institucionalno organizirati in kdaj je zastopanje njihovih interesov primerno pogodbeno urediti prek zakonsko obvezujočih statutarnih pravil o zbiranju pooblastil za glasovanje, je odvisno tako od vrste podjetij kot od obsega in stalnosti lastništva zaposlenih v njih.

Tabela 4.2 Primerjava individualnih in kolektivnih shem

Značilnosti	Individualne sheme	Kolektivne sheme
Primernost	Varčevalne sheme.	Posojilne in varčevalne sheme.
Izstop iz shem	Prek borze ves čas ali prek podjetja v določenih rokih.	Prek institucionalno organizirane sheme ob določenih dogodkih.
Vrsta delnic	Prenosljive z glasovalno pravico ali brez nje.	Neprenosljive z glasovalno pravico.
Udeležba pri delitvi dividend	Neposredna in tekoče izplačevanje.	Posredna in odloženo izplačilo.
Udeležba pri glasovanju	Neposredna v podjetju, brez ali z zbiranjem pooblastil.	Posredna v podjetju in neposredna v shemi.
Davčne olajšave za zaposlene	Majhne ali običajne.	Dodatne povrh običajnih.
Priznani stroški podjetij.	Nobeni.	Ustanavljanja in poslovanja shem.

Vir: Böhm 2009.

Posojilne sheme so v vseh fazah kolektivno organizirane, varčevalne pa so praviloma tako organizirane v fazi varčevanja, ne pa vedno v fazah odkupov in lastništva delnic in opcij. Ko so te plačane, se lahko odkupijo in so v individualni lasti pod pogojem, da so prosto prenosljive in je organizirano individualno izstopanje po tržni ali drugi pošteni ceni. Podjetja pogosto zajamčijo izplačilo opcij ali odkup delnic po fiksni ali tržni ceni v določenih rokih ali intervalih v obdobju, ki ni daljše od petih let. Z davčnega vidika individualni odkupi in lastništvo delnic in opcij niso spodbudni, ker je zanje praviloma treba takoj plačati davek. Prav tako je lahko problematično individualno lastništvo delnic z glasovalnimi pravicami.

Varčevalne sheme ne zahtevajo pravno-formalne organiziranosti zaposlenih, zlasti ne posebne institucije za upravljanje lastništva zaposlenih v podjetjih. Zadostuje odprtje posebnega varčevalnega računa pri neodvisni, javno nadzorovani finančni instituciji.

Kot alternativa je ponekod dovoljeno, da podjetje ustanovi poseben sklad za varne naložbe, ki ponavadi ne sme vlagati v delnice podjetja. Samo pod določenimi pogoji in za določene namene pa je prihranke zaposlenih ponekod dovoljeno vlagati v razvoj podjetij. Prav tako ni potrebna institucionalna organiziranost zaposlenih za dolžniško financiranje podjetij. V principu se tudi ne uporablja v borznih podjetjih, kjer so jim izdane prenosljive delnice z glasovalno pravico. Ker je možen izstop prek trga, je dovolj podpis delniškega sporazuma ali v statutu podjetja opredeliti pravila za zbiranje glasov zaposlenih delničarjev. Takšna organiziranost pa je potrebna v podjetjih, ki ne kotirajo na borzi, v katerih so zaposlenim izdane neprenosljive delnice z glasovalno pravico.

Kadar ni organizirano izstopanje prek trga ali podjetja, se lahko za odkupe zaposlenih izdajo samo delnice z glasovalno pravico. Vstopanje in izstopanje je možno samo preko organiziranih shem, ki so s pooblastilom zaposlenih lastniki delnic podjetja. Zaposleni tako niso neposredno lastniki delnic podjetij, pač pa so lastniki sheme, ki jim v zamenjavo za delnice podjetja izda svoje delnice. Te sheme so tudi pooblaščene, da zastopajo njihove lastniške interese v nadzoru podjetij. Zato je pomembno, kako jim zaposleni vladajo. Ker so delnice teh shem neprenosljive, saj jih je ob določenih dogodkih, kot na primer ob odhodu iz podjetja, mogoče prodati samo nazaj shemam, morajo imeti glasovalno pravico. Sheme smejo svoje delnice razdeliti tako, da se prepreči premoč posameznih družbenikov v njihovemu nadzoru. Z zakoni so ponekod določeni tudi maksimalni deleži posameznih družbenikov, ki morajo izstopiti, ko jih dosežejo.

Poglavitno vprašanje je, kako sheme zagotovijo likvidnost za izstopanje družbenikov. Tako za odkup delnic podjetij kot tudi za odkup lastnih delnic od družbenikov smejo najeti posojilo pri bankah. Kot alternativa je možen dogovor s podjetjem, da od družb ali njihovih družbenikov odkupuje nazaj lastne delnice, jih je vsako leto dovoljeno odkupiti največ 10 %. Poleg tega je v izjemnih primerih z dovoljenjem nadzornih organov dovoljeno delnice prodati tudi na trgu ali drugim lastnikom. V shemah, ki so kombinacija varčevalnih in posojilnih shem, pa družbeniki solidarno jamčijo drug drugemu vstop in izstop. Z vplačili dodatkov na plače novi družbeniki zagotavljajo izstop starim, ki jim s svojimi izstopi omogočajo vstop. Sheme so tako likvidne in ostajajo stalno odprte za izstope in vstope. Z dovoljenjem nadzornih svetov pa takšne družbe lahko odkupijo delnice podjetij tudi od ostalih lastnikov, ponekod so predvidene celo davčne olajšave za prodajo delnic shemam, ko imajo z lastniškim deležem zaposlenih nadzor nad glasovanjem v podjetju.

Za dolgoročno lastništvo zaposlenih, ki je institucionalno organizirano, so predvideni večji popusti na ceno delnic ob odkupu in popolne oprostitve plačila davkov ali znatni popusti ob prodaji. Podjetjem se stroški ustanavljanja shem, vključno z vrednotenjem sredstev podjetij, priznajo kot davčne olajšave oziroma se smejo ti stroški odšteti od dohodka podjetja. Poleg tega je poslovanje shem, ki so organizirane kot posebne družbe pooblaščenke ali posebni vzajemni skladi, v celoti neobdavčeno pod

pogojem, da se dohodki, kot so izplačane dividende podjetij in dodatki na plače zaposlenih, ne izplačajo družbenikom, ampak jih varčujejo za odkup delnic podjetij ali lastnih delnic. Vsi dohodki morajo iti v vzajemno korist družbenikov. Sheme družbenikom izplačujejo obresti na prihranke in odvajajo davek na kapitalske dobičke, ki jih ti realizirajo ob izstopu iz shem. Ob izstopu je zaposlenim izplačana gotovina ali pa so jim takrat izročene delnice podjetij, ko jih lahko prodajo na borzi.

Temeljno načelo je, da mora biti finančno poslovanje, upravljanje, lastništvo in nadzor matičnih podjetij in družb pooblaščenk ali vzajemnih skladov, ki upravljajo lastništvo zaposlenih v podjetjih, ločeno s protipožarnimi zidovi. Z zakoni so določeni glavni detajli obvladovanja in poslovanja takšnih družb ali skladov, ki so podrobno opredeljeni v modelih statutov in sporazumov družbenikov, izdanih kot poseben zakon ali podzakonski akt. V Veliki Britaniji in na Irskem so razširjene institucionalne sheme za kolektivno pridobivanje delnic in lastništvo zaposlenih v podjetjih, poznane kot ESOT.[19] Tam so poleg podrobno izdelane splošne zakonodaje o skrbništvu (trustih) sprejeli še poseben zakonski model trustov, ki upravljajo lastništvo zaposlenih v podjetjih. V državah celinske Evrope so pravno-organizacijske oblike podobne, a so opredeljene v korporacijskem pravu ali s posebnimi zakoni o finančnem sodelovanju zaposlenih v podjetjih.

Dejstvo je, da so interesi iz lastništva in zaposlitve kratkoročno v navzkrižju, a se jih dolgoročno da povezati. Priporočljivo je, da so ob odločanju podjetij o tem ti interesi zastopani po ločenih kanalih. Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetij torej ne nadomesti tradicionalnih oblik zastopanja interesov iz zaposlitve. Z njo se lahko podvoji udeležba v dobičkih, zato je v bolj tveganih posojilnih shemah treba predvideti, kdaj je primerno dodatke na plače izračunati na osnovi dobička pred obdavčitvijo in po njej oziroma odplačati posojila za odkup delnic z dodatki na plače ali z dividendami (Böhm 2009).

Institucionalne sheme – Velika Britanija

V Veliki Britaniji poznajo dve institucionalni obliki odobrenih planov lastništva zaposlenih (*Employee Share Ownership Plans* – ESOP) – zakonsko in statutarno. Od ostalih shem se razlikujeta po precej veliki in stalni udeležbi zaposlenih v lastništvu podjetja, kar zagotavlja njihovo vlogo v glasovanju. Zakon to ureja s posebnim modelom, ki se naslanja na zakonodajo o skrbništvu (trustih) in o udeležbi v dobičkih podjetij. Delnice podjetij se najprej prenesejo v trust v korist zaposlenih (*Employee Benefit Trust* – EBT), ki je posojilna shema. Prek nje se plačuje posojilo, najeto za odkup delnic. S plačilom posojila se delnice sproti prenašajo v trust za udeležbo zaposlenih v dobičkih podjetij (*Profit Sharing Plan* – PST), ki delnice bodisi po

[19] ESOT je kratica za Employees' Share Ownership Trust (trust ali skrbnik lastništva delnic zaposlenih).

nominalni vrednosti bodisi brez stroškov razdeli zaposlenim. Statutarna oblika ima samo en trust, ki je bodisi trust za upravljanje lastništva zaposlenih (*Employee Share Ownership Trust* – ESOT) bodisi trust za pridobivanje, razdeljevanje in upravljanje delnic zaposlenih v podjetju (*Qualifying* ESOT). Za odobritev davčne uprave mora vsaj polovico skrbnikov (*trustees*) izvoliti večina zaposlenih. Na razvoj ESOP-ov so najbolj vplivale davčne olajšave. Zakonska ureditev jo kritizira zaradi nezadostnih in togih davčnih olajšav, statutarne pa, ker dajejo zaposlenim preveliko vlogo v odločanju o njihovi uvedbi, kar pa je po drugi strani ključni dejavnik njihove večje motivacije (Robinson, Wilson in Zhang 2002).

4.5 Slovenska problematika lastništva zaposlenih

4.5.1 Problematika po osamosvojitvi Slovenije

Za Slovenijo so najpomembnejša dogajanja na področju lastništva zaposlenih v EU, saj smo postali njeni člani in smo zato vključeni v gibanja na tem področju. V EU obravnavajo notranje lastništvo ali zaposlene delničarje v sklopu širšega pojma »finančne participacije«, ki obsega: lastništvo zaposlenih, udeležbo pri dobičku in delniške opcije (DEZAP 2006).

Proces privatizacije je bil v 90-ih letih pomemben del post-socialistične tranzicije slovenskega gospodarstva (podobno kot v drugih srednjeevropskih in vzhodnoevropskih državah). Pomembna značilnost privatizacijskega procesa v Sloveniji je bila visoka vključenost zaposlenih (vključno z managerji) v lastniško spreminjanje. Po podatkih Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo (2000, 88 in 138) sta bili v večini privatiziranih podjetij v Sloveniji uporabljeni dve tehniki privatizacije: interna razdelitev delnic (v 1324 ali 96 % podjetij) in notranji odkup (v 1253 ali 91,39 % podjetij). Od 1324 podjetij, vključenih v analizo Agencije za prestrukturiranje in privatizacijo, prevladuje »notranje lastništvo« (sedanjih in bivših zaposlenih in njihovih družinskih članov) v manjših in delovno intenzivnih podjetjih. Obseg notranjega lastništva je pomemben v smislu števila podjetij, v katerih je prisotno lastništvo zaposlenih, in glede števila zaposlenih v teh podjetjih: v 61,3 % od analiziranih 1310 podjetij imajo zaposleni v lasti večinski delež. V teh podjetjih je zaposlena skoraj polovica (45,7 %) vseh zaposlenih v podjetjih, ki so se privatizirala. Podjetja z več kot 30 % stopnjo lastništva zaposlenih predstavljajo 82,4 % vseh privatiziranih podjetij in zaposlujejo tri četrtine vseh zaposlenih – 75,1 % (Agencija za prestrukturiranje in privatizacijo 2000, 145).

Težko je točno oceniti spremembe v 90-ih letih in sedanji obseg lastništva zaposlenih v Sloveniji, ker o tem sistematično ne zbirajo podatkov niti podjetja niti institucije (ministrstva ali državne agencije). Rezultati analiz na manjših vzorcih podjetij kažejo, da se po opravljeni privatizaciji (ali v drugi fazi privatizacije) delniško lastništvo v Sloveniji koncentrira in da se zmanjšuje udeležba notranjih lastnikov (ki

niso managerji) in državnih skladov, povečuje pa se udeležba investicijskih družb in managerjev (Prašnikar, Domadenik in Svejnar 1999; Kanjuo Mrčela 2001).

Sedanji obseg lastništva zaposlenih v Sloveniji je posledica privatizacijske zakonodaje (Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij iz leta 1992), ki je prepustil odločitev o načinu privatizacije »insajderjem« (managerjem in zaposlenim) in omogočil zaposlenim, da pod ugodnimi pogoji pridobijo delnice v podjetjih, v katerih so bili zaposleni. Zaposleni so imeli možnost kupiti delnice s 50 % popustom in jih odplačati v petih letih. Kot plačilo so lahko uporabili gotovino ali lastniške certifikate, ki so bili brezplačno razdeljeni slovenskim državljanom. V podjetjih, kjer so uporabili kombinacijo interne razdelitve in notranjega odkupa, so »insajderji« (sedanji in bivši zaposleni) lahko dosegli večinski lastniški delež (60 %).[20] Takšen način privatizacije je bil značilen za manjša in kapitalsko manj intenzivna podjetja, kjer so imeli zaposleni dovolj sredstev za nakup večjega deleža kapitala.

Privatizacijska zakonodaja je omejila trgovanje z delnicami, pridobljenimi v privatizacijskem procesu: delnice iz interne razdelitve so bile zamrznjene dve leti, delnice iz notranjega odkupa pa štiri leta. Kljub zakonodaji so se prodaje delnic dogajale že pred zakonsko določenimi roki (počakati je bilo treba samo s formalnim prenosom). Da bi preprečili zmanjševanje lastništva zaposlenih in nepregledno trgovanje z delnicami, so se v nekaterih podjetjih odločili omejiti trgovanje z delnicami z uporabo t. i. delniških sporazumov. Delniški sporazumi so določali pravila trgovanja in glasovanja: delničarji, ki so podpisali delniški sporazum, niso mogli individualno prodajati delnic zunaj podjetja in z njihovimi delnicami so pooblaščenci glasovali v paketu. Iz delniškega sporazuma je bilo zelo enostavno izstopiti (zaradi pomanjkanja sankcij tudi kršiti njegova določila), glasovanje preko pooblaščencev pa je zahtevalo zapleten administrativni postopek. DEZAP, Gospodarska zbornica Slovenije in Zveza svobodnih sindikatov Slovenije so leta 1996 opozorili na pomanjkljivosti delniških sporazumov in skupaj predlagali amandma k predlogu Zakona o prevzemih, s katerim bi omogočili enostavnejše in zakonsko bolj obvezujoče organiziranje zaposlenih lastnikov. Amandma ni bil sprejet, toda ob sprejemanju Zakona o prevzemih je državni zbor sprejel sklep, da Vlada RS čim prej predlaga poseben zakon, ki bi uredil način organiziranja malih oz. notranjih delničarjev. Zakon o prevzemih (1997) je omogočil delničarjem, ki so delnice pridobili v interni razdelitvi in z notranjim odkupom (v podjetjih, ki niso izvedla javne prodaje), da uporabijo delnice kot ustanovitveni kapital novega pravnega subjekta – družbe pooblaščenke. Cilj družbe pooblaščenke je organizirati male delničarje – njihove delnice so pri glasovanju v paketu, trgovanje z delnicami pa je lahko urejeno in omejeno z določili statuta družbe pooblaščenke. V nekaterih slovenskih podjetjih so ustanovili družbe pooblaščenke, ampak so določene pomanjkljivosti preprečile njihovo večjo razširjenost. Kot najpomembnejši so se

[20] V skladu s Zakonom o lastniškem preoblikovanju podjetij (1993) je moralo biti 40 % delnic podjetja prenesenih na državne sklade (pokojninski, odškodninski in razvojni).

izkazali naslednji problemi: finančno in administrativno zahtevni postopki ustanavljanja, pomanjkanje davčnih stimulacij in problem dvojne obdavčitve dobičkov, organiziranost malih delničarjev v podjetjih, kjer ni mogoče ustanoviti družbe pooblaščenke, zahtevni postopki glasovanja, pomanjkanje možnosti obnavljanja lastništva zaposlenih (npr. udeležba na dobičku), problem zagotavljanja likvidnosti notranjih delniških trgov delnic (Lednik 2001).

Izkušnje iz Slovenije in drugih držav kažejo, da je nemogoče ohraniti pomembno udeležbo zaposlenih v lastništvu kapitala, če lastništvo zaposlenih ni organizirano in izključno v individualni lasti. Mali delničarji morajo imeti možnost organizirati svoje delnice (ali njihov del), da bi na najboljši način uskladili lastne individualne interese (osebno korist, likvidnost delnic) in skupni interes zaposlenih lastnikov (dolgoročna lastniška stabilnost in ohranjevanje lastništva zaposlenih). Organiziranost malih delničarjev prav tako omogoča transparentno trgovanje z delnicami in organizirano glasovanje. Pojav lastništva zaposlenih v Sloveniji je omogočila privatizacijska zakonodaja. Po zaključku procesa lastniškega preoblikovanja ni bilo več zakonodajnega okvira, ki bi omogočal obnavljanje ali povečevanje obsega lastništva zaposlenih.[21] Ker je takrat veliko število zaposlenih lastnikov svoje delnice prodalo, smo lahko v prihodnosti pričakovali zmanjševanje obsega lastništva zaposlenih. Predlog Zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku (ZDS 2006), ki bi predstavljal zakonsko osnovo za obnavljanje lastništva zaposlenih, je bil pripravljen in poslan v parlamentarno obravnavo že leta 1997. Na začetku leta 2002 je oživela javna razprava o predlogu zakona in obstajale so indikacije, da bo predlog usklajen s priporočili Evropske unije in sprejet v bližnji prihodnosti (Kanjuo Mrčela 2002), sprejet pa je bil leta 2008.

4.5.2 Prihodnost lastništva zaposlenih v Sloveniji

Kljub sedanjim trendom zmanjševanja obsega lastništva zaposlenih organizacijski akterji v slovenskih podjetjih še vedno izkazujejo pozitivne ocene participacije zaposlenih v kapitalu in pri upravljanju podjetij. Ocenjujemo, da je to v skladu s sodobnimi smernicami ekonomskih in organizacijskih sprememb, ki gradijo na aktivni vlogi zaposlenih kot pomembnem subjektu ekonomskega življenja.

Kot navaja Kanjuo Mrčela (2002), so pozitivne ocene lastništva zaposlenih (posebej pri managerjih) zagotovo pozitiven dejavnik pri ohranjanju lastništva zaposlenih v Sloveniji. Da pa bi ohranili omembe vreden obseg lastništva zaposlenih, mora pozitivna stališča spremljati ustrezna zakonodaja. Zakonsko spodbujanje lastništva zaposlenih (z

[21] Zakon o gospodarskih družbah (2006) in Zakon o minimalni plači, o načinu usklajevanja plač in o regresu za letni dopust v obdobju 1999–2001 (1999) dopuščata možnost udeležbe zaposlenih na dobičku. Odločitev glede uvajanja udeležbe zaposlenih pri dobičku je prepuščena delničarjem. Ker ni stimulativne davčne ureditve, je udeležba pri dobičku draga oblika motiviranja zaposlenih in je zaradi tega v slovenskih podjetjih zelo redko uporabljena.

davčnimi olajšavami stimulirane sheme udeležbe zaposlenih pri dobičku in kolektivne oblike lastništva zaposlenih) je lahko dejavnik ekonomske učinkovitosti.

Slovenija na svetovnem ali pa vsaj evropskem zemljevidu lastništva zaposlenih in finančne udeležbe delavcev pri dobičku ni ravno na zavidljivem mestu oz. ni tam, kjer bi morala biti glede na razvita gospodarstva. Visoki deleži tega solastništva takoj po lastninjenju – privatizaciji so za večino družb že zdavnaj izgubljena priložnost, čeprav pravega razloga za to izgubo (zmanjšanje ali popolno odpravo lastništva zaposlenih v naših podjetjih) glede na splošni standard, zlasti v tako velikem obsegu, sploh ni bilo. Vse dosedanje vlade in vsi lobiji in drugi interesenti so omogočili uspešno izrinjanje lastništva zaposlenih iz naših družb. Celo uzakonitev iztisnitve malih delničarjev je pogosto razumljena kot še ena dodatna legalna možnost iztisnjenja malih, povečini tam zaposlenih ali nekoč zaposlenih delavcev iz podjetja. Vprašanje pravične cene, ki naj bi bila z omenjeno zakonsko iztisnitvijo zagotovljena, je vedno relativno, še zlasti če je bila možnost razumljena kot nekakšno tekmovanje, kdo bo male delavske delničarje hitreje in bolj prefrigano pregnal iz podjetja. Zakon o finančni participaciji in lastništvu zaposlenih je v Sloveniji nastajal od sredine devetdesetih let naprej. Zanimivo je, da ga je tudi zdaj, ko smo ga končno dobili, prehitela prej omenjena zakonska možnost izstisnitve malih delavskih delničarjev. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (2008) uresničuje možnost udeležbe zaposlenih pri dobičku in s tem pri solastništvu podjetij tako rekoč iz ničle. Bojazni ali celo zadržkov, da gre za preživeto miselnost prejšnjega sistema ali za nevedne male delavske delničarje, ki spet ne bodo, domnevno, vedeli, kaj bi s tem lastništvom, spravljenim v shemah, ne bi smelo biti. Že zaradi vseh tistih delavskih lastniških milijard, ki uspešno sobivajo v prestižnih mednarodnih bankah in podjetjih (Čeh 2008, 4).

Normativna urejenost in praksa delničarstva zaposlenih v Sloveniji zaostajata za uveljavljenimi ureditvami v EU. V prihodnje bo zato treba podrobneje ugotoviti stanje na področju delničarstva zaposlenih, beležiti dobre in slabe strani dosedanje prakse, nakazati smeri potrebnih zakonskih ureditev in pospešiti njihovo pripravo in uveljavljanje. Veliko zadev iz zgoraj naštetih dejstev še do danes ni urejenih. Dve pomembni področji pa sta bistveno spremenjeni. Prva sprememba se je zgodila januarja 2006, ko je bil spremenjen Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (2006), ki je uvedel selektivno, od 20 do 0 % visoko davčno stopnjo pri obdavčitvi kapitalskih dobičkov fizičnih oseb in jo izločil iz Zakona o dohodnini (2004). Druga pa je popolnoma novi Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (2008), katerega glavne točke povzemamo v poglavju 4.5.3.

4.5.3 Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku

Namen uporabe zakona

Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku je bil sprejet marca 2008. Ureja udeležbo delavcev pri dobičku družbe in udeležbo v lastništvu družbe, pogodbo o udeležbi pri dobičku, postopek za sklenitev pogodbe, denarno in delniško shemo ter pogoje za pridobitev olajšav pri davkih in prispevkih za socialno varnost.

Uporablja se za vse kapitalske, kot jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe, razen določb o delniški shemi, ki se uporablja samo za delniške družbe, katerih delnice so uvrščene na organiziran trg vrednostnih papirjev in za udeležbo pri dobičku, pri kateri se lahko delavcem izplača največ 20 odstotkov dobička posameznega poslovnega leta, vendar ne več kot deset odstotkov letnega bruto zneska plač, izplačanih v družbi v tem poslovnem letu. Najvišji znesek, ki ga delavec v skladu s tem zakonom lahko prejme, ne sme presegati 5.000 evrov. Ureja tudi udeležbo pri dobičku, ki po poteku določenega obdobja omogoča uveljavljanje davčnih olajšav. Za namen uporabe tega zakona ima lahko družba sklenjeno le eno shemo. Udeležba pri dobičku po tem zakonu je prostovoljna za delavce in družbo.

Pogodba, ki omogoča uveljavljanje tega zakona, mora veljati za vse delavce in ne sme izključevati nobenega od njih. Delavec pa ima pravico, da se s pisno izjavo kadarkoli odpove udeležbi pri dobičku. Pogodba lahko določa, da mora biti delavec za pridobitev pravice do udeležbe pri dobičku v delovnem razmerju v družbi najmanj določeno časovno obdobje. Tako določeno obdobje ne sme presegati šestih mesecev.

Statut oziroma družbena pogodba mora v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe, določiti, da se dobiček družbe lahko uporabi za udeležbo delavcev pri dobičku.

Pogodbeni stranki se s pogodbo lahko dogovorita za denarno ali delniško shemo udeležbe pri dobičku. Denarna shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju. Delniška shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v obliki delnic. Delavec z delnicami, pridobljenimi na podlagi delniške sheme, ne sme razpolagati tri leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička.

Olajšave pri davku od dohodkov pravnih oseb

Družba, ki v skladu s tem zakonom sklene pogodbo o udeležbi pri dobičku, lahko uveljavlja zmanjšanje davčne osnove, določene po zakonu, ki ureja obdavčitev dohodkov pravnih oseb, za 70 ali 100 odstotkov pripadajočega zneska dobička, ki se po tem zakonu lahko izplača delavcem, upoštevaje omejitve in pogoje iz tega zakona, vendar največ v višini davčne osnove. Za pripadajoči znesek dobička se štejejo tudi obresti, ki se v skladu s tem zakonom izplačajo hkrati s pripadajočim zneskom dobička. Davčna olajšava iz prejšnjega odstavka v višini 70 odstotkov se lahko uveljavi po poteku enega leta od dne sprejetja sklepa o potrditvi letnega poročila, in sicer za tisto

izplačilo udeležbe pri dobičku delavcem, ki je bilo izplačano oziroma so delavci z njo razpolagali po poteku enega leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička. Davčna olajšava iz prvega odstavka tega člena v višini 100 odstotkov se lahko uveljavi po poteku treh let od dne sprejetja sklepa o potrditvi letnega poročila, in sicer za tisto izplačilo udeležbe pri dobičku delavcem, ki je bilo izplačano oziroma so delavci z njo razpolagali po poteku treh let od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička.

Olajšave pri dohodnini in prispevkih za socialno varnost pri denarni shemi

Dohodek v obliki pripadajočega zneska dobička, ki ga delavec prejme na podlagi denarne sheme, dogovorjene s pogodbo, ki izpolnjuje pogoje, določene po tem zakonu, se šteje za dohodek iz delovnega razmerja. Če je dohodek iz denarne sheme izplačan po poteku enega leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne všteva v davčno osnovo v višini 70 odstotkov tega dohodka, prispevki za socialno varnost, ki so jih zavezani plačati delavci zavarovanci in delodajalci, pa se obračunajo in plačajo od 30 odstotkov tega dohodka.

Če je dohodek iz denarne sheme izplačan po poteku treh let od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne všteva v davčno osnovo v višini 100 odstotkov tega dohodka, za prispevke za socialno varnost pa velja oprostitev plačila. Če je dohodek iz denarne sheme izplačan pred potekom enega leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se v celoti všteva v davčno osnovo, prispevki za socialno varnost pa se obračunajo in plačajo od celotnega dohodka.

Olajšave pri dohodnini in prispevkih za socialno varnost pri delniški shemi

Če je ostanek dohodka izplačan po poteku enega leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne všteva v davčno osnovo v višini 70 odstotkov tega dohodka, prispevki za socialno varnost pa se obračunajo in plačajo od 30 odstotkov tega dohodka. Če je ostanek dohodka izplačan po poteku treh let od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se ne všteva v davčno osnovo v višini 100 odstotkov tega dohodka, za prispevke za socialno varnost pa velja oprostitev plačila. Če je ostanek dohodka izplačan pred potekom enega leta od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička, se v celoti všteva v davčno osnovo, prispevki za socialno varnost pa se obračunajo in plačajo od celotnega dohodka.

4.6 Vrednotenje deležev, ki jih kupujejo zaposleni

Ob tem ko zaposleni kupujejo ali prodajajo deleže v svojem podjetju, se poleg načinov tega nakupa pojavlja problem vrednotenja teh deležev. V razvitih državah (npr. v ZDA), kjer je trg kapitala razvit,[22] je izkušenj na tem področju veliko, medtem ko je pri nas tovrstne prakse zelo malo.

Pri cenitvah vrednosti podjetij so največkrat omenjane tri stopnje poštene vrednosti (Rodrick 2001, 58):

- vrednost deleža, ki prinaša nadzor nad podjetjem,
- minimalna tržna vrednost deleža in
- minimalna netržna vrednost deleža.

Delnice podjetja, ki je na borzi, predstavljajo ob ustreznem obsegu trgovanja tržno vrednost minimalnega deleža. Delnice so likvidne in preprosto spremenljive v gotovino, toda lastništvo je običajno zastopano z majhnimi svežnji delnic, ki imajo malo ali nič nadzora nad podjetjem. Ko pa je podjetje kupljeno ali prodano, imajo delnice drugačno višjo ceno, saj kupec po nakupu nadzoruje podjetje. To se lahko dokaže z analizo cen delnic javnega podjetja pred prodajo in po njej. Ponudbena cena predstavlja tipično tržno vrednost minimalnega deleža. Po objavi ponudbe se cena delnic spremeni za kontrolno premijo (control premium) ali premijo, ki je plačana za možnost nadzora v podjetju.

V zasebnem podjetju, kjer ni hitre prodaje, majhni svežnji delnic vključujejo popust za minimalno tržno vrednost deleža, ker ne vključujejo vrednostnih papirjev za javno prodajo. Vendar so lahko tudi deleži v delnicah ESOP ali v zasebnih podjetjih predmet majhnega ali nikakršnega popusta zaradi pomanjkanja tržnosti. To pa zaradi tega, ker nudi ESOP zaposlenim dano opcijo za odkup njihovih delnic po pošteni tržni ceni. Tako ESOP učinkoviteje ustvarja trg, ker vključuje varnostne mehanizme, ki zagotavljajo, da ima podjetje finančna sredstva za čas, ko bo moralo prevzeti obveznosti (kupiti delnice od zaposlenih, ki bodo npr. odšli iz podjetja). Tudi manjši odstotek delnic podjetja mora biti namreč prodan ESOP, ali pa bo posel izpeljan z novimi svežnji delnic, ki jih bo ESOP izdal v prihodnjem obdobju (Rodrick 2001, 58).

Ocena podjetja

Za določitev poštene tržne cene delnic je treba preučiti velikost podjetja in njegovo potencialno rast, raznolikost in stabilnost strank podjetja, kakovost in globino managementa, finančno stanje podjetja, zaslužke in zmožnost ustvarjanja denarnega toka ter celotno stanje ekonomije v industriji, v kateri podjetje deluje. Določitev poštene

[22] Ne gre le za trg kapitala, ki je organiziran na borzah, ampak tudi za trg, ki se odvija mimo borz in zato ni do te mere transparenten, poleg tega pa trg ne uravnava cen poslovnih deležev. Njegovo vlogo zato prevzemajo pooblaščeni cenilci.

tržne cene je stvar presoje, ki vpliva na vse relevantne kakovostne in količinske dejavnike in jih povezuje z močjo zaslužka podjetja in s sposobnostjo kopičenja denarnih tokov ter s tem povezanih tveganj.

Eden prvih korakov za določitev poštene tržne vrednosti temelji na minimalnem tržnem deležu in vključuje delovanje podjetja v preteklosti. Poštena tržna vrednost je običajno določena z uporabo naslednjih dveh metod ocenjevanja (Rodrick 2001, 59):

- analiza projekcije prihodnjih denarnih tokov, znižanih na sedanjo stopnjo,
- analiza trenutnih tržnih cen, ki so multiplicirane glede na cene podjetij, ki se ukvarjajo s podobnimi poslovnimi dejavnostmi.

Pristop znižanega denarnega toka

Analiza znižanega denarnega toka je pomembna ocenjevalna metoda, ker so investitorji pripravljeni plačati samo za predvidene prihodnje – ne pretekle – denarne tokove. Prodaja podjetja je neposredno povezana z ekonomsko močjo: v zdravi ekonomiji lahko pričakujemo povečanje prodaje, v šibki ekonomiji pa zmanjšanje.

Finančne projekcije za podjetje, ki se prodaja, so razvite na osnovi »brez dolgov« (debt-free). To pomeni, da so izključeni stroški za obresti. Projekcije vplivajo na prosti denarni tok podjetja. Prosti denarni tok[23] in operativni denarni tok sta prilagojena zahtevanim spremembam v kapitalu in spremembam neto kapitalskih izdatkov in davkov. Investitorji plačujejo samo za sedanjo vrednost prihodnjih denarnih tokov, ki so na voljo za distribucijo, z upoštevanjem sedanjega denarnega toka, denarnega toka planiranega poslovanja in vštetega tveganja za doseganje planiranega denarnega toka.

Za cenilca podjetja je pomembno, da neodvisno oceni razumnost projekcij, uporabljenih v analizi znižanega denarnega toka. Podjetja imajo pogosto dolgoročne projekcije, ki so izdelane za interno uporabo. Čeprav lahko uprava podjetja pozna posel bolje kot neodvisni svetovalci, lahko navzkrižje interesov zahteva neodvisen pregled finančnih napovedi. Metode preverjanja razumnosti projekcij vključujejo:

- analizo projektirane rasti industrije na specifičnih tržiščih, kjer podjetje nastopa;
- določitev tržnega deleža, ki je omenjen v projekcijah podjetja; konkurenca redko miruje, ko se sooči z glavnimi grožnjami na trgu;
- preučitev nenavadno velikih pričakovanj rasti; skoraj nemogoče je, da podjetje obdrži podvajanje svoje velikosti v daljšem obdobju;
- izzive pričakovane realizacije čezmernih profitov, predvsem v z zakonom urejenem okolju;
- analizo virov projektirane rasti prihodkov; če se rast pojavi z nakupom deležev v drugih podjetjih, tudi pregled, kako so stroški nakupa zastopani v projekcijah.

[23] Prosti denarni tok je neto gotovina, ki je potrebna za planirano poslovanje in je teoretično na voljo delničarjem kot dividenda.

Obstajata dve primarni komponenti za oceno znižanega denarnega toka (Rodrick 2001, 60–61):

- sedanja vrednost vmesnih denarnih tokov in
- neto sedanja vrednost končne vrednosti podjetja.

Izračun končne vrednosti ali vrednosti podjetja za leta v prihodnosti je veliko težji kot izračun vrednosti vmesnih denarnih tokov. Končna vrednost je lahko izračunana z uporabo večkratnikov, izpeljanih iz primerjalnega tržnega pristopa, trajnega pristopa, znanega kot Gordon Growth Model (ki predvideva stalno rast ne glede na projekcijski čas ali v nekaterih primerih serijo diskretnih stopenj letne rasti), ali drugih metod, izbranih kot primernih za svetovalca za izdelavo ocene.

Pristop primerjanja z drugimi podjetji

Druga metoda, uporabljena za določitev poštene tržne vrednosti, je primerjalni pristop. Ta temelji na domnevi, da temelji vrednost obravnavanega podjetja na oceni investitorjev o tveganjih in koristih iz investiranja in vlaganj drugih podjetij. Ko ocenjujemo podjetje, ki ni na borzi, svetovalec za oceno ne more neposredno presoditi, kako ga cenijo investitorji. Pogosto je s stališča investitorja podjetja, ki niso na borzi, najlaže ovrednotiti s primerjanjem obravnavanega podjetja s podobnimi podjetji, in to na podlagi velikosti, likvidnosti, vplivov, profitabilnosti in statistike rasti. Tako lahko cenilec presodi relativni profil finančnega in operativnega tveganja.

Drugi dejavniki tveganja, ki morajo biti pretehtani, so kakovostni. Kakovostne informacije dobi cenilec v prostorih podjetja in med razgovori s poslovodstvom. Ti kakovostni dejavniki vključujejo ključne stranke ali ključno tveganje dobaviteljev in zaposlenih, raznolikost delovanja, sloves podjetja, tržni delež in možnosti za prihodnjo rast. Po analizi finančnih, operativnih in kakovostnih profilov tveganja podjetja bo cenilec določil tveganja in potencialne relativne koristi glede na izbrana primerljiva javna podjetja.

Obstajata dve primarni komponenti za pristop k primerjanju z drugimi podjetji. Prva določa stopnjo zaslužkov in denarni tok, ki je reprezentativen za določeno podjetje, ter zaslužke in zmogljivost pridobivanja denarnih tokov. Druga je določanje primernih razmerij kapitalizacije za uporabo na teh reprezentativnih ravneh.

Za določitev reprezentativne ravni zaslužkov in denarnega toka za kapitalizacijo je pomembna analiza obeh preteklih in projektiranih rezultatov za obravnavano podjetje.

Ko podjetje, ki je ovrednoteno s primerjanjem z drugimi podjetji, začne pridobivati tržne multiplikatorje, je dobro za oceno uporabiti pristop »brez dolgov«. Ta pristop meri vrednost, ki lastnike dolgov in lastniškega kapitala pripisuje ustreznemu dohodku in denarnim tokovom podjetja. Za izračun multiplikatorjev »brez dolgov« za primerjalna javna podjetja je za izračun celotnega vloženega kapitala celotna tržna vrednost dolga, dodana tržni vrednosti lastniškega kapitala. Celotni vloženi kapital je potem deljen z

zaslužki brez dolgov ali s stopnjami denarnih tokov (brez dolgov), kot so zaslužki pred obrestmi in davki (EBIT) ali zaslužki pred amortizacijo, z obrestmi in davki (operativni denarni tok), da dobimo razmerja med ceno podjetja/EBIT in ceno podjetja/operativni denarni tok (Rodrick 2001, 62–63).

Seveda se za vrednotenje podjetij uporabljajo tudi druge metode, ki pa jih tu nismo navajali. Naš osnovni namen je bil, da s tem poglavjem opozorimo na problematiko vrednotenja poslovnih deležev podjetij in da nakažemo nekaj načinov vrednotenj, zavedajoč se dejstva, da pri lastništvu zaposlenih do potrebe po vrednotenju prej ali slej pride.

4.7 Organizacijska kultura in lastništvo zaposlenih

Kulturna različnost zaposlenih v podjetju je postala ena najbolj pomembnih in težavnih zadev, ki vplivajo na rast podjetij, katerih zaposleni so tudi lastniki. Če to različnost merimo z demografskimi podatki, z jezikom sporazumevanja, s poklicnimi in izobraževalnimi značilnostmi ali z bolj abstraktnimi merili, kot je odnos do avtoritete, kreativnosti ipd., je različnost enostavna in se z njo srečujejo skoraj vsa podjetja. Toda ta različnost v zadnjih letih dramatično narašča. Pri tem ni nujno, da so v podjetjih zaposleni delavci z vsemi naštetimi kulturnimi različicami. Eksperti s tega področja pravijo, da je pravi razlog za težave v prepoznavanju kulturnih različnosti in njihovem medsebojnem prilagajanju. Zaradi tega nastajajo v podjetjih napetosti in konflikti. Rešitve te problematike vidijo v smeri večje strpnosti oz. v izogibanju prepoznavanja kulturnih različnosti (Rodrik 2002, vii).

Če pa imamo v podjetju zaposlene lastnike, je na to problematiko treba pogledati še iz drugega zornega kota. Ti prinašajo v podjetje svojo lastniško kulturo. Hočejo imeti informacije o poslovanju, prost pretok idej, delati v timih, spoštovati avtoriteto, biti odgovorni ne le za svoje delo, ampak tudi za podjetje in so pripravljeni vse to spremeniti, če to zahteva poslovni proces. Te kulturne lastnosti pa za posameznike v podjetju pogosto niso sprejemljive, zato pride do težav in konfliktov (Rodrik 2002, viii).

To so razlogi, zaradi katerih je treba pri uvajanju lastništva zaposlenih v podjetja kulturnemu okolju nameniti potrebno pozornost in zaposlene pripraviti na kulturne spremembe s ciljem boljšega poslovanja podjetja kot celote in tudi večjega zaslužka zaposlenih.

5 OBLIKOVANJE MODELA LASTNIŠTVA ZAPOSLENIH

5.1 Preučevanje povezanosti lastništva zaposlenih, notranjega podjetništva in njunih vplivov na uspešnost poslovanja podjetja

Glavni namen podjetij, ki so profitno usmerjena, je, da ustvarjajo dobiček za lastnike, in to v družbeno sprejemljivih okvirih, ki jih definirajo zakonodaja in moralne vrednote okolja, v katerem podjetje deluje, in tudi organizacijska kultura v podjetjih samih. Managerji se vsakodnevno sprašujejo, kako voditi podjetja, da bodo v danih pogojih dobro poslovala, če je le mogoče, bolje od konkurence. Raziskave kažejo, da so človeški viri vedno bolj pomemben dejavnik uspeha podjetij, zato jim posvečamo vedno večjo pozornost. Predvsem v ZDA, pa tudi drugod v razvitih gospodarstvih, zelo velik pomen pri motiviranju zaposlenih za dobro delo pripisujejo lastništvu zaposlenih. V poglavju 5.2 je navedena literatura, ki obravnava to tematiko. Veliko raziskav kaže na to, da lastništvo zaposlenih pozitivno deluje na dobro poslovanje podjetij. Z raziskovanjem tega področja znanosti smo prišli do zamisli, da bi lastništvo zaposlenih preučili v širšem smislu in poiskali povezave, s katerimi bi lahko postavili integrativni model, ki bi služil managerjem kot pomoč pri vodenju podjetij.

Prav tako kot lastništvo zaposlenih tudi notranje podjetništvo pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetij. Teoretični viri navajajo, da na rast podjetij zelo pozitivno vpliva notranje podjetništvo v absolutnem in relativnem smislu (Antončič idr. 2002, 70). Ko smo razmišljali o teoretičnem modelu lastništva zaposlenih, smo se odločili, da v ta model vključimo tudi notranje podjetništvo. Če vsak zase pozitivno vplivata na poslovanje podjetja, predvidevamo, da bo torej njun skupni vpliv na dobro poslovanje še večji. Samo po sebi se postavlja tudi vprašanje povezave med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom, ki bo s to raziskavo tudi opredeljena.

Ko smo preučevali literaturo s področja notranjega podjetništva, smo ugotovili, da podjetništvo opredeljujemo z dveh vidikov (Antončič idr. 2002, 68–69):

- po vsebini, ki je opredeljena z razsežnostmi, in
- po ravneh v posamezni organizaciji.

Na tej osnovi smo se pri oblikovanju teoretičnega integrativnega modela lastništva zaposlenih odločili za ti dve poddimenziji.

Glede na zgoraj navedena izhodišča smo postavili raziskovalna vprašanja. Ta vprašanja zajemajo vsa tri koncepirana področja v teoretičnem modelu lastništva zaposlenih, to je lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo in poslovne rezultate.

- Kateri so glavni elementi, ki opredeljujejo lastništvo zaposlenih?
- Kako vpliva lastništvo zaposlenih na rast in profitabilnost podjetja?
- Ali obstaja povezava med notranjim podjetništvom in lastništvom zaposlenih?

S proučevanjem literature s področja lastništva zaposlenih, predvsem raziskav, smo ugotovili, kateri so tisti pozitivni elementi organizacije poslovanja podjetij, ki povečujejo njihovo uspešnost. V tabeli 5.1 smo te elemente navedli in na tej osnovi postavili teoretični model lastništva zaposlenih.

5.2 Navedba ključnih teoretičnih osnov za postavitev modela

Blasi, Kruse, Sesil in Krumova (2000) so ugotovili, da podjetja z ESOP plani povečujejo prodajo, zaposlenost in prodajo na zaposlenega od 2,3 do 2,4 % na leto hitreje kot podjetja brez teh planov. To je verjetno zaradi tega, ker ESOP podjetja zaposlenim nudijo ugodnosti za upokojitev preko lastništva v podjetju.

Študija, ki je bila izvedena v okviru NCEO in sta jo izvedla Quarrey in Rosen (1987), je prva pokazala pozitivno povezanost med lastništvom zaposlenih in rezultati podjetja. Bila je izvedena v podjetjih, ki je že pet let imela izdelane ESOP plane za zaposlene. Ugotovila sta, da raste prodaja v podjetjih s programi lastništva zaposlenih za 3,4 % in rast števila zaposlenih za 3,8 % na leto hitreje kot v ostalih podjetjih brez planov za pridobitev lastniških deležev. Ugotovila sta tudi, da rastejo podjetja z visoko stopnjo participacije od 8 do 11 % hitreje, tista s srednjo stopnjo participacije nekoliko počasneje, tista z nizko stopnjo pa imajo celo negativno rast. To pomeni, da je za rast podjetij s plani za pridobitev lastništva zaposlenih participacija zaposlenih pri vodenju in odločanju zelo pomembna (Rodik 2004, 2).

Winter in Marens (1997) sta izvedla raziskavi v Washingtonu in v New Yorku. V obeh primerih sta ugotovila, da samo lastništvo zaposlenih nima oz. ima zelo majhen vpliv na poslovno uspešnost. Podjetja, ki kombinirajo lastništvo in participacijo zaposlenih, pa rastejo po številu zaposlenih 10,9 % hitreje, njihova rast prodaje pa je 6 % hitrejša. Hkrati sta ugotovila, da je sinergija med lastništvom zaposlenih in participacijo veliko močnejša kot med udeležbo pri dobičku in participacijo.

GAO[24] (1987) je opravil raziskavo in objavil obsežne rezultate raziskave o povezanosti notranjega lastništva z uspešnostjo podjetij (dobiček in produktivnost). Glede na dobiček niso ugotovili statistično pomembnih razlik, čeprav je bil v podjetjih z notranjim lastništvom del dobička porabljen za nakup delnic notranjim lastnikom. Pri produktivnosti pa se je izkazala pomembna statistična razlika v prid podjetjem z notranjimi lastniki, če je bilo lastništvo povezano s participativnim načinom vodenja.

Raziskava Kardaša, Scharfa in Keogha (1998) v Washingtonu je pokazala, da imajo zaposlenini v ESOP podjetjih več ugodnosti kot v podjetjih brez teh planov, in to od 5 do 12 %. Povprečni privarčevani znesek za upokojitev je npr. znašal 32.213 USD, v ostalih podjetjih pa le 12.735 USD.

Mehran (1999) je ugotovil, da vrednost sredstev ESOP podjetjem, ki kotirajo na borzi, narašča za 2,7 % hitreje kot tistim, ki niso na borzi. Ugotovil je tudi, da so imela

[24] U. S. General Accounting Office.

303 podjetja od 382, ki so bila zajeta v raziskavo, po štirih letih za 14 % večji ROA[25] kot povprečje v panogi, za celoten vzorec 382 podjetij pa je ta rast znašala 6,9 %.Več kot 60 % podjetjem, ki imajo ESOP plane, se v dvodnevni periodi dviguje cena delnic v povprečju za 1,6 %, kar kaže na to, da trg pozitivno sprejema podjetja z lastništvom zaposlenih.

Kruse, Blasi in Conte (1992) so oblikovali poseben indeks EOI,[26] s katerim so merili povprečno rast ali padec cene delnic podjetij z zaposlenimi lastniki, kjer je njihov lastniški delež znašal več kot 10 % in kjer je bila tržna vrednost podjetja nad 50 mio USD. Med letoma 1992 in 1997 je ta indeks zrasel za 193 %, indeks Down Jones pa le za 145 %.

Blair, Cruse in Blasi (1998) so ugotovili, da so tista podjetja, ki kotirajo na borzi in katerih lastnik je ESOP v več kot 20 %, bolj organizacijsko stabilna kot primerjalna podjetja, ki ne vključujejo ESOP. V času od 1983 do 1997 ni šlo nobeno tako podjetje, ki je bilo zajeto v raziskavo, v stečaj, med ostalimi pa je šlo v stečaj 25 % podjetij.

Blasi, Kruse, Sesil in Krumova (2000) so raziskovali vpliv široko zasnovanega lastništva zaposlenih na poslovanje podjetij. Študija je ugotovila, da so poslovni rezultati podjetij z lastništvom zaposlenih boljši kot v podjetjih, kjer lastništva zaposlenih ni bilo. Razlika je znašala 14 %. Najboljši rezultati so bili v podjetjih s široko zasnovanim lastništvom. ROA je bil v podjetjih z lastništvom zaposlenih višji za 2,5 %.

Sesil in Krumova (2003) sta v letih od 1995 do 2002 raziskovala učinkovitost lastništva zaposlenih v odvisnosti od trenutne cene delnic istega podjetja na trgu in ugotavljala, ali je učinkovitost lastništva zaposlenih odvisna od velikosti podjetja. Ugotovila sta, da imajo podjetja s široko zasnovanim lastništvom zaposlenih 20 do 33 % višjo stopnjo produktivnosti kot podjetja brez opcij za lastništvo zaposlenih ali z majhnim deležem tega lastništva. Raziskava je tudi pokazala, da dvigovanje cen delnic na trgu ne vpliva na uspešnost poslovanja, predvsem v velikih podjetjih ne.

Obstaja še veliko drugih študij, ki kažejo na pozitiven vpliv lastništva zaposlenih na poslovanje podjetij, toda vedno niso dokazale vzročnih povezav med njim in posameznimi elementi, ki so jih merile, večinoma pa so. V Michiganu je bila izvedena obsežna študija, ki jo je izvedel Michigan Centre for Employee Ownership and Gainsharing (1990). Raziskovalna vprašanja so se nanašala na vpliv lastništva zaposlenih na prodajo, dobiček, produktivnost in še druge kazalce poslovanja. Rezultati so bili zelo pozitivni. Pokazalo se je, da tista podjetja, v katerih imajo zaposleni večino lastništva, dosegajo boljše rezultate poslovanja kot tista, v katerih je lastništvo zaposlenih v manjšini. Tistim podjetjem, ki bolj vključujejo zaposlene v odločanje

[25] ROA – Return On Assets: razmerje med čistim dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi.

[26] EOI – Emplyee Ovnership Index.

preko raznih oblik delovnih timov, svetovalnih svetov ipd., se poslovni rezultati izboljšajo tudi od 50 do 100 % po tem, ko v lastništvo vključijo zaposlene.

5.3 Teoretični model lastništva zaposlenih

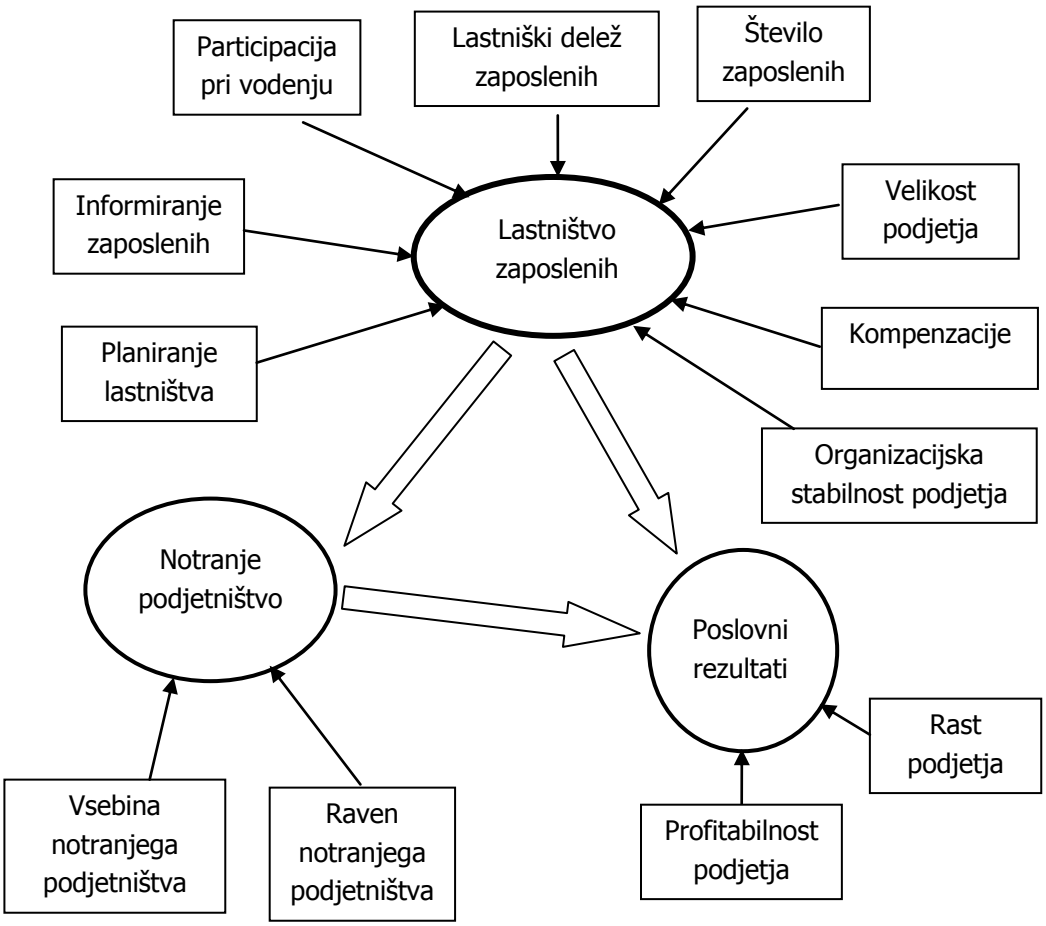
Glede na teoretična izhodišča iz poglavja 5.1 in drugih teoretičnih izhodišč v tej disertaciji smo shematsko oblikovali teoretični model (slika 5.1), ki bo preverjen in razvit s pomočjo eksplorativne in konfirmativne faktorske analize v empiričnem delu disertacije. Preverili bomo, kakšne so korelacije med poddimenzijami znotraj posamezne dimenzije (npr. med notranjim lastništvom in participacijo) in tudi korelacije med posameznimi dimenzijami (npr. med lastništvom zaposlenih in poslovnimi rezultati podjetja).

Praktično izhodišče za oblikovanje teoretičnega modela je v razpredelnici (tabela 5.1), v kateri so posebej zbrani in obrazloženi elementi, ki v celotnem teoretičnem modelu lastništva zaposlenih tvorijo dimenzijo lastništvo zaposlenih.

Tabela 5.1 Elementi lastništva zaposlenih

Elementi	Opis
Lastniški delež zaposlenih	Velikost lastniškega deleža zaposlenih v osnovnem kapitalu podjetja
Načrt pridobitve lastništva	Različne oblike načrtov za pridobitev solastništva za zaposlene
Kompenzacije	Različne oblike kompenzacij za zaposlene
Participacija	Različne oblike participacij zaposlenih pri vodenju podjetja
Informiranost	Različni načini in vsebine informiranja zaposlenih
Organizacijska stabilnost	Stabilna organizacija brez velike fluktuacije in drugih sprememb
Velikost podjetja	Podjetja so lahko: velika, srednja, mala
Število zaposlenih	Število zaposlenih delavcev v podjetju

Slika 5.1 Teoretični model lastništva zaposlenih



6 EMPIRIČNA RAZISKAVA NA VZORCU PODJETIJ

6.1 Raziskovalne hipoteze

Hipoteze so teoretične predpostavke, iz katerih so jasno razvidni odnosi med dejavniki, ki jih imenujemo variable (Tratnik 2002, 30). Na osnovi teoretičnih izhodišč oz. teoretičnega modela lastništva zaposlenih (slika 5.1) smo postavili naslednje hipoteze, ki so razdeljene med tri dimenzije modela lastništva zaposlenih.

Lastništvo zaposlenih

Sesil in Krumova (2003) sta v letih od 1995 do 2002 raziskovala učinkovitost lastništva zaposlenih v odvisnosti od trenutne cene delnic istega podjetja na trgu in od tega, ali je učinkovitost lastništva zaposlenih odvisna od velikosti podjetja. Ugotovila sta, da imajo podjetja s široko zasnovanim lastništvom zaposlenih 20 do 33 % višjo stopnjo produktivnosti kot podjetja brez opcij za lastništvo zaposlenih ali z majhnim deležem tega lastništva. Na tej osnovi smo postavili hipotezo:

Hipoteza 1a: Večanje deleža osnovnega kapitala v podjetju, ki je v lasti zaposlenih, je pozitivno povezano z lastništvom zaposlenih.

Blasi, Kruse, Sesil in Krumova (2000) so ugotovili, da podjetja z ESOP plani povečujejo prodajo, zaposlenost in prodajo na zaposlenega od 2,3 do 2,4 % na leto hitreje kot podjetja brez teh planov. To je osnova za hipotezo:

Hipoteza 1b: Plani, ki omogočajo zaposlenim pridobitev solastništva, so pozitivno povezani z lastništvom zaposlenih.

V Michiganu je bila izvedena obsežna študija, ki jo je izvedel Michigan Centre for Employee Ownership and Gainsharing (1990). Raziskovalna vprašanja so se nanašala na vpliv lastništva zaposlenih na prodajo, dobiček, produktivnost in še druge kazalce poslovanja. Tistim podjetjem, ki bolj vključujejo zaposlene v odločanje preko raznih oblik delovnih timov, svetovalnih svetov ipd., se poslovni rezultati izboljšajo tudi 50 do 100 % po tem, ko v lastništvo vključijo zaposlene. To je osnova za hipotezo 1c:

Hipoteza 1c: Informiranost zaposlenih je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih.

GAO (1987) je opravil raziskavo in objavil obsežne rezultate raziskave o povezanosti notranjega lastništva z uspešnostjo podjetij (dobiček in produktivnost). Pri produktivnosti se je izkazala pomembna statistična razlika v prid podjetjem z notranjimi lastniki, če je bilo lastništvo povezano s participativnim načinom vodenja. Winter in Marens (1997) sta izvedla raziskavi v Washingtonu in v New Yorku. V obeh primerih sta ugotovila, da samo lastništvo zaposlenih nima oz. ima zelo majhen vpliv na poslovno uspešnost. Podjetja, ki kombinirajo lastništvo in participacijo zaposlenih, pa rastejo po številu zaposlenih za 10,9 % hitreje, njihova rast prodaje je 6 % hitrejša.

Hkrati je ugotovil, da je sinergija med lastništvom zaposlenih in participacijo veliko močnejša kot med udeležbo pri dobičku in participacijo.

Hipoteza 1d: Participacija zaposlenih pri vodenju podjetja je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih.

Raziskava Kardaša, Scharfa in Keogha (1998) v Washingtonu je pokazala, da imajo zaposleni v ESOP podjetjih več ugodnosti kot v podjetjih brez teh planov, in to od 5 do 12 %. To je razlog za naslednjo postavljeno hipotezo:

Hipoteza 1e: Kompenzacije zaposlenim so pozitivno povezane z lastništvom zaposlenih.

Blair, Cruse in Blasi (1998) so ugotovili, da so tista podjetja, ki kotirajo na borzi in katerih lastnik je ESOP več kot 20 %, bolj organizacijsko stabilna kot primerjalna podjetja, ki ne vključujejo ESOP. V času od 1983 do 1997 ni šlo nobeno tako podjetje, ki je bilo zajeto v raziskavo, v stečaj, med ostalimi podjetji pa jih je šlo v stečaj 25 %. To je osnova za naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1f: Organizacijska stabilnost je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih.

Kruse, Blasi in Conte (1992) so oblikovali poseben indeks EOI,[27] s katerim so merili povprečno rast ali padec cene delnic podjetij z zaposlenimi lastniki, kjer je njihov lastniški delež, znašal več kot 10 % in kjer je bila tržna vrednost podjetja nad 50 mio USD. Med letoma 1992 in 1997 je ta indeks zrasel za 193 %, indeks Down Jones pa le za 145 %. To je osnova za postavitev hipotez 1g in 1 h, ki se nanašata na velikost podjetja:

Hipoteza 1g: Velikost podjetja je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih.

Hipoteza 1 h: Število zaposlenih je pozitivno povezano z lastništvom zaposlenih.

Zanimalo nas je tudi, ali obstaja povezava med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom. V ta namen smo postavili naslednjo hipotezo:

Hipoteza 2a: Lastništvo zaposlenih je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom.

Poslovni rezultati

Blasi, Kruse, Sesil in Krumova (2000) so raziskovali vpliv široko zasnovanega lastništva zaposlenih na poslovanje podjetij. Študija je ugotovila, da so poslovni rezultati podjetij z lastništvom zaposlenih boljši kot v podjetjih, kjer lastništva zaposlenih ni bilo. Razlika je znašala 14 %. Najboljši rezultati so bili v podjetjih s široko zasnovanim lastništvom. ROA je bil v podjetjih z lastništvom zaposlenih višji za

[27] EOI – Emplyee Ovnership Index.

2,5 %. Študija, ki je bila izvedena v okviru NCEO in sta jo izvedla Quarrey in Rosen (1987), je prva pokazala pozitivno povezanost med lastništvom zaposlenih in rezultati podjetja. Mehran (1999) je ugotovil, da ESOP podjetjem, ki kotirajo na borzi, vrednost sredstev narašča za 2,7 % hitreje kot tistim, ki niso na borzi. To je bila osnova za postavitev naslednje hipoteze:

Hipoteza 2b: Lastništvo zaposlenih je pozitivno povezano s poslovnimi rezultati.

Kot navaja Antončič (2002), sta Covin in Slevin (1991) ugotovila, da podjetništvo v obstoječih organizacijah izboljšuje rast in profitabilnost. Tudi notranje podjetništvo je del organizacije (Peters in Waterman 1982; Kanter 1984; Pinchot 1985) in je pozitivno povezano z rastjo in profitabilnostjo v organizacijah, v katerih je implementirano (Covin in Slevin 1986, Zahra 1991, 1993, Zara in Kovin 1995), ko gre za velika podjetja. Podoben vpliv pa ima notranje podjetništvo tudi v majhnih podjetjih (Covin in Slevin 1989). Zara in Covin (1995) ter Wiklund (1999) so ugotovili, da ima notranje-podjetniška orientacija podjetij dolgoročne pozitivne učinke na rast in profitabilnost podjetja. Ta izhodišča so bila osnova za naslednjo hipotezo:

Hipoteza 3: Notranje podjetništvo je pozitivno povezano s poslovnimi rezultati.

Hipoteze so testirane v okviru poglavja 7.2, kjer je izvedena konfirmativna faktorska analiza.

6.2 Metodologija dela

Metoda, ki smo jo uporabili za proučitev konceptov solastništva zaposlenih, s katero smo pridobili podatke za sestavo vprašalnika, je metoda poizvedovanja in je kvalitativna. Za glavni del raziskave smo pripravili vprašalnik, s katerim smo podatke zbirali in nato analizirali na kvantitativen način.

Raziskava ima visoko stopnjo kredibilnosti, ki se odraža v visoki stopnji veljavnosti in zanesljivosti. Visoko stopnjo veljavnosti smo upravičeno pričakovali, saj smo predvidevali, da bodo rezultati odraz dejanskega stanja v podjetjih v Sloveniji. To smo dosegli tako, da smo v vprašanjih kolikor mogoče izključili dogodke iz preteklosti. Anketiranje je bilo anonimno, da se anketiranci niso bali zapisati iskrenih odgovorov.

6.2.1 Opredelitev proučevane populacije

Preden smo pričeli z opredeljevanjem populacije, ki smo jo želeli proučevati, smo pogledali teoretična izhodišča. Statistične metode za preverjanje postavljenih hipotez zahtevajo normalno porazdelitev spremenljivk, kar pa je mogoče doseči le pri njihovem velikem številu. Pri tem velja osrednji limitni izrek, ki pravi, da je vsota neodvisnih spremenljivk poljubno porazdeljene naključne spremenljivke približno normalno porazdeljena. Čim več vrednosti seštejemo, tem bolj se porazdelitev vsote približuje normalni. Ta izrek pojasnjuje, zakaj v praksi tako pogosto srečamo skoraj normalno porazdeljene naključne spremenljivke (Kalton in Vehovar 2001, 137). Kadar velikost

vzorca ni premajhna, v določenih primerih je dovolj že 20 elementov, je porazdelitev vzorčnih aritmetičnih sredin približno normalna, in to ne glede na porazdelitev spremenljivke v osnovni populaciji (Kalton in Vehovar 2001, 137). Zato med velikimi in majhnimi vzorci ni velike razlike, vendar je v literaturi ponavadi podana zahteva, da izvajamo analize z vsaj 30 elementi, kajti statistično sklepanje na osnovi majhnih vzorcev je precej bolj zapleteno kot sklepanje na velikih vzorcih.

Glede na teoretična izhodišča v prejšnjem odstavku smo želeli v okviru te raziskave izdelati analizo podatkov na velikem vzorcu, ki bo močno presegal spodnje meje velikosti velikega vzorca. Zaradi tega smo se odločili, da bomo vprašalnike poslali skoraj vsem slovenskim podjetjem. V raziskavo nismo vključili majhnih podjetij z do 20 zaposlenimi, ker menimo, da v njih procesi lastništva zaposlenih še nimajo takega pomena kot v večjih podjetjih, kajti v malih podjetjih je ključna oseba podjetnik ustanovitelj, ki je ponavadi tudi lastnik podjetja in je njegov lastniški vpliv zelo močan na vseh poslovnih področjih.

6.2.2 Oblikovanje vprašalnika

Osnova za izdelavo vprašalnika je bil teoretični model lastništva zaposlenih (slika 5.1) in teoretična izhodišča, na osnovi katerih je bil model postavljen. Oblikovali smo kolikor mogoče enostavna vprašanja, da smo pri anketirancih zmanjšali možnost nerazumevanja njihovega pomena. Upoštevali smo tudi, da so vprašalnike izpolnjevali predvsem managerji, ki imajo malo časa, zato nismo zahtevali dolgih in poglobljenih odgovorov.

K vprašalniku oz. k spletni povezavi na vprašalnik smo priložili spremno pismo, v katerem smo razložili namen raziskave in kako oz. zakaj je bil vprašani izbran. To spremno pismo smo nekoliko spremenili ob ponovnem pošiljanju povezave na spletno stran z vprašalnikom, kjer smo se anketirancem zahvalili, če so vprašalnik že izpolnili oz. jih prosili, naj to storijo, če še niso. Na začetku vprašalnika smo navedli kratka navodila za izpolnjevanje, zapisali povprečen čas trajanja izpolnjevanja, anketirancem zagotovili anonimnost in jih prosili za sodelovanje v raziskavi.

Vprašalnik smo oblikovali tako, da so bila enostavna in dejanska vprašanja postavljena na začetek, nato pa smo spraševali o mnenjih in vrednotah. Vprašanja so bila jasna, zaprta in izrazito strukturirana.

Pilotsko preverjanje vprašalnika je bilo izvedeno na vzorcu dvajsetih vprašalnikov. Posredovani so bili predvsem managerjem podjetij, s katerimi imamo tudi sicer poslovne stike. Prosili smo jih za njihova mnenja o razumljivosti vprašanj, o potrebnem času za izpolnjevanje vprašalnika, pa tudi o vsebini. Na osnovi teh pripomb in sugestij smo vprašalnik nekoliko spremenili in izdelali njegovo končno obliko.

Vprašalnik je sestavljen iz šestih delov:

- podatki o osebi, ki bo izpolnjevala vprašalnik,
- razvrstitev anketiranih podjetij,

- lastništvo zaposlenih,
- notranje podjetništvo,
- rast,
- profitabilnost podjetja.

V prvem delu smo anketirane osebe (vrhnji management) spraševali o njihovi delovni dobi, o položaju v podjetju in o zaključeni stopnji njihove izobrazbe. Na ta način smo želeli preveriti, ali bodo na vprašanja odgovarjale kompetentne osebe v podjetjih, vključenih v raziskavo.

Drugi del vprašanj nam je omogočil, da smo pridobili podatke o razvrstitvi anketiranih podjetij v panogo, o njihovi statusni ureditvi, o kotiranju njihovih delnic na borzi in o starosti podjetij. Te podatke smo potrebovali pri interpretiranju rezultatov raziskave v delu, kjer govorimo o posploševanju rezultatov.

Tretji del vprašalnika se nanaša na dimenzijo lastništvo zaposlenih. Prvi sklop vprašanj v okviru te dimenzije se nanaša na razporeditev lastništva osnovnega kapitala v anketiranem podjetju. Anketirance smo spraševali o deležu osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih, in o tem, na kolikšno število zaposlenih je razdeljen. Spraševali smo tudi o deležu kapitala države Slovenije in o prisotnosti tujega kapitala. Naslednja vprašanja v okviru dimenzije lastništvo zaposlenih so bila urejena po posameznih poddimenzijah:

- plani, ki omogočajo lastništvo zaposlenih,
- participiranje pri vodenju podjetja,
- ugodnosti za zaposlene,
- informiranje zaposlenih,
- organizacijska stabilnost podjetja.

Vsako od navedenih poddimenzij sestavlja skupina vprašanj, ki jo opredeljujejo v skladu s teoretičnimi izhodišči.

V tretjem delu vprašalnika sta še dve vprašanji, ločeni od vprašanj, ki se nanašajo na dimenzijo lastništvo zaposlenih, in opredeljujeta velikost anketiranega podjetja. Ta je merjena s številom zaposlenih in s celotno prodajo, realizirano v letu 2008.

Peti del vprašalnika je namenjen raziskavi dimenzije notranje podjetništvo. Gre za vprašanja, katerih odgovori bodo pojasnili dve teoretično postavljeni poddimenziji v obravnavanem modelu lastništva zaposlenih. To sta:

- zaznavanje razsežnosti notranjega podjetništva v podjetju in
- raven notranjega podjetništva.

Vprašanja petega in šestega dela vprašalnika se nanašajo na rast podjetja in profitabilnost. Stopnjo rasti podjetij bomo ugotavljali z vprašanjema o povprečni letni rasti števila zaposlenih in prodaje ter z vprašanjem o rasti tržnega deleža v preteklih treh

letih. Vprašanja o profitabilnosti anketiranih podjetij pa bodo obravnavala stopnje dobička v preteklem obdobju.

6.2.3 Zbiranje podatkov

Za zbiranje podatkov s pomočjo vprašalnika smo se odločili, ker smo hoteli v kratkem času in z nizkimi stroški zajeti veliko število anketirancev. V vzorec smo uvrstili podjetja, ki so imela 20. januarja 2009 v Poslovnem registru Slovenije (AJPES) objavljen elektronski naslov in je bilo v njih zaposlenih več kot 20 oseb. Takih podjetij je bilo 2500 (vseh podjetij z 20 ali več zaposlenimi je bilo 4994). 23. februarja 2009 smo tem anketirancem po elektronski pošti poslali povabilo k sodelovanju v anketi in jim posredovali povezavo za dostop do vprašalnika:

http://www.1ka.si/main/survey/index.php?anketa=497.

Povabilo za izpolnjevanje ankete smo jim nato poslali še enkrat 5. marca. Naknadno smo sami poiskali elektronske naslove za še 700 podjetij in jim poslali elektronsko pošto 25. marca in nato ponovno 5. aprila 2009. Pri prvem in drugem pošiljanju elektronske pošte smo anketirancem poslali različna spremna dopisa.

Zaradi velikega števila nepravilnih elektronskih naslovov in verjetno tudi zaradi manj resnega obravnavanja elektronske pošte od klasične smo dobili vrnjenih le 381 vprašalnikov. Seveda je bilo poleg tega veliko vprašalnikov pomanjkljivo izpolnjenih oz. sploh niso bili izpolnjeni. V celoti izpolnjenih vprašalnikov, ki smo jih nato uporabili za analizo, je bilo 146.

6.2.4 Opisne statistike

Opis vzorca

Vprašalnik, do katerega so imeli anketiranci dostop preko svetovnega spleta, je izpolnilo 146 anketirancev, kar je sicer le približno 3 % populacije slovenskih podjetij z 20 ali več zaposlenimi, vendar kljub temu menimo, da je vzorec reprezentativen, prav tako rezultati nadaljnje analize pokažejo, da je vprašalnik visoko zanesljiv.

V nadaljevanju sledi opis vzorca (podatki o osebi, ki je izpolnjevala vprašalnik, in podatki o razvrstitvi podjetja). Prikazane so tabele in slike. V tabelah je zabeleženo, koliko anketirancev je na tisto vprašanje odgovorilo (n – je lahko največ 146, kar pomeni, da so odgovarjali vsi), sledi število izbir (f) posameznega možnega oz. predlaganega odgovora ter dosežen delež, podan v odstotkih (%).

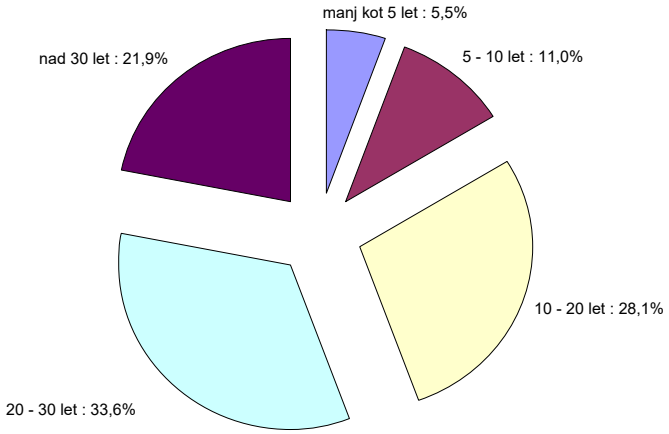
Podatki o osebi, ki je izpolnjevala vprašalnik

Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.1 in slika 6.1), da ima največ anketirancev od 20–30 let delovne dobe (33,6 %), najmanj pa manj kot pet let delovne dobe (5,5 %).

Tabela 6.1 Skupna delovna doba

n=146	f	delež (v %)
manj kot 5 let	8	5,5
5–10 let	16	11,0
10–20 let	41	28,1
20–30 let	49	33,6
nad 30 let	32	21,9

Slika 6.1 Skupna delovna doba

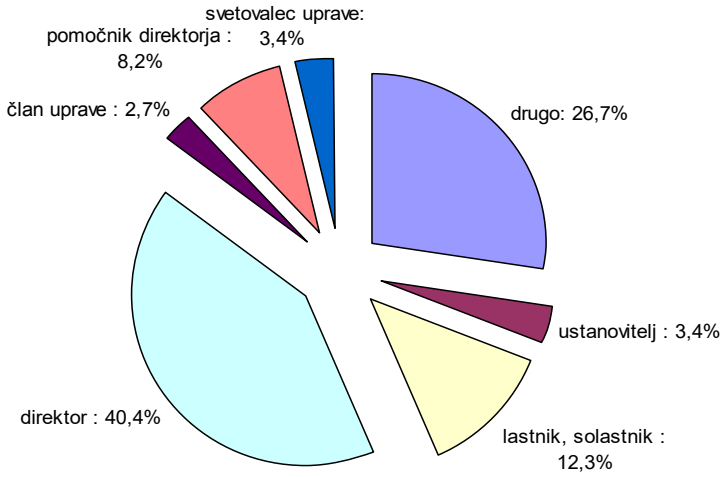


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.2 in slika 6.2), da je vprašalnik izpolnjevalo največ direktorjev podjetij (40,4 %), najmanj pa ustanoviteljev (3,4 %). Pod drugo so anketiranci navajali odgovore, kot so: računovodja, vodja komerciale, strokovni sodelavec ipd.

Tabela 6.2 Trenutni položaj v podjetju

n=142	f	delež (v %)
drugo	39	26,7
ustanovitelj	5	3,4
lastnik, solastnik	18	12,3
direktor	59	40,4
član uprave	4	2,7
pomočnik direktorja	12	8,2
svetovalec uprave	5	3,4

Slika 6.2 Trenutni položaj v podjetju

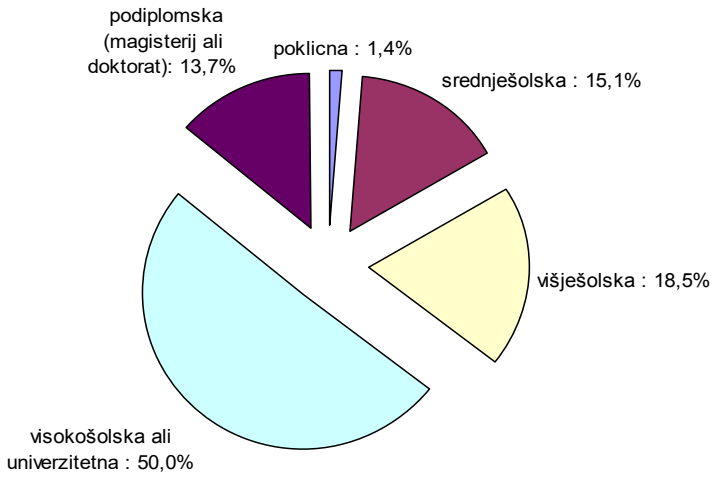


Podatki kažejo (tabela 6.3 in slika 6.3), da ima največ anketirancev dokončano visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo (50,0 %), najmanj pa poklicno izobrazbo (1,4 %), kar je tudi odraz tega, da so vprašalnik izpolnjevali večinoma direktorji podjetij in drugi vodilni delavci.

Tabela 6.3 Najvišja zaključena stopnja izobrazbe

n=144	f	delež (v %)
poklicna	2	1,4
srednješolska	22	15,1
višješolska	27	18,5
visokošolska ali univerzitetna	73	50,0
podiplomska (mag. ali doktorat)	20	13,7

Slika 6.3 Najvišja zaključena stopnja izobrazbe



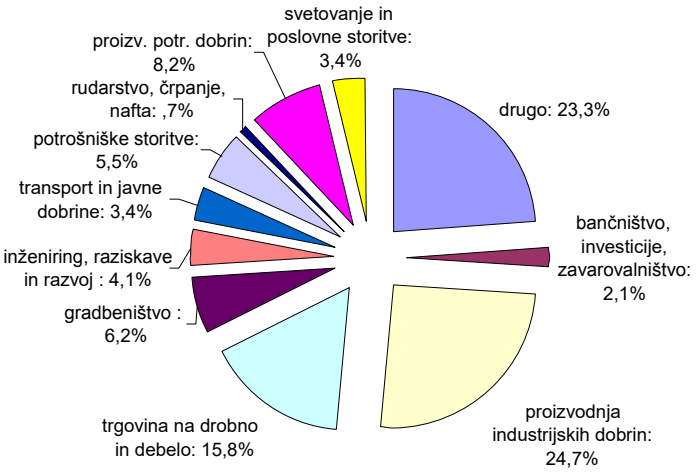
Vprašanja, namenjena razvrstitvi anketiranih podjetij

Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.4 in slika 6.4), da je bilo največ anketirancev iz podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo industrijskih dobrin (24,7 %), najmanj pa iz podjetij, katerih panoge so rudarstvo, črpanje, nafta (0,7 %) ter bančništvo, investicije, zavarovalništvo (2,1 %). Pod drugo so anketiranci navajali: državna uprava, šolstvo, kmetijstvo, turizem, gostinstvo ipd.

Tabela 6.4 Panoga podjetja

n=142	f	delež (v %)
drugo	34	23,3
bančništvo, investicije, zavarovalništvo	3	2,1
proizvodnja industrijskih dobrin	36	24,7
trgovina na drobno in debelo	23	15,8
gradbeništvo	9	6,2
inženiring, raziskave in razvoj	6	4,1
transport in javne dobrine	5	3,4
potrošniške storitve	8	5,5
rudarstvo, črpanje, nafta	1	0,7
proizvodnja potrošnih dobrin	12	8,2
svetovanje in poslovne storitve	5	3,4

Slika 6.4 Panoga podjetja

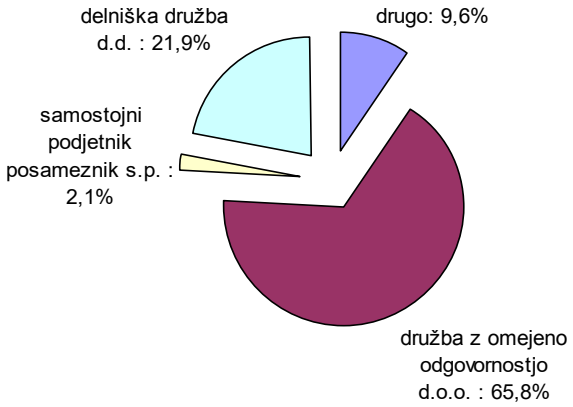


Po statusni ureditvi (tabela 6.5 in slika 6.5) je največ anketirancev iz podjetij s statusno ureditvijo družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o. – 65,8 %), iz podjetij s statusno ureditvijo družbe z neomejeno odgovornostjo ni bilo nobenega anketiranca (d. n. o. – 0 %), samo trije anketiranci so predstavniki samostojnih podjetnikov (s. p. – 21,9 %). Pod drugo spadajo predvsem anketiranci iz raznih zavodov.

Tabela 6.5 Statusna ureditev podjetja

n=145	f	delež (v %)
drugo	14	9,6
družba z omejeno odgovornostjo – d. o. o.	96	65,8
samostojni podjetnik posameznik – s. p.	3	2,1
delniška družba – d. d.	32	21,9

Slika 6.5 Statusna ureditev podjetja

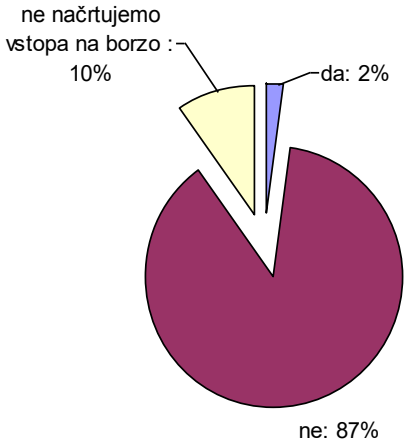


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.6 in slika 6.6), da je zelo malo podjetij, katerih delnice kotirajo na borzi (2,1 %), največ je takih, katerih delnice ne kotirajo na borzi (87,0 %), 9,6 % jih niti ne načrtuje vstopa na borzo, nihče pa se ni opredelil za odgovor, da načrtujejo vstop na borzo v dveh letih.

Tabela 6.6 Kotiranje delnic podjetja na borzi

n=144	f	delež (v %)
da	3	2,1
ne	127	87,0
ne načrtujemo vstopa na borzo	14	9,6

Slika 6.6 Kotiranje delnic podjetja na borzi

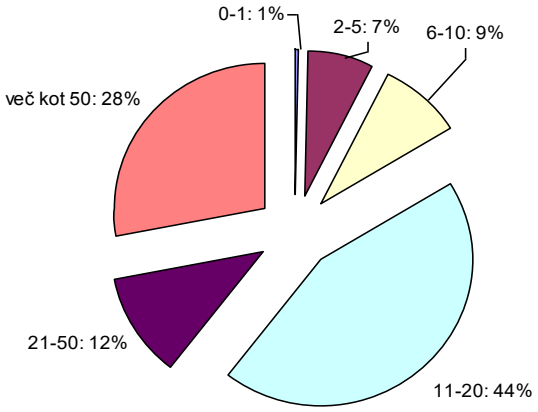


Po starosti so podjetja razvrščena (tabela 6.7 in slika 6.7) sledeče: največ podjetij je starih od 11 do 20 let (43,8 %), sledijo podjetja, ki so starejša od 50 let (28,1 %), nato so podjetja, stara med 21 in 50 let (11,6 %), 6 do 10 let (8,9, %), 2 do 5 let (6,8 %), le eno podjetje pa je mlajše od enega leta (0,7 %).

Tabela 6.7 Starost podjetja v letih

n=146	f	delež (v %)
0–1	1	0,7
2–5	10	6,8
6–10	13	8,9
11–20	64	43,8
21–50	17	11,6
več kot 50	41	28,1

Slika 6.7 Starost podjetja v letih



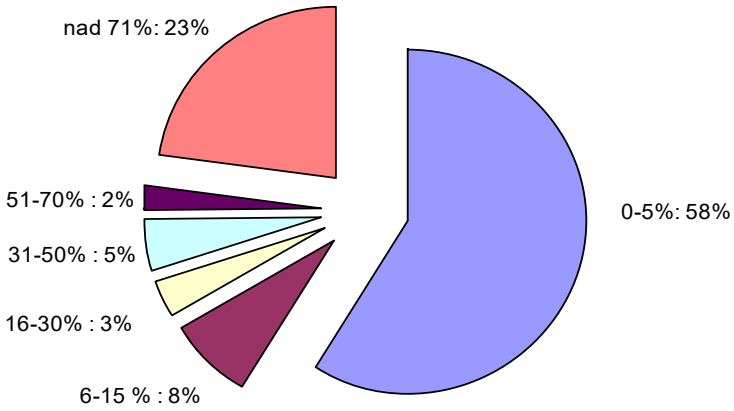
Lastništvo zaposlenih

Prevladujejo podjetja, v katerih je delež osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih, le od 0 do 5 % (57,5 %), sledijo podjetja, v katerih je ta delež nad 71 % (22,6 %); najmanj (2,1 %) je podjetij, katerih delež osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih, je med 51 in 70 % (tabela 6.8 in slika 6.8).

Tabela 6.8 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih

n=143	f	delež (v %)
0–5 %	84	57,5
6–15 %	11	7,5
16–30 %	5	3,4
31–50 %	7	4,8
51–70 %	3	2,1
nad 71 %	33	22,6

Slika 6.8 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih

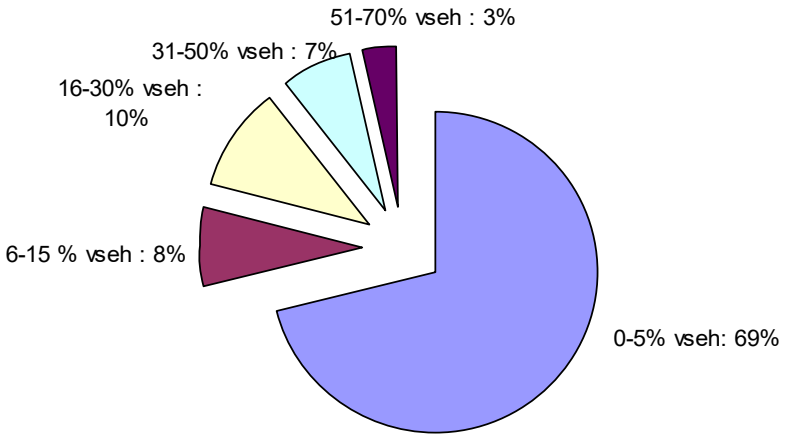


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.9 in slika 6.9), da je bilo le pet anketirancev iz podjetij, v katerih je delež števila zaposlenih, ki so solastniki, nad 71 %, največ pa je takih z deležem od 0–5 % (69,2 %).

Tabela 6.9 Delež osnovnega kapitala na posameznega zaposlenega

n=142	f	delež (v %)
0–5 % vseh	101	69,2
6–15 % vseh	11	7,5
16–30 % vseh	15	10,3
31–50 % vseh	10	6,8
51–70 % vseh	5	3,4

Slika 6.9 Delež osnovnega kapitala na posameznega zaposlenega

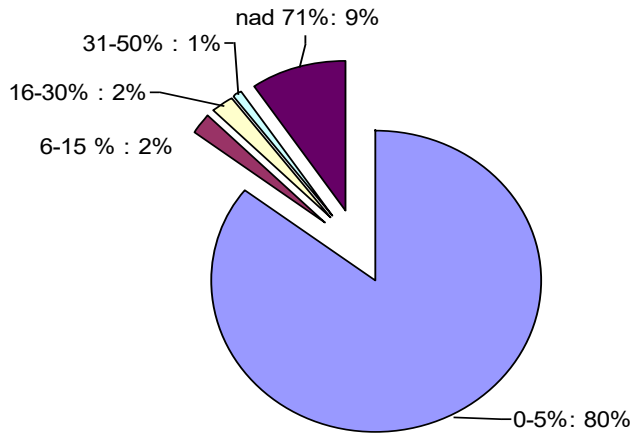


Največ je podjetij (tabela 6.10 in slika 6.10), katerih delež osnovnega kapitala, ki je v lasti države Slovenije, je med 0 in 5 % (80,1 %), nekaj pa je tistih, pri katerih je ta delež nad 71 % (8,9 %).

Tabela 6.10 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti države Slovenije

n=137	f	delež (v %)
0–5 %	117	80,1
6–15 %	3	2,1
16–30 %	3	2,1
31–50 %	1	0,7
nad 71 %	13	8,9

Slika 6.10 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti države Slovenije

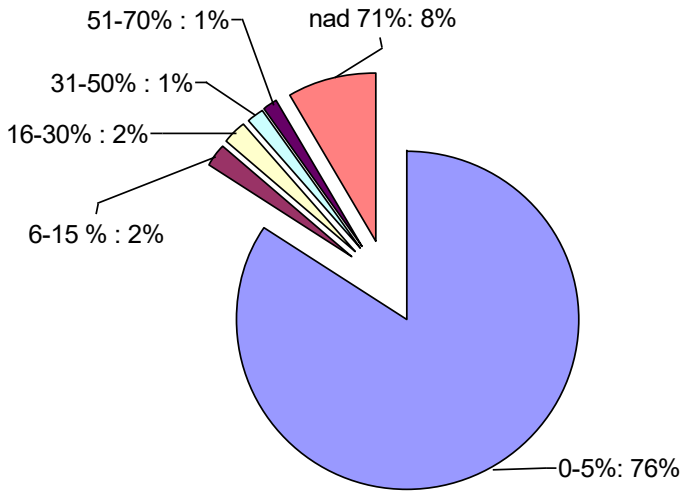


Največ je podjetij (tabela 6.11 in slika 6.11), katerih delež osnovnega kapitala, ki je v lasti lastnikov iz tujine, je med 0 in 5 % (76,0 %), nekaj pa je tistih, pri katerih ta delež znaša več kot 71 % (7,5 %).

Tabela 6.11 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti lastnikov iz tujine

n=132	f	delež (v %)
0–5 %	111	76,0
6–15 %	3	2,1
16–30 %	3	2,1
31–50 %	2	1,4
51–70 %	2	1,4
nad 71 %	11	7,5

Slika 6.11 Delež osnovnega kapitala, ki je v lasti lastnikov iz tujine

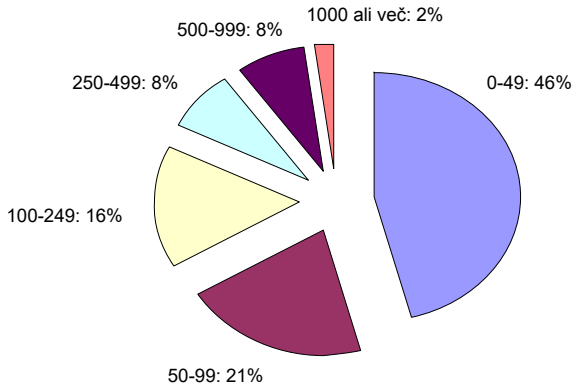


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.12 in slika 6.12), da je bilo največ anketirancev iz podjetij, v katerih je zaposlenih do 49 delavcev (46,0 %), najmanj pa iz podjetij s tisoč ali več zaposlenimi (2,0 %).

Tabela 6.12 Velikost podjetja glede na število zaposlenih

n=146	f	delež (v %)
0–49	67	45,9
50–99	30	20,5
100–249	23	15,8
250–499	12	8,2
500–999	11	7,5
1000 ali več	3	2,1

Slika 6.12 Velikost podjetja glede na število zaposlenih

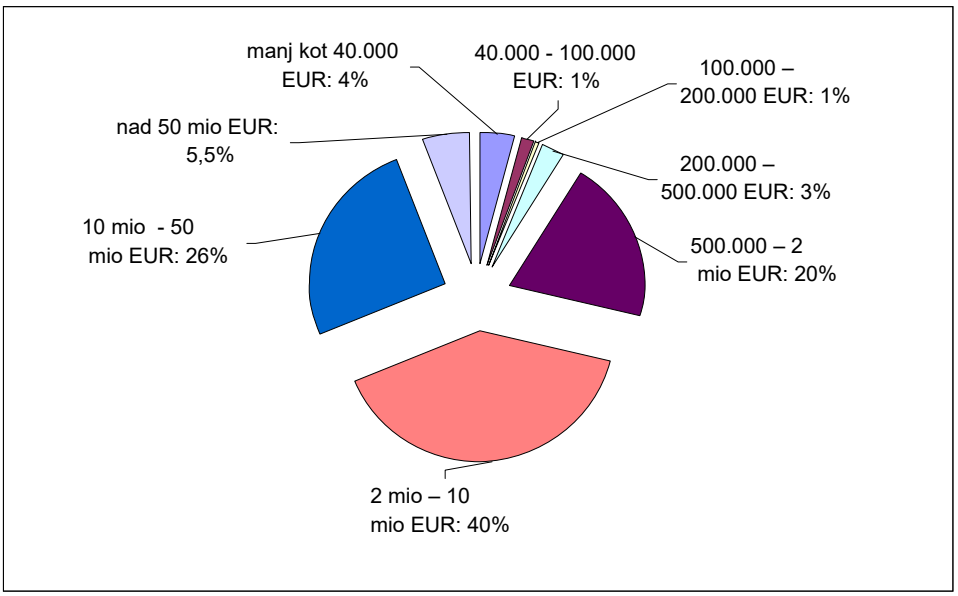


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.13 in slika 6.13), da je bilo največ anketirancev iz podjetij, katerih celotna prodaja je v letu 2008 znašala od 2 do 10 mio EUR (40,0 %), najmanj pa iz podjetij, katerih celotna prodaja je v letu 2008 znašala od 40 000 do 100 000 EUR (1,0 %).

Tabela 6.13 Velikost podjetja glede na celotno prodajo v letu 2008

n=146	f	delež (v %)
manj kot 40.000 EUR	6	4,1
40.000–100.000 EUR	2	1,4
100.000–200.000 EUR	1	0,7
200.000–500.000 EUR	4	2,7
500.000–2 mio EUR	29	19,9
2 mio–10 mio EUR	58	39,7
10 mio–50 mio EUR	38	26,0
nad 50 mio EUR	8	5,5

Slika 6.13 Velikost podjetja glede na celotno prodajo v letu 2008



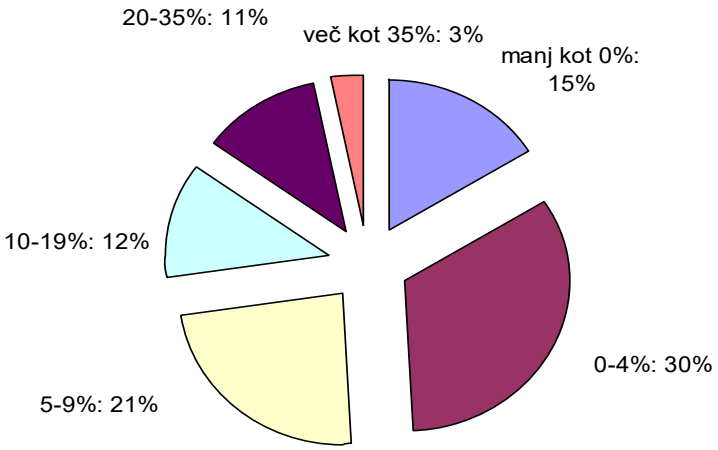
Rast podjetja

Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.14 in slika 6.14), da je povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih pri večini podjetij (30,1 %) od 0 do 4 %, pri manjšini (2,7 %) pa več kot 35 %.

Tabela 6.14 Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih

n=134	f	delež (v %)
manj kot 0 %	22	15,1
0–4 %	44	30,1
5–9 %	31	21,2
10–19 %	17	11,6
20–35 %	16	11,0
več kot 35 %	4	2,7

Slika 6.14 Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih

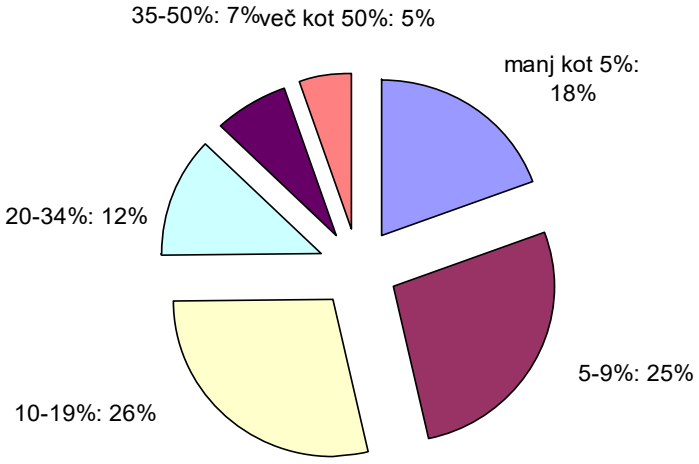


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.15 in slika 6.15), da je povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih pri večini podjetij (26,0 %) od 10 do 19 %, pri manjšini (4,8 %) pa več kot 50 %.

Tabela 6.15 Povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih

n=134	f	delež (v %)
manj kot 5 %	26	17,8
5–9 %	36	24,7
10–19 %	38	26,0
20–34 %	17	11,6
35–50 %	10	6,8
več kot 50 %	7	4,8

Slika 6.15 Povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih

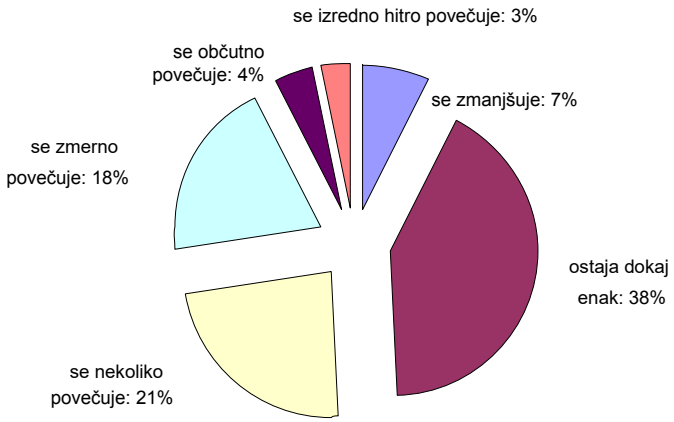


Rast tržnega deleža v preteklih treh letih pri večini (38,4 %) podjetij ostaja dokaj enaka, pri manjšini (2,7 %) pa se izredno hitro povečuje (tabela 6.16 in slika 6.16).

Tabela 6.16 Rast tržnega deleža v preteklih treh letih

n=134	f	delež (v %)
se zmanjšuje	10	6,8
ostaja dokaj enak	56	38,4
se nekoliko povečuje	31	21,2
se zmerno povečuje	27	18,5
se občutno povečuje	6	4,1
se izredno hitro povečuje	4	2,7

Slika 6.16 Rast tržnega deleža v preteklih treh letih



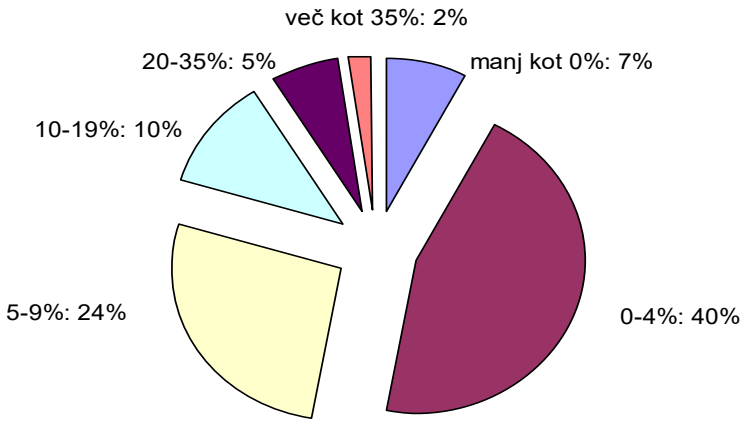
Profitabilnost podjetja

Povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih je pri večini (39,7 %) podjetij med 0 in 4 %, pri manjšini (2,1 %) pa več kot 35 % (tabela 6.17 in slika 6.17).

Tabela 6.17 Povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih

n=129	f	delež (v %)
manj kot 0 %	10	6,8
0–4 %	58	39,7
5–9 %	35	24,0
10–19 %	15	10,3
20–35 %	8	5,5
več kot 35 %	3	2,1

Slika 6.17 Povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih

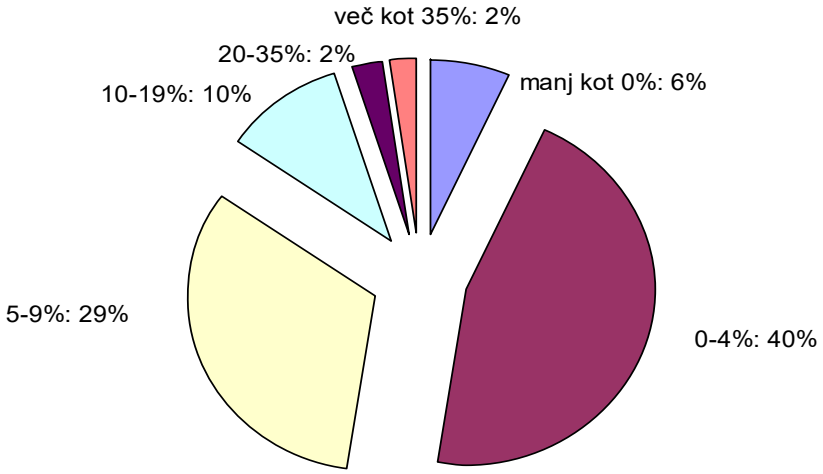


Povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih je pri večini (46,6 %) podjetij med 0 in 4 %, pri manjšini (2,3 %) pa med 20 in 35 % oziroma nad 35 % (tabela 6.18 in slika 6.18).

Tabela 6.18 Povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih

n=129	f	delež (v %)
manj kot 0 %	9	6,2
0–4 %	59	40,4
5–9 %	42	28,8
10–19 %	14	9,6
20–35 %	3	2,1
več kot 35 %	3	2,1

Slika 6.18 Povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih

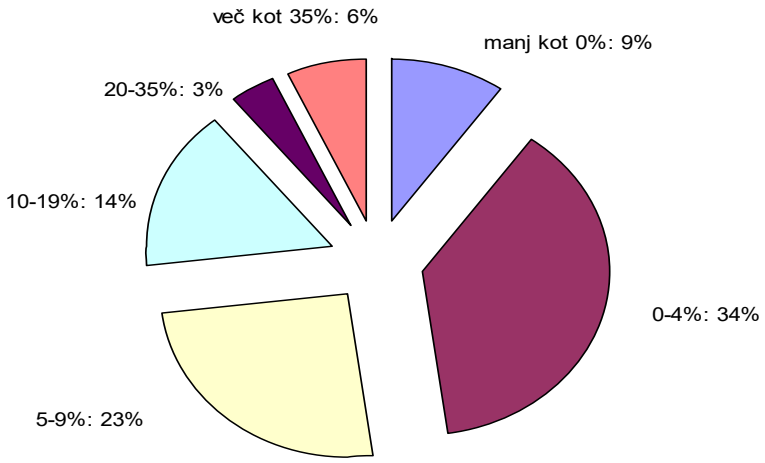


Povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih je pri večini (33,6 %) podjetij med 0 in 4 %, pri manjšini (3,4 %) pa med 20 in 35 % (tabela 6.19 in slika 6.19).

Tabela 6.19 Povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih

n=130	f	delež (v %)
manj kot 0 %	13	8,9
0–4 %	49	33,6
5–9 %	33	22,6
10–19 %	21	14,4
20–35 %	5	3,4
več kot 35 %	9	6,2

Slika 6.19 Povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih

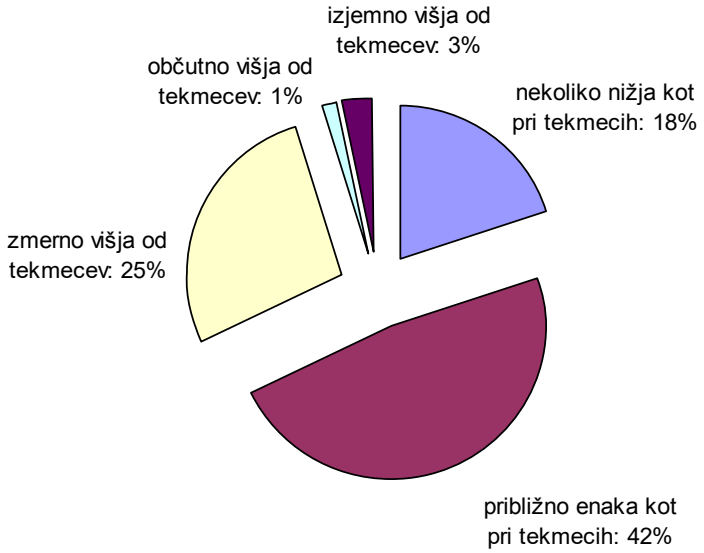


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.20 in slika 6.20), da večina anketirancev meni, da je dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji, ki jih poznajo, približno enaka kot pri tekmecih (42,5 %), 1,4 % anketirancev pa meni, da je ta občutno višja od tekmecev, in 2,7 % jih meni, da je izjemno višja od tekmecev.

Tabela 6.20 Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vso konkurenco

n=130	f	delež (v %)
nekoliko nižja kot pri tekmecih	26	17,8
približno enaka kot pri tekmecih	62	42,5
zmerno višja od tekmecev	36	24,7
občutno višja od tekmecev	2	1,4
izjemno višja od tekmecev	4	2,7

Slika 6.20 Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vso konkurenco

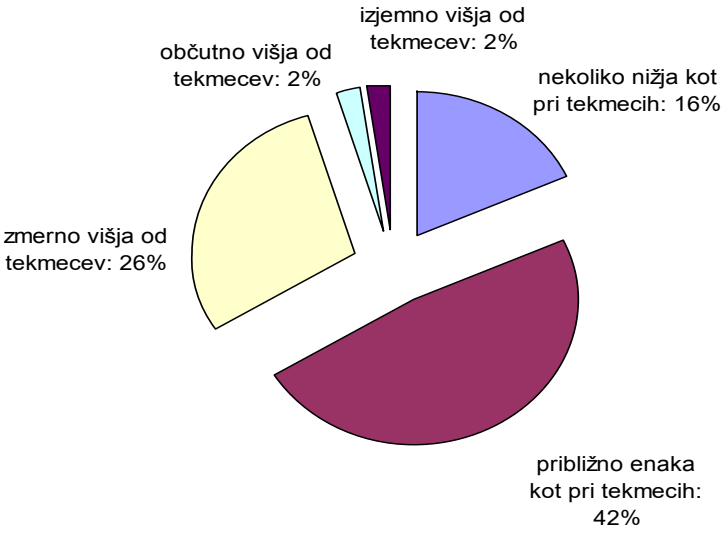


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.21 in slika 6.21), da večina anketirancev meni, da je dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki so približno enake starosti in v podobni fazi razvoja, približno enaka kot pri tekmecih (42,5 %), 2,1 % anketirancev pa meni, da je ta občutno višja oziroma izjemno višja od tekmecev.

Tabela 6.21 Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s podobnimi konkurenčnimi podjetji

n=130	f	delež (v %)
nekoliko nižja kot pri tekmecih	24	16,4
približno enaka kot pri tekmecih	62	42,5
zmerno višja od tekmecev	38	26,0
občutno višja od tekmecev	3	2,1
izjemno višja od tekmecev	3	2,1

Slika 6.21 Dobičkonosnost podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s podobnimi konkurenčnimi podjetji



Rezultati

V nadaljevanju so prikazani rezultati tretjega (lastništvo zaposlenih) in četrtega (notranje podjetništvo) dela vprašalnika. Anketiranci so na podlagi Likertove lestvice od 1 do 5 (*1 – Se nikakor ne strinjam; 2 – Se ne strinjam; 3 – Neodločen; 4 – Se strinjam; 5 – Popolnoma se strinjam)* ocenjevali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. V tabelah je najprej prikazana stopnja zanesljivosti vprašalnika (Cronbach's Alpha – glej razlago v poglavju 8.3), ki je povsod nad 0,8, kar pomeni, da je vprašalnik visoko zanesljiv. V tabelah so nato nanizane povprečne vrednosti (m) odgovorov in njihovi standardni odkloni (s. o.). Sledijo še slike, na katerih so prikazane povprečne vrednosti za boljšo predstavnost rezultatov.

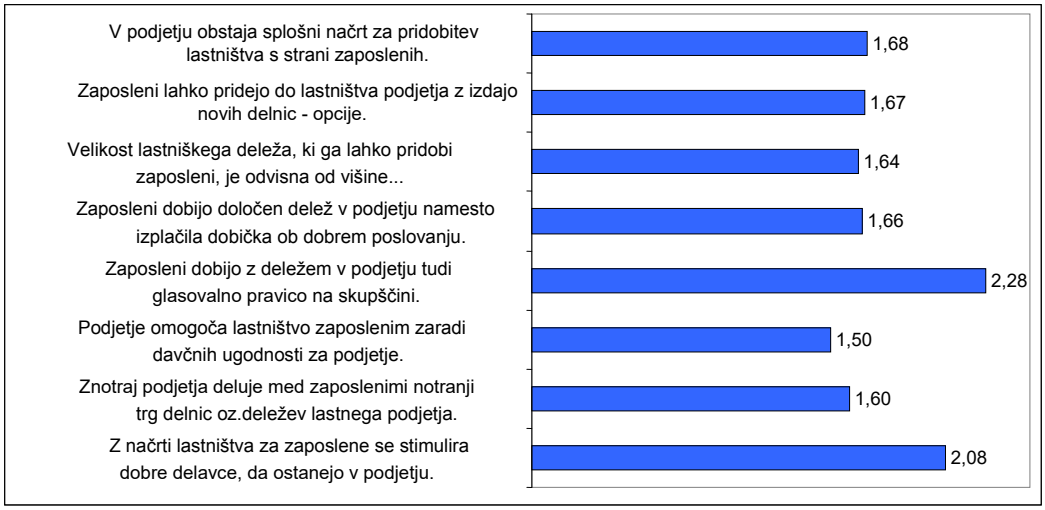
Lastništvo zaposlenih

Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.22 in slika 6.22), da se anketiranci bolj kot z drugimi trditvami strinjajo s trditvijo 'Zaposleni dobijo z deležem v podjetju tudi glasovalno pravico na skupščini' (m=2,28), najmanj pa s trditvijo 'Podjetje omogoča lastništvo zaposlenim zaradi davčnih ugodnosti za podjetje' (m=1,50).

Tabela 6.22 Plani, ki omogočajo lastništvo s strani zaposlenih

	m	s. o.
V podjetju obstaja splošni načrt za pridobitev lastništva s strani zaposlenih.	1,68	1,264
Zaposleni lahko pridejo do lastništva podjetja z izdajo novih delnic – opcije.	1,67	1,238
Velikost lastniškega deleža, ki ga lahko pridobi zaposleni, je odvisna od višine njegovega OD in od odgovornosti njegovega delovnega mesta.	1,64	1,135
Zaposleni dobijo določen delež v podjetju namesto izplačila dobička ob dobrem poslovanju.	1,66	1,153
Zaposleni dobijo z deležem v podjetju tudi glasovalno pravico na skupščini.	2,28	1,660
Podjetje omogoča lastništvo zaposlenim zaradi davčnih ugodnosti za podjetje.	1,50	0,934
Znotraj podjetja deluje med zaposlenimi notranji trg delnic oz. deležev lastnega podjetja.	1,60	1,160
Z načrti lastništva za zaposlene se stimulira dobre delavce, da ostanejo v podjetju.	2,08	1,463

Slika 6.22 Plani, ki omogočajo lastništvo s strani zaposlenih



Zaposleni največ prispevajo pri vodenju podjetja preko sistema za zbiranje sugestij oz. predlogov (m=3,13), najmanj pa preko svetovalnih svetov (m=1,84) (tabela 6.23 in slika 6.23).

Tabela 6.23 Participacija zaposlenih pri vodenju podjetja

	m	s. o.
preko delovanja delovnih skupin in odborov	2,55	1,462
preko svetovalnih svetov	1,84	1,175
z odločanjem managementa na osnovi timov, kjer so vključeni tudi delavci	3,03	1,479
s sistemom za zbiranje sugestij oz. predlogov	3,13	1,339
preko krožkov za kvaliteto	2,31	1,275
s timi za reševanje problemov	3,08	1,357
s sooblikovanjem programov za kvalitetno življenje na delovnem mestu	2,59	1,391
preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ali članstva v skupščini	2,56	1,643
z vključevanjem delavsko-managerskih timov	2,32	1,403

Slika 6.23 Participacija zaposlenih pri vodenju podjetja



Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.24 in slika 6.24), da največ podjetij zaposlenim plačuje stroške izobraževanja izven podjetja (m=3,76), najmanj možnosti pa imajo zaposleni, da preko posebnega načrta postanejo tudi lastniki določenega deleža v podjetju, kjer so zaposleni (m=1,66).

Tabela 6.24 Kompenzacije, do katerih so zaposleni upravičeni

	m	s. o.
V podjetju imamo izdelan poseben dolgoročni načrt ugodnosti za zaposlene.	2,12	1,280
Preko posebnega načrta lahko postanejo tudi lastniki določenega deleža v podjetju, kjer so zaposleni.	1,66	1,083
Udeleženi so na dobičku podjetja in niso lastniki osnovnega kapitala podjetja.	2,08	1,314
Udeleženi so na dobičku podjetja preko izplačil dividend, ker so lastniki podjetja.	2,08	1,475
Podjetje jim plačuje premije za pokojninsko zavarovanje – 2. steber.	2,70	1,672
Podjetje jim plačuje premije za življenjsko zavarovanje – 3. steber.	1,83	1,275
Podjetje jim plačuje stroške izobraževanja izven podjetja.	3,76	1,348
Podjetje jim plačuje nezgodno zavarovanje.	2,57	1,616
Podjetje jim plačuje stroške za rekreacijo.	2,41	2,784
Podjetje plačuje tudi nagrade za zaposlene, ki predlagajo ideje za izboljšanje organizacijske učinkovitosti.	3,21	1,487

Slika 6.24 Kompenzacije, do katerih so zaposleni upravičeni

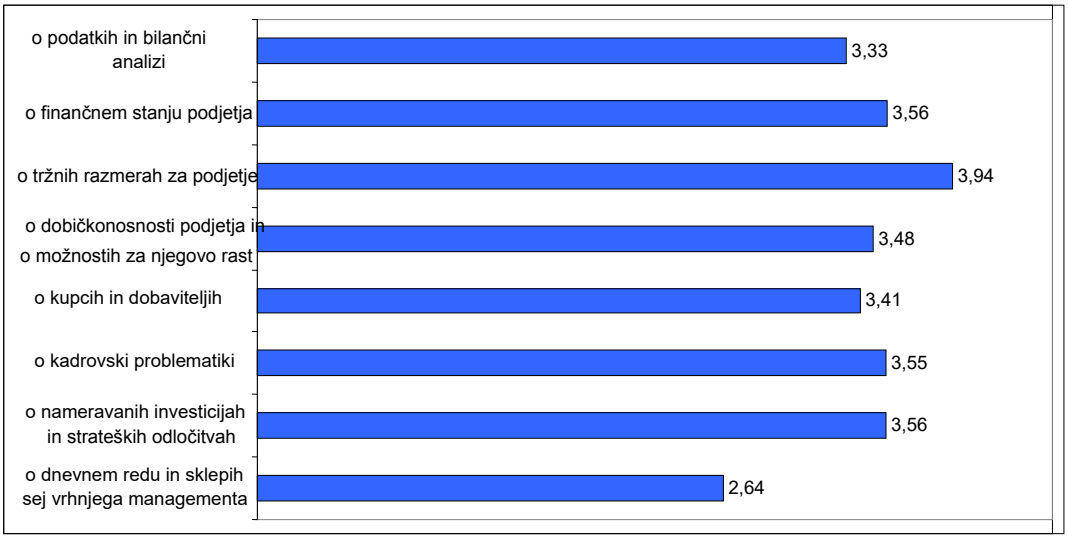


Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.25 in slika 6.25), da so zaposleni dokaj dobro informirani na vseh področjih, saj je večina povprečnih vrednosti nad 3. Najbolj so informirani glede tržnih razmer za podjetje (m=3,94), najmanj pa glede dnevnega reda in sklepov sej vrhnjega managementa (m=2,64).

Tabela 6.25 Informiranost zaposlenih

	m	s. o.
o bilančnih podatkih in bilančni analizi	3,33	1,359
o finančnem stanju podjetja	3,56	1,232
o tržnih razmerah za podjetje	3,94	0,998
o dobičkonosnosti podjetja in možnostih za njegovo rast	3,48	1,275
o kupcih in dobaviteljih	3,41	1,285
o kadrovski problematiki	3,55	1,121
o nameravanih investicijah in strateških odločitvah	3,56	1,193
o dnevnem redu in sklepih sej vrhnjega managementa	2,64	1,291

Slika 6.25 Informiranost zaposlenih



Iz predstavljenih podatkov je razvidno (tabela 6.26 in slika 6.26), da je najpogostejši vzrok organizacijske stabilnosti podjetja, da je fluktuacija zaposlenih nizka (m=3,63), najmanj pa zaposleni menijo, da je vzrok organizacijske stabilnosti, da mikroorganizacijo redko prilagajajo novim motivom gospodarjenja (m=2,74).

Tabela 6.26 Vzroki organizacijske stabilnosti podjetja

	m	s. o.
fluktuacija zaposlenih je nizka	3,63	1,196
ni pomanjkanja ustreznih delavcev na nobenem nivoju	2,86	1,184
ni velikih sprememb v sindikalni organiziranosti	3,33	1,364
prevzemi, pripojitve, spojitve z drugimi podjetji se ne dogajajo	3,61	1,406
poseganja države v gospodarstvo ne občutimo do te mere, da bi morali spreminjati organizacijo	3,48	1,339
morala zaposlenih je na visokem nivoju, zato ne potrebujemo organizacijskih sprememb za njeno izboljševanje	3,03	1,079
kazalci poslovanja so ugodni oz. jih ne izboljšujemo z organizacijskimi spremembami	2,82	1,025
mikroorganizacijo redko prilagajamo novim motivom gospodarjenja: npr. novi vodje hočejo prilagajati organizacijo po svojem videnju	2,74	1,169

Slika 6.26 Vzroki organizacijske stabilnosti podjetja



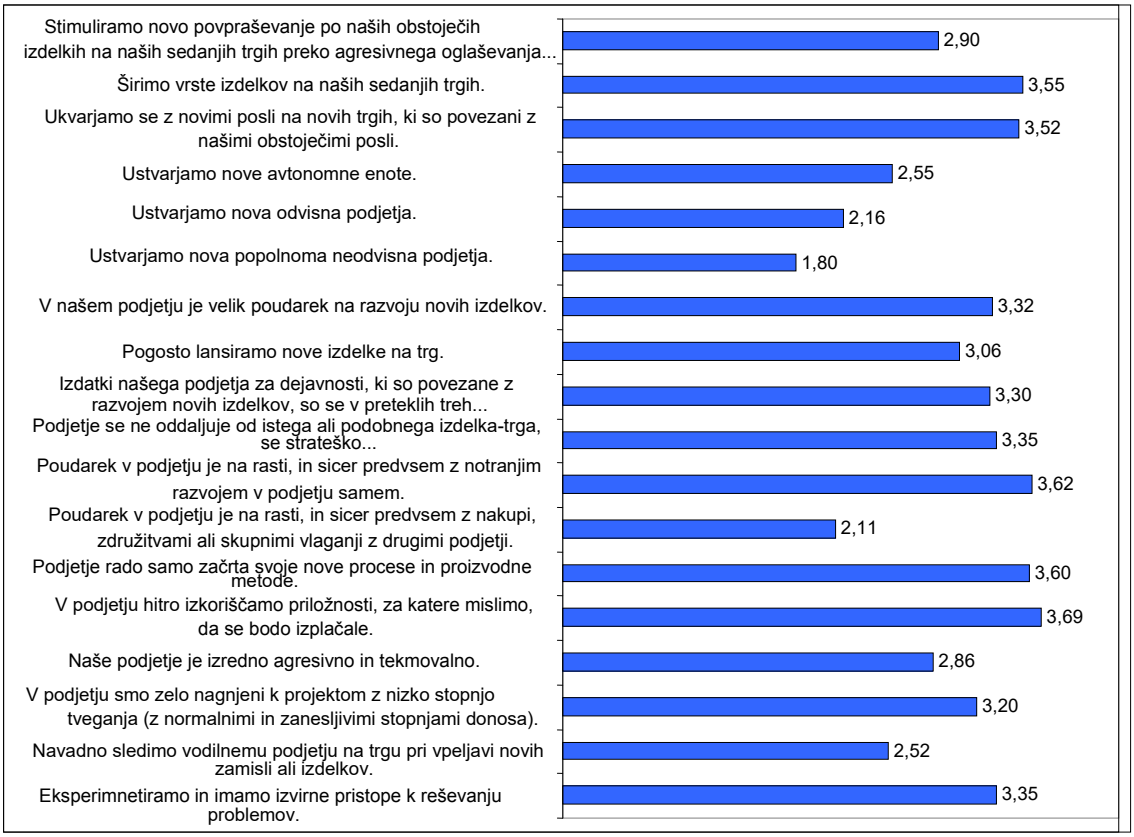
Notranje podjetništvo

Zaposleni se v največji meri strinjajo s trditvijo 'V podjetju hitro izkoriščamo priložnosti, za katere mislimo, da se bodo izplačale' (m=3,69), najmanj pa s trditvijo 'Ustvarjamo nova, popolnoma neodvisna podjetja' (m=1,80) (tabela 6.27 in slika 6.27).

Tabela 6.27 Zaznavanje razsežnosti (vsebine) notranjega podjetništva v podjetju

	m	s. o.
Stimuliramo novo povpraševanje po naših obstoječih izdelkih na naših sedanjih trgih preko agresivnega oglaševanja in trženja.	2,90	1,208
Širimo vrste izdelkov na naših sedanjih trgih.	3,55	1,136
Ukvarjamo se z novimi posli na novih trgih, ki so povezani z našimi obstoječimi posli.	3,52	1,151
Ustvarjamo nove avtonomne enote.	2,55	1,228
Ustvarjamo nova odvisna podjetja.	2,16	1,235
Ustvarjamo nova popolnoma neodvisna podjetja.	1,80	1,050
V našem podjetju je velik poudarek na razvoju novih izdelkov.	3,32	1,190
Pogosto lansiramo nove izdelke na trg.	3,06	1,236
Izdatki našega podjetja za dejavnosti, ki so povezane z razvojem novih izdelkov, so se v preteklih treh letih povečali.	3,30	1,242
Podjetje se ne oddaljuje od istega ali podobnega izdelka/trga, se strateško…	3,35	1,074
Poudarek v podjetju je na rasti, in sicer predvsem z notranjim razvojem v podjetju samem.	3,62	0,965
Poudarek v podjetju je na rasti, in sicer predvsem z nakupi, združitvami ali skupnimi vlaganji z drugimi podjetji.	2,11	1,121
Podjetje rado samo začrta svoje nove procese in proizvodne metode.	3,60	0,938
V podjetju hitro izkoriščamo priložnosti, za katere mislimo, da se bodo izplačale.	3,69	0,954
Naše podjetje je izredno agresivno in tekmovalno.	2,86	1,106
V podjetju smo zelo nagnjeni k projektom z nizko stopnjo tveganja (z normalnimi in zanesljivimi stopnjami donosa).	3,20	0,959
Navadno sledimo vodilnemu podjetju na trgu pri vpeljavi novih zamisli ali izdelkov.	2,52	1,094
Eksperimentiramo in imamo izvirne pristope k reševanju problemov.	3,35	1,048

Slika 6.27 Zaznavanje razsežnosti (vsebine) notranjega podjetništva v podjetju



Glede ravni notranjega podjetništva (tabela 6.28 in slika 6.28) se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da nenehno pridobivajo informacije iz okolja o sedanjih in novih možnih trgih, tj. tekmecih in kupcih (m=3,77), najmanj pa s trditvijo, da se management zavzema za strateške povezave, za zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega sodelovanju s partnerskimi podjetji (m=3,06).

Tabela 6.28 Raven notranjega podjetništva v podjetju

	m	s. o.
Poleg horizontalnega komuniciranja v podjetju veliko komuniciramo tudi med različnimi ravnimi v organizaciji.	3,63	1,073
Management zelo zanimajo podjetniški projekti v podjetju, zato jih nadzirajo oz. spremljajo. Ne gre za strog nadzor nad njimi.	3,34	1,094
Nenehno pridobivamo informacije iz okolja o sedanjih in novih možnih trgih, tj. tekmecih in kupcih.	3,77	0,940
Management vzpodbuja samostojnost pri delu, skrbi za nagrade in zagotavlja zaposlenim dovolj časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi ter za sproščene meje znotraj organizacije.	3,42	1,062
V našem podjetju so naslednje organizacijske vrednote: nagnjenost k sodelovanju, pozitiven odnos do drugih, odprtost za sodelovanje, težnja k odličnosti, vodstvu in prevladi.	3,72	0,880
Imamo veliko strateških povezav z drugimi podjetji.	3,18	1,042
S strateškimi partnerji pogostokrat kakovostno komuniciramo.	3,60	0,929
Imamo visoko raven zaupanja do strateških partnerjev.	3,51	0,906
Management se zavzema za strateške povezave, za zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega sodelovanju s partnerskimi podjetji.	3,06	0,970
Obstaja visoka skladnost vrednot, norm in managerskih praks med našim in partnerskimi podjetji.	3,09	0,971
V okolju, v katerem naše podjetje deluje, so zelo hitre spremembe, kar nam nudi veliko poslovnih priložnosti.	3,10	1,153
V okolju, v katerem naše podjetje deluje, je veliko neugodnih sprememb, predvsem zaradi povečevanja konkurence.	3,49	1,072

Slika 6.28 Raven notranjega podjetništva v podjetju



.

6.2.5 Priprava podatkov za multivariatno analizo

Za izračune, ki spadajo v opisno statistiko, smo uporabili vse podatke, pridobiljene s pomočjo izpolnjenih 146 vprašalnikov, ki smo jih opredelili kot uporabne za analizo. Pred pričetkom izvajanja metod multivariatne analize smo preverili in uredili tudi problematiko tako imenovanih nasprotnih vprašanj in manjkajočih vrednosti. Nasprotnih vprašanj, katerih merila so zastavljena v nasprotju z merili večine vprašanj petstopenjske Likertove lestvice, ki se stopnjujejo od leve proti desni, v vprašalniku ni. Problematika manjkajočih vrednosti pa je obravnavana in obrazložena v poglavjih 7.1 in 7.2.

7 PRIMERJAVA VZORCA S POPULACIJO

Po kriteriju velikost podjetja, ki smo ga opredelili s številom zaposlenih (ekvivalentno zaposlenim s polnim delovnim časom), smo preverili, v kolikšni meri se porazdelitev vzorca razlikuje od porazdelitve populacije, ki ji je bil poslan vprašalnik (vsem slovenskim podjetjem z 20 ali več zaposlenimi). Število zaposlenih, ki velja za vzorec, smo dobili iz odgovorov na anketno vprašanje S9a, podatke za populacijo pa iz poslovnega registra Slovenije (tabela 7.1).

Tabela 7.1 Primerjava podatkov vzorca in populacije

Število zaposlenih	Vzorec	Delež (v %)	Populacija	Delež (v %)
0–49	67	45,9	2581	51,8
50–99	30	20,5	1323	26,6
100–249	23	15,8	717	14,4
250–499	12	8,2	208	4,2
500–999	11	7,5	94	1,9
1000 ali več	3	2,1	60	1,2
Skupaj	146	100,0	4983	100,0

Večja podjetja so na anketo odgovarjala bolj pogosto, manjša pa manj pogosto, kot je struktura populacije (tabela 7.2).

Tabela 7.2 Kontingenčna tabela števila zaposlenih

	Opazovani N	Pričakovani N	Ostanek
0–49	67	75,6	-8,6
50–99	30	38,8	-8,8
100–249	23	21,0	2,0
250–499	12	6,1	5,9
500–999	11	2,8	8,2
1000 ali več	3	1,8	1,2
Skupaj	146		

Razliko med podatki smo testirali s hi-kvadrat[28] testom. Iz tabele 7.3 je razvidno, da je razlika med vzorcem in populacijo visoko statistično značilna (χ^2=34,4, p<0,0005).

[28] To je test, s katerim lahko preučujemo razlike med skupinami. V našem primeru smo ga izvedli z SPSS programom. Primerjali smo dejanske in teoretične distribucije. Hi-kvadrat je statistika, ki omogoča medsebojno primerjavo kakršnih koli distribucij s predpostavko, da so frekvenčni razredi primerjalnih distribucij enaki (Bajt 2002, 101).

Tabela 7.3 Hi-kvadrat test za število zaposlenih

Test Statistics	
	Število zaposlenih
Chi-Square	34,441[a]
Df	5
Asymp. Sig.	0,000
Exact Sig.	0,000
Point Probability	0,000

7.1 Analiza manjkajočih vrednosti

Skoraj nemogoče je doseči, da bi imel raziskovalec podatke brez manjkajočih vrednosti. Pri tem je pomembno, ali so manjkajoče vrednosti med podatki naključno posejane in koliko jih je. Najbolje bi bilo, da bi analizo delali le z enotami, ki nimajo manjkajočih vrednosti. Toda na ta način bi zmanjšali velikost vzorca. To pa bi lahko povzročilo, da vzorec sploh ne bi bil več primeren. Raziskave so pokazale, da je v primeru, če je 10 % manjkajočih vrednosti naključno razpršenih v nizu petih spremenljivk, je v povprečju v vzorcu skoraj 60 % enot, ki imajo vsaj eno manjkajočo vrednost. Če te enote izključimo iz vzorca, bi nam ostal vzorec, ki bi bil velik le 40 % njegove prvotne velikosti. Možnosti za rešitev problema sta dve: ali pridobimo nove enote za dopolnitev vzorca ali pa najdemo rešitev za manjkajoče vrednosti (Hair idr. 2006, 50).

Odločili smo se, da bomo sistemsko nadomestili vse manjkajoče vrednosti za tiste enote in tiste spremenljivke, za katere bomo presodili, da imajo še sprejemljivo količino manjkajočih vrednosti. S tako obdelanimi podatki bomo nato nadaljevali multivariatno analizo.

Pri tem pa moramo biti pozorni na nekaj zakonitosti (Hair in dr. 2006, 55):

- ostati mora dovolj enot za izvedbo izbranih statističnih tehnik,
- če za opazovano enoto (vprašalnik oz. podjetje) ali spremenljivko (posamezno vprašanje) manjka manj kot 15 % vrednosti, jo oz. ga lahko zadržimo.

7.1.1 Pregled po spremenljivkah

Frekvenčno porazdelitev manjkajočih vrednosti za 94 spremenljivk, ki smo jih izbrali za nadaljnjo analizo, prikazuje tabela 7.4.

Tabela 7.4 Frekvenčna porazdelitev manjkajočih vrednosti po spremenljivkah

manjkajoče vrednosti	1	2	3	4	5	6	9	12	13	14	17	18	19
v %	0,7	1,4	2,1	2,8	3,5	4,3	6,6	9,0	9,8	10,6	13,2	14,1	15,0
štev. spremenljivk	29	14	7	6	1	1	1	2	1	1	3	1	1

Če upoštevamo merilo, da lahko za nadaljnjo obdelavo obdržimo spremenljivke, ki imajo 15 % ali manj manjkajočih vrednosti, lahko v našem primeru obdržimo vse.

7.1.2 Pregled po enotah

Če upoštevamo zgoraj navedeno merilo, vidimo, da je 46 enot (vprašalnikov), pri katerih je delež manjkajočih vrednosti večji od 15 %. Teh 46 enot smo izločili iz nadaljnje analize, za katero bomo uporabili 146 vprašalnikov. Izločeni so naslednji vprašalniki: 12, 13, 15, 25, 28, 30, 32, 39, 47, 52, 54, 57, 60, 64, 66, 67, 68, 71, 74, 75, 79, 81, 82, 83, 88, 89, 97, 104, 105, 106, 107, 109, 119, 121, 122, 130, 134, 138, 148, 149,151,152, 153, 158, 175, 177.

Frekvenčna porazdelitev manjkajočih vrednosti za 192 enot, ki predstavlja celoten vzorec, je prikazana v tabeli 7.5.

Tabela 7.5 Frekvenčna porazdelitev manjkajočih vrednosti po enotah

manj. vrednosti	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
v %	2,1	3,2	4,3	5,3	6,4	7,4	8,5	9,6	10,6	11,7	12,8	13,8	14,9
štev. enot.	3	77	19	16	5	5	3	2	1	9	3	1	1

16	21	22	23	24	27	30	33	35	36	41	42	43	45	48
17,01	22,31	23,41	24,51	25,51	28,71	31,91	35 1	37 1	38 2	44 13	45 4	46 1	48 1	51 1

50	51	68	72	76	78	80	82	84	85	86	88
53 1	54 1	72 1	77 2	81 2	83 1	85 1	87 1	89 1	90 1	92 2	94 1

7.2 Vstavljanje manjkajočih vrednosti

Pri nadaljnji pripravi podatkov za analize, ko smo izločili enote in spremenljivke s preveč manjkajočimi vrednostmi, imamo več možnih poti (Hair idr. 2006, 59). Prva je, da manjkajočih vrednosti ne nadomestimo. V tem primeru v vsako analizo vključimo tiste enote, ki imajo določene vse vrednosti. To je metoda »listvise«, ki jo omogoča statistični programski paket SPSS. Druga možnost je, da se manjkajoče vrednosti pri analizi kar same nadomestijo s povprečji vrednosti posameznih spremenljivk. Če uporabimo prvo metodo, obstaja tveganje, da bomo zmanjšali vzorec, pri drugi metodi pa obstaja nevarnost, da dobimo neustrezne rezultate v primeru neustreznih porazdelitev. Tretja možnost je, da manjkajoče vrednosti vstavljamo oz. imputiramo.

Mi smo se odločili za četrto možnost, to je za kombinirano imputiranje (Antončič 2000, 77). Če je manjkala manj kot polovica vrednosti znotraj posamezne dimenzije, smo manjkajoče vrednosti nadomestili s povprečjem vrednosti znotraj te dimenzije. Če pa je manjkala več kot polovica vrednosti, smo jih nadomestili s povprečno vrednostjo spremenljivke. Takšen način imputiranja ima potencialno dva nasprotna učinka. Prvi način, ko nadomeščamo manjkajoče vrednosti s povprečjem drugih vrednosti posameznih enot, lahko poveča korelacije med enotami, ki se nanašajo na določen konstrukt, saj izračunamo manjkajočo vrednost na ravni opazovane enote. Drugi način imputiranja, ko nadomeščamo manjkajoče vrednosti s povprečjem spremenljivk, pa lahko oslabi opazovane korelacije, ker z enako vrednostjo, torej s povprečjem, nadomestimo vse manjkajoče vrednosti spremenljivke oz. opazovane enote. Oba načina imputiranja skupaj delujeta na koreliranost v nasprotni smeri, kar povzroči manjše motnje, kot če bi uporabili vsakega posebej.

8 EMPIRIČNA ANALIZA MODELA, REZULTATI IN UGOTOVITVE

8.1 Eksplorativna faktorska analiza – interpretacija rezultatov

Izvedli smo tudi eksplorativno analizo. Ta raziskuje podatke in raziskovalcu posreduje informacije o tem, koliko faktorjev je potrebnih za predstavitev podatkov (Hair idr. 2009, 670).

8.1.1 Analiza komunalitet in ugotovitev faktorjev

Analiza podatkov temelji na treh konstruktih:

- lastništvo zaposlenih,
- notranje podjetništvo in
- poslovni rezultati.

Ker je bilo v analizo vključenih veliko spremenljivk, smo uporabili faktorsko analizo, s katero smo poiskali novo množico spremenljivk, katerih število je bistveno manjše od števila opazovanih spremenljivk, vendar še vedno predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. S faktorsko analizo smo torej poenostavili kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Seveda smo najprej ugotovili, ali so zveze med opazovanimi spremenljivkami pojasnljive z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev.[29] Izbrali smo metodo največjega verjetja (maximum likelihood – ML) s poševnokotno (oblimin) rotacijo. Število faktorjev smo določili na osnovi:

- Kaiserjevega kriterija, tj. števila lastnih vrednosti spremenljivk, ki so večje kot 1 ($\lambda>1$);
- scree diagrama (Scree Plot) in
- glede na interpretabilnost faktorjev.

Izločene so bile vse spremenljivke, ki so imele komunalitete[30] < od 0,2.

---

[29]Obstajajo statistični testi, s pomočjo katerih lahko ugotovimo, ali so podatki primerni za faktorsko analizo. Pri SPSS imamo na voljo 2 testa: Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO) in Bartlettov test. Bartlettov test preverja, ali je v populaciji, iz katere je vzet vzorec, korelacijska matrika enotska, tj. da med spremenljivkami ni korelacije. Če test ni značilen ($p>0,05$), pomeni, da povezave med spremenljivkami nismo dokazali. Ker povezave med spremenljivkami izvirajo ravno iz vpliva skupnih faktorjev, v takem primeru faktorska analiza ni smiselna. Čim večja je mera KMO testa (razpon testa od 0 do 1), bolj je vzorec korelacij med spremenljivkami primeren za to, da dobimo močne in zanesljive faktorje. Če je vrednost KMO večja od 0,8, govorimo o dobrem vzorcu spremenljivk. Za vrednost KMO testa, ki je večja od 0,5 in manjša od 0,6, pa lahko zapišemo, da je komaj še sprejemljiva.

[30] Komunalitete prikazujejo, kakšna je skupna varianca spremenljivke s faktorji. Njena vrednost se določa v iteraktivnem postopku, kjer se kot začetna ocena vzame multipla korelacija spremenljivke z vsemi preostalimi spremenljivkami v analizi.

8.1.2 Konstrukt lastništvo zaposlenih

Analiza pojasnljivosti opazovanih spremenljivk s faktorji

Najprej moramo ugotoviti, ali so podatki primerni za faktorsko analizo. To smo storili s Kaiser-Meyer-Olkinovim (KMO) in Bartlettovim testom.

Signifikanca Bartlettovega testa je p<0,0005, kar je manjše od napake alfa (0,05 oz. 5 %) in pomeni, da je test statistično značilen, da torej obstajajo povezave med spremenljivkami v opazovanem konstruktu in da je prisoten nek skupen predmet merjenja. Ker je mera KMO testa večja od 0,8 (0,806), je primernost spremenljivk dobra (tabela 8.1).

Tabela 8.1 Primernost spremenljivk konstrukta lastništvo zaposlenih

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2712,184
	Df	561
	Sig.	0,000

Analiza komunalitet

Nadaljnji korak je bil analiza komunalitet posameznih spremenljivk. Glede na postavljeni kriterij, da bomo izločili vse spremenljivke, ki imajo komunaliteto <0,2, smo izločili spremenljivke: S5h, S6i. V tabeli 8.2 pomeni kolona »Začetne« začetno in kolona »Končne« končno oceno komunalitete.

Tabela 8.2 Komunalitete spremenljivk konstrukta lastništvo zaposlenih

Spremenljivke	Začetne	Končne
S4a V podjetju obstaja splošni načrt za pridobitev lastništva s strani zaposlenih.	0,781	0,770
S4b Zaposleni lahko pridejo do lastništva podjetja z izdajo novih delnic – opcije.	0,560	0,451
S4c Velikost lastniškega deleža, ki ga lahko pridobi zaposleni, je odvisna od višine...	0,712	0,619
S4d Zaposleni dobijo določen delež v podjetju namesto izplačila dobička ob dobrem poslovanju.	0,744	0,578
S4e Zaposleni dobijo z deležem v podjetju tudi glasovalno pravico na skupščini.	0,647	0,450
S4f Podjetje omogoča lastništvo zaposlenim zaradi davčnih ugodnosti za podjetje.	0,719	0,544
S4g Znotraj podjetja deluje med zaposlenimi notranji trg delnic oz. deležev lastnega podjetja.	0,645	0,501

Tabela 8.2 – nadaljevanje

Spremenljivke	Začetne	Končne
S4h Z načrti lastništva za zaposlene se stimulira dobre delavce, da ostanejo v podjetju.	0,665	0,588
S5a Ker je podjetje organizacijsko stabilno, je fluktuacija zaposlenih nizka.	0,459	0,359
S5b Zaposleni participirajo pri vodenju svetovalnih svetov.	0,569	0,368
S5c Zaposleni participirajo pri vodenju preko odločanja managementa na osnovi timov, kjer so vključeni tudi delavci.	0,680	0,565
S5d Zaposleni participirajo pri vodenju preko sistema za zbiranje sugestij oz. predlogov.	0,603	0,543
S5e Zaposleni participirajo pri vodenju preko krožkov za kvaliteto.	0,525	0,443
S5f Zaposleni participirajo pri vodenju preko timov za reševanje problemov.	0,718	0,601
S5g Zaposleni participirajo pri vodenju preko sooblikovanja programov za kvalitetno življenje na delovnem mestu.	0,662	0,614
S5i Zaposleni participirajo pri vodenju preko delavsko – managerskih timov.	0,618	0,484
S6b Preko posebnega načrta lahko postanejo tudi lastniki določenega deleža v podjetju, kjer so zaposleni.	0,794	0,708
S6d Udeleženi so na dobičku podjetja preko izplačil dividend, ker so lastniki podjetja.	0,635	0,388
S7a Zaposlene informiramo o bilančnih podatkih in bilančni analizi.	0,670	0,545
S7b Zaposlene informiramo o finančnem stanju podjetja.	0,674	0,616
S7c Zaposlene informiramo o tržnih razmerah za podjetje.	0,518	0,399
S7d Dobičkonosnost podjetja in možnosti za njegovo rast.	0,680	0,645
S7e Zaposlene informiramo o kupcih in dobaviteljih.	0,638	0,473
S7f Zaposlene informiramo o kadrovski problematiki.	0,660	0,542
S7g Zaposlene informiramo o nameravanih investicijah in strateških odločitvah.	0,619	0,543
S7h Zaposlene informiramo o dnevnem redu in sklepih sej vrhnjega managementa.	0,549	0,408
S8a Ker je podjetje organizacijsko stabilno, je fluktuacija zaposlenih nizka.	0,474	0,236
S8b Ker je podjetje organizacijsko stabilno, ni pomanjkanja ustreznih delavcev na nobenem nivoju.	0,496	0,296
S8c Ker je podjetje organizacijsko stabilno, ni velikih sprememb v sindikalni organiziranosti.	0,446	0,337
S8d Ker je podjetje organizacijsko stabilno, se prevzemi, pripojitve, spojitve z drugimi podjetji ne dogajajo.	0,409	0,202
S8e Ker je podjetje organizacijsko stabilno, poseganja države v gospodarstvo ne občutimo do te mere, da bi morali spreminjati organizacijo.	0,469	0,288

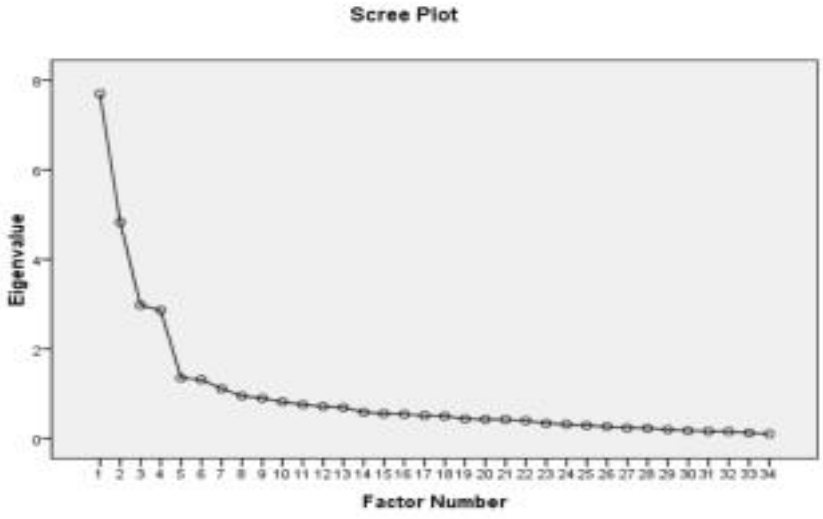
Tabela 8.2 – nadaljevanje

Spremenljivke	Začetne	Končne
S8f Ker je podjetje organizacijsko stabilno, je morala zaposlenih na visokem nivoju, zato ne potrebujemo organizacijskih sprememb za njeno izboljševanje.	0,581	0,589
S8g Ker je podjetje organizacijsko stabilno, so kazalci poslovanja ugodni oz. jih ne izboljšujemo z organizacijskimi spremembami.	0,521	0,399
S8h Z načrti lastništva za zaposlene se stimulira dobre delavce, da ostanejo v podjetju.	0,324	0,222

Ugotovitev števila faktorjev in njihovo poimenovanje

Naslednji korak pri analizi je bil ugotovitev ustreznega števila faktorjev, ki v dovolj veliki meri pojasnjujejo povezave med opazovanimi spremenljivkami. Najprej smo naredili analizo pri $\lambda>1$ (lastna vrednost večja od 1). Ugotovili smo, da ima prvi faktor bistveno večjo lastno vrednost od ostalih faktorjev (slika 8.1). Če to sliko opazujemo od desne proti levi, vidimo, da so nad izrazitim skokom krivulje trije faktorji.

Slika 8.1 Diagram lastnih vrednosti za konstrukt lastništvo zaposlenih



Spremenljivke v skupini S6 niso oblikovale samostojnega faktorja, ampak so se vezale k drugim faktorjem. Njihove projekcije (regresijski koeficienti) razporeditve ni bilo mogoče smiselno interpretirati oz. so bile praviloma nizke, zato smo večino izločili – S6a, S6c, S6e, S6f, S6g, S6h, S6j. Lahko pa interpretiramo smiselnost povezave dveh spremenljivk v šesti skupini, ki se vežeta na prvi faktor (planiranje lastništva zaposlenih), zato smo ju obdržali (tabela 8.3):

- S6b – preko posebnega načrta lahko postanejo tudi lastniki določenega deleža v podjetju, kjer so zaposleni.

– S6d – udeleženi so na dobičku podjetja preko izplačil dividend, ker so lastniki podjetja.

Prvi faktor predstavlja načrtovanje možnosti, da zaposleni v podjetju pridobijo lastniški delež. Če smiselno pogledamo obe spremenljivki iz skupine S6, vidimo, da je v njuni vsebini vključeno planiranje pridobitve deležev za zaposlene in planiranje dobička in s tem izplačil dividend.

Za končno rešitev smo izločili še spremenljivko S4e, ki se je vezala na dva faktorja v približno enaki jakosti, kar ni bilo mogoče smiselno interpretirati.

Odločili smo se, da izvedemo še analizo s štirimi faktorji. Rezultati so zelo sprejemljivi, saj imajo vse vključene spremenljivke visoke projekcije na en sam faktor (tabela 8.3; prikazani so le koeficienti, ki so večji od 0,2).

Osnova za razlago faktorjev je matrika vzorca (angl. *Pattern matrix*), ki vsebuje regresijske koeficiente (poševnokotne projekcije) skupnih faktorjev na opazovane spremenljivke (tabela 8.3). Matriko vzorca smo dobili s poševnokotno rotacijo faktorjev, njen cilj je bil čim bolj enostavna faktorska struktura, tj. čim večje projekcije spremenljivk na enega od faktorjev in čim manjše na vse ostale.

Tabela 8.3 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih

Matrika vzorca	Faktor			
	1	2	3	4
S4a V podjetju obstaja splošni načrt za pridobitev lastništva s strani zaposlenih.	0,879			
S4b Zaposleni lahko pridejo do lastništva podjetja z izdajo novih delnic – opcije.	0,666			
S4c Velikost lastniškega deleža, ki ga lahko pridobi zaposleni, je odvisna od višine ...	0,796			
S4d Zaposleni dobijo določen delež v podjetju namesto izplačila dobička ob dobrem poslovanju.	0,770			
S4e Zaposleni dobijo z deležem v podjetju tudi glasovalno pravico na skupščini.	0,678			
S4f Podjetje omogoča lastništvo zaposlenim zaradi davčnih ugodnosti za podjetje.	0,734			
S4g Znotraj podjetja deluje med zaposlenimi notranji trg delnic oz. deležev lastnega podjetja.	0,664			
S4h Z načrti lastništva za zaposlene se stimulira dobre delavce, da ostanejo v podjetju.	0,745			
S5a Ker je podjetje organizacijsko stabilno, je fluktuacija zaposlenih nizka.			0,617	
S5b Zaposleni participirajo pri vodenju svetovalnih svetov.			0,544	
S5c Zaposleni participirajo pri vodenju preko odločanja managementa na osnovi timov, kjer so vključeni tudi delavci.			0,723	
S5d Zaposleni participirajo pri vodenju preko sistema za zbiranje sugestij oz. predlogov.			0,727	

Tabela 8.3 – nadaljevanje

Matrika vzorca	Faktor			
	1	2	3	4
S5e Zaposleni participirajo pri vodenju preko krožkov za kvaliteto.			0,681	
S5f Zaposleni participirajo pri vodenju preko timov za reševanje problemov.			0,744	
S5g Zaposleni participirajo pri vodenju preko sooblikovanja programov za kvalitetno življenje na delovnem mestu.			0,737	
S5i Zaposleni participirajo pri vodenju preko delavsko – managerskih timov.			0,664	
S6b Preko posebnega načrta lahko postanejo tudi lastniki določenega deleža v podjetju, kjer so zaposleni.	0,834			
S6d Udeleženi so na dobičku podjetja preko izplačil dividend, ker so lastniki podjetja.	0,579			
S7a Zaposlene informiramo o bilančnih podatkih in bilančni analizi.		0,750		
S7b Zaposlene informiramo o finančnem stanju podjetja.		0,799		
S7c Zaposlene informiramo o tržnih razmerah za podjetje.		0,656		
S7d Dobičkonosnost podjetja in možnosti za njegovo rast.		0,798		
S7e Zaposlene informiramo o kupcih in dobaviteljih.		0,586		0,217
S7f Zaposlene informiramo o kadrovski problematiki.		0,685		
S7g Zaposlene informiramo o nameravanih investicijah in strateških odločitvah.		0,663		
S7h Zaposlene informiramo o dnevnem redu in sklepih sej vrhnjega managementa.		0,539	0,208	
S8a Ker je podjetje organizacijsko stabilno, je fluktuacija zaposlenih nizka.				0,474
S8b Ker je podjetje organizacijsko stabilno, ni pomanjkanja ustreznih delavcev na nobenem nivoju.			0,242	0,454
S8c Ker je podjetje organizacijsko stabilno, ni velikih sprememb v sindikalni organiziranosti.				0,578
S8d Ker je podjetje organizacijsko stabilno, se prevzemi, pripojitve, spojitve z drugimi podjetji ne dogajajo.				0,448
S8e Ker je podjetje organizacijsko stabilno, poseganja države v gospodarstvo ne občutimo do te mere, da bi morali spreminjati organizacijo.				0,513
S8f Ker je podjetje organizacijsko stabilno, je morala zaposlenih na visokem nivoju, zato ne potrebujemo organizacijskih sprememb za njeno izboljševanje.				0,740
S8g Ker je podjetje organizacijsko stabilno, so kazalci poslovanja ugodni oz. jih ne izboljšujemo z organizacijskimi spremembami.				0,628
S8h Z načrti lastništva za zaposlene se stimulira dobre delavce, da ostanejo v podjetju.				0,474

Poimenovanje posameznih faktorjev*:* faktor 1– planiranje lastništva zaposlenih, faktor 2 – informiranje zaposlenih, faktor 3 – participiranje pri vodenju, faktor 4 – organizacijska stabilnost podjetja.

Korelacije med faktorji

Korelacije med faktorji konstrukta lastništvo zaposlenih so nizke[31] (tabela 8.4). Najnižja ima vrednost 0,087 in najvišja 0,301. To pomeni, da vsak faktor (dimenzija) kaže na nek ločen vidik lastništva zaposlenih, kar upravičuje njegovo ločenost od drugih faktorjev.

Tabela 8.4 Korelacije med faktorji konstrukta lastništvo zaposlenih

Korelacije med faktorji				
Faktor	1	2	3	4
1	1,000	0,088	0,247	0,087
2	0,088	1,000	0,301	0,161
3	0,247	0,301	1,000	0,171
4	0,087	0,161	0,171	1,000

8.1.3 Konstrukt notranje podjetništvo

Analiza pojasnljivosti opazovanih spremenljivk s faktorji

Najprej bomo analizirali primernost podatkov za faktorsko analizo.

Tudi v tem primeru je signifikanca Bartlettovega testa $p<0,0005$, kar je manjše od napake alfa (0,05 oz. 5 %) in pomeni, da je test statistično značilen in da torej obstajajo povezave med spremenljivkami v opazovanem konstruktu spremenljivk in da obstaja nek skupen predmet merjenja. Ker je mera KMO testa večja od 0,8 (0,865), je primernost vzorca spremenljivk dobra (tabela 8.5).

Tabela 8.5 Primernost spremenljivk konstrukta notranje podjetništvo

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1820,465
	Df	210
	Sig.	0,000

[31] Korelacije se lahko gibljejo od -1 do +1. Običajno višino korelacije vrednotimo tako, da rečemo, da je pri vrednosti nižji od 0,2 neznatna, od 0,2 do 0,4 je nizka, od 0,4 do 0,7 je srednja, od 0,7 do 0,9 je visoka in nad 0,9 zelo visoka.

Analiza komunalitet

Tudi za to skupino spremenljivk je bila izvedena analiza komunalitet. Glede na postavljeni kriterij, da bomo izločili vse spremenljivke, ki imajo komunaliteto <0,2, smo izločili spremenljivke S10d, S10e, S10f, S10j, S10l, S10p, S10q in S11l. V drugem koraku analize smo zaradi istega razloga izločili še spremenljivko S10a. Končna tabela spremenljivk, ki smo jih upoštevali v nadaljnji analizi, je prikazana v spodnji tabeli 8.6.

Tabela 8.6 Komunalitete spremenljivk konstrukta notranje podjetništvo

Spremenljivke	Začetne	Končne
S10b Širimo vrste izdelkov na naših sedanjih trgih.	0,494	0,301
S10c Ukvarjamo se z novimi posli na novih trgih, ki so povezani z našimi obstoječimi posli.	0,487	0,346
S10g V našem podjetju je velik poudarek na razvoju novih izdelkov.	0,789	0,427
S10h Pogosto uvajamo nove izdelke na trg.	0,798	0,393
S10i Izdatki našega podjetja za dejavnosti, ki so povezane z razvojem novih izdelkov, so se v preteklih treh ...	0,624	0,372
S10k Poudarek v podjetju je na rasti, in sicer predvsem z notranjim razvojem v podjetju samem.	0,477	0,330
S10m Podjetje rado samo začrta svoje nove procese in proizvodne metode.	0,538	0,274
S10n V podjetju hitro izkoriščamo priložnosti, za katere mislimo, da se bodo izplačale.	0,569	0,247
S10o Naše podjetje je izredno agresivno in tekmovalno.	0,424	0,259
S10r Eksperimentiramo in imamo izvirne pristope k reševanju problemov.	0,472	0,203
S11a Poleg horizontalnega komuniciranja v podjetju veliko komuniciramo tudi med različnimi ravnimi v organizaciji.	0,633	0,488
S11b Management zelo zanimajo podjetniški projekti v podjetju, zato jih nadzirajo oz. spremljajo ...	0,661	0,472
S11c Nenehno pridobivamo informacije iz okolja o sedanjih in novih možnih trgih, tj. tekmecih in kupcih.	0,569	0,468
S11d Management spodbuja samostojnost pri delu, skrbi za nagrade in zagotavlja zaposlenim dovolj časa ...	0,716	0,521
S11e V našem podjetju so naslednje organizacijske vrednote: nagnjenost k sodelovanju, pozitiven odnos do drugih ...	0,506	0,387
S11f Imamo veliko strateških povezav z drugimi podjetji.	0,539	0,208
S11g S strateškimi partnerji pogostokrat kakovostno komuniciramo.	0,758	0,427
S11h Imamo visoko raven zaupanja do strateških partnerjev.	0,720	0,336
S11i Management se zavzema za strateške povezave, za zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega ...	0,707	0,490
S11j Obstaja visoka skladnost vrednot, norm in managerskih praks med našim in partnerskimi podjetji.	0,723	0,429
S11k V okolju, v katerem naše podjetje deluje, je hitrost sprememb zelo velika, kar nam nudi veliko poslovnih priložnosti.	0,507	0,408

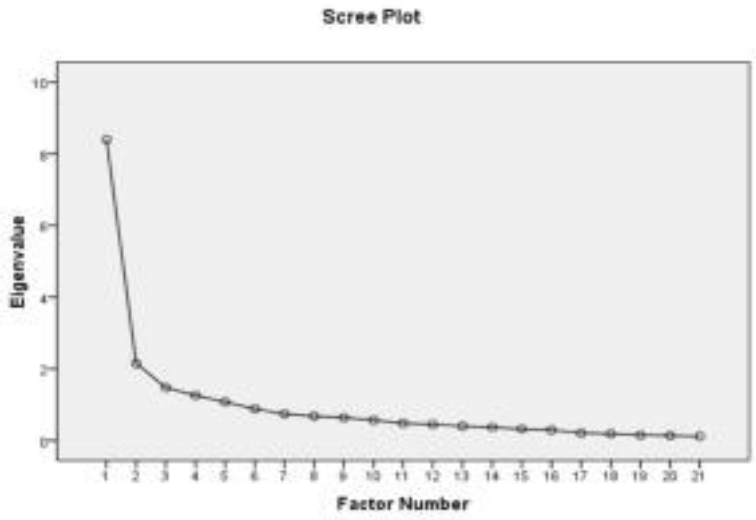
Ugotovitev števila faktorjev in njihovo poimenovanje

Naslednji korak pri analizi je bil ugotovitev ustreznega števila faktorjev, ki v dovolj veliki meri pojasnjujejo povezave med opazovanimi spremenljivkami.

Najprej smo izvedli analizo pri $\lambda>1$ (lastna vrednost večja od 1). Iz slike 8.2 je razvidno, da bi bilo najbolj smiselno imeti en faktor. Lahko bi bila tudi dva, vendar se krivulja od desne proti levi prvič prelomi dokaj neizrazito.

Spremenljivke v skupini S10 in S11 niso oblikovale dveh samostojnih faktorjev, ampak so se projicirale hkrati na oba v podobni višini (S10c, S10k, S11b, S11c, S11e).

Slika 8.2 Diagram lastnih vrednosti za konstrukt notranje podjetništvo



Tako smo v drugem koraku analize izbrali en faktor in dobili končno matriko faktorja (tabela 8.7).

V tem primeru zaradi enega samega faktorja nismo dobili poševnokotnih projekcij, ampak navadne Pearsonove korelacije med spremenljivkami in faktorjem (tabela 8.7).

Tabela 8.7 Faktorska matrika za konstrukt notranje podjetništvo

Faktorska matrika	Faktor 1
S10b Širimo vrste izdelkov na naših sedanjih trgih.	0,549
S10c Ukvarjamo se z novimi posli na novih trgih, ki so povezani z našimi obstoječimi posli.	0,588
S10g V našem podjetju je velik poudarek na razvoju novih izdelkov.	0,654
S10h Pogosto uvajamo nove izdelke na trg.	0,627
S10i Izdatki našega podjetja za dejavnosti, ki so povezane z razvojem novih izdelkov, so se v preteklih treh ...	0,610

Tabela 8.7 – nadaljevanje

Faktorska matrika	Faktor 1
S10k Poudarek v podjetju je na rasti, in sicer predvsem z notranjim razvojem v podjetju samem.	0,575
S10m Podjetje rado samo začrta svoje nove procese in proizvodne metode.	0,523
S10n V podjetju hitro izkoriščamo priložnosti, za katere mislimo, da se bodo izplačale.	0,497
S10o Naše podjetje je izredno agresivno in tekmovalno.	0,509
S10r Eksperimentiramo in imamo izvirne pristope k reševanju problemov.	0,451
S11a Poleg horizontalnega komuniciranja v podjetju veliko komuniciramo tudi med različnimi ravnimi v organizaciji.	0,699
S11b Management zelo zanimajo podjetniški projekti v podjetju, zato jih nadzirajo oz. spremljajo ...	0,687
S11c Nenehno pridobivamo informacije iz okolja o sedanjih in novih možnih trgih, tj. tekmecih in kupcih.	0,684
S11d Management spodbuja samostojnost pri delu, skrbi za nagrade in zagotavlja zaposlenim dovolj časa ...	0,722
S11e V našem podjetju so naslednje organizacijske vrednote: nagnjenost k sodelovanju, pozitiven odnos do drugih ...	0,622
S11f Imamo veliko strateških povezav z drugimi podjetji.	0,456
S11g S strateškimi partnerji pogostokrat kakovostno komuniciramo.	0,654
S11h Imamo visoko raven zaupanja do strateških partnerjev.	0,580
S11i Management se zavzema za strateške povezave, za zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega ...	0,700
S11j Obstaja visoka skladnost vrednot, norm in managerskih praks med našim in partnerskimi podjetji.	0,655
S11k V okolju, v katerem naše podjetje deluje, je hitrost sprememb zelo velika, kar nam nudi veliko poslovnih priložnosti.	0,639

Poimenovanje posameznih faktorjev: faktor 1 – notranje podjetništvo.

8.1.4 Konstrukt poslovna uspešnost

Analiza pojasnljivosti opazovanih spremenljivk s faktorji

Primernost podatkov za porabo faktorske analize je prikazana v tabeli 8.8.

Tabela 8.8 Primernost spremenljivk konstrukta poslovni rezultati

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	643,685
	Df	28
	Sig.	0,000

Tudi v tem primeru je signifikanca Bartlettovega testa p<0,0005, kar je manjše od napake alfa (0,05 oz. 5 %) in pomeni, da je test statistično značilen in da obstajajo povezave med spremenljivkami v opazovanem konstruktu ter da obstaja nek skupen predmet merjenja. Ker je mera KMO 0,745, je primernost vzorca spremenljivk precej dobra.

Analiza komunalitet

Tudi za ta sklop spremenljivk je bila izvedena analiza komunalitet. Glede na postavljeni kriterij, da bomo izločili vse spremenljivke, ki imajo komunaliteto <0,2, nismo izločili nobene spremenljivke (tabela 8.9), ker to ni bilo potrebno.

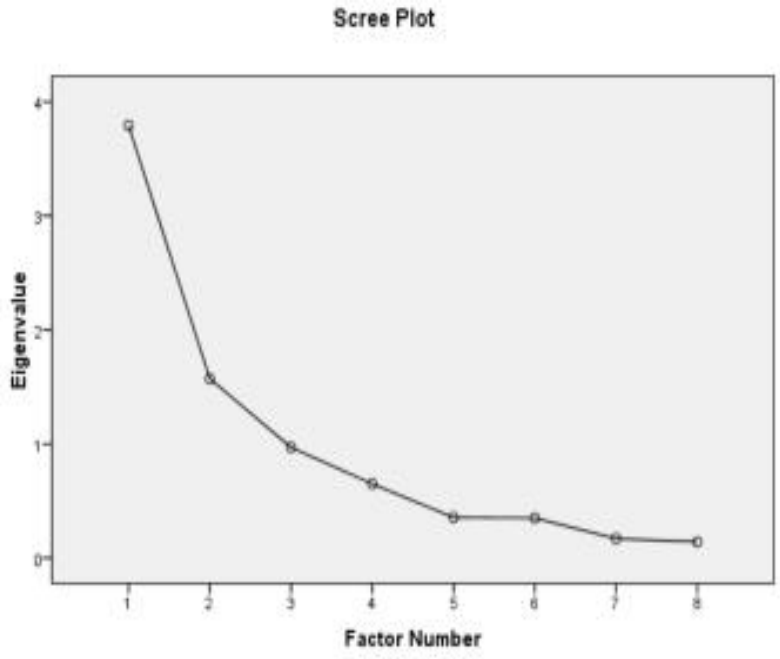
Tabela 8.9 Komunalitete spremenljivk konstrukta poslovni rezultati

Spremenljivke	Začetne	Končne
S12a Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih.	0,282	0,263
S12b Povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih.	0,515	0,975
S12c Rast tržnega deleža v preteklih treh letih: tržni delež vašega podjetja.	0,405	0,392
S13a Povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih.	0,684	0,719
S13b Povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih.	0,731	0,929
S13c Povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih.	0,581	0,596
S13d Dobičkonosnost vašega podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji, ki jih poznate.	0,734	0,890
S13e Dobičkonosnost vašega podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki so približno ...	0,745	0,818

Ugotovitev števila faktorjev in njihovo poimenovanje

Glede na vsebino spremenljivk smo za ta konstrukt predvideli tri faktorje. Diagram lastnih vrednosti in Kaiserjev kriterij (λ>1) nam nista v celoti potrdila izbora (slika 8.3). Vseeno smo zaradi možnosti jasne interpretacije v drugem koraku izvedli analizo s tremi predvidenimi faktorji.

Slika 8.3 Diagram lastnih vrednosti za konstrukt poslovni rezultati



Iz tabele 8.10 je razvidno, da se vse spremenljivke iz posameznih vsebinskih delov lepo vežejo na posamezne faktorje, zato smo to število faktorjev tudi obdržali.

Tabela 8.10 Matrika vzorca – konstrukta poslovni rezultati

Matrika vzorca	Faktor		
	1	2	3
S12a Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih.	0,468		
S12b Povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih.	1,016		
S12c Rast tržnega deleža v preteklih treh letih: tržni delež vašega podjetja.	0,625		
S13a Povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih.		0,805	
S13b Povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih.		1,014	
S13c Povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih.		0,657	
S13d Dobičkonosnost vašega podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji, ki jih poznate.			0,945
S13e Dobičkonosnost vašega podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki so približno ...			0,866

Poimenovanje posameznih faktorjev: faktor 1 – rast podjetja, faktor 2 – absolutna profitabilnost, faktor 3 – relativna profitabilnost.

Korelacije med faktorji

V tabeli 8.11 je razvidno, da so korelacije med faktorji nizke ali srednje močne. Najnižja ima vrednost 0,231 in najvišja 0,525. To pomeni, da so spremenljivke, ki so zajete v okviru posameznih faktorjev, do neke mere povezane in jih ne moremo povsem ločeno obravnavati.

Tabela 8.11 Korelacije med faktorji konstrukta poslovni rezultati

Korelacije med faktorji			
Faktor	1	2	3
1	1,000	0,454	0,231
2	0,454	1,000	0,525
3	0,231	0,525	1,000

8.2 Kontrolna faktorska analiza

V poglavju 8.1 smo opisali analize, ki so se nanašale na celoten vzorec podjetij. V tem poglavju pa nas zanima, v kolikšni meri bodo rezultati podobni, če upoštevamo dodatne kriterije, na osnovi katerih bomo izvedli ločene faktorske analize za tri kontrolne spremenljivke:

- panoga podjetja: panoge je potrebno razdeliti na proizvodne in storitvene,
- starost podjetja: podjetja razdeliti na starost do 20 let in od 21 let dalje,
- velikost podjetja: podjetja razdeliti na velikost do 2 mio EUR in nad 2 mio EUR.

Kontrolne spremenljivke (panoga, starost in velikost podjetja) smo izbrali zaradi mnenja, da so to področja, ki jih je nujno treba opredeliti pri interpretaciji posploševanja podatkov te raziskave. Enako velja za kriterij proizvodna in storitvena panoga znotraj kriterija panoga. Starostno mejo in mejo velikosti podjetij smo določili na osnovi pridobljenih frekvenc odgovorov glede na postavljene razrede, definirane v vprašalniku.

Frekvence odgovorov, razdeljene po kontrolnih spremenljivkah

Preden smo pričeli z analizo po kontrolnih spremenljivkah, smo preverili dobljeno število odgovorov podjetij znotraj posameznih kontrolnih spremenljivk. Frekvence teh odgovorov so v spodnjih tabelah (8.12, 8.13 in 8.14). Vidimo, da so frekvence znotraj posameznih kontrolnih spremenljivk enakomerno razporejene, razen pri kriteriju »nad 20 let« glede na starost podjetja in kriteriju »do 2 mio EUR« glede na velikost podjetja. V teh dveh primerih je podatkov bistveno manj kot pol (50 %), kar bo pomenilo nekoliko manjšo možnost za kakovostno analizo faktorjev.

Tabela 8.12 Frekvence odgovorov za panogo

Panoga	Frekvenca	Delež	Veljavni delež	Skupni delež
Proizvodna	69	47,3	49,6	49,6
Storitvena	70	47,9	50,4	100,0
Skupaj	139	95,2	100,0	
Manjkajoči odgovori	7	4,8		
Skupaj v celoti	146	100,0		

Tabela 8.13 Frekvence odgovorov za starost podjetja

Starost	Frekvenca	Delež	Veljavni delež	Skupni delež
do 20 let	88	60,3	60,3	60,3
nad 20 let	58	39,7	39,7	100,0
Skupaj	146	100,0	100,0	

Tabela 8.14 Frekvence odgovorov za velikost podjetja

Velikost	Frekvenca	Delež	Veljavni delež	Skupni delež
do 2 mio EUR	42	28,8	28,8	28,8
nad 2 mio EUR	104	71,2	71,2	100,0
Skupaj		146	100,0	100,0

8.2.1 Kontrolna faktorska analiza po panogi podjetij

Proizvodna panoga – lastništvo zaposlenih

Če primerjamo podatke v tabeli 8.3, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo lastništvo zaposlenih, in v tabeli 8.15, kjer imamo podatke le za proizvodna podjetja, vidimo, da so projekcije na faktorje skoraj identične.

Tabela 8.15 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za proizvodna podjetja

	Faktor			
	1	2	3	4
S4a	0,892			
S4b	0,875			
S4c	0,804			
S4d	0,738			

Tabela 8.15 – nadaljevanje

	Faktor			
	1	2	3	4
S4e	0,685			
S4f	0,703			
S4g	0,786			
S4h	0,750			
S5a			0,655	
S5b	0,264		0,502	
S5c			0,620	
S5d			0,769	
S5e			0,489	
S5f			0,779	
S5g			0,760	
S5i			0,625	
S6b	0,851			
S6d	0,652			
S7a		0,598		
S7b	0,201	0,699		
S7c		0,465		
S7d		0,896		
S7e		0,744		
S7f		0,729		
S7g		0,745		
S7h		0,302	0,307	
S8a				0,654
S8b			0,313	0,316
S8c				0,470
S8d				0,551
S8e				0,469
S8f				0,733
S8g				0,570
S8h				0,324

Proizvodna panoga – notranje podjetništvo

Ko primerjamo podatke v tabeli 8.7, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo notranje podjetništvo, in v tabeli 8.16, kjer imamo podatke le za podjetja v proizvodni panogi, vidimo, da so navadne Pearsonove korelacije med spremenljivkami zelo podobne. Malo bolj odstopajo le pri spremenljivkah S10m, S10o, S11j in S11k.

Tabela 8.16 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo za proizvodno panogo

	Faktor 1		Faktor 1
S10b	0,734	S11b	0,584
S10c	0,567	S11c	0,610
S10g	0,884	S11d	0,602
S10h	0,879	S11e	0,579
S10i	0,771	S11f	0,373
S10k	0,547	S11g	0,489
S10m	0,276	S11h	0,416
S10n	0,453	S11i	0,449
S10o	0,441	S11j	0,492
S10r	0,464	S11k	0,532
S11a	0,519		

Proizvodna panoga – poslovni rezultati

S programom SPSS nam ni uspelo ekstrahirati faktorjev, saj rešitev po metodi največjega verjetja za tri faktorje ni skonvergirala tudi pri zelo velikem številu iteracij. Zato ni bila možna primerjava med projekcijami na faktorje za dimenzijo poslovni rezultati v okviru proizvodne panoge.

Storitvena panoga – lastništvo zaposlenih

Če primerjamo podatke v tabeli 8.3, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo lastništvo zaposlenih, in v tabeli 8.17, kjer imamo podatke le za podjetja v storitveni panogi, vidimo, da so projekcije na faktorje nekoliko podobne, le da se je zamenjal vrstni red faktorjev (planiranje lastništva zaposlenih, ki je bil prej prvi, je postal drugi, drugi, to je informiranje zaposlenih, je postal tretji, participiranje pri vodenju, ki je bil prej tretji faktor, pa je sedaj prvi) in da se je pri enem od faktorjev (v celotnem vzorcu prvi, sedaj drugi) spremenil predznak projekcij.

Tabela 8.17 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za storitveno panogo

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S4a		-0,852		
S4b		-0,599		
S4c		-0,769		
S4d		-0,806		
S4e		-0,715		

Tabela 8.17 – nadaljevanje

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S4f		-0,757		
S4g		-0,559		
S4h		-0,718		
S5a	0,554			
S5b	0,548			
S5c	0,712			
S5d	0,679			
S5e	0,806			
S5f	0,745			
S5g	0,802			
S5i	0,664			
S6b		-0,843		
S6d		-0,523		0,224
S7a			0,816	
S7b			0,760	
S7c			0,779	
S7d			0,749	
S7e			0,457	0,375
S7f			0,641	
S7g			0,621	
S7h			0,698	
S8a				0,461
S8b				0,648
S8c				0,702
S8d				0,396
S8e		-0,246		0,460
S8f	0,263			0,647
S8g				0,584
S8h				0,532

Storitvena panoga – notranje podjetništvo

Ko primerjamo podatke v tabeli 8.7, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo notranje podjetništvo, in v tabeli 8.18, kjer imamo podatke le za podjetja v storitveni panogi, vidimo, da so navadne Pearsonove korelacije med spremenljivkami zelo podobne. Korelacija nekoliko bolj odstopa le pri spremenljivki S10b.

Tabela 8.18 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo za storitveno panogo

	Faktorska matrika		
	Faktor 1		Faktor 1
S10b	0,402	S11b	0,821
S10c	0,603	S11c	0,713
S10g	0,558	S11d	0,776
S10h	0,500	S11e	0,674
S10i	0,537	S11f	0,478
S10k	0,544	S11g	0,664
S10m	0,631	S11h	0,618
S10n	0,448	S11i	0,812
S10o	0,538	S11j	0,763
S10r	0,395	S11k	0,702
S11a	0,829		

Storitvena panoga – poslovni rezultati

Ko primerjamo podatke v tabeli 8.10, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo poslovni rezultati, in v tabeli 8.19, kjer imamo podatke le za podjetja v storitveni panogi, vidimo, da je faktor rasti podjetij postal tretji faktor, v celotni dimenziji pa je bil prvi pri podobno visokih projekcijah spremenljivk na faktorje. Faktor absolutne profitabilnosti, ki je bil prej drugi, pa je postal prvi. Tudi tu so projekcije ostale visoke. Faktor relativne profitabilnosti je bil v celotni dimenziji tretji, v primeru storitvene dejavnosti pa je drugi.

Tabela 8.19 Matrika vzorca konstrukta poslovni rezultati za storitveno panogo

	Matrika vzorca		
Faktor	1	2	3
S12a			0,528
S12b			0,896
S12c			0,768
S13a	0,863		
S13b	0,993		
S13c	0,535	-0,254	
S13d		-0,958	
S13e		-0,795	

8.2.2 Kontrolna faktorska analiza po starosti podjetij

Starost podjetij do 20 let – lastništvo zaposlenih

Če primerjamo podatke v tabeli 8.3, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo lastništvo zaposlenih, in v tabeli 8.20, kjer imamo podatke le za podjetja stara do 20 let, vidimo, da so se projekcije na faktorje nekoliko spremenile, vendar ne po višini, ampak po položaju. Na prvi faktor (planiranje lastništva zaposlenih) in na četrtega (organizacija podjetja) se projicirajo iste spremenljivke kot pri celotni dimenziji lastništvo zaposlenih. Na drugi faktor pa spremenljivke tretjega faktorja (participiranje pri vodenju) in na tretjega spremenljivke drugega faktorja (informiranje zaposlenih).

Tabela 8.20 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za starost podjetij do 20 let

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S4a	0,839			
S4b	0,652			
S4c	0,786			
S4d	0,875			
S4e	0,753			
S4f	0,865			
S4g	0,595			
S4h	0,756			
S5a		0,655		
S5b		0,654		
S5c		0,683		
S5d		0,735		
S5e		0,785		
S5f		0,810		
S5g		0,807		
S5i		0,685		
S6b	0,853			
S6d	0,527			
S7a			0,782	
S7b			0,778	
S7c			0,681	
S7d			0,772	
S7e			0,650	
S7f			0,720	
S7g		0,209	0,639	
S7h		0,249	0,655	

Tabela 8.20 – nadaljevanje

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S8a				0,224
S8b		0,296		0,320
S8c				0,512
S8d				0,461
S8e				0,650
S8f				0,729
S8g				0,598
S8h				0,549

Starost podjetij do 20 let – notranje podjetništvo

Ko primerjamo podatke v tabeli 8.7, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo notranje podjetništvo, in v tabeli 8.21, kjer imamo podatke le za podjetja, ki so stara do 20 let, vidimo, da so navadne Pearsonove korelacije med spremenljivkami zelo podobne. Korelacija nekoliko odstopa le pri spremenljivkah S10b, S10i in S11f.

Tabela 8.21 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo za starost do 20 let

	Faktorska matrika		
	Faktor 1		Faktor 1
S10b	0,438	S11b	0,684
S10c	0,585	S11c	0,598
S10g	0,577	S11d	0,658
S10h	0,552	S11e	0,517
S10i	0,476	S11f	0,563
S10k	0,444	S11g	0,573
S10m	0,508	S11h	0,499
S10n	0,471	S11i	0,806
S10o	0,534	S11j	0,740
S10r	0,504	S11k	0,642
S11a	0,738		

Starost podjetij do 20 let – poslovni rezultati

Če primerjamo podatke v tabeli 8.10, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo poslovni rezultati, in v tabeli 8.22, kjer imamo podatke le za podjetja, ki so stara do 20 let, vidimo, da so projekcije spremenljivk na faktorje ostale skoraj enake: zelo visoke in na iste faktorje.

Tabela 8.22 Matrika vzorca – konstrukta poslovni rezultati za starost podjetij do 20 let

	Matrika vzorca		
Faktor	1	2	3
S12a	0,443		
S12b	1,039		
S12c	0,647		
S13a		0,777	
S13b		1,027	
S13c		0,494	0,304
S13d			0,973
S13e			0,728

Starost podjetij nad 20 let – lastništvo zaposlenih

Če primerjamo podatke v tabeli 8.3, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo lastništvo zaposlenih, in v tabeli 8.23, kjer imamo podatke le za podjetja, stara nad 20 let, vidimo, da so se projekcije na faktorje nekoliko spremenile, vendar ne po višini, ampak po položaju. Na prvi (planiranje lastništva zaposlenih) in drugi faktor (informiranje zaposlenih) se projicirajo iste spremenljivke kot pri celotni dimenziji lastništvo zaposlenih. Tretji in četrti faktor pa sta se zamenjala, tako se sedaj spremenljivke »participiranje pri vodenju« projicirajo na četrti faktor, spremenljivke »organizacijska stabilnost podjetja« pa na tretjega. Projekcije so nekoliko različne; vzrok za to je, po našem mnenju, v manjšem številu podatkov za skupino »starost podjetij nad 20 let«, kar je razvidno v tabeli, kjer so navedene frekvence odgovorov na osnovi starosti podjetij (tabela 8.13). Pri tem najbolj izstopa spremenljivka S8h, ki ima (po absolutni vrednosti) sedaj na tretji faktor nižjo projekcijo kot na četrtega.

Tabela 8.23 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za starost podjetij nad 20 let

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S4a	0,891			
S4b	0,694			
S4c	0,789			
S4d	0,641			
S4e	0,614			
S4f	0,559			0,256
S4g	0,711			
S4h	0,738			
S5a				0,456

Tabela 8.23 – nadaljevanje

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S5b				0,253
S5c				0,816
S5d				0,744
S5e	0,255			0,378
S5f		0,205		0,522
S5g	0,226		0,275	0,558
S5i				0,523
S6b	0,821			
S6d	0,666			-0,210
S7a		0,612		
S7b		0,716		
S7c		0,675		
S7d		0,880		
S7e		0,527	0,340	
S7f		0,600	0,244	0,233
S7g		0,790		
S7h		0,328	0,221	
S8a			0,856	
S8b			0,670	
S8c			0,583	-0,229
S8d			0,405	
S8e	0,223		0,253	
S8f			0,764	
S8g			0,698	
S8h			0,265	-0,410

Starost podjetij nad 20 let – notranje podjetništvo

Ko primerjamo podatke v tabeli 8.7, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo notranje podjetništvo, in v tabeli 8.24, kjer imamo podatke le za podjetja, ki so stara nad 20 let, vidimo, da so navadne Pearsonove korelacije med spremenljivkami zelo podobne. Korelacija nekoliko odstopa le pri spremenljivki S10k.

Tabela 8.24 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo za starost nad 20 let

	Faktorska matrika		
	Faktor 1		Faktor 1
S10b	0,647	S11b	0,699
S10c	0,583	S11c	0,776
S10g	0,745	S11d	0,770
S10h	0,722	S11e	0,695
S10i	0,733	S11f	0,332
S10k	0,703	S11g	0,767
S10m	0,527	S11h	0,697
S10n	0,524	S11i	0,590
S10o	0,476	S11j	0,591
S10r	0,376	S11k	0,655
S11a	0,682		

Starost podjetij nad 20 let – poslovni rezultati

Če primerjamo podatke v tabeli 8.10, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo poslovni rezultati, in v tabeli 8.25, kjer imamo podatke le za podjetja, ki so stara nad 20 let, vidimo, da so projekcije spremenljivk na faktorje ostale zelo visoke. Dva faktorja sta le zamenjala mesti: prvi faktor rasti je postal tretji in tretji faktor relativne profitabilnosti prvi.

Tabela 8.25 Matrika vzorca – konstrukta poslovni rezultati za starost podjetij nad 20 let

	Matrika vzorca		
Faktor	1	2	3
S12a	-0,236		0,571
S12b			0,909
S12c			0,560
S13a		0,828	
S13b		0,996	
S13c		0,814	
S13d	0,906		
S13e	0,986		

8.2.3 Kontrolna faktorska analiza po velikosti podjetij

Podjetja z do 2 mio EUR letnega prihodka – lastništvo zaposlenih

Če primerjamo podatke v tabeli 8.3, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo lastništvo zaposlenih, in v tabeli 8.26, kjer imamo podatke le za podjetja, ki imajo do 2 mio EUR prihodka, vidimo, da so se projekcije na faktorje nekoliko spremenile, vendar ne po višini ampak po položaju. Iste spremenljivke kot pri celotnem konstruktu lastništvo zaposlenih se projicirajo le na četrti faktor, vendar z obrnjenim predznakom. Prvi faktor je postal drugi, tretji je postal prvi, drugi pa je postal tretji. Projekcije so nekoliko različne; vzrok za to je, po našem mnenju, v manjšem številu podatkov za skupino »do 2 mio EUR prometa«, kar je razvidno v tabeli 8.14, kjer so navedene frekvence odgovorov glede na velikost podjetij.

Tabela 8.26 Matrika vzorca konstrukta lastništvo zaposlenih z do 2 mio EUR prihodka

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S4a		0,744		
S4b		0,549		
S4c		0,557		
S4d		0,763		
S4e		0,623		
S4f		0,740		
S4g	0,240	0,492		
S4h		0,671		
S5a	0,736			
S5b	0,574	0,235		
S5c	0,709	0,345		
S5d	0,764			
S5e	0,833			
S5f	0,911			
S5g	0,849			
S5i	0,593	0,331		
S6b		0,687		
S6d	0,329	0,377	0,316	-0,281
S7a			0,545	
S7b			0,603	
S7c		-0,213	0,403	
S7d		0,303	0,804	
S7e			0,795	
S7f	0,297	-0,335	0,687	

Tabela 8.26 –nadaljevanje

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S7g	0,293		0,711	
S7h	0,348		0,515	0,254
S8a		-0,290		-0,625
S8b				-0,526
S8c				-0,818
S8d				-0,697
S8e				-0,826
S8f				-0,656
S8g	0,211			-0,436
S8h				-0,427

Podjetja z do 2 mio EUR letnega prihodka – notranje podjetništvo

Ko primerjamo podatke v tabeli 8.7, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo notranje podjetništvo, in v tabeli 8.27, kjer imamo podatke le za podjetja, ki imajo do 2 mio EUR prihodka, vidimo, da so navadne Pearsonove korelacije med spremenljivkami zelo podobne.

Tabela 8.27 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo z do 2 mio EUR prihodka

	Faktorska matrika		
	Faktor 1		Faktor 1
S10b	0,674	S11b	0,757
S10c	0,724	S11c	0,812
S10g	0,680	S11d	0,764
S10h	0,582	S11e	0,671
S10i	0,526	S11f	0,370
S10k	0,509	S11g	0,728
S10m	0,542	S11h	0,543
S10n	0,429	S11i	0,625
S10o	0,446	S11j	0,573
S10r	0,309	S11k	0,740
S11a	0,612		

Podjetja z do 2 mio EUR letnega prihodka – poslovni rezultati

Če primerjamo podatke v tabeli 8.10, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo poslovni rezultati, in v tabeli 8.28, kjer imamo podatke le za podjetja, ki imajo manj kot

2 mio EUR prihodka, vidimo, da so projekcije spremenljivk na faktorje ostale zelo visoke. Dva faktorja sta le zamenjala mesti: prvi faktor rasti je postal tretji in tretji faktor relativne profitabilnosti prvi.

Tabela 8.28 Matrika vzorca – konstrukta poslovni rezultati z do 2 mio EUR prihodka

	Matrika vzorca		
Faktor	1	2	3
S12a			0,419
S12b			0,898
S12c			0,834
S13a		0,602	0,329
S13b		0,969	
S13c		0,873	
S13d	0,738	0,214	
S13e	1,015		

Podjetja z več kot 2 mio EUR letnega prihodka – lastništvo zaposlenih

Če primerjamo podatke v tabeli 8.3, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo lastništvo zaposlenih, in v tabeli 8. 29, kjer imamo podatke le za podjetja nad 2 mio EUR prometa, vidimo, da so najvišje projekcije na iste faktorje kot pri celotni dimenziji lastništvo zaposlenih. Faktorji tudi niso spreminjali svojih mest.

Tabela 8.29 Matrika vzorca – konstrukta lastništvo zaposlenih za nad 2 mio EUR prihodka

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S4a	0,904			
S4b	0,654			
S4c	0,836			
S4d	0,782			
S4e	0,679			
S4f	0,720			
S4g	0,688			
S4h	0,779			
S5a			0,555	
S5b			0,521	
S5c			0,739	
S5d			0,696	
S5e			0,589	

Tabela 8.29 – nadaljevanje

	Matrika vzorca			
Faktor	1	2	3	4
S5f			0,688	
S5g			0,710	
S5i			0,684	
S6b	0,875			
S6d	0,643			
S7a		0,779		
S7b		0,858		
S7c		0,765		
S7d		0,828		
S7e		0,483		0,239
S7f		0,644		
S7g		0,611		
S7h		0,557		
S8a				0,383
S8b			0,262	0,359
S8c				0,473
S8d				0,345
S8e				0,417
S8f				0,756
S8g				0,735
S8h				0,551

Podjetja z več kot 2 mio EUR letnega prihodka – notranje podjetništvo

Ko primerjamo podatke v tabeli 8.7, kjer smo navedli podatke za celotno dimenzijo notranje podjetništvo, in v tabeli 8.30, kjer imamo podatke le za podjetja nad 2 mio EUR prometa, vidimo, da so vse navadne Pearsonove korelacije med spremenljivkami zelo podobne.

Tabela 8.30 Faktorska matrika konstrukta notranje podjetništvo pri več kot 2 mio EUR prihodka

	Faktorska matrika		
	Faktor 1		Faktor 1
S10b	0,457	S11b	0,619
S10c	0,511	S11c	0,600
S10g	0,593	S11d	0,691
S10h	0,592	S11e	0,591
S10i	0,624	S11f	0,510

Tabela 8.30 – nadaljevanje

	Faktorska matrika		
	Faktor 1		Faktor 1
S10k	0,568	S11g	0,635
S10m	0,530	S11h	0,589
S10n	0,542	S11i	0,706
S10o	0,484	S11j	0,673
S10r	0,516	S11k	0,582
S11a	0,699		

Podjetja z več kot 2 mio EUR letnega prihodka – poslovni rezultati

S programom SPSS nam ni uspelo ekstrahirati faktorjev, zato ni bila možna primerjava med projekcijami na faktorje za celotno dimenzijo poslovni rezultati in med dimenzijo poslovni rezultati pri velikosti podjetij nad 2 mio EUR.

8.3 Konfirmativna faktorska analiza – interpretacija rezultatov za posamezne dimenzije v modelu lastništva zaposlenih

Faktorska analiza je metoda, s katero preverimo, kako dobro spremenljivke, ki jih merimo, predstavljajo neko manjše število konstruktov (Hair idr. 2009, 670). S to analizo želimo razširiti svojo statistično učinkovitost (Hair idr. 2006, 705).

Multivariatne tehnike so močno orodje za raziskovanje množice teoretičnih vprašanj, ki pa imajo omejitev, da lahko hkrati raziskuje vsaka le en odnos. Ko raziskujemo, pogosto želimo proučiti celo skupino medsebojnih odnosov. To lahko delamo s strukturnim modeliranjem enačb (SEM). S to metodo si pomagamo, ko analiziramo več medsebojnih odnosov hkrati. Ta metoda ima dve glavni značilnosti. Prva je sposobnost ocenjevanja multiplih in medsebojno povezanih odvisnosti, druga pa sposobnost vključevanja latentnih spremenljivk.

Strukturirano modeliranje enačb ponavadi izvajamo v dveh delih. V prvem, merskem delu pojasnjujemo, v kolikšni meri smo z merjenimi spremenljivkami sploh pojasnili latentne spremenljivke, v drugem, strukturnem delu pa pojasnjujemo, kako so latentne spremenljivke medsebojno povezane.

Merski del modela smo preizkušali s konfirmativno faktorsko analizo s programom AMOS 17. Preizkusili smo, ali posamezni latentni konstrukti dejansko opredeljujejo opazovane spremenljivke. S konvergentno in diskriminatorno veljavnostjo ocenjenih faktorjev ter zanesljivostjo mer smo preizkušali primernost modela. Z diskriminantno veljavnostjo smo potrdili, ali je merjeni pojav samostojen in ločen od drugih merjenih pojavov. Pri tem spremenljivke, ki merijo nek pojav, ne smejo imeti tesnih korelacij s spremenljivkami, ki merijo druge pojave. S konvergentno veljavnostjo pa smo

ugotavljali, ali obstaja konvergenca med spremenljivkami, ki merijo isti pojav (Hair idr. 2006).

Iz merskega modela smo določili veljavnost spremenljivk, in sicer z ugotavljanjem, ali so uteži vseh merjenih spremenljivk za določene pojave dovolj velike. Kot mero za ugotavljanje zanesljivosti kazalnikov smo uporabili Cronbachov koeficient α. Zanesljivost merjenja s to mero lahko opredelimo kot (Hair idr. 2006, 137):

- zgledno, če je Cronbachov koeficient α večji ali enak 0,80,
- zelo dobro, če je α večji ali enak 0,70 in manjši od 0,80,
- zmerno, če je α večji ali enak 0,60 in manjši od 0,70,
- komaj spremenljivo, če je α manjši 0,60.

Kakovost strukturnega in merskega modela oz. kako dobro se vzorčni podatki prilegajo modelu, lahko merimo z različnimi kazalci ustreznosti, kot so indeksi GFI, RMSEA, RMSR, SRMR, NFI, CFI, TLI in drugi.

Pojasnili bomo nekaj kazalcev, ki jih bomo uporabili v nadaljevanju.

- RMSEA (angl. *root mean square error of approximation*): manjša absolutna vrednost tega kazalca pomeni boljše prileganje modela. Običajno se šteje, da gre za dobro prileganje, če je ta vrednost 0,05 ali manj, če je več kot 0,08, je še sprejemljivo, če je več kot 0,1, pa kot slabo (Browne in Cudeck 1993). Poleg same vzorčne vrednosti je moč izračunati tudi interval zaupanja za njeno vrednost v populaciji. Mera je parsimonična, tj. penalizira modele z večjim številom parametrov.
- χ^2 (hi-kvadrat; angl. *chi-sqaere*) ali CMIN je minimum funkcijske diskrepance med vzorčno kovariančno matriko in matriko, ki je predpostavljena z modelom. Zaželeno je, da je ta vrednost čim nižja (teoretično je lahko enaka 0), kajti takrat je statistična značilnost največja. Statistična značilnost χ^2 je, poleg od same vrednosti koeficienta, odvisna tudi od stopinj prostosti modela *df* (angl. *degrees of freedom*).
- NFI (angl. *normed fit index*) primerja diskrepanco izbranega modela z osnovnim (angl. *baseline*) modelom. Kot osnovni model se običajno jemlje model neodvisnosti (angl. *independence model*). Vrednosti NFI se gibljejo v intervalu med 0 in 1. Bliže kot je 1, boljši je model (Bentler-Bonett 1980).
- CFI (angl. comperative fit index) je podoben NFI. Tudi on zavzema vrednosti med 0 in 1. Model je dober, če so vrednosti višje od 0,9 (Bentler 1990).
- RFI (angl. *relative fit index*) – tudi ta je podoben NFI. Vrednosti blizu 1 kažejo zelo dobro prileganje (Bolen 1986).

Nekateri znanstveniki trdijo, da je model sprejemljiv, če sta indeksa CFI in NFI večja kot 0,9. Drugi pa pravijo, da je model dober, če sta navedena indeksa večja kot 0,95. Tudi pogledi na druge kazalnike niso enotni. Zato se v praksi ponavadi uporabi

več indeksov hkrati, na primer tri ali štiri. Hair idr. (2006, 758) navajajo, da ne obstaja točno določena meja med dobrimi in slabimi modeli. Zato v praksi ne moremo kar zavrniti modelov, pri katerih kakšen od indeksov ni zadovoljiv. Na splošno velja, da kompleksnih modelov ne moremo ocenjevati z istimi merili kot enostavne. Pri kompleksnih modelih teže dosežemo optimalne vrednosti indeksov.

Naš obravnavani model štejemo med kompleksnejše. Kakovost tega strukturnega in merskega modela bomo merili z naslednjimi kazalci: CMIN (χ^2), CFI, NFI, RFI in RMSEA.

8.3.1 Konstrukt lastništvo zaposlenih

Eksplorativna faktorska analiza, s katero smo analizirali posamezne konstrukte v celotnem modelu lastništvo zaposlenih, je pokazala, da je konstrukt lastništvo zaposlenih sestavljen iz štirih dimenzij. Te so:

- planiranje lastništva zaposlenih,
- informiranje zaposlenih,
- participiranje pri vodenju,
- organizacijska stabilnost podjetja.

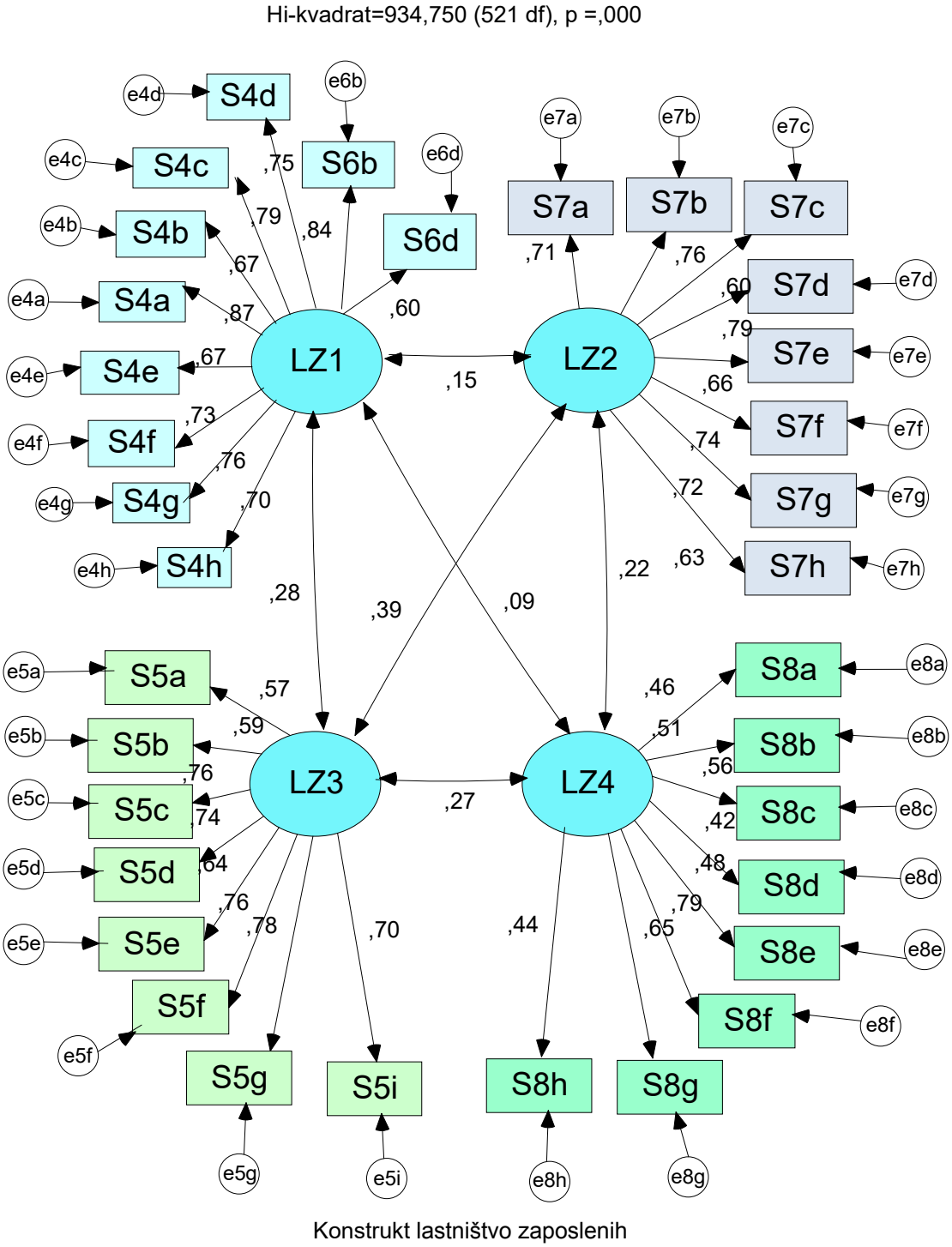
S konfirmativno faktorsko analizo smo preizkušali merski del konstrukta lastništvo zaposlenih. S konvergentno in diskriminatorno veljavnostjo ocenjenih faktorjev ter zanesljivostjo mer smo preizkusili, ali posamezni latentni konstrukti dejansko opredeljujejo opazovane spremenljivke.

Ta konstrukt je pokazal visoko zanesljivost (Cronbachov koeficient α=0,918 za FL1, 0,883 za FL2, 0,881 za FL3 in 0,761 za FL4, kjer je zanesljivost nekoliko nižja) (slika 8.4) in konvergenco v smislu koeficientov, saj so regresijski koeficienti vseh štirih faktorjev na opazovane spremenljivke dokaj visoki (tabela 8.31) in statistično značilni ($p<0,0005$).[32] To pomeni, da lahko z veliko zanesljivostjo trdimo, da ti vplivi obstajajo tudi na populaciji in ne le na vzorcu podjetij.

Kljub temu lahko ugotovimo, da je prileganje vzorčnih podatkov razmeroma slabo, saj je indeks CMIN (χ^2) visok in statistično značilen ($p<0,0005$). Indeks RMSEA je sicer zadovoljiv (0,074), ostali indeksi pa so razmeroma nizki (CFI=0,828, NFI=0,684, RFI=0,660) (slika 8.4). Kljub temu ocenjujemo, da je prileganje modela sprejemljivo, še posebej, če upoštevamo njegovo restriktivnost. V modelu smo namreč dopustili vpliv faktorjev na eno samo opazovano spremenljivko, kar je sicer huda omejitev v modelu, ki ga sestavljajo dokaj podobni konstrukti.

[32] Oznaka *** pomeni p <0,0005

Slika 8.4 Diagram konstrukta lastništvo zaposlenih s standardizirano rešitvijo



Opombe: CFI=0,828, NFI=0,684, RFI=0,660, RMSEA=0,074, Cronbach alfa=0,918 za FL1, 0,883 za FL2, 0,881 za FL3 in 0,761 za FL4

Legenda: LZ1 – planiranje lastništva zaposlenih, LZ2 – informiranje zaposlenih, LZ3 – participiranje pri vodenju, LZ4 – organizacijska stabilnost podjetja, e[33] … faktor napake.

[33] Gre za specifični faktor ali faktor napake (predstavlja dejavnike, ki poleg skupnega faktorja vplivajo na določeno in samo na določeno spremenljivko).

Tabela 8.31 Standardizirani koeficienti in njihove statistične značilnosti – lastništvo zaposlenih

Oznaka sprem.	Vsebina spremenljivk	Standardna utež	P
S6d	Zaposleni so udeleženi na dobičku podjetja preko izplačil dividend, ker so lastniki podjetja.	0,605	***
S7a	Zaposlene informiramo o bilančnih podatkih in bilančni analizi.	0,708	Fiksni
S7b	Zaposlene informiramo o finančnem stanju podjetja.	0,758	***
S7c	Zaposlene informiramo o tržnih razmerah za podjetje.	0,605	***
S7d	Zaposlene informiramo o dobičkonosnosti podjetja in možnostih za njegovo rast.	0,786	***
S7e	Zaposlene informiramo o kupcih in dobaviteljih.	0,659	***
S7f	Zaposlene informiramo o kadrovski problematiki.	0,736	***
S7g	Zaposlene informiramo o nameravanih investicijah in strateških odločitvah.	0,725	***
S7h	Zaposlene informiramo o dnevnem redu in sklepih sej vrhnjega managementa.	0,626	***
S5a	Zaposleni participirajo pri vodenju preko delovanja delovnih skupin in odborov.	0,572	Fiksni
S5b	Zaposleni participirajo pri vodenju svetovalnih svetov.	0,588	***
S5c	Zaposleni participirajo pri vodenju preko odločanja managementa na osnovi timov, kjer so vključeni tudi delavci.	0,759	***
S5d	Zaposleni participirajo pri vodenju preko sistema za zbiranje sugestij oz. predlogov.	0,738	***
S5e	Zaposleni participirajo pri vodenju preko krožkov za kvaliteto.	0,638	***
S5f	Zaposleni participirajo pri vodenju preko timov za reševanje problemov.	0,759	***
S5g	Zaposleni participirajo pri vodenju preko sooblikovanja programov za kvalitetno življenje na delovnem mestu.	0,779	***
S5i	Zaposleni participirajo pri vodenju preko delavsko – managerskih timov.	0,702	***
S8a	Ker je podjetje organizacijsko stabilno, je fluktuacija zaposlenih nizka.	0,460	Fiksni
S8b	Ker je podjetje organizacijsko stabilno, ni pomanjkanja ustreznih delavcev na nobenem nivoju.	0,510	***
S8c	Ker je podjetje organizacijsko stabilno, ni velikih sprememb v sindikalni organiziranosti.	0,564	***
S8d	Ker je podjetje organizacijsko stabilno, se prevzemi, pripojitve, spojitve z drugimi podjetji ne dogajajo.	0,416	***

Tabela 8.31 – nadaljevanje

Oznaka sprem.	Vsebina spremenljivk	Standardna utež	P
S8e	Ker je podjetje organizacijsko stabilno, poseganja države v gospodarstvo ne občutimo do te mere, da bi morali spreminjati organizacijo.	0,483	***
S8f	Ker je podjetje organizacijsko stabilno, je morala zaposlenih na visokem nivoju, zato ne potrebujemo organizacijskih sprememb za njeno izboljševanje.	0,786	***
S8g	Ker je podjetje organizacijsko stabilno, so kazalci poslovanja ugodni oz. jih ne izboljšujemo z organizacijskimi spremembami.	0,651	***
S8h	Ker je podjetje organizacijsko stabilno, mikroorganizacijo redko prilagajamo novim motivom gospodarjenja: npr. novi vodje hočejo prilagajati organizacijo ...	0,444	***
S4b	Zaposleni lahko pridejo do lastništva podjetja z izdajo novih delnic – opcije.	0,672	***
S6b	Ugodnosti za zaposlene preko posebnega načrta - lahko postanejo tudi lastniki določenega deleža v podjetju, kjer so zaposleni.	0,839	***
S4c	Velikost lastniškega deleža, ki ga lahko pridobi zaposleni, je odvisna od višine ...	0,789	***
S4d	Zaposleni dobijo določen delež v podjetju namesto izplačila dobička ob dobrem poslovanju.	0,747	***
S4a	V podjetju obstaja splošni načrt za pridobitev lastništva s strani zaposlenih.	0,870	Fiksni
S4e	Zaposleni dobijo z deležem v podjetju tudi glasovalno pravico na skupščini.	0,669	***
S4f	Podjetje omogoča lastništvo zaposlenim zaradi davčnih ugodnosti za podjetje.	0,730	***
S4g	Znotraj podjetja deluje med zaposlenimi notranji trg delnic oz. deležev lastnega podjetja.	0,698	***
S4h	Z načrti lastništva za zaposlene se stimulira dobre delavce, da ostanejo v podjetju.	0,765	***

Legenda: P – statistična značilnost, *** – statistična značilnost je<0,0005, Fiksni – statistična značilnost ni določena zaradi metode obdelave podatkov.

8.3.2 Konstrukt notranje podjetništvo

Eksplorativna analiza, s katero smo analizirali posamezne dimenzije v konstruktu notranje podjetništvo, je pokazala, da je ta sestavljen iz ene dimenzije (faktorja), ki smo jo poimenovali notranje podjetništvo.

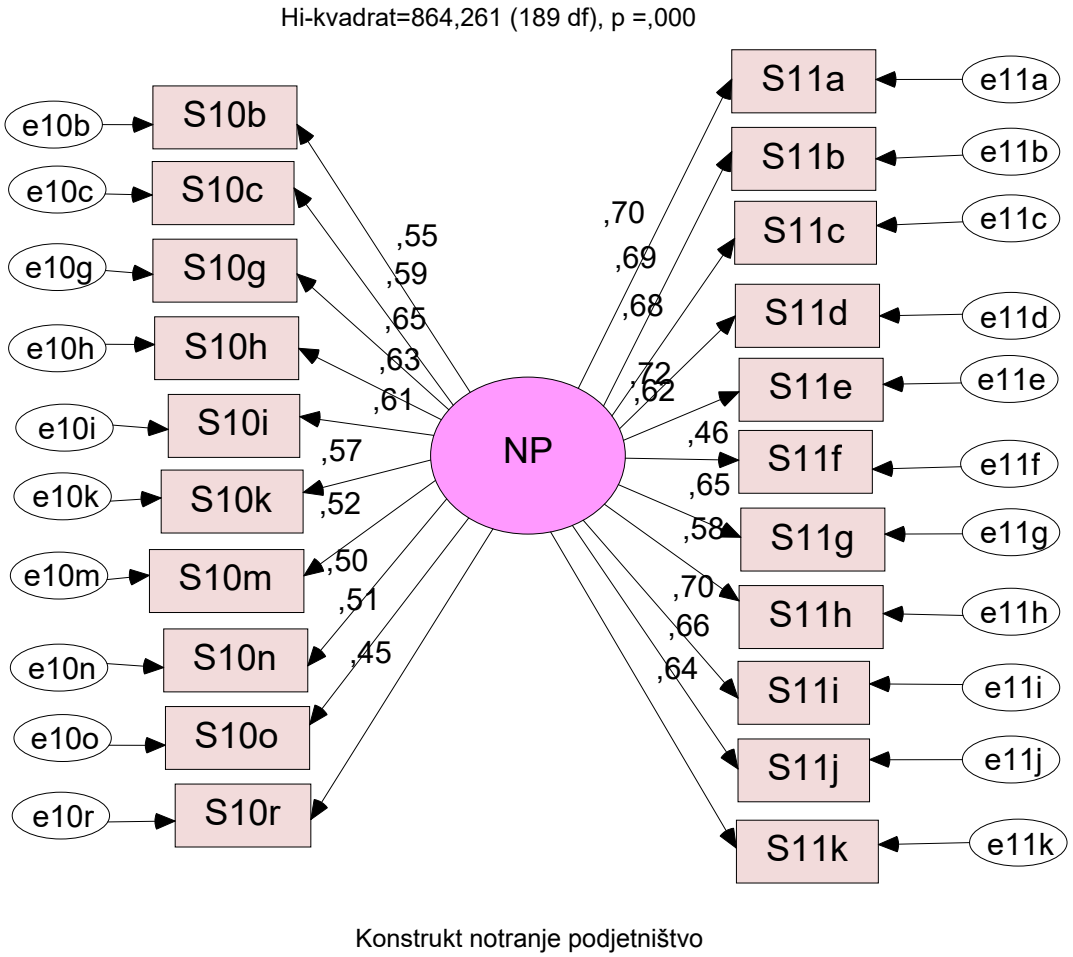
S konfirmativno faktorsko analizo smo preizkušali merski del konstrukta notranje podjetništvo. S konvergentno in diskriminatorno veljavnostjo ocenjenih faktorjev ter

zanesljivostjo mer smo preizkusili, ali posamezni latentni konstrukti dejansko opredeljujejo opazovane spremenljivke.

Ta konstrukt je pokazal visoko zanesljivost (Cronbachov koeficient α=0,923) in konvergenco v smislu koeficientov, saj so regresijski koeficienti na opazovane spremenljivke dokaj visoki (tabela 8.32) in statistično značilni.

Tudi pri tem modelu lahko ugotovimo razmeroma slabo prileganje, indeks CMIN je visok in statistično značilen (p<0,0005); CFI=0,606, NFI=0,551, RFI=0,501, RMSEA=0,157) (slika 8.5), vendar to ni presenetljivo, saj poleg razlogov, ki smo jih omenili že pri prejšnjem modelu (restriktivnost), tu pričakovano slabše prileganje povzroča tudi dejstvo, da smo v model vključili en sam faktor (eksploratorna analiza je sicer dopuščala tudi dva faktorja), ki poleg tega vpliva na veliko število manifestnih spremenljivk.

Slika 8.5 Diagram konstrukta notranje podjetništvo s standardizirano rešitvijo



Opombe: CFI=0,606, NFI=0,551, RFI=0,501, RMSEA=0,157, Cronbach alfa=0,923.
Legenda: NP – notranje podjetništvo, e … faktor napake.

Tabela 8.32 Standardizirani koeficienti in njihove statistične značilnosti – notranje podjetništvo

Oznaka sprem.	Vsebina spremenljivk	Standardna utež	P
S10b	Širimo vrste izdelkov na naših sedanjih trgih.	0,549	Fiksni
S10c	Ukvarjamo se z novimi posli na novih trgih, ki so povezani z našimi obstoječimi posli.	0,588	***
S10g	V našem podjetju je velik poudarek na razvoju novih izdelkov.	0,654	***
S10h	Pogosto uvajamo nove izdelke na trg.	0,627	***
S10i	Izdatki našega podjetja za dejavnosti, ki so povezane z razvojem novih izdelkov, so se v preteklih treh letih...	0,610	***
S10k	Poudarek v podjetju je na rasti, in sicer predvsem z notranjim razvojem v podjetju samem.	0,575	***
S10m	Podjetje rado samo začrta svoje nove procese in proizvodne metode.	0,523	***
S10n	V podjetju hitro izkoriščamo priložnosti, za katere mislimo, da se bodo izplačale.	0,497	***
S10o	Naše podjetje je izredno agresivno in tekmovalno.	0,509	***
S10r	Eksperimentiramo in imamo izvirne pristope k reševanju problemov.	0,451	***
S11a	Poleg horizontalnega komuniciranja v podjetju veliko komuniciramo tudi med različnimi ravnimi v organizaciji.	0,699	***
S11b	Management zelo zanimajo podjetniški projekti v podjetju, zato jih nadzirajo oz. spremljajo...	0,687	***
S11c	Nenehno pridobivamo informacije iz okolja o sedanjih in novih možnih trgih, tj. tekmecih in kupcih.	0,684	***
S11d	Management vzpodbuja samostojnost pri delu, skrbi za nagrade in zagotavlja zaposlenim dovolj časa ...	0,722	***
S11e	V našem podjetju so naslednje organizacijske vrednote: nagnjenost k sodelovanju, pozitiven odnos do drugih ...	0,622	***
S11f	Imamo veliko strateških povezav z drugimi podjetji.	0,456	***
S11g	S strateškimi partnerji pogostokrat kakovostno komuniciramo.	0,654	***
S11h	Imamo visoko raven zaupanja do strateških partnerjev.	0,580	***
S11i	Management se zavzema za strateške povezave, za zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega ...	0,700	***

Tabela 8.32 – nadaljevanje

Oznaka sprem.	Vsebina spremenljivk	Standardna utež	P
S11j	Obstaja visoka skladnost vrednot, norm in merskih praks med našim in partnerskimi podjetji.	0,655	***
S11k	V okolju, v katerem naše podjetje deluje, je hitrost sprememb zelo velika, kar nam nudi veliko poslovnih priložnosti.	0,639	***

Legenda: P – statistična značilnost, *** – statistična značilnost je<0,0005, Fiksni – statistična značilnost ni določena zaradi metode obdelave podatkov

8.3.3 Konstrukt poslovni rezultati

Konfirmativna analiza, s katero smo analizirali posamezne dimenzije v konstruktu poslovni rezultati, je pokazala, da je ta konstrukt sestavljen iz treh dimenzij oz. faktorjev. To so:

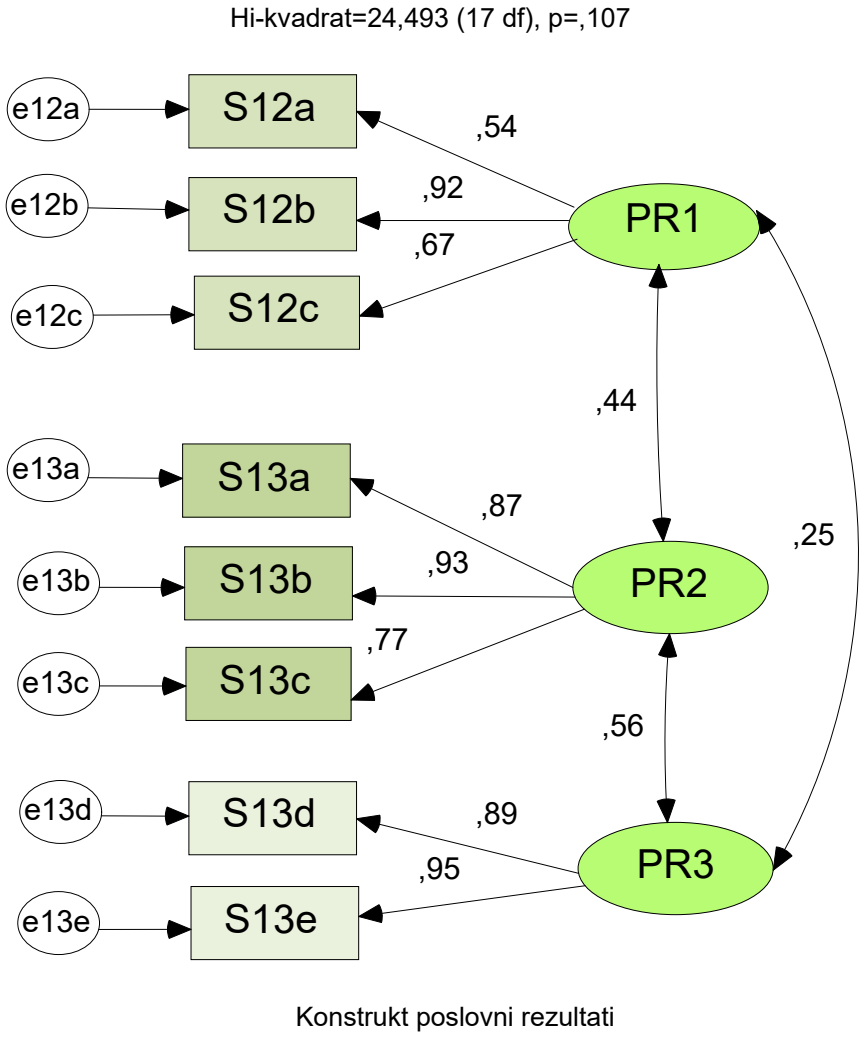
- rast podjetja,
- absolutna profitabilnost,
- relativna profitabilnost.

S konfirmativno faktorsko analizo smo preizkušali merski del konstrukta poslovni rezultati. S konvergentno in diskriminatorno veljavnostjo ocenjenih faktorjev ter zanesljivostjo mer smo preizkusili, ali posamezni latentni konstrukti dejansko opredeljujejo opazovane spremenljivke.

Tudi ta konstrukt je pokazal visoko zanesljivost (Cronbachov koeficient α=0,736 za FR1, 0,878 za FR2 in 0,918 za FR3) in konvergenco v smislu koeficientov, saj so regresijski koeficienti na opazovane spremenljivke dokaj visoki (tabela 8.33) in statistično značilni.

Prileganje modela je zelo dobro, saj je $\chi 2$ statistično neznačilen (p=0,107), indeks RMSEA je nizek (0,055), ostali indeksi pa so blizu idealne vrednosti 1 (slika 8.6).

Slika 8.6 Diagram konstrukta poslovni rezultati s standardizirano rešitvijo



Opombe: CFI=0,988, NFI=0,962, RFI=0,938, RMSEA=0,055, Cronbach alfa=0,736 za FR1, 0,878 za FR2 in 0,918 za FR3.

Legenda: PR1 – rast podjetja, PR2 – absolutna profitabilnost, PR3 – relativna profitabilnost, e … faktor napake.

Tabela 8.33 Standardizirani koeficienti in njihove statistične značilnosti – lastništvo zaposlenih

Oznaka sprem.	Vsebina spremenljivk	Standardna utež	P
S12a	Povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih.	0,539	Fiksni
S12b	Povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih.	0,918	***
S12c	Rast tržnega deleža v preteklih treh letih: tržni delež vašega podjetja.	0,666	***

Tabela 8.33 – nadaljevanje

Oznaka sprem.	Vsebina spremenljivk	Standardna utež	P
S13a	Povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih.	0,869	Fiksni
S13b	Povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih.	0,925	***
S13d	Dobičkonosnost vašega podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji, ki jih poznate.	0,892	Fiksni
S13e	Dobičkonosnost vašega podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki so približno...	0,952	***
S13c	Povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih.	0,773	***

Legenda: P – statistična značilnost, *** – statistična značilnost je<0,0005, Fiksni – statistična značilnost ni določena zaradi metode obdelave podatkov

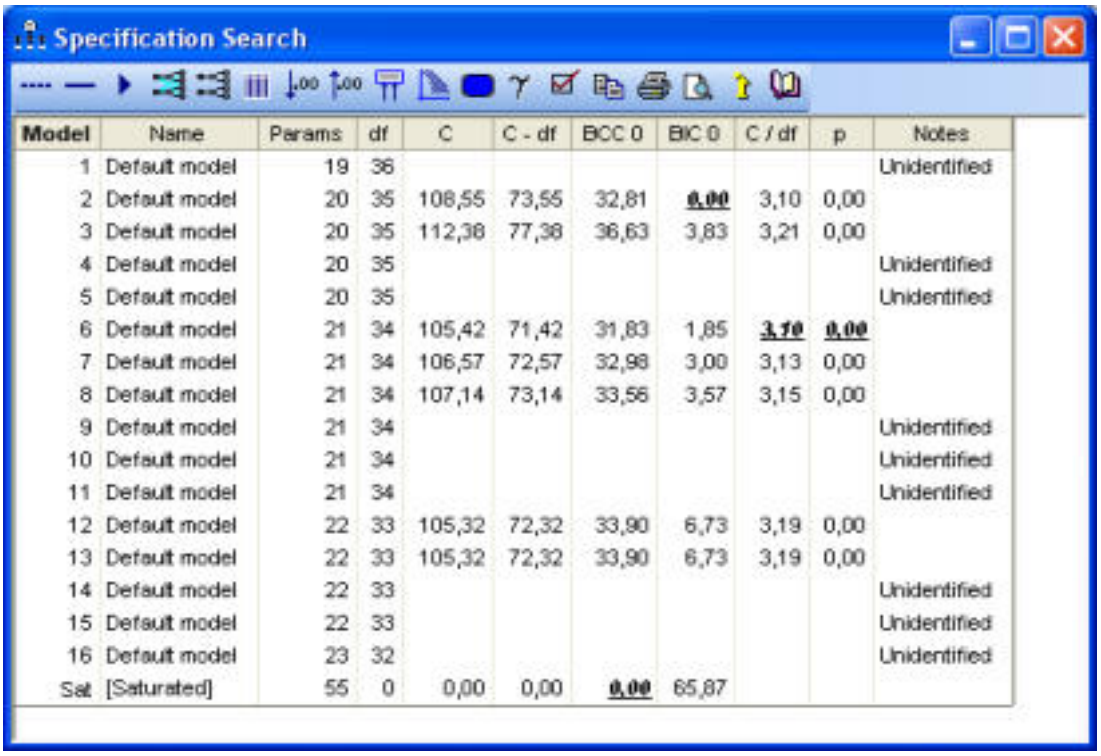
8.3.4 Celotni integrativni model lastništva zaposlenih

Poiskali smo celotni integrativni model lastništva zaposlenih, v katerega je poleg konfirmativnega dela, ki je sestavljen iz treh konstruktov (lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo in poslovni rezultati), vključeno tudi iskanje vpliva velikosti in starosti podjetja. Gre za eksplorativno iskanje tega modela (angl. *specification search*), v katerem so štiri opcijske povezave, tj. s S2d (starost podjetja) in S9a (velikost podjetja) na FNP (konstrukt notranje podjetništvo) in FR (konstrukt poslovni rezultati). Te štiri opcijske povezave so proizvedle 16 modelov, med katerimi pa je bilo samo šest identifikabilnih . Med njimi smo izbirali po standardnih kriterijih, ki jih ponuja program AMOS, tj. Bayesovem informacijskem kriteriju BIC oz. BIC0 (tj. BIC, od katerega je odšteta najmanjša BIC vrednost med preizkušanimi modeli) in kvocientu CMIN/df oz. χ^2/df, tj. minimalno diskrepanco[34] kovariančnih matrik ulomljeno s stopinjami prostosti pripadajočega modela.

Po kriteriju BIC je najboljši drugi model, ki ima samo povezavo od S2d na FNP, po kriteriju C/df (minimum discrepancy) pa šesti model, ki ima še povezavo od S9a tudi (samo) na FNP (slika 8.7). V splošnem sta obe povezavi razmeroma šibki.

[34] Diskrepanca pomeni razliko med teoretičnim modelom in dejanskimi podatki. Torej je zaželeno, da je čim manjša in statistično neznačilna (p>0,05), toda: tudi če se to ne zgodi, ni nujno, da je s tem kaj narobe (vsi modeli so samo poenostavljeni približki stvarnosti).

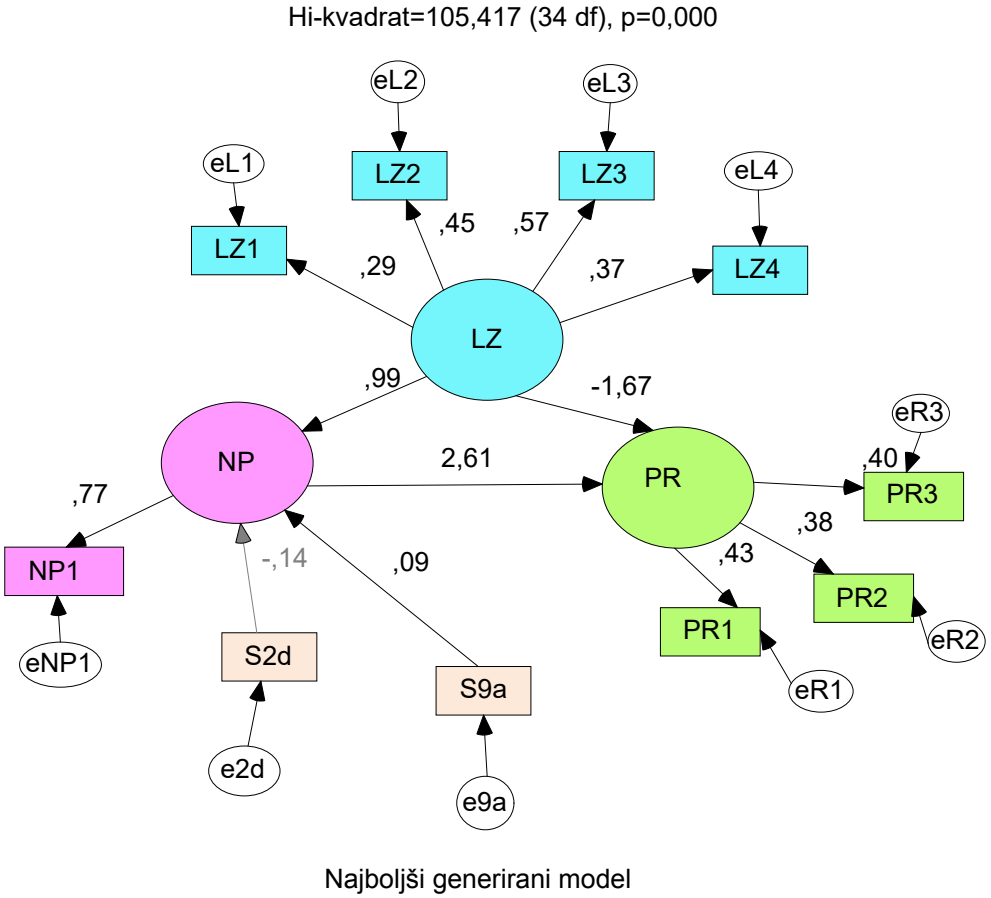
Slika 8.7 Generirani modeli



Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
1	Default model	19	36							Unidentified
2	Default model	20	35	108,55	73,55	32,81	**0,00**	3,10	0,00	
3	Default model	20	35	112,38	77,38	36,63	3,83	3,21	0,00	
4	Default model	20	35							Unidentified
5	Default model	20	35							Unidentified
6	Default model	21	34	105,42	71,42	31,83	1,85	**3,10**	**0,00**	
7	Default model	21	34	106,57	72,57	32,98	3,00	3,13	0,00	
8	Default model	21	34	107,14	73,14	33,56	3,57	3,15	0,00	
9	Default model	21	34							Unidentified
10	Default model	21	34							Unidentified
11	Default model	21	34							Unidentified
12	Default model	22	33	105,32	72,32	33,90	6,73	3,19	0,00	
13	Default model	22	33	105,32	72,32	33,90	6,73	3,19	0,00	
14	Default model	22	33							Unidentified
15	Default model	22	33							Unidentified
16	Default model	23	32							Unidentified
Sat	[Saturated]	55	0	0,00	0,00	**0,00**	65,87			

Ker je prileganje obeh modelov podobno, smo se zaradi vsebinskih razlogov odločili, da obdržimo šesti model (slika 8.8).

Slika 8.8 Najboljši generirani integralni model lastništva zaposlenih z vplivom velikosti in starosti podjetja



Opombe: CFI=0,625, NFI=0,553, RFI=0,408, RMSEA=0,120.

Legenda: LZ – lastništvo zaposlenih, NP – notranje podjetništvo, NP1 – notranje podjetništvo – faktor, PR – poslovni rezultati, PR1 – rast podjetja, PR2 – absolutna profitabilnost, PR3 – relativna profitabilnost, LZ1 – planiranje lastništva zaposlenih, LZ2 – informiranje zaposlenih, LZ3 – participiranje pri vodenju, LZ4 – organizacijska stabilnost podjetja, S2d – starost podjetja, S9a – velikost podjetja, e … faktor napake.

Prileganje modela je razmeroma šibko, saj je $\chi 2$ statistično značilen ($p<0,0005$), indeks RMSEA je precej visok (0,120) in na meji sprejemljivega, ostali indeksi pa so dokaj nizki (slika 8.8).

Regresijski koeficient NP (konstrukt notranje podjetništvo) na S2d (starost podjetja) je blizu statistične značilnosti (p=0,085), regresijski koeficient FNP na S9a (velikost podjetja) pa ni statistično značilen (p=0,156) (tabela 8.34).

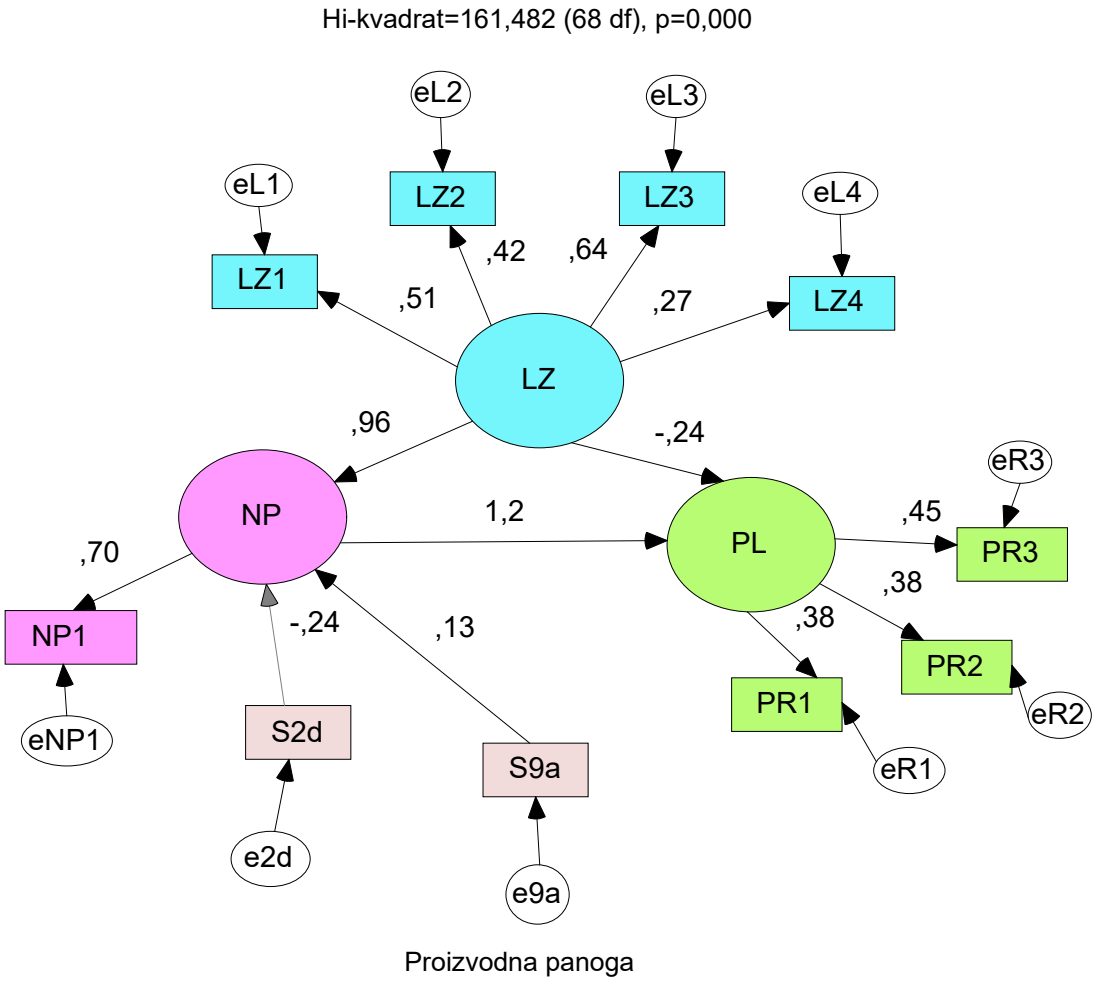
Tabela 8.34 Standardizirani koeficienti in njihove statistične značilnosti – najboljši model

Konstrukt, dimenzija	Smer vpliva	Konstrukt, dimenzija, spremenljivka	Standardna utež	P
NP	<---	LZ	0,987	0,003
NP	<---	S2d	-0,137	0,085
NP	<---	S9a	0,087	0,156
PR	<---	LZ	-1,672	0,283
PR	<---	NP	2,612	0,078
LZ1	<---	LZ	0,295	0,007
LZ2	<---	LZ	0,455	0,007
LZ3	<---	LZ	0,573	0,004
LZ4	<---	LZ	0,367	0,012
PR2	<---	PR	0,376	0,001
PR1	<---	PR	0,431	0,007
PR3	<---	PR	0,399	0,000
NP1	<---	NP	0,772	Fiksni

Legenada: LZ – lastništvo zaposlenih, NP – notranje podjetništvo, NP1 – notranje podjetništvo. faktor, PR – poslovni rezultati, PR1 – rast podjetja, PR2 – absolutna profitabilnost, PR3 – relativna profitabilnost, LZ1 – planiranje lastništva zaposlenih, LZ2 – informiranje zaposlenih, LZ3 – participiranje pri vodenju, LZ4 – organizacijska stabilnost podjetja, S2d – starost podjetja, S9a – velikost podjetja.

Zaradi testiranja hipotez v poglavju 8.3.5 smo potrebovali podatke o statistični značilnosti tudi za tiste koeficiente, ki so bili zaradi potrebe metode fiksirani (LZ1, PR1, NP1). Zaradi tega smo izvedli analizo še enkrat, sprostili dva prej fiksirana koeficienta (LZ2, PR2) in ju zamenjali z drugimi (LZ2, PR2); tako smo pridobili podatke o statistični značilnosti prvotno fiksiranih koeficientov. Fiksiran je ostal le še koeficient NP1, ker zanj nismo potrebovali podatkov o statistični značilnosti, saj ne nastopa v nobeni od hipotez (tabela 8.34).

Slika 8.9 Integrativni model lastništva zaposlenih z vplivom velikosti in starosti podjetja za proizvodno panogo

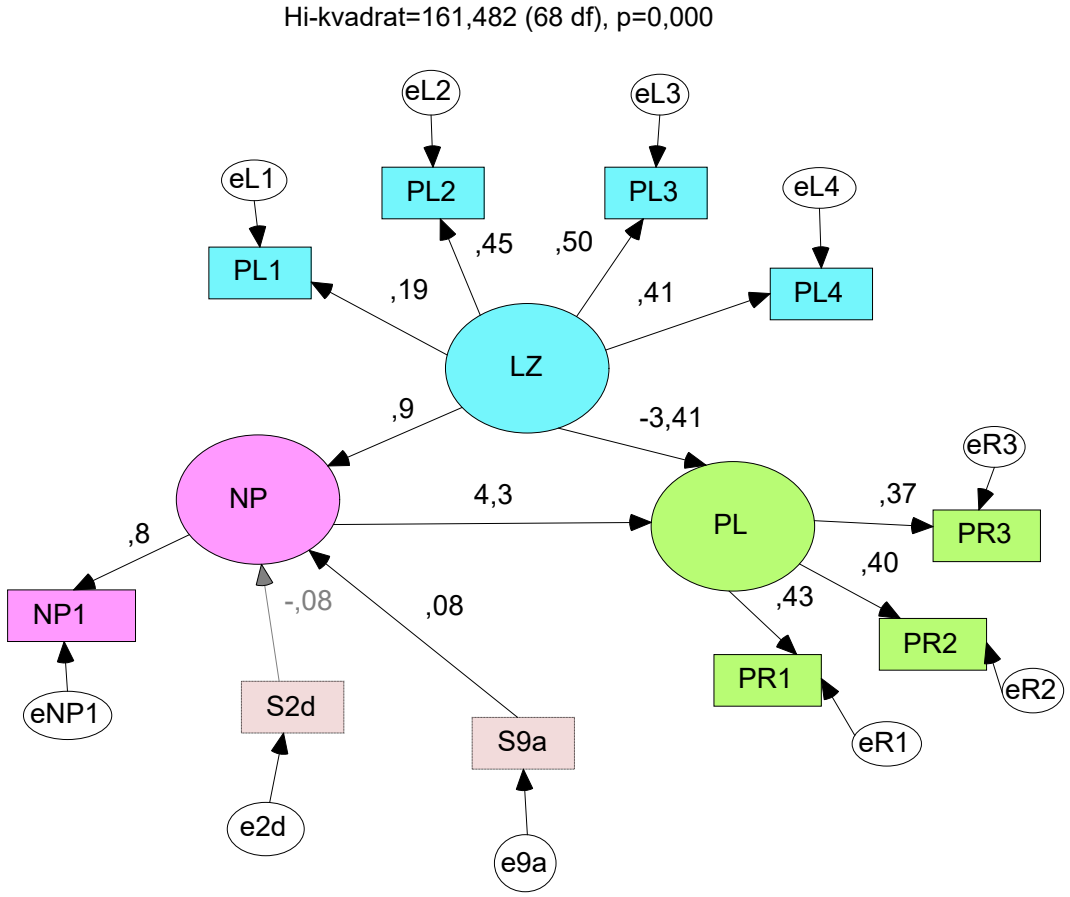


Opombe: CFI=0,524, NFI=0,436, RFI=0,254, RMSEA=0,100.

Legenda: LZ – lastništvo zaposlenih, NP – notranje podjetništvo, NP1 – notranje podjetništvo – faktor, PR – poslovni rezultati, PR1 – rast podjetja, PR2 – absolutna profitabilnost, PR3 – relativna profitabilnost, LZ1 – planiranje lastništva zaposlenih, LZ2 – informiranje zaposlenih, LZ3 – participiranje pri vodenju, LZ4 – organizacijska stabilnost podjetja, S2d – starost podjetja, S9a – velikost podjetja, e … faktor napake.

Tudi pri tem modelu lahko ugotovimo razmeroma slabo prileganje, indeks CMIN je visok in statistično značilen ($p<0,0005$); CFI=0,606, NFI=0,551, RFI=0,501, RMSEA=0,157) (slika 8.9).

Slika 8.10 Integrativni model lastništva zaposlenih z vplivom velikosti in starosti podjetja za storitveno panogo



Opombe: CFI=0,549, NFI=0,452, RFI=0,275, RMSEA=0,096.

Legenda: LZ – lastništvo zaposlenih, NP – notranje podjetništvo, NP1 – notranje podjetništvo – faktor, PR – poslovni rezultati, PR1 – rast podjetja, PR2 – absolutna profitabilnost, PR3 – relativna profitabilnost, LZ1 – planiranje lastništva zaposlenih, LZ2 – informiranje zaposlenih, LZ3 – participiranje pri vodenju, LZ4 – organizacijska stabilnost podjetja, S2d – starost podjetja, S9a – velikost podjetja, e … faktor napake.

Prileganje modela je razmeroma šibko, saj je χ^2 statistično značilen ($p<0,0005$), indeks RMSEA je nizek (0,096) in zato sprejemljiv, ostali indeksi pa so dokaj nizki (slika 8.10).

Primerjali smo tudi standardizirane koeficiente modela za proizvodno in storitveno panogo (tabela 8.35) in na ta način ugotovili, kateri od njiju bolje pojasnjuje svoje panožno področje. Tu primerjamo velikost (lahko tudi značilnost) regresijskih koeficientov. Očitno je, da sta vpliva lastništva zaposlenih in notranjega podjetništva na poslovne rezultate zelo različna glede na panogi. Ta vpliv je veliko močnejši v storitveni panogi. Ostali standardizirani koeficienti v modelu pa so si zelo podobni.

Tabela 8.35 Primerjava standardiziranih koeficientov proizvodnega in storitvenega modela

Konstrukt, dimenzija	Smer vpliva	Konstrukt, dimenzija, spremenljivka	Standardizirani koeficienti – proizvodna panoga	Standardizirani koeficienti – storitvena panoga
NP	<---	LZ	0,96	0,99
NP	<---	S2d	-0,24	-0,08
NP	<---	S9a	0,13	0,8
PR	<---	LZ	**-0,24**	**-3,41**
PR	<---	NP	**1,22**	**4,31**
LZ1	<---	LZ	0,51	0,19
LZ2	<---	LZ	0,42	0,45
LZ3	<---	LZ	0,64	0,50
LZ4	<---	LZ	0,27	0,41
PR2	<---	PR	0,38	0,40
PR1	<---	PR	0,38	0,43
PR3	<---	PR	0,45	0,37
NP1	<---	NP	0,70	0,86

Legenada: LZ – lastništvo zaposlenih, NP – notranje podjetništvo, NP1 – notranje podjetništvo. faktor, PR – poslovni rezultati, PR1 – rast podjetja, PR2 – absolutna profitabilnost, PR3 – relativna profitabilnost, LZ1 – planiranje lastništva zaposlenih, LZ2 – informiranje zaposlenih, LZ3 – participiranje pri vodenju, LZ4 – organizacijska stabilnost podjetja, S2d – starost podjetja, S9a – velikost podjetja.

8.3.5 Testiranje hipotez

V nadaljevanju bomo testirali hipoteze.

Testiranje posrednega vpliva konstrukta lastništvo zaposlenih na poslovne rezultate podjetja

Preden smo testirali hipoteze, nas je zanimalo, kakšen vpliv imata lastništvo zaposlenih in notranje podjetništvo na poslovne rezultate podjetja. To smo ugotovili z analizo celotnega modela (slika 8.8 in tabela 8.34).

Posredni (angl. *indirect*) vpliv lastništva zaposlenih na poslovne rezultate je 2,584 (kar je produkt direktnih vplivov LZ na NP in NP na PR, tj. 0,987*2,612), je zelo močan in na meji statistične značilnosti (0,003 in 0,078). Ta posredni vpliv lastništva zaposlenih na poslovne rezultate se izvaja preko notranjega podjetništva.

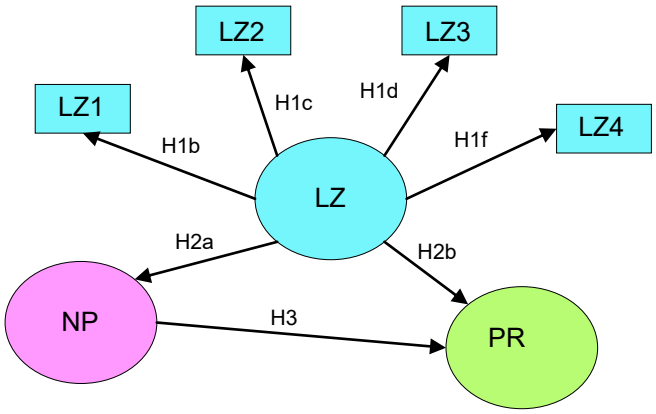
Direktni (angl. *direct)* vpliv lastništva zaposlenih na poslovne rezultate je močan in negativen (-1,672) ter statistično neznačilen (p=0,283).

Skupni (angl. *total)* vpliv lastništva zaposlenih na notranje podjetništvo je močan in pozitiven (0,987) ter visoko statistično značilen (p=0,003).

Testiranje hipotez

Tudi hipoteze smo testirali na osnovi celotnega modela (slika 8.8 in tabela 8.34). Na sliki 8.11 so označene hipoteze in posamezne dimenzije ter faktorji, katerih medsebojne vplive testiramo.

Slika 8.11 Najboljši generirani integralni model – testiranje hipotez



Najboljši generirani integralni model – testiranje hipotez

Legenda: LZ – lastništvo zaposlenih, NP – notranje podjetništvo, LZ1 – planiranje lastništva zaposlenih, LZ2 – informiranje zaposlenih, LZ3 – participiranje pri vodenju, LZ4 – organizacijska stabilnost podjetja, H1b, H1c, H1d … – oznake hipotez.

Lastništvo zaposlenih

Hipoteza 1a: Večanje deleža osnovnega kapitala v podjetju, ki je v lasti zaposlenih, je pozitivno povezano z lastništvom zaposlenih (LZ).

Te hipoteze nismo mogli testirati, ker smo z eksploratorno analizo izločili faktor »večanje deleža osnovnega kapitala«, na katerega se nanaša.

Hipoteza 1b: Plani, ki omogočajo zaposlenim pridobitev solastništva (LZ1), so pozitivno povezani z lastništvom zaposlenih (LZ).

V tem modelu je vpliv konstrukta lastništvo zaposlenih na plane, ki omogočajo lastništvo, razmeroma majhen (standardizirani regresijski koeficient je 0,295), njegova statistična značilnost pa znaša (p=0,007). Če se konstrukt lastništva zaposlenih poveča za eno standardno enoto, je pričakovana sprememba na faktorju plani lastništva (povprečju spremenljivk, ki tvorijo faktor) za 0,295 standardne enote.

Hipotezo lahko sprejmemo.

Hipoteza 1c: Informiranost zaposlenih (LZ2) je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih (LZ).

Vpliv konstrukta lastništva zaposlenih na informiranost zaposlenih je srednje velik (standardizirani regresijski koeficient je 0,455), toda statistično značilen (p=0,007). Če

se konstrukt lastništva zaposlenih poveča za eno standardno enoto, je pričakovana sprememba na faktorju informiranost zaposlenih za 0,455 standardne enote.

Hipotezo sprejmemo.

Hipoteza 1d: Participacija zaposlenih (LZ3) pri vodenju podjetja je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih (LZ).

Vpliv konstrukta lastništvo zaposlenih na faktor participacija zaposlenih je srednje velik (standardizirani regresijski koeficient je 0,573) in statistično značilen (p=0,004). Če se konstrukt lastništva zaposlenih poveča za eno standardno enoto, je pričakovana sprememba na faktorju participacija zaposlenih za 0,573 standardne enote.

Hipotezo sprejmemo.

Hipoteza 1e: Kompenzacije zaposlenim so pozitivno povezane z lastništvom zaposlenih (LZ).

Te hipoteze nismo mogli testirati, ker smo z eksploratorno analizo izločili faktor »kompenzacije zaposlenim«, na katerega se nanaša.

Hipoteza 1f: Organizacijska stabilnost (LZ4) je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih (LZ).

V tem modelu je vpliv konstrukta lastništvo zaposlenih na faktor organizacijska stabilnost razmeroma nizek (standardni regresijski koeficient je 0,367), je pa statistično značilen (p=0,012). Če se konstrukt lastništva zaposlenih poveča za eno standardno enoto, je pričakovana sprememba na faktorju organizacijska stabilnost za 0,367 standardne enote.

Hipotezo sprejmemo.

Hipoteza 1g: Velikost podjetja je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih (LZ).

Te hipoteze nismo mogli testirati, ker smo z eksploratorno analizo izločili faktor »velikost podjetja«, na katerega se nanaša.

Hipoteza 1h: Število zaposlenih je pozitivno povezano z lastništvom zaposlenih (LZ).

Tudi te hipoteze nismo mogli testirati, ker smo z eksploratorno analizo izločili faktor »število zaposlenih«, na katerega se nanaša.

Hipoteza 2a: Lastništvo zaposlenih (LZ) je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom (NP).

Vpliv lastništva na notranje podjetništvo je zelo visok (standardni regresijski koeficient je 0,987) in statistično značilen (p=0,003).

Če se konstrukt lastništva zaposlenih poveča za eno standardno enoto, je pričakovana sprememba na konstruktu notranje podjetništvo za 0,987 standardne enote.

Hipotezo lahko sprejmemo.

Poslovni rezultati

Hipoteza 2b: Lastništvo zaposlenih (LZ) je pozitivno povezano s poslovnimi rezultati (PR) podjetja.

Vpliv lastništva zaposlenih na poslovne rezultate je zelo visok (standardni regresijski koeficient je visok in negativen -1,672) ter nad mejo statistične značilnosti (p=0,283). Če se konstrukt lastništva poveča za eno standardno enoto, je pričakovana sprememba na poslovnih rezultatih za -1,672 standardne enote.

Hipoteze zaradi nizke statistične značilnosti ne moremo sprejeti.

Hipoteza 3: Notranje podjetništvo (NP) je pozitivno povezano s poslovnimi rezultati (PR).

V tem modelu je vpliv konstrukta notranje podjetništvo na poslovne rezultate podjetja zelo visok (standardni regresijski koeficient je 2,612), njegova statistična značilnost je malo nad mejo sprejemljivega (p=0,078). Če se konstrukt notranje podjetništvo poveča za eno standardno enoto, je pričakovana sprememba na poslovnih rezultatih podjetja za 2,612 standardne enote.

Hipotezo zaradi statistične značilnosti, ki je tik nad mejo sprejemljivega, sprejmemo le delno.

8.4 Razprava

Z vsebinsko analizo odgovorov na vprašanja v okviru konstruktov lastništvo zaposlenih in notranje podjetništvo smo spoznali nekatera dejstva, ki so po mnenju izpolnjevalcev ankete najpomembnejša. To so: zaposleni pridobijo z lastniškim deležem tudi glasovalno pravico; pri vodenju zaposleni najbolj participirajo z zbiranjem sugestij; najpomembnejša kompenzacija za zaposlene je plačilo izobraževanja izven podjetja; zaposleni so najbolj informirani na področju tržnih razmer; glavni razlog za organizacijsko stabilnost podjetja je nizka fluktuacija kadrov; zaposleni zaznavajo vsebino notranjega podjetništva preko izkoriščanja priložnosti, ki se bodo izplačale; pomen notranjega podjetništva zaposleni najbolj čutijo preko nenehnega pridobivanja informacij iz okolja o sedanjih in novih možnih trgih. To so najpogostejši odgovori vprašanih, zato nam dajejo dober vpogled v stališča slovenskih managerjev kot najpomembnejših, ko jih sprašujemo o lastništvu zaposlenih in notranjem podjetništvu.

Pri primerjavi vzorca s celotno populacijo smo ugotovili, da so velika podjetja bolj pogosto izpolnjevala vprašalnik kot mala. Ta razlika je bila statistično značilna, zato menimo, da rezultate raziskave z večjo natančnostjo posplošujemo na velika kot na mala podjetja.

V teoretični model lastništva zaposlenih smo vključili naslednje konstrukte: lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo in poslovno uspešnost. Za vsakega od njih smo oblikovali dimenzije, in sicer za lastništvo zaposlenih osem, za notranje podjetništvo in za poslovno uspešnost pa po dve dimenziji. Dimenzijam smo priredili pojasnjevalne spremenljivke.

Eksplorativna analiza nam je dala odgovor na vprašanje, katere so glavne pojasnjevalne spremenljivke, kar smo izvedli s preverjanjem teoretično oblikovanih konstruktov. Ostale spremenljivke smo izključili iz nadaljnje analize. Tako smo v

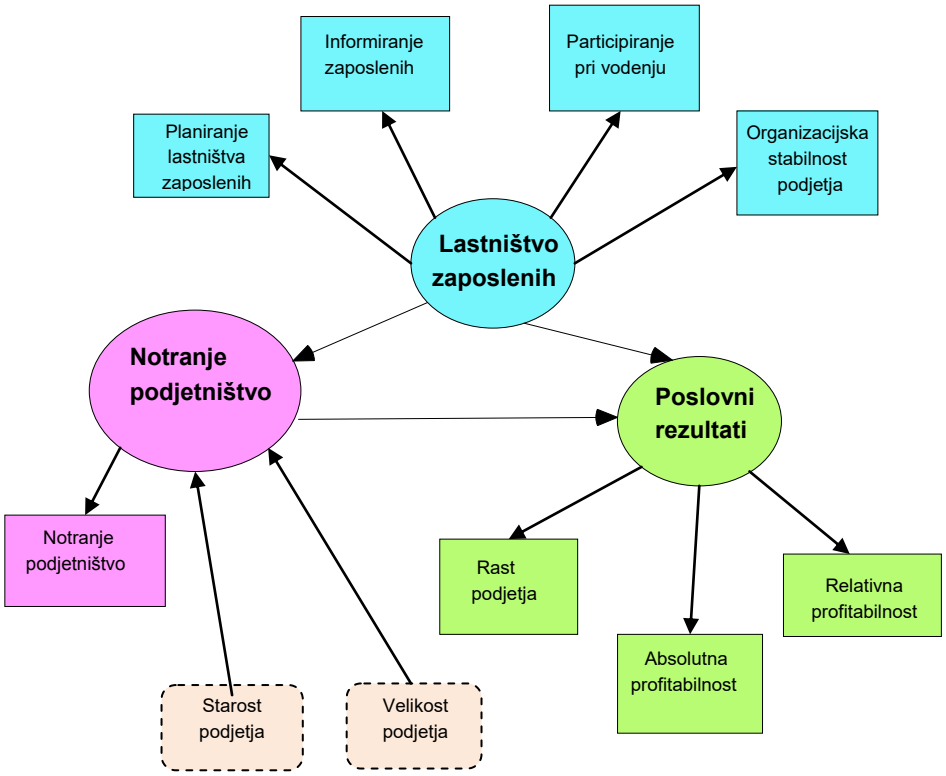
okviru konstrukta lastništvo zaposlenih izločili devet spremenljivk od triinštiridesetih in jih za nadaljnjo analizo uporabili štiriintrideset, pri konstruktu notranje podjetništvo smo jih izločili devet in jih za nadaljevanje obdržali enaindvajset, pri konstruktu poslovne uspešnosti pa nismo izločili nobene in jih je torej za nadaljevanje ostalo začetnih osem.

S kontrolno faktorsko analizo smo preverili, ali z eksploratorno analizo pridobljeni podatki veljajo tudi, če vključimo vpliv panoge ter velikost in starost podjetja. Primerjave med celotnimi konstrukti (lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo, poslovni rezultati) in le delom istih konstruktov, ki so se nanašali na navedene kriterije v oklepaju (proizvodna ali storitvena panoga, starost do ali nad 20 let, letni promet do ali nad 2 mio EUR), so pokazale, da so projekcije na faktorje zelo podobne. Iz tega izhaja, da pridobljeni podatki veljajo v enaki meri za obe panogi, za vse starosti podjetij in tudi za vse velikosti podjetij z nad 20 zaposlenimi.

S konfirmativno faktorsko analizo smo preizkušali, ali posamezni latentni konstrukti dejansko opredeljujejo opazovane spremenljivke. V primeru konstrukta lastništvo zaposlenih lahko z veliko zanesljivostjo trdimo, da vplivi, ki smo jih opredelili, obstajajo tudi na populaciji (podjetja v Sloveniji z nad 20 zaposlenimi) in ne le na vzorcu podjetij. Tudi za konstrukt notranje podjetništvo lahko ugotovimo, da ta konstrukt dejansko opredeljuje opazovane spremenljivke, zato lahko trdimo, da obstajajo na populaciji enaki vplivi kot na vzorcu. Prileganje podatkov pri tem konstruktu je sicer slabše, vendar je po našem mnenju razlog za to v samo enem faktorju, ki poleg tega vpliva na veliko število manifestiranih spremenljivk. Konstrukt poslovni rezultati ima zelo ugodne statistične pokazatelje, zato lahko z veliko zanesljivostjo trdimo, da v tem konstruktu opredeljeni vplivi veljajo tudi za celotno populacijo.

Z eksploratornim načinom smo poiskali integrativni model lastništva zaposlenih, ki poleg konstruktov lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo in poslovni rezultati vključuje tudi vpliv velikosti in starosti podjetja (slika 8.12). Dobljeni model ima dokaj slabe statistične pokazatelje, zato ga ne moremo z veliko zanesljivostjo prenesti z vzorca podjetij na celotno populacijo. Izdelali smo tudi primerjavo med integrativnim modelom lastništva zaposlenih za proizvodno in za storitveno panogo. Na ta način smo ugotovili, kateri model bolje pojasnjuje svoje panožno področje. Modela sta zelo podobna, je pa opaziti veliko razliko pri vplivu lastništva zaposlenih in notranjega podjetništva na poslovne rezultate. V primeru podjetij v storitveni panogi lastništvo zaposlenih brez notranjega podjetništva veliko bolj negativno vpliva na poslovne rezultate kot v proizvodni panogi. Če pa v podjetje vključimo notranje podjetništvo (posredni vpliv lastništva zaposlenih na poslovne rezultate), se pozitiven učinek lastništva zaposlenih bistveno bolj poveča prav pri podjetjih v storitveni panogi.

Slika 8.12 Integrativni model lastništva zaposlenih



Teoretično postavljeni model, ki smo ga modificirali na osnovi eksplorativne analize, smo preverili s konfirmativno faktorsko analizo. Delno smo potrdili veljavnost rezultatov eksplorativne analize in dokazali zanesljivost merskega modela ter njegovo konvergentno in diskriminacijsko veljavnost. Tako smo le delno dokazali multidimenzionalnost modela in njegovo primerljivost, saj ima veliko indeksov primernosti merskega in strukturnega modela odlične vrednosti, nekaj pa je tudi slabših.

V poglavju 5.1 so bila postavljena tri ključna raziskovalna vprašanja. Ogovori nanje so naslednji:

- Glavne dimenzije, ki opredeljujejo konstrukt lastništvo zaposlenih, so: planiranje lastništva zaposlenih, informiranje zaposlenih, participiranje pri vodenju in stabilnost organizacije.
- Lastništvo zaposlenih vpliva na rast podjetja. Vpliva pozitivno toda šibko na absolutno profitabilnost podjetja. Ne vpliva pa na relativno profitabilnost, kar pomeni profitabilnost v primerjavi z drugimi primerljivimi podjetji v panogi.
- Pozitivna povezanost med notranjim podjetništvom in lastništvom zaposlenih obstaja in je zelo močna.

Doseženi so bili tudi drugi cilji te raziskave. Razjasnili smo večdimenzionalni koncept lastništva zaposlenih in ga poimenovali integrativni model lastništva zaposlenih. Testirali smo postavljene hipoteze, pridobljeni so bili podatki o slovenskih

podjetjih (lastniška struktura, statusna ureditev, kotiranje delnic na borzi, razporeditev lastništva v osnovnem kapitalu, poslovni rezultati …), izdelana je bila tudi poglobljena analiza poslovnega področja lastništva zaposlenih.

Ta disertacija bo nadgradila raziskavo (Klaneček 2006), v kateri smo zapisali priporočilo, da je raziskavo treba razširiti na celotno gospodarsko območje Slovenije, kajti omenjena raziskava je bila omejena na eno podjetje. V tisti raziskavi je bila le delno sprejeta hipoteza o povezanosti med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom, v tej disertaciji pa smo to hipotezo sprejeli v celoti. V tisti raziskavi ni bila sprejeta pozitivna povezava med lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja; v tej raziskavi sicer ta hipoteza neposredno ni bila testirana, ampak le v okviru dimenzije poslovni rezultati podjetja, kjer pa nismo dokazali dovolj velikega statistično značilnega vpliva lastništva na rezultate.

Razkoraka med pričakovanimi in dobljenimi rezultati v tej raziskavi skoraj ni, saj smo v praksi preverjali teorijo, ki je nastala z drugimi raziskavami na tem področju. Malo nas je presenetilo edino dejstvo, da nismo potrdili hipoteze o pozitivnem vplivu notranjega podjetništva na rast podjetja in na njegovo relativno profitabilnost. Preseneča nas tudi tako močna vloga notranjega podjetništva v podjetjih in njegov vpliv na poslovne rezultate poslovanja v kombinaciji z notranjim lastništvom predvsem v storitveni panogi.

V empiričnem delu raziskave smo testirali postavljene hipoteze. V okviru konstrukta lastništvo zaposlenih, kjer smo dokazovali povezanost z njenimi dimenzijami (faktorji), so bile sprejete štiri hipoteze: H1b, H1c, H1d in H1f, niso pa bile testirane hipoteze H1a, H1e, H1g in H1h, ker smo z eksplorativno analizo ukinili faktorje, na katere so se vezale. Hipoteza, ki se nanaša na konstrukt lastništvo zaposlenih in notranje podjetništvo – H2a – je bila sprejeta. Ni pa bila sprejeta hipoteza H2b, ki izraža odnos med lastništvom zaposlenih in poslovnimi rezultati. Le delno je bila sprejeta hipoteza H3, ki izraža relacijo med notranjim podjetništvom in poslovnimi rezultati.

Tabela 8.36 Rezultati sprejemanja hipotez

Oznaka	Vsebina hipoteze	Status potrditve
H1a	Večanje deleža osnovnega kapitala v podjetju, ki je v lasti zaposlenih, je pozitivno povezano z lastništvom zaposlenih.	Ni testirana
H1b	Plani, ki omogočajo zaposlenim pridobitev solastništva, so pozitivno povezani z lastništvom zaposlenih.	Sprejeta
H1c	Participacija zaposlenih pri vodenju podjetja je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih.	Sprejeta
H1d	Kompenzacije zaposlenim so pozitivno povezane z lastništvom zaposlenih.	Sprejeta
H1e	Informiranost zaposlenih je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih.	Ni testirana
H1f	Organizacijska stabilnost je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih.	Sprejeta

Tabela 8.36 – nadaljevanje

Oznaka	Vsebina hipoteze	Status potrditve
H1g	Velikost podjetja je pozitivno povezana z lastništvom zaposlenih.	Ni testirana
H1h	Število zaposlenih je pozitivno povezano z lastništvom zaposlenih.	Ni testirana
H2a	Lastništvo zaposlenih je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom.	Sprejeta
H2b	Lastništvo zaposlenih je pozitivno povezano s poslovnimi rezultati.	Ni sprejeta
H3	Notranje podjetništvo je pozitivno povezano s poslovnimi rezultati podjetja.	Delno sprejeta

8.5 Priporočila za podjetja

Če bodo podjetja zaposlenim omogočala pridobitev lastništva, bo to ugodno vplivalo na rezultate poslovanja. Ob tem ne smemo zanemariti dejstva, da samo lastništvo deležev podjetja ni dovolj; spremljati ga mora tudi pravilna organizacija poslovanja z zadostno mero informiranja zaposlenih in s sodelovanjem zaposlenih pri vodenju. Podjetje mora biti organizacijsko stabilno z vnaprej pripravljenimi načrti za pridobivanje lastništva zaposlenih.

Ta raziskava je pokazala, da je v podjetju poleg omogočanja lastništva zaposlenim zelo smiselno uvajati tudi notranje podjetništvo. Oboje skupaj je zmagovalna kombinacija, ki zelo pozitivno vpliva na poslovne rezultate poslovanja.

9 SKLEP

Osnovno vodilo, ki nas je pripeljalo do teme doktorske disertacije, so bile podjetniške izkušnje avtorja in želja, da bi dolgoročno in kratkoročno motivirali zaposlene za dober zaslužek in veliko prihrankov za prihodnost oz. za upokojitev in za njihovo kariero. V našem podjetju smo zaposlenim omogočili, da so postali delni lastniki, in nato opazovali njihove odzive oz. spremembe v njihovem odnosu do dela. Ob tem smo preučevali literaturo, ki nas je pripeljala do potrebe, da bi to področje bolj podrobno raziskali.

V teoriji navedena dejstva kažejo na to, da bi v vseh podjetjih veljalo razmišljati o tem, da se lastništvo v večji meri prenese na zaposlene. Tako bi vlogo lastniške funkcije razdelili med zaposlene in s tem zagotovili večjo motiviranost za delo in predvsem večjo odgovornost do dela, kar bi omogočilo hitrejši osebni napredek zaposlenih in rast celotnega podjetja. Na ta način bi zaposleni pričeli razmišljati in delati kot podjetniki – lastniki.

Zakonodaja v Sloveniji se je z Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (2008), ki je bil sprejet predlani, približala razmišljanju, da je treba del dobička razdeliti tudi med zaposlene, ki dobiček ustvarjajo, in ne le med lastnike. Toda teorija pravi, da sama udeležba na dobičku ne motivira tako kot lastnina. Ta prinaša nekaj več. Prinaša lastniško razmišljanje, ki je gonilna sila napredka, varčevanja, inovacij in razvoja. Ta novi zakon torej ni dovolj. Ustvariti bi bilo treba družbeno okolje, ki bi omogočilo, da bo lastništvo zaposlenih postopoma postalo nekaj samo po sebi umevnega. To bi tudi prispevalo k temu, da se ne bi uresničile črnoglede napovedi na področju zagotavljanja socialne varnosti upokojencev v prihodnjih desetletjih. Zaposleni bi si z lastniškim deležem, ki bi ga pridobili v času aktivne življenjske dobe, zagotovili ekonomsko varno starost.

Raziskava je bila izvedena z veliko mero natančnosti. Pri tem smo uporabili kvalitativne in kvantitativne metode, da smo zagotovili vsebinsko veljavnost predstavljenih rešitev in zanesljivost ter konvergentno in diskriminacijsko veljavnost konstruktov. Prispevki te raziskave so tako aplikativni (uporabnost teoretičnih spoznanj v praksi) kot tudi teoretični, saj lahko ugotovitve uporabimo pri nadaljnjem raziskovanju tega področja znanosti.

Glavni znanstveni prispevek te raziskave je izdelan integrativni model lastništva zaposlenih, ki ga sestavlja konstrukt lastništvo zaposlenih z dimenzijami: načrtovanje lastništva zaposlenih, informiranje zaposlenih, sodelovanje pri vodenju in organizacijska stabilnost podjetja. V ta model sta umeščena tudi konstrukta notranje podjetništvo ter poslovni rezultati z dimenzijami: rast podjetja ter relativna in absolutna profitabilnost. Vsi trije konstrukti tako tvorijo enoten integrativni model, ki je dober približek dejanskemu stanju na tem področju v gospodarstvu. Menimo, da ga je z novimi raziskavami in pogledi mogoče še nadgraditi.

Raziskavo smo izvedli z določenimi omejitvami, ki smo jih navedli v poglavju 1.4 in so se nanašale tako na vzorec kot na izvedbo anketiranja in na proučevani model. Čeprav je bila raziskava izvedena le med slovenskimi podjetji, menimo, da rezultate lahko prenesemo tudi v druga okolja, vendar moramo biti pri tem zelo previdni in upoštevati posebnosti vsakega okolja posebej. V vzorec smo vključili le podjetja z več kot 20 zaposlenimi, obsegal je 142 enot. Z večjimi časovnimi in finančnimi vložki bi lahko raziskavo razširili na vsa slovenska podjetja. Anketiranci so vprašalnike izpolnjevali s pomočjo interneta. Morda bi bilo dobro, da bi v kateri od prihodnjih raziskav del anketiranja izvedli tudi preko običajne pošte in primerjali, ali so rezultati podobni. Veliko elektronskih naslovov, na katere smo poslali povezavo za dostop do vprašalnika, ni bilo veljavnih. Pri bodočih raziskavah bi bilo treba pridobiti zbirko z bolj točnimi elektronskimi naslovi podjetij. V odgovorih je večinoma šlo za subjektivna mnenja oseb, ki so izpolnjevale vprašalnike. V naslednjih raziskavah bi bilo treba nekatere spremenljivke ugotavljati z objektivnimi merami, kot npr. število zaposlenih, prihodek podjetij, lastniški deleži ipd. V model lastništva zaposlenih smo zajeli dejavnike, za katere smo pri študiju literature ugotovili, da vplivajo na poslovno uspešnost. Lahko bi vključili še več dejavnikov ali katerega izpustili, smotrno bi bilo izvesti predhodno raziskavo oz. poglobljeno študijo, katere rezultat bi bil teoretični model, ki bi ga nato preizkusili v realnem okolju.

V doktorski disertaciji smo raziskali teoretična izhodišča, ki opredeljujejo notranje podjetništvo, rast podjetij, spoznanja na področju lastništva zaposlenih in njihov vpliv na poslovne rezultate podjetij. Na tej osnovi smo konstruirali teoretični model lastništva zaposlenih, ga z raziskavo na vzorcu slovenskih podjetij preverili v konkretnem poslovnem okolju in z eksploratorno ter konfirmativno analizo podatkov izdelali integrativni model lastništva zaposlenih. Preverili smo tudi hipoteze, ki se nanašajo na ta model. Večino smo v celoti ali delno potrdili, nekaj pa tudi zavrnili. Preverili smo povezanost med notranjim podjetništvom, lastništvom zaposlenih in poslovnimi rezultati. Z analizo teoretičnih izhodišč in s pomočjo empirične raziskave smo torej dosegli zastavljene cilje in namen te disertacije.

LITERATURA

Adams, Joseph S., Barbara Baksa, Daniel D. Coleman, Clare Hatfield, Daniel J. Janich, David R. Johanson, Blair Jones, Kay Kemp, Corey Rosen, Martin Staubus in Robin Struve. 2008. *Beyond stock opions.* 6. izd. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo. 2000. *Lastninsko preoblikovanje slovenskih podjetij.* Ljubljana: Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo.

Aghion, Philipe in Peter Howitt. 1998. *Endogenuos growth theory*. Massachusetts: Institut of Technology.

Ansoff, Igor H. 1984. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Antončič, Boštjan in Robert D. Hisrich. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. MCB UP Limited. *Journal of small business and enterprise development* 10 (1): 7–24.

Antončič, Boštjan in Robert Hisrich. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and ceoss-cultural validation. *Journal of business venturing* 16 (5): 495–527.

Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.

Antončič, Boštjan. 2002. *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.

Bajt, Aleksander in Franjo Štiblar. 2002. *Statistika za družboslovce*. Ljubljana: GV Založba.

Baker, Alisa J. 2008. *The stock options book*. 9. izd. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Baker, Alisa J., Barbara Baksa, Mark A. Borges, William Dunn, Daniel N. Janich, Thomas LaWer, Eric Orsic, Mark Poerio, William J. Quinlan, Jr., Timothy J. Sparks, Matthew Topham in Donna L. Yip. 2008. *Equity compensation*. 5. izd. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Bentler, Mary P. 1989. *EQS structural equations program manual*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.

Bentler, Mary P. in Bonett G. Douglas. 1980. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88: 588–606.

Blair, Margaret, Douglas Cruse in Joseph Blasi. 1998. NCEO: The employee ownership update. V *New study shows employee ownership companies more stable.* Http://www.nceo.org/main/column.php/id/53. (18. 10. 2009).

Blasi, Joseph, Douglas Kruse, James Sesil in Maria Krumova. 2000. *Public companies with broad based stock options: Corporate performance from 199–1997*. Oakland: National Centre for Employee Ownership.

Böhm, Andreja, Žiga Debeljak in Dean Mikolič. 2009. *Programi lastništva zaposlenih v Republiki Sloveniji.* Delovno gradivo, študije Ministrstva za gospodarstvo. Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ESOP.doc (10. 9. 2009).

Böhm, Andreja. 2009. *Izvedbe udeležbe zaposlenih v dobičkih in lastništvu podjetij*. Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030226.doc/ (23. 8. 2009).

Bollen, Kenneth A. 1986. Sample size and Bentler and Bonett's non-normed fit index. *Psychometrika*, 51: 375–377.

Brown, Gregory K., David R. Johanson, Ann M. Kim, Steven R. Lifson, Antony Mathews, Alexander P. Moss in Corey Rosen. 2008. *Section 401 (k) plans and emploee ownership*. 5. izd. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Browne, Michael W. in Robert Cudeck. 1993. Alternative ways of assessing model fit. V *Testing structural equation models*, ur. K. A. Bollen and J. S. Long, 136–162. Newbury Park, CA: Sage.

Brščič, Bernard. 2000. *Optimalna velikost in prestrukturiranje velikih podjetij v RS*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Čeh, Silva. 2007. Milijarde evrov premoženja v lasti zaposlenih. *Delo FT*, 8. januar, 4–6.

Covin, Jeffrey G. in Denis Slevin. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10 (1): 75–87.

Covin, Jeffrey G. in Denis Slevin. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 16 (1): 7–25.

Covin, Jeffrey G., Kimberly M. Green in Denis P. Slevin. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 30 (1): 57–81.

Davidson, Per, Frederick Delmar in Johan Wiklund. 2006. *Entrepreneurship and the growth of firms.* Cheltenham: Edward Elgar.

Davidson, Per. 2008. *The Entrepreneurship research challenge.* Cheltenham: Edward Elgar.

DEZAP. 2006. *Lastništvo zaposlenih v Evropski uniji in v Sloveniji*. Http://www.dezap.si/ (5. 4. 2006).

Drucker, Peter F. 1992. *Inovacije in poduzetništvo*. Zagreb: Globus

Edmunson, Charles R. 1999. *Paradoxes of leadership: reflections from twenty years of managing a highly participative company*. Cambridge: The National Centre for Employee Ownership.

EFES. 2006. *The European employee ownership top 100.* Http://www.efesonline.org/fasuk231.htm (11. 4.2006).

Foss, Nicolai in Volker Mahnke. 2000. *Competence, gowernance, and entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.

General Accounting Office (GAO). 1987. *Employee stock ownership plans: Little evidence of effects on corporate performance*. Washington: GAO/PEMD.

Glas, Miroslav in Viljem Pšeničny. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.

Glas, Miroslav. 2002. Podjetniški val ob koncu 20. stoletja. V *Management, nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina. 97-150. Radovljica: Didakta.

Hair, Josef F., William *C.* Black, Barry J. Babin in Rolph E. Anderson. 2006. *Multivariate data analysis*. 6. izd. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hair, Josef F., William C. Black, Barry J. Babin in Rolph E. Anderson. 2009. *Multivariate data analysis*. 7. izd. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hamel, Gary. 2000. *Leading the revolution*. Cambridge: Harvard University Press.

Hanks, Stiven H. in Gaylen N. Chandler. 1994. *The impact of new venture growth research on entrepreneurship education*. Boston: Babson College.

Harper, Stephen C. 1995. *The McGraw-Hill guide to managing growth in your emerging business: Guidelines for transforming your small business into an exceptional enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Hisrich, Robert D. in Michael P. Peters. 1984. *Internal Venturing in Large Corporations.* The New Business Venture Unit. Frontiers of Enterpreneurship Research.

Hisrich, Robert D. in Michael P. Peters. 1989. *Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new enterprise*. Homewood: Irwin.

Hisrich, Robert D. in Michael P. Peters. 1992. *Enterpreneurship: starting, developing and managing a new eterprise*. 2. izd. Homewood: Irwin.

Jerovšek, Janez in Veljko Rus. 1989. *Inovativno podjetje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kalton, Graham in Vasja Vehovar. 2001. *Vzorčenje v anketah.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2002. *Employee ownership in Slovenia at the beginning of the millennium.* Http://www.efesonline.org/servSI.htm/ (25. 8. 2009).

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2001. *Percepcija lastništva zaposlenih v Sloveniji*. Rezultati raziskave, predstavljeni na seminarju »Prihodnost lastništva zaposlenih v Sloveniji«, Ljubljana, 8. november 2001.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2005. Spodbujati finančno participacijo zaposlenih? *Manager*, 27. januar: 53.

Kanter, Rosabeth Moss, Jeffrey North, Ann P. Bertnstein in Alistair Villiamson. 1990. Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies. *Journal of Business Venturing* 5 (6): 415–430.

Kanter, Rosabeth Moss. 1984. *The change masters.* New York: Touchstone, Simon & Shuster.

Kanter, Rosabeth Moss. 1985. Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing* 1 (1): 47–60.

Kardas, Peter A., Adria L. Scharf in Jim Keogh. 1998. *Wealth and income consequences of employee ownership: A comparative study from Washington State*. Oakland, CA: National Centre for Employee Ownership.

Kardas, Peter A., Adria L. Scharf in Jim Keogh. 1998. *Wealth and income consequences of employee ownership: a comparative study from Washington State*. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Kim, Chan W. in Renee Mauborgne. 1998. Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard business review on strategies for growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Klaneček, Alojz. 2006. *Vpliv lastništva v notranjepodjetniških enotah na izboljšanje poslovanja in pospeševanje rasti podjetja*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Knight, Gary A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to mesure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 12 (3): 213–225.

Kruse, Douglas, Joseph Blasi in Michael Conte. 1992. *ESOPs, broad-based stock options, and the stock market*. NCEO. Http://www.nceo.org/main/article.php/id/18/ (20. 9. 2009).

Kuratko, Donald F. in Richard M. Hodgetts. 1998. *Entrepreneurship, a contemporary approach*. Fort Worth: Dryden.

Kuratko, Donald F. in Richard M. Hottgets. 1992. *Enterpreneurship.* New York: Dryden.

Lednik, Božidar. 2001. *Lastništvo zaposlenih v Evropski uniji in v Sloveniji*. Referat, predstavljen na seminarju »Prihodnost lastništva zaposlenih v Sloveniji«, Ljubljana, 8. november 2001.

Levičar, Stanislav. 2004. *Oblike notranjega podjetništva*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Maaloe, Erik. 1998. *The employee owner*: *organizational & individual change within manufacturing companies as participation and sharing grow and expand*. Copenhagen: Academic.

Mehran, Hamid. 1999. *Unleashing the ownership dynamic – Creating connections through employee ownership – A research summary*. Northwest: Hewitt Associates.

Michigan Centre for Employee Ownership and Gainsharing. 1990. *A Study of Employee Ownership in Michigan*.

Miller, Danny. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29 (7): 770–791.

NCEO. 2006. *The NCEO and membership*. Http://www.nceo.org/nceo/index.html (11. 4. 2006).

Oakeshott, Robert. 2000. *Jobs & fairness: the logic and experience of employee ownership*. Norwich: Michael Russell.

Pearson, Gordon J. 1989. Promoting entrepreneurship in large companies. *Long Range Planning* 22 (3): 87–97

Pendleton, Andrew, Erik Poutsma, Jos van Ommeren in Cris Brewster. 2001. *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*. Brussel: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Penrose, Edith. 1995. *The theory of the growth of the Firm*. 3. izd. Oxford: Oxford University Press.

Peters, Tom J. in Robert H. Waterman. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper & Row.

Pinchot, Gifford III. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

Pinchot, Gifford. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

Prašnikar, Janez, Polona Domadenik in Jan Svejnar. 1999. Prestrukturiranje slovenskih podjetij v poprivatizacijskem obdobju. V *Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij*, ur. Janez Prašnikar, 251–272. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Pšeničny, Viljem. 2002. *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Pučko, Daniel. 1991. *Strateško poslovodenje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta in IER.

Rauch, Andreas, Johan Wiklund, Michael Frese in Thomas G. Lumpkin. 2004. Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. V *Frontiers of entrepreneurship research,* ur. Richard T. Harrison. Wellesley: Babson College.

Rich, David Z. 1994. *The economic theory of growth and developement*. London: Praeger.

Robinson, Andrew, Nicholas Wilson in Hao Zhang. 2002. *Employee ownership and firm specific human capital*. Http://ocean.st.usm.edu/~w300388/brussels/ROBIN.pdf (23. 5. 2005).

Rodrik, Scott S. 2008. *Tax and securities sources for equity compensation.* 5. izd. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rodrik, Scott S., ur. 2001. *ESOP valuation*. 2. izd. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rodrik, Scott S., ur. 2002. *Cultural diversity and employee ownership: balancing cultural diversity with organizational culture in companies with broad-based employee stock plans.* Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rodrik, Scott S., ur. 2003. *Equity compensation in a post-expensing world*. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rodrik, Scott S., ur. 2004a. *Employee ownership and corporate performance: a comprehensive review of the evidence*. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rodrik, Scott S., ur. 2004b. *Incentive compensation and employee ownership*. 5. izd. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rosen, Corey in Ed Carberry. 2003. *Ownership management: building a culture of lasting innovation*. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rosen, Corey in Michael Quarrey. 1987. How well is employee ownership working? *Harvard Business Review* 65 (5): 126–132.

Rosen, Corey in Scott Rodrick. 2008. *Understanding ESOPs.* Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rosen, Corey, John Case in Martin Staubus. 2005. *Equity: why employee ownership is good for business.* Boston: Harvard Business School Press.

Rosen, Corey. 2004a. *Employee ownership and corporate performance – understanding the findings*. Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rosen, Corey. 2004b. *Employee ownership concepts in nonprofits and government.* Oakland: The National Centre for Employee Ownership.

Rosen, Corey. 2006. How employee ownership companies rank on the »100 best companies to work for America« List. *Employee Ownership Report* 26 (2): 6.

Sales, Carol A. in Daniel Robey. 1994. *Designing organizations*. Burr Ridge: Irwin.

Samuelson, Paul A. in William D. Nordhaus. 2002. *Ekonomija.* Ljubljana: GV Založba.

Schermerhorn, John R., Samuel E. Bodily in Robert Bruner. 2002. *Management*. New York: Wiley.

Schumpeter, Alois J. 1994. *History of economic analysis*. New York: Oxford University Press.

Sesil, James in Maya Krumova. 2003. *Broad-based stock options before and after the market meltdown.* New York: Institute of Technology.

Sharma, Pramodita in James J. Chrisman. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23 (3): 11–27.

Stanič, Gojko. 1997. *Partnerska delniška družba*. Ljubljana: Inštitut za delničarstvo, Zavod za raziskave delničarstva.

Stanič, Gojko. 2001. *Oblast in lastnina*. Ljubljana: Moja delnica.

Stevenson, Howard H. in Carlos J. Jarillo. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11 (5): 17–27.

Tajnikar, Maks, Bernard Brščič in Vladimir Bukvič. 1998. *Upravljavska ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovodenje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. 2. izd. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management.* Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.

Wiklund, Johan in Dean Shepherd. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach. *Journal of Business Venturing* 20 (1): 71–91.

Wiklund, Johan. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 24(1): 37–48.

Winther, Gorm in Richard Marens. 1997. Participatory democracy may go a long way: Comparative growth performance of employee ownership firms in New York and Washington states. *Economic and Industrial Democracy* 18 (3): 393–422.

Zahra, Shaker A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing* 6 (4): 259–285.

Zahra, Shaker A. in Jeffrey G. Covin, 1995. Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10 (1): 43–58.

VIRI

Svet EU. 1992. 92/443/EEC: Council recommendation of 27 July 1992 concerning the promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation). *Uradni list EU,* L 245.

Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Prebivalstvena ura*. Http://www.stat.si/tema_demografsko_prebivalstvo.asp/ (9.1.2010).

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 117/2006.

Zakon o dohodnini (ZDoh-1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 54/2004.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 42/2006.

Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPPC). *Uradni list Republike Slovenije,* št. 55/1992.

Zakon o minimalni plači, o načinu usklajevanja plač in o regresu za letni dopust v obdobju 1999-2001 (ZMPUPR). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 39/1999.

Zakon o prevzemih (ZPre). *Uradni list Republike Slovenije,* št. 47/1997.

Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 25/2008.

ZDS. 2006. *Predlog zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe in o lastništvu zaposlenih (*ZUZDDLZ/06). Http://www.zds.si/ (27. 9. 2009).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Vaše sodelovanje v raziskavi o solastništvu zaposlenih je zelo pomembno tako zame kot raziskovalca v okviru Fakultete za management v Kopru, kot za prispevek k znanosti preko moje doktorske disertacije.

Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo približno deset minut časa. Navodila za izpolnjevanje so navedena pred vsakim sklopom vprašanj.

Zagotovljena bo popolna anonimnost vaših odgovorov, zato vas prosim, da odgovarjate po svoji lastni presoji in vesti.

Rezultati raziskave bodo javno predstavljeni predvidoma v mesecu septembru 2009.

Še enkrat vas prosim za sodelovanje v tej raziskavi in se vam zahvaljujem za vaš čas in odgovornost pri korektnem izpolnjevanju vprašalnika.

Raziskovalec: Alojz Klaneček

I DEL: Podatki o osebi, ki bo izpolnjevala vprašalnik.

1a) Vaša skupna delovna doba v letih:

manj kot 5	nad 5–10 let	nad 10–20	nad 20–30	nad 30

1b) Vaš trenutni položaj v podjetju:

lastnik lastnik, solastnik	direktor član uprave	pomočnik direktorja svetovalec uprave	drugo_____ _____

1c)Vaša najvišja zaključena stopnja izobrazbe:

osnovnošolska izobrazba	poklicna izobrazba	srednješolska izobrazba
višješolska izobrazba	visokošolska ali univerzitetna izobrazba	podiplomska izobrazba (magisterij ali doktorat)

II DEL: Naslednja vprašanja so namenjena razvrstitvi anketiranih podjetij.

2a) V kateri panogi je vaše podjetje?

Bančništvo, investicije, zavarovalništvo	Proizvodnja industrijskih dobrin	Trgovina na drobno in debelo
Gradbeništvo	Inženiring, raziskave in razv.	Transport in javne dobrine
Potrošniške storitve	Rudarstvo, črpanje, nafta	Drugo (prosim navedite):
Proizv. potrošnih dobrin	Svetovanje in poslovne storit.	_____

2b) Statusna ureditev vašega podjetja

družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)	samostojni podjetnik posameznik (s. p.)	družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.)	delniška družba (d. d.)	drugo _____

2c) Ali delnice vašega podjetja kotirajo na borzi?

da	ne	načrtujemo vstop na borzo v dveh letih	ne načrtujemo vstopa na borzo

2d) Starost vašega podjetja (v letih):

0–1	2–5	6–10	11–20	21–50	več kot 50

III. DEL: Lastništvo zaposlenih.

3. Razporeditev lastništva osnovnega kapitala vašega podjetja:

3a) delež osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih:

0–5 %	6–15 %	16–30 %	31–50 %	51–70 %	nad 71 %

3b) delež osnovnega kapitala, ki je v lasti zaposlenih, je razdeljen na število zaposlenih:

0–5 % vseh zaposlenih	6–15 % vseh zaposlenih	16–30 % vseh zaposlenih	31–50 % vseh zaposlenih	51–70 % vseh zaposlenih	nad 71 % vseh zaposlenih

3c) delež osnovnega kapitala, ki je v lasti države Slovenije:

0–5 %	6–15 %	16–30 %	31–50 %	51–70 %	nad 71 %

3d) delež osnovnega kapitala, ki je v lasti lastnikov iz tujine:

0–5 %	6–15 %	16–30 %	31–50 %	51–70 %	nad 71 %

4. Plani, ki omogočajo lastništvo s strani zaposlenih, ki so v vašem podjetju prisotni:

1= Se nikakor ne strinjam; 2=Se ne strinjam; 3=Neodločen; 4=Se strinjam; 5=Popolnoma se strinjam

		malo				zelo
4A	V podjetju obstaja splošni načrt za pridobitev lastništva s strani zaposlenih.	1	2	3	4	5
4B	Zaposleni lahko pridejo do lastništva podjetja z izdajo novih delnic – opcije.	1	2	3	4	5
4C	Velikost lastniškega deleža, ki ga lahko pridobi zaposleni, je odvisna od višine njegovega OD in od odgovornosti njegovega delovnega mesta.	1	2	3	4	5
4D	Zaposleni dobijo določen delež v podjetju namesto izplačila dobička ob dobrem poslovanju.	1	2	3	4	5
4E	Zaposleni dobijo z deležem v podjetju tudi glasovalno pravico na skupščini.	1	2	3	4	5
4F	Podjetje omogoča lastništvo zaposlenim zaradi davčnih ugodnosti za podjetje.	1	2	3	4	5
4G	Znotraj podjetja deluje med zaposlenimi notranji trg delnic oz. deležev lastnega podjetja.	1	2	3	4	5
4H	Z načrti lastništva za zaposlene se stimulira dobre delavce da ostanejo v podjetju.	1	2	3	4	5

5. Zaposleni v našem podjetju participirajo pri vodenju podjetja preko:

1= Se nikakor ne strinjam; 2=Se ne strinjam; 3=Neodločen; 4=Se strinjam; 5=Popolnoma se strinjam

		malo				zelo
5A	preko delovanja delovnih skupin in odborov,	1	2	3	4	5
5B	svetovalnih svetov,	1	2	3	4	5
5C	odločanja managementa na osnovi timov, kjer so vključeni tudi delavci	1	2	3	4	5
5D	sistema za zbiranje sugestij oz. predlogov,	1	2	3	4	5
5E	krožkov za kvaliteto,	1	2	3	4	5
5F	timov za reševanje problemov,	1	2	3	4	5
5G	sooblikovanja programov za kvalitetno življenje na delovnem mestu,	1	2	3	4	5
5H	predstavnikov delavcev v nadzornem svetu ali članstva v skupščini,	1	2	3	4	5
5I	delavsko-managerskih timov.	1	2	3	4	5

6. Zaposleni so upravičeni do sledečih ugodnosti – kompenzacij, ki so izven zakonsko predpisanih:

1= Se nikakor ne strinjam; 2=Se ne strinjam; 3=Neodločen; 4=Se strinjam; 5=Popolnoma se strinjam

		malo				zelo
6A	V podjetju imamo izdelan poseben dolgoročni načrt ugodnosti za zaposlene.	1	2	3	4	5
6B	Preko posebnega načrta lahko postanejo tudi lastniki določenega deleža v podjetju, kjer so zaposleni.	1	2	3	4	5
6C	Udeleženi so na dobičku podjetja in niso lastniki osnovnega kapitala podjetja.	1	2	3	4	5
6D	Udeleženi so na dobičku podjetja preko izplačil dividend, ker so lastniki podjetja.	1	2	3	4	5
6E	Podjetje jim plačuje premije za pokojninsko zavarovanje – 2. steber.	1	2	3	4	5
6F	Podjetje jim plačuje premije za življenjsko zavarovanje – 3. steber.	1	2	3	4	5
6G	Podjetje jim plačuje stroške izobraževanja izven podjetja.	1	2	3	4	5
6H	Podjetje jim plačuje nezgodno zavarovanje.	1	2	3	4	5
6I	Podjetje jim plačuje stroške za rekreacijo.	1	2	3	4	5
6J	Podjetje plačuje tudi nagrade za zaposlene, ki predlagajo ideje za izboljšanje organizacijske učinkovitosti.	1	2	3	4	5

7. V našem podjetju zaposlene informiramo o:

1= Se nikakor ne strinjam; 2=Se ne strinjam; 3=Neodločen; 4=Se strinjam; 5=Popolnoma se strinjam

		malo				zelo
7A	bilančnih podatkih in bilančni analizi,	1	2	3	4	5
7B	finančnem stanju podjetja,	1	2	3	4	5
7C	tržnih razmerah za podjetje,	1	2	3	4	5
7D	dobičkonosnosti podjetja in možnostih za njegovo rast,	1	2	3	4	5
7E	kupcih in dobaviteljih,	1	2	3	4	5
7F	kadrovski problematiki,	1	2	3	4	5
7G	nameravanih investicijah in strateških odločitvah,	1	2	3	4	5
7H	dnevnem redu in sklepih sej vrhnjega managementa.	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

8. Naše podjetje je organizacijsko stabilno, ker:

1= Se nikakor ne strinjam; 2=Se ne strinjam; 3=Neodločen; 4=Se strinjam; 5=Popolnoma se strinjam

		malo				zelo
8A	je fluktuacija zaposlenih nizka,	1	2	3	4	5
8B	ni pomanjkanja ustreznih delavcev na nobenem nivoju,	1	2	3	4	5
8C	ni velikih sprememb v sindikalni organiziranosti,	1	2	3	4	5
8D	se prevzemi, pripojitve, spojitve z drugimi podjetji ne dogajajo,	1	2	3	4	5
8E	poseganja države v gospodarstvo ne občutimo do te mere, da bi morali spreminjati organizacijo,	1	2	3	4	5
8F	je morala zaposlenih na visokem nivoju, zato ne potrebujemo organizacijskih sprememb za njeno izboljševanje,	1	2	3	4	5
8G	so kazalci poslovanja ugodni oz. jih ne izboljšujemo z organizacijskimi spremembami,	1	2	3	4	5
8H	mikroorganizacijo redko prilagajamo novim motivom gospodarjenja: npr. novi vodje hočejo prilagajati organizacijo po svojem videnju.	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

9. Velikost vašega podjetja:

9a) število zaposlenih (ekvivalentno zaposlenim s polnim delovnim časom):

☐ 0–49	☐ 50–99	☐ 100–249	☐ 250–499	☐ 500–999	☐ 1000 ali več

9b) celotna prodaja v letu 2008

☐ manj kot 40.000 EUR	☐ 40.000–100.000 EUR	☐ nad 100.000–200.000 EUR	☐ nad 200.000–500.000 EUR
☐ nad 500.000–2 mio EUR	☐ nad 2 mio–10 mio EUR	☐ nad 10 mio–50 mio EUR	☐ nad 50 mio EUR

IV. DEL: Notranje podjetništvo

10. Zaznavanje razsežnosti (vsebine) notranjega podjetništva v vašem podjetju:

1= Se nikakor ne strinjam; 2=Se ne strinjam; 3=Neodločen; 4=Se strinjam; 5=Popolnoma se strinjam

		malo				zelo
10A	Stimuliramo novo povpraševanje po naših obstoječih izdelkih na naših sedanjih trgih preko agresivnega oglaševanja in trženja.	1	2	3	4	5
10B	Širimo vrste izdelkov na naših sedanjih trgih.	1	2	3	4	5
10C	Ukvarjamo se z novimi posli na novih trgih, ki so povezani z našimi obstoječimi posli.	1	2	3	4	5
10D	Ustvarjamo nove avtonomne enote.	1	2	3	4	5
10E	Ustvarjamo nova odvisna podjetja.	1	2	3	4	5
10F	Ustvarjamo nova popolnoma neodvisna podjetja.	1	2	3	4	5
10G	V našem podjetju je velik poudarek na razvoju novih izdelkov.	1	2	3	4	5
10H	Pogosto lansiramo nove izdelke na trg.	1	2	3	4	5
10I	Izdatki našega podjetja za dejavnosti, ki so povezane z razvojem novih izdelkov, so se v preteklih treh letih povečali.	1	2	3	4	5
10J	Podjetje se ne oddaljuje od istega ali podobnega izdelka/trga, se strateško osredotoča na majhne izboljšave v rezultatih poslovnih funkcij, sledi istemu ali podobnim ciljem ter ima konstantno stopnjo izboljšav iz leta v leto.	1	2	3	4	5
10K	Poudarek v podjetju je na rasti, in sicer predvsem z notranjim razvojem v podjetju samem.	1	2	3	4	5
10L	Poudarek v podjetju je na rasti, in sicer predvsem z nakupi, združitvami ali skupnimi vlaganji z drugimi podjetji.	1	2	3	4	5
10M	Podjetje rado samo začrta svoje nove procese in proizvodne metode.	1	2	3	4	5
10N	V podjetju hitro izkoriščamo priložnosti, za katere mislimo, da se bodo izplačale.	1	2	3	4	5
10O	Naše podjetje je izredno agresivno in tekmovalno.	1	2	3	4	5
10P	V podjetju smo zelo nagnjeni k projektom z nizko stopnjo tveganja (z normalnimi in zanesljivimi stopnjami donosa).	1	2	3	4	5
10Q	Navadno sledimo vodilnemu podjetju na trgu pri vpeljavi novih zamisli ali izdelkov.	1	2	3	4	5
10R	Eksperimnetiramo in imamo izvirne pristope k reševanju problemov.	1	2	3	4	5

11. Raven notranjega podjetništva v vašem podjetju:

1= Se nikakor ne strinjam; 2=Se ne strinjam; 3=Neodločen; 4=Se strinjam; 5=Popolnoma se strinjam

		malo				zelo
11A	Poleg horzontalnega komuniciranja v podjetju veliko komuniciramo tudi med različnimi ravnimi v organizaciji.	1	2	3	4	5
11B	Management zelo zanimajo podjetniški projekti v podjetju, zato jih nadzirajo oz. spremljajo. Ne gre za strog nadzor nad njimi.	1	2	3	4	5
11C	Nenehno pridobivamo informacije iz okolja o sedanjih in novih možnih trgih, tj. tekmecih in kupcih.	1	2	3	4	5
11D	Management vzpodbuja samostojnost pri delu, skrbi za nagrade in zagotavlja zaposlenim dovolj časa za razmišljanje o novih projektih in ukvarjanje z njimi ter za sproščene meje znotraj organizacije.	1	2	3	4	5
11E	V našem podjetju so naslednje organizacijske vrednote: nagnjenost k sodelovanju, pozitiven odnos do drugih, odprtost za sodelovanje, težnja k odličnosti, vodstvu in prevladi.	1	2	3	4	5
11F	Imamo veliko strateških povezav z drugimi podjetji.	1	2	3	4	5
11G	S strateškimi partnerji pogostokrat kakovostno komuniciramo.	1	2	3	4	5
11H	Imamo visoko raven zaupanja do strateških partnerjev.	1	2	3	4	5
11I	Management se zavzema za strateške povezave, za zagotavljanje nagrad in časa, namenjenega sodelovanju s partnerskimi podjetji.	1	2	3	4	5
11J	Obstaja visoka skladnost vrednot, norm in managerskih praks med našim in partnerskimi podjetji.	1	2	3	4	5
11K	V okolju, v katerem naše podjetje deluje, je hitrost sprememb zelo velika, kar nam nudi veliko poslovnih priložnosti.	1	2	3	4	5
11L	V okolju, v katerem naše podjetje deluje, je veliko neugodnih sprememb, predvsem zaradi povečevanja konkurence.	1	2	3	4	5

V. DEL: Rast vašega podjetja:

12a) povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih:

☐ manj kot 0 %	☐ 0–4 %	☐ 5–9 %	☐ 10–19 %	☐ 20–35 %	☐ več kot 35 %

12b povprečna letna rast prodaje v preteklih treh letih:

☐ manj kot 5 %	☐ 5–9 %	☐ 10–19 %	☐ 20–34 %	☐ 35–50 %	☐ več kot 50 %

12c) rast tržnega deleža v preteklih treh letih: tržni delež vašega podjetja…

☐ se zmanjšuje	☐ ostaja dokaj enak	☐ se nekoliko povečuje	☐ se zmerno povečuje	☐ se občutno povečuje	☐ se povečuje izredno hitro

VI. DEL: Profitabilnost vašega podjetja

13a) povprečna stopnja dobička na celotno prodajo v preteklih treh letih:

☐ manj kot 0 %	☐ 0–4 %	☐ 5–9 %	☐ 10–19 %	☐ 20–35 %	☐ več kot 35 %

13b) povprečna stopnja dobička na celotna sredstva v preteklih treh letih:

☐ manj kot 0 %	☐ 0–4 %	☐ 5–9 %	☐ 10–19 %	☐ 20–35 %	☐ več kot 35 %

13c) povprečna stopnja dobička na lastniški kapital v preteklih treh letih:

☐ manj kot 0 %	☐ 0–4 %	☐ 5–9 %	☐ 10–19 %	☐ 20–35 %	☐ več kot 35 %

13d) dobičkonosnost vašega podjetja v preteklih treh letih v primerjavi z vsemi konkurenčnimi podjetji, ki jih poznate:

☐ nekoliko nižja kot pri tekmecih	☐ približno enaka kot pri tekmecih	☐ zmerno višja od tekmecev	☐ občutno višja od tekmecev	☐ izjemno višja od tekmecev

13e) dobičkonosnost vašega podjetja v preteklih treh letih v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ki so približno enake starosti in v podobni fazi razvoja:

☐ nekoliko nižja kot pri tekmecih	☐ približno enaka kot pri tekmecih	☐ zmerno višja od tekmecev	☐ občutno višja od tekmecev	☐ izjemno višja od tekmecev

Če želite še kaj dodati, prosim, da to napišete spodaj.

_____

_____

_____

Če želite biti seznanjeni z rezultati raziskave, napišite naslov elektronske pošte:

Iskrena hvala za vaše sodelovanje in veliko uspehov pri nadaljnjem delu vam želim!