

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

**VPLIV LASTNIŠTVA V
NOTRANJEPODJETNIŠKIH ENOTAH
NA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA IN
POSPEŠEVANJE RASTI PODJETJA**

A. KLANECEK

KOPER, 2006

POVZETEK

Avtor ugotavlja, da programi delavske participacije in delitve dobicka ne motivirajo tako kot lastnina, zato vecinski lastniki med delnicarje ali podjetnike vključujejo managerje, strokovnjake, pa tudi rutinske delavce. Z raziskavo se je hipoteza o pozitivni povezanosti med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom le delno potrdila. Ni pa se potrdila hipoteza o obstoju pozitivne povezave med lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja. Stališča lastnikov v podjetju Primit, d. o. o. se le delno razlikujejo od stališč nelastnikov, zato ni mogoče trditi, da bi se v podjetju v primeru, ko bi večina zaposlenih pridobila lastniške deleže, bistveno izboljšali pogoji za notranjepodjetniško delovanje zaposlenih. Prav tako ni mogoče trditi, da so v podjetju zelo dobri pogoji za razvoj notranjega podjetništva. Zaposleni zastopajo stališča, ki omogočajo podjetniško rast, poleg tega se jim zdi možnost pridobitve lastništva zelo pomembna. V podjetju je zato smiselno čim prej narediti nacrt za širjenje lastništva na ostali del zaposlenih in postaviti jasna merila za vstop med lastnike in za njihov morebiten izstop.

Ključne besede: lastništvo zaposlenih, notranje podjetništvo, rast podjetja, notranjepodjetniška kultura, nacrt lastništva, podjetje

ABSTRACT

Findings of the author are that programs of participation of workers and profit sharing are not as motivating as ownership; therefore major owners are including managers, experts as well as routine workers into shareholders or business owners. Hypothesis about positive relationship between employee's ownership and internal business relations was only partly confirmed by the research. Statements of the owners of the company Primit, d. o. o. are only partly different from statements of non-owners, therefore it's not possible to say that in case of getting ownership shares of most of employees conditions for inter-company performance of employees would be significantly improved. It's also not possible to say that there are very good conditions for developing internal business relations. Employees are having statements that are enhancing business growth and possibility of getting ownership seems to be very important for them. That's why it's important to prepare plan for sharing ownership to the rest of employees as soon as possible and to set clear criteria to enter ownership and possible withdrawing.

Key words: employee's ownership, internal business relations, growth of the company/business, internal business culture, plan of ownership, company

UDK 658.1: 334.722 (043.3)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Podjetništvo	3
2.1	Izvori podjetniškega razmišljanja	3
2.2	Opredelitev notranjega podjetništva	4
2.3	Razlogi za uvajanje notranjega podjetništva v prakso.....	5
2.4	Znacilnosti notranjega podjetništva	7
2.5	Notranjepodjetniška kultura.....	10
2.6	Dimenzije notranjega podjetništva	11
2.7	Vplivi notranjega podjetništva na rast podjetij	14
3	Teorija rasti podjetij.....	17
3.1	Opredelitev pojma podjetniške rasti	17
3.2	Vzroki za podjetniško rast	19
3.3	Strategije rasti podjetij	21
4	Lastništvo zaposlenih v podjetju	29
4.1	Socialni kapital kot motivacijski vzvod za ustvarjanje in delitev dohodka	29
4.2	Lastniško vodenje	29
4.3	Pomen lastništva zaposlenih	31
4.4	Modeli udeležbe v lastništvu zaposlenih	33
4.5	Vrednotenje deležev, ki jih kupujejo zaposleni	38
5	Dosedanje ugotovitve in priložnosti	43
5.1	Finančna participacija zaposlenih v svetu in pri nas	43
5.2	Priložnosti, ki se ponujajo s to raziskavo	46
5.3	Omejitve pri izdelavi naloge	46
6	Temeljna hipoteza, namen ter cilji raziskave.....	47
7	Metode raziskovanja	49
7.1	Metodološki okvir raziskave	49

7.2	Postopek raziskovanja	51
7.3	Vzorec	51
7.4	Nacin zbiranja podatkov	52
8	Rezultati raziskave.....	55
8.1	Frekvence odgovorov	55
8.2	Analiza povezanosti med lastništvom in ostalimi spremenljivkami.....	66
8.3	T-test	73
9	Analiza podatkov in interpretacija, testiranje hipotez.....	77
9.1	Interpretacija povezanosti med lastništvom in ostalimi spremenljivkami.....	77
9.2	Testiranje hipotez.....	77
9.3	Analiza povprečnih vrednosti odgovorov.....	79
9.4	Primerjava rezultatov raziskave s teoretičnimi izhodišči	79
9.5	Komentiranje rezultatov iz vidika ciljev raziskave	80
10	Sklep.....	81
	Literatura	83
	Viri	85
	Priloge	87

PONAZORILA

Slika 2.1	Fleksibilna organiziranost sodobnega podjetja.....	6
Slika 3.1	Podjetja glede na stopnjo rasti izbranega merila rasti	19
Slika 6.1	Povezave med spremenljivkami	48
Slika 8.1	Frekvence odgovorov na vprašanje 2	56
Slika 8.2	Frekvence odgovorov na vprašanje 14	58
Slika 8.3	Frekvence odgovorov na vprašanje 19	60
Slika 8.4	Frekvence odgovorov na vprašanje 23	62
Slika 8.5	Frekvence odgovorov na vprašanje 26	64
Slika 8.6	Frekvence odgovorov na vprašanje 27	65
Slika 8.7	Frekvence odgovorov na vprašanje 28	66
Slika 9.1	Srednje vrednosti odgovorov lastnikov in nelastnikov.....	78
Tabela 2.1	Primerjava med managerjem in obema podjetnikoma	8
Tabela 3.1	Ansoffova matrika	22
Tabela 8.1	Vprašanje o notranjepodjetniški kulturi.....	57
Tabela 8.2	Vprašanje o odprtju nove pisarne in pridobitvi statusa s.p.	57
Tabela 8.3	Vprašanje o zavarovalnih programih	58
Tabela 8.4	Vprašanje o preoblikovanju poslovnih procesov.....	59
Tabela 8.5	Vprašanje o Primitovi tehnologiji.....	59
Tabela 8.6	Vprašanje o prenovitvi ključnih idej v Primitu.....	59
Tabela 8.7	Vprašanje v zvezi s tveganji	60
Tabela 8.8	Vprašanje v zvezi s samoiniciativnostjo	61
Tabela 8.9	Vprašanje o izzivanju konkurence	61
Tabela 8.10	Vprašanje o omejitvah osebne poslovne rasti.....	61
Tabela 8.11	Vprašanje v zvezi s povečanjem obsega delovanja	62
Tabela 8.12	Vprašanje v zvezi z motivacijo za delo	63
Tabela 8.13	Vprašanje glede zadovoljstva s poslovanjem podjetja Primit	63
Tabela 8.14	Vprašanje v zvezi s konkurenčno prednostjo	64
Tabela 8.15	Vprašanje v zvezi s stališči o lastništvu zaposlenih.....	65
Tabela 8.16	Vprašanje o vplivu solastništva na poslovanje Primita	66
Tabela 8.17	Rezultati primerjave med lastniki in nelastniki	67
Tabela 8.18	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede vrste zaposlitve	70
Tabela 8.19	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede nivoja v organizaciji.....	70
Tabela 8.20	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede števila sodelavcev.....	70
Tabela 8.21	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede statusa	71
Tabela 8.22	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede delovnih izkušenj	71
Tabela 8.23	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede načinov trženja	71
Tabela 8.24	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede sprejemanja odločitev.....	71

Tabela 8.25	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede pridobivanja sodelavcev.....	72
Tabela 8.26	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede podjetniškega izziva	72
Tabela 8.27	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede kapitalskega dobicka	72
Tabela 8.28	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede dobickonosnosti podjetja	72
Tabela 8.29	Primerjava lastnikov in nelastnikov glede prodajnih cen.....	73
Tabela 8.30	Skupinska statistika	74
Tabela 8.31	Neodvisni obicajni test	75

1 UVOD

Situacija v svetu in pri nas je taka, da 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, je množica zelo uspešnih mlajših podjetij, ki so na svojem področju v samem svetovnem vrhu, ki so uspela s pravilnim podjetniškim pristopom generirati nove ideje, jih prenesti v prakso in nato z uspešnimi prijemi pri vodenju podjetja zagotoviti njegovo dovolj hitro rast za dosego prednosti pred konkurenco.

Kot navaja Stanic (1997, 100) so nosilci razvoja danes vse manjši in srednji izjemno motivirani podjetniki, ki zlasti na osnovi projektne organizacije uresnicujejo uspešne dobickonosne 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 potreben 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 dobicka z zaposlenimi so postali že splošno sprejeta praksa. Toda participacija pri dobicku ne motivira tako kot lastnina. Zato večinski lastniki med delnicarje ali družbenike vključujejo managerje, strokovnjake, pa tudi rutinske delavce.

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 dobicku, upravljanje), da bi s tem zagotovili večjo motiviranost za delo zaposlenih, njihovo večjo odgovornost do dela, kar bi zagotavljalo tudi hitrejši osebni napredek zaposlenih in rast celotnega podjetja. Na ta način bi zaposleni znotraj podjetij priceli razmišljati in delati kot podjetniki, na podjetniških principih (notranje podjetništvo).

V zadnjih desetletjih je bilo veliko raziskav o odnosih med lastništvom zaposlenih in delovanjem podjetij. Največ jih je bilo osredotocenih na ESOP (Employee Stock Ownership Plan).¹ Ugotavlja se, da je njihov prispevek k boljšim poslovnim uspehom podjetij zelo pozitiven. Ko te raziskave pregledamo, lahko izluščimo naslednje: »Kombinacija lastništva in sodelovanje zaposlenih pri upravljanju (participative management) je mocno konkurenčno orodje, toda niti lastništvo niti sodelovanje samo po sebi nista

¹ ESOP – Program nacrtnega postopnega kupovanja delnic s strani zaposlenih v podjetju, ponavadi pod ugodnimi pogoji. Ti nacrti vsebujejo specificka pravila, ki v vecini primerov zahtevajo, da lahko vsi zaposleni s polnim delovnim casom, ki so stari najmanj 21 let in so v podjetju zaposleni najmanj eno leto, sodelujejo v nacrtnu na enakopravni osnovi, in sicer tako, da prejemo dodatke, ki temeljijo na relativni placu, ali pa gre za odlog izplacila plac. V teh pravilih je nekaj fleksibilnosti, toda izbiranje bodocih solastnikov med zaposlenimi na osnovi ocene uspešnosti ni dopusceno (Rodrick 2004, 55).

zadostna. Dokoncanih je bilo vec študij o vplivih širše zasnovanih nacrtov² možnega ugodnega nakupa delnic s strani zaposlenih na delovanje podjetij. Tudi te kažejo pozitiven odnos med lastništvom zaposlenih in njegovimi ucinki na poslovanje podjetij, toda niso mogle dokazati, kaj pojasnjuje interakcijo med širše zasnovanimi nacrti možnega ugodnega nakupa delnic in izboljšanim delovanjem podjetja.« (Rodrick 2004, vii)

Magistrska naloga to problematiko obravnava z vec vidikov. Raziskuje teoreticna izhodišca, ki opredeljujejo notranje podjetništvo, rast podjetij, spoznanja na podroccju lastništva zaposlenih in njihov vpliv na poslovanje podjetij ter njihovo rast. Raziskovanje smo zaceli s študijem teoreticnih izhodišč in nato z oblikovanjem raziskovalnega vprašanja. V kvantitativem delu raziskave smo iz tega vprašanja oblikovali hipoteze, ki so teoreticna predpostavka, iz katere bodo v analiticnem delu naloge razvidni ugotovljeni odnosi med dejavniki – variablami.

V empiricnem delu naloge je bila izvedena raziskava v podjetju Primit, d. o. o., ki ima okoli sedemdeset zaposlenih in se je v letu 2003 uvrstilo med 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji. Z njo smo ugotavljali povezanost med notranjim podjetništvom, rastjo podjetja in lastništvom zaposlenih v konkretnem poslovnem okolju. Rezultati raziskave bodo vodstvu obravnavanega podjetja in tudi drugim podobnim organizacijam pomagali pri oblikovanju ustrezne lastniške strukture, pri postavljanju strategij in nacinu vodenja podjetja v prihodnje.

Z analizo teoreticnih izhodišč in s pomocjo empiricne raziskave smo preizkusili hipotezi in tako dosegli zastavljene cilje in namen naloge.

² To pomeni, da je preko posameznih nacrtov lastniški delež v podjetju lahko pridobila vecina zaposlenih.

2 PODJETNIŠTVO

2.1 Izvori podjetniškega razmišljanja

Definicij za opredelitev podjetništva je veliko. Med veliko različnimi Hisrich nava-ja, da je podjetništvo proces ustvarjanja necesa novega, kar ima vrednost, z vlaganjem potrebnega časa in truda, pri čemer podjetnik prevzema finančno, psihicno in socialno tveganje, na koncu pa še denarne nagrade in osebno zadovoljstvo (1989, 10).

Medtem ko sta inovativnost in prevzemanje tveganja v manjših in novonastalih pod-jetjih pogosto samoumevna že zaradi narave novonastalih poslov, katerih nosilci so, pa si je pri večjih, že uveljavljenih in dalj časa obstojecih podjetjih za to kvaliteto treba nacrtno prizadevati.

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

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

Bistveno drugačen pogled na inovativnost v podjetjih je imel v svojem poznejšem obdobju Schumpeter, ki je zavzel obratno stališče in trdil, da so velika podjetja inovati-vnejša od manjših. To je utemeljeval z ekonomijo obsega pri raziskavah in razvoju 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 ugotovitvam, a dejansko stanje je najbrž kombinacija ugotovitev obeh struj. V dani situaciji gre namrec v podjetju vedno za kombinacijo obeh vrst dejavnikov, vprašanje je le, kateri prevladujejo in kako se razmerje med njimi menja glede na velikost podjetja (Pearson 1989, 87).

Pozitivni učinki ekonomije obsega, specializacije, kvalitetnih 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 obstojeci tehnologiji in naraščajoca formalizacija stabilno vplivata na inoviranje le do določene tocke, kjer pric-neta učinkovati negativno. Ključna za upad obsega inoviranja je predvsem vedno velja formalizacija delovnega okolja, ki zmanjšuje pripravljenost managerjev za inoviranje.

Z velikostjo podjetja rastejo problemi usklajevanja, ki jih podjetja urejajo s koncen-tracijo moci in oblasti, kar povzroci zmanjšanje avtonomije posameznika (Jerovšek in Rus 1989, 141). Vendar pa velikost sama kot taka ne vpliva na inovativnost podjetja,

temvec 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 preprecila razkroj svojih inovacijskih sposobnosti in s tem izgubo potencialnih poslovnih priložnosti, so si podjetja zacela prizadevati za ohranjanje in spodbujanje podjetniškega duha v svojem delovanju. Pricela so iskati nacine 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 pa 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 (Antoncic in Hisrich 2003, 9).

Razni avtorji so notranje podjetništvo opredeljevali bolj natančno, razlike v njihovih razlagah pa je mogoče pripisati različnim pristopom k proučevanju pojma in različnim izhodiščem, saj je od dojetja pojma podjetništva odvisen obseg identificiranih aktivnosti, ki jih avtor prišteva k notranjepodjetniškim. Opredelitve notranjega podjetništva nekaterih pomembnejših avtorjev so (Antoncic in Hisrich 2003, 9):

- Stevenson in Jarillo 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.
- Po Vesperju gre za pocenjanje novih stvari locenih od običajnih, navadnih opravil z namenom iskanja priložnosti.
- Hisrich in Peters sta notranje podjetništvo opredelila kot podjetniški duh znotraj obstoječe organizacije.
- Za Sharma in Chrismana pa gre za ustanavljanje novih organizacij s strani matične organizacije 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.

Ce prevladujoče skupne poteze opredelitev avtorjev združimo v širšo opredelitev, izpeljemo, da je notranje podjetništvo pravzaprav podjetništvo znotraj obstoječe organi-

zacije (Kuratko 1998, 45). Pri tem je pojem podjetništvo obravnavano kot način vedenja 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.

Za podjetništvo so značilni: prevzem tveganja, inovativnost in kreativnost. Zadnji dve pa zahtevata avtonomijo, kar pa ne pomeni, da ga lahko omogoča le novonastalo in neodvisno podjetje. Pogoje za podjetništvo je mogoče s pravim pristopom dosegati 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 le-tim 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 hitrejšo uvajanje inovacij, so podjetja prisiljena poleg tehničnih iskati tudi nove organizacijske rešitve, s katerimi lahko podprejo kreiranje in uvajanje inovacij (Drucker 1992, 76).

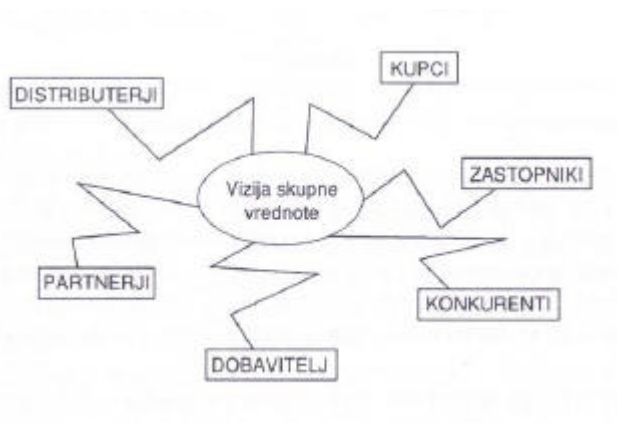
Večja in že dalj časa obstoječa podjetja zaradi specializacije delovnih nalog in posledične formalizacije delovanja prepuščajo posameznikom manj avtonomije pri njihovem delu, vsi procesi in postopki so ponavadi bolj natanko opredeljeni kot v manjših podjetjih, kar pomeni, da zaradi naravnosti k čim bolj učinkovitemu izvrševanju nalog ne spodbujajo in ne nagradujejo 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 uresnitvev. 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 neizkorišcanja 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 Pšenický (2000, 194) ugotavljata v zvezi notranjimi dejavniki notranjega podjetništva naslednje:

»Z notranjepodjetniškimi projekti (slika 2.1) 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 Pšenicy 2000, 194

Poleg notranjim dejavnikom v podjetju velja del razlogov za spremembe pripisati tudi zunanjemu poslovnemu okolju, ki se je v zadnjih desetletjih bistveno spremenilo. V razvitih državah večinski delež v BDP-ju in v bruto dodani vrednosti gospodarstva predstavlja storitveni sektor, ki ga zaznamuje mocna dinamika inovacij ter s tem krajši čas za ustrezno optimizacijo in formalizacijo poslovnih procesov. Čas med pojavom dveh inovacij je namreč pogosto krajši kot čas, ki bi bil potreben za implementacijo inovacije. To pomeni, da podjetje zgublja 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 loci 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 vire, ki jih imajo na voljo. Ravno ti viri so ključna prednost podjetja pred klasičnim neodvisnim podjetništvom.

Obstoječa podjetja razpolagajo z veliko večjimi finančnimi sredstvi, poslovnimi znanji in trženjskimi in distribucijskimi sistemi, ki omogočajo uspešnejšo komercializacijo inovacij, kot pa 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 osebni 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 novonastalih podjetij in hkraten proces združitve 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 idealni tip strateške odločitve, ki je v tem, ali je primarni cilj podjetja (Kanter idr. 1990, 416):

- 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, ceprav 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, je podobno z opredelitvijo značilnosti notranjega podjetnika. To je morda še celo težje 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 tudi uspešen 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 pa 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 preprečevan-

ju. 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 je 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 tako tudi dejansko umestimo v poslovno okolje, kjer delujejo.

Tabela 2.1 Primerjava med managerjem in obema podjetnikoma

<i>Vidik, lastnosti</i>	<i>Tradicionalni manager</i>	<i>Tradicionalni podjetnik</i>	<i>Notranji podjetnik</i>
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 vloga 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. Vecino energije porabi za nadziranje in poročanje	Poprime za vsako delo. Lahko ujezi zaposlene, ce neradoma prične opravljati njihovo delo.	Poprime za vsako delo. Zna delegirati, ko pa je potrebno, postori, kar mora biti opravljeno.
Casovna usmeritev	Deluje v okviru kvot in proračunov. Lasten mu je tedenski, mesecni, 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 nacрте.
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. Ce je v tehničnem poslu, je verjetno, da je dokoncal tako šolo.	Podoben tradicionalnemu podjetniku, vendar pa situacija zahteva večje sposobnosti za delovanje v organizaciji. Pri tem potrebuje pomoč.

<i>Vidik, lastnosti</i>	<i>Tradicionalni manager</i>	<i>Tradicionalni podjetnik</i>	<i>Notranji podjetnik</i>
Pogum in usoda	Meni, da so drugi odgovorni za njegovo usodo. Je lahko ambiciozen, a ga je strah, da ga drugi prehite.	Je samozavesten, optimist, pogumen.	Je samozavesten in pogumen. Veliko notranjih podjetnikov je cinicnih do sistema, a optimističnih do svojih sposobnosti prelisiciti 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 osebnostno malo tvega.
Raziskava trga	Naroca 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 zavraca, 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 zana, 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.

<i>Vidik, lastnosti</i>	<i>Tradicionalni manager</i>	<i>Tradicionalni podjetnik</i>	<i>Notranji podjetnik</i>
Odnos do sistema	Sistem dojema kot to, kar mu daje varnost. Prizadeva si za pozicijo v njem.	Lahko hitro napreduje v sistemu, nato pa razocaran zapusti sistem in »gre na svoje.«	Ne mara sistema, vendar se nauči, kako manipulirati z njim.
Nacin reševanja problemov	Probleme rešuje znotraj sistema.	Problemom v velikih in formalisticnih 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.	Oce 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 velikotakih z doktoratom.	Pogosto visoko izobražen, še posebno na tehničnem področju. Včasih pa ne tako izobražen.

Vir: Pinchot 1985, 54–56, cit. po Levicar 2004, 10–11

2.5 Notranjepodjetniška kultura

Tipična korporativna kultura ima 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 razocaraj, ne dajaj pobud, čakaj na navodila in ostani znotraj svojega delovnega področja. Vidik notranjepodjetniške kulture pa je povsem drugačen (Antoncic idr. 2002, 63):

- razvijaj vizije, cilje in nacerte 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).

Kultura v podjetju ustvarja različne vrste ljudi in managerskih slogov. V tabeli 2.1 so prikazane razlike med njimi.

2.6 Dimenzije notranjega podjetništva

Dejstvo, da obstoja notranjega podjetništva ni mogoče določiti diskretno – tako, da sklenemo, da bodisi obstaja bodisi ne obstaja – temveč se v organizaciji vedno pojavlja le v večji ali manjši meri, to ne implicira njegove vsebinske nedorečenosti, temveč le zahteva drugačen pristop. Tako je moc 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 maticnem podjetju po posameznih dimenzijah oz. razsežnostih.

Notranje podjetništvo je z vidika maticnega podjetja vsebinsko opredeljeno z osmi dimenzijami (Antončič in Hisrich 2003, 16):

- 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.

Nova podjetja ali enote

Novoustanovljena podjetja so najbolj vidna značilnost notranjega podjetništva, vključujejo pa oblikovanje več formalno avtonomnih oz. delno avtonomnih enot ali firm. Te enote imajo različne pojavne oblike. Delujejo namreč lahko bodisi v okviru organizacijske strukture maticnega podjetja ali pa zunaj nje – ne glede na umestitev teh novoustanovljenih 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 maticnega 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 maticnega podjetja. Tako dimenzija novih poslov ne vključuje ustanavljanja novih podjetij oz. drugih organizacijskih oblik, temveč se nanaša na vstopanje maticnega 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 pogostost inoviranja novih izdelkov, s čimer je močno prisotna tudi težnja po tehnološkem vodstvu. Tovrstno inovativnost je moč dosežati ob nespremenjenih oz. že vpeljanih produkcijskih procesih, s katerimi jih proizvedemo.

Tehnološke inovacije

Tehnološka inovativnost se razlikuje od prej omenjene dimenzije v 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 maticnih 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 ji je zato lastna fleksibilnost in prilagodljivost.

Prevzemanje tveganja

Prevzemanje tveganja je opredeljujoca in ena izmed temeljnih značilnosti podjetništva in je splošno sprejet element podjetniškega procesa pri vseh avtorjih. Tveganje je nelocljivo povezano z ustvarjanjem novega (izdelka oz. storitve, podjetja ali prodornih aktivnosti obstoječega podjetja). Hitro in intenzivno iskanje priložnosti, eksperimentiranje ter kratkorocna zavezanost virom zahteva 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 maticnih 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 maticnega podjetja kot celote, vendar je

pogostejše pri notranjem podjetju, kjer je prisotnost take vrste sprejemanja odločitev mocan kontrast v primerjavi z maticno organizacijo. Tako stanje je vzdržno le, ce se pri oblikovanju notranjega podjetja natanko opredelijo pooblastila in odgovornosti, ki jih njegovi nosilci prevzemajo, kar je ključna razlika v primerjavi s »klasicnim« 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 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 maticnega podjetja so odvisni vrsta tveganja ter njegovi nosilci. Progresivnost samoprenove ter vstopanja v nove posle pa doloca 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 casovno obdobje težje napovedovati ključne dejavnike želenega izida.

Konkurencna agresivnost

Ta dimenzija se nanaša na nagnjenje podjetja k izzivanju svojih 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 in 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 konkurencni agresivnosti za odziv na aktivnosti konkurentov. Aktivnosti so vecinoma odmerjene z namenom vplivati na konkurencu oz. na tržna razmerja. Pri proaktivnosti pa so aktivnosti podjetja osredotocene k temu, da izkoristijo npr. tržno priložnost, kar pa ne izključuje aktivnosti, ki upoštevajo konkurencu, a primarni poudarek ni na obvladovanju le-te.

Osemdimenzionalni koncept oz. model notranjega podjetništva

Opisanih osem dimenzij združuje vse kategorije notranjega podjetništva z vidika maticnega podjetja. Dimenzije so med seboj neodvisne in vsaka zajema drugačen vidik notranjega podjetništva, zato so vsebinsko upravičeno in pravilno razdeljene. Hkrati pa pripadajo istemu modelu notranjega podjetništva, kar dokazujejo tudi empirične raziskave. To pomeni, da so si spremenljivke (dimenzije) notranjega podjetništva dovolj različne med seboj, da so 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 opredeljujocih 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 dandanes 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 (Levitar 2004, 16).

Osemdimenzionalni model notranjega podjetništva je celovit in obenem dovolj specifičan 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 bodocimi novimi spoznanji s področja notranjega podjetništva.

2.7 Vplivi notranjega podjetništva na rast podjetij

Antončić idr. (2002, 70) navajajo, da notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast in dobičke podjetij, in to v absolutnem in relativnem smislu³. Tudi v prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, v katerih gojijo vrednote in postavljajo organizacijske strukture, ki ugodno vplivajo na razvoj podjetniških dejavnosti. To so predvsem odprta komunikacija, formalni nadzor nad projekti, intenzivna analiza okolja, podpora managementa in organizacije, sodelovanje v strateških povezavah in organizacijske vrednote. Vse to

³ V absolutnem smislu je mišljeno povečevanje števila zaposlenih in obsega prodaje, v relativnem smislu pa rast tržnega deleža v primerjavi s konkurenco.

bo prispevalo k temu, da 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.

3 TEORIJA RASTI PODJETIJ

3.1 Oprelitev pojma podjetniške rasti

Podjetniško rast lahko definiramo iz več zornih kotov. Izbrali smo nekaj različnih pogledov na rast. Eden je pogled raziskovalke Penrose (v Pšenicni 2002, 27–28), drugi pa Tajnikarja.

Ko govorimo o dinamičnem podjetništvu, praviloma najprej pomislimo na rastoca 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 kasnejše razvitim modelom rasti, strategijam rasti, sistemu upravljanja in poslovanja ter produktne in procesne inovativnosti, vključno s teorijo upravljanja in vodenja sprememb.

Rast podjetja pomeni povečanje izločkov 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 je tako utemeljila, da na dolgi rok to pomeni, da je rast enako profit (Penrose 1995, 11–30).

Omejitve rasti in profitov so po Penrosovi tako zunanje kot notranje (Penrose 1995, 65), temeljne omejitve pa vidi v celoti akumuliranega znanja ter podjetniških in managerskih zmoglosti v podjetju (Penrose 1995, 35, 47 in 201). Podjetja rastejo pretežno v rastocih gospodarstvih in dejavnostih, rastejo prvenstveno organsko (genericno 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, 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 proizvodnimi sredstvi. Ekonomska teorija loci tako imenovani dolgi in kratki rok pri gospodarjenju. Kratki rok je tedaj, kadar 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 upravljalci 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 poglede v procese v podjetju, ne pojasnjujejo pa vseh vidikov rasti in razvoja (Pucko 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 socioloških opazovanjih osebnostnih razlik med različnimi generacijami podjetnikov (Brščic 2000, 29).

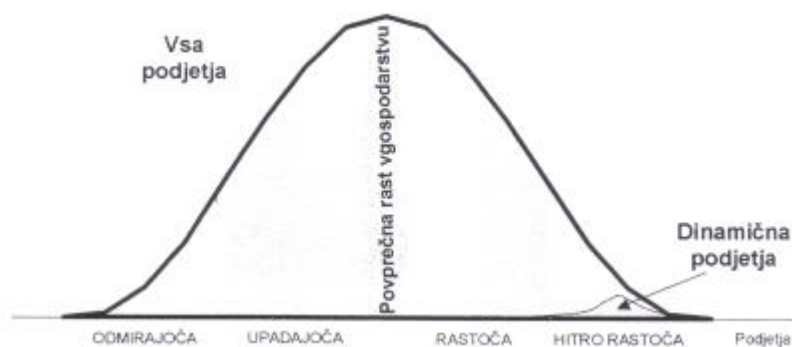
Merila za opredelitev rasti podjetij

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

- hitro rastoca podjetja,
- rastoca podjetja,
- povprečna podjetja,
- usihajoca podjetja,
- odmirajoca podjetja.

Zelo hitra rast podjetja 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 podjetja pomeni, da podjetje po izbranem merilu (npr. rast prodaje) raste realno hitreje od letne stopnje rasti BDP⁴. Povprečna rast podjetja pomeni, da podjetje neko daljše obdobje raste po izbranih merilih z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo. Usihajoca 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 (glej sliko 2.2).

⁴ Bruto domaći 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: Pšeniczny 2002, 34

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. Zelo malokdaj pa se podjetnik znajde pred dilemo: »Ali rasti ali ne.« Razlog za to je, da mala podjetja ne nacrtujejo in so vodena na relativno primitiven način, zato ponavadi pride do nenacrtovane 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.

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 upravljaljskih 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 pricakovanj, ki jih gojijo posamezne interesne skupine. V nekaterih primerih gre za ekonomske ucinke, kot so kapitalski dobicki, place in druge ugodnosti, v drugih primerih pa gre za socialne ucinke (Tajnikar 2000, 111).

Z vidika rastocih poslov je zelo pomembno, da upoštevamo pricakovanja, s katerimi podjetniki in investitorji vstopajo v rastoce posle. Podjetnik je ponavadi zasvojen z delanjem poslov oz. je predvsem clovek za ustvarjanje in nastajanje novih podjetniških podvigov. Motiv investitorja pa je, da se mu denarni vložek v posel cim bolj oplodi. Povezovanje podjetnikovih pricakovanj s pricakovanji investitorjev je oblikovanje žetvenih strategij znotraj podjetja. Investitorji podjetniku pogosto zaukažejo, da mora oblikovati ustrezno žetveno strategijo, ki je po volji investitorjev, in jo skozi vsakdanje vodenje podjetja tudi uresnicevati (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 se bo podjetje v konkurenci lahko ohranilo. Ta pravila so vedno povezana z ustvarjanjem dodane vrednosti v podjetju, kar pa ni nic drugega kot povecevanje vrednosti premoženja investitorjev (Tajnikar 2000, 114).

Ekonomska teorija rasti podjetja

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, ce ga ocenjujemo z vidika vloženega kapitala lastnika oz. podjetnika v podjetje. Podjetja ni vec smiselno širiti, ce se ugotovi, da vodi vecanje podjetja k zmanjšanju profita na enoto vloženega kapitala (Tajnikar 2000, 19).

Rast podjetja je 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, ce se ob tem povecuje profit (Tajnikar 2000, 19).

Rastoca 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 casa narašča, pri optimalni velikosti doseže maksimalno raven in potem pricne z vecanjem velikosti podjetja padati. Razlaga za to je, da imajo v razlicnih podjetjih razlicne tehnologije in organizacije proizvodnje. Podjetje postane pri neki velikosti preveliko. Lastniki, podjetniki in poslovodje ga ne obvladujejo, stroški na eno-

to proizvodnje pricnejo naraščati, zato vecanje velikosti pelje do zmanjševanja profitov (Tajnikar 2000, 20).

Kako lahko nastane rast v podjetju?

Rast lahko v podjetju nastane na dva nacina. Prvi nacin pravi, da je rast posledica prilagajanja vodenja podjetja razmeram, ki nastanejo znotraj in zunaj podjetja. Temu nacinu pravimo pasivna strategija rasti. Spremembe v podjetju s ciljem njegove rasti niso posledica delovanja podjetniškega vodstva, omogocajo pa, da podjetje poveca svoj obseg, ce jih je vodstvo sposobno izkoristiti. Drugi nacin 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, ce niso jasno izražene želje investorjev, to je lastnikov podjetja. Taka želja se kaže v t. i. žetveni strategiji, od katere je odvisen nacin vodenja podjetja (Tajnikar 2000, 22).

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

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

3.3 Strategije rasti podjetij

Ko se podjetnik odloca za rast svojega podjetja, se mora opredeliti tudi o tem, na kakšen nacin bo njegovo podjetje raslo. Najti mora ustrezno strategijo rasti, ki sovpada z njegovim ciljem rasti oz. z njegovo žetveno strategijo. Podjetja rastejo iz razlicnih razlogov in tudi na razlicne nacine, 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 rastocimi in nerastocimi podjetji je v strategiji!«

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

- povecanje tržnega deleža na istem trgu z istimi proizvodi,
- povecanje prodaje na novem trgu z istimi proizvodi,
- povecanje tržnega deleža na obstojecem 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 Pšenický (2002, 40–44) z navedbo področja, s katerim so se ukvarjali oz. z njihovimi znanstvenimi ugotovitvami. Za potrebe magistrskega dela se bom omejil na delo Tajnikarja (2000, 118–159), od koder bom povzel glavne ugotovitve na področju strategij rasti. Tajnikar ugotavlja, da obstaja sedem strategij podjetniške rasti, ki pa vse izhajajo iz dveh osnovnih: genericne in diverzificirane strategije rasti.

Genericna rast

Zanjo je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov ter storitev. Genericna rast je uspešna, če so izpolnjeni trije pogoji: 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 genericne rasti:

- povečanje obsega poslovanja in prihodka ali
- povečevanje profita.

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

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

Diverzificirana rast

Diverzifikacija poslovanja je način rasti tveganejšega posla, 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:

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

Glavne nevarnosti diverzificirane rasti podjetja so:

- da se zanemari 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:

- 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 licencnino.

Razlogi, zaradi katerih izpelje prodajo licence, so:

- omogoča hitro rast prodaje določenega blaga brez proizvodnje, financiranja in prodaje,

Teorija rasti podjetij

- majhnemu podjetju zagotovi reden pritek denarja, za katerega ni treba nicesar 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, ceprav 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 je vključen 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, ce ga opazujemo z vidika kupca franšize. Običajno nastaja zaradi pomanjkanja podjetniške ideje ali nesposobnosti podjetnika, da bi zacelel svoj posel.

Rast s pomočjo joint venture poslov

O joint venture poslih govorimo tedaj, kadar se dve podjetji ali več odločita, da bosta ustanovili tretje podjetje zato, 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 prevec 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, da razširi obseg 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 zavezištva. 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 tipicni obliki takšnega medpodjetniškega povezovanja sta mreženje in pogodbeništvo. V obeh primerih gre za poglobljanje delitve dela in povečano specializacijo. Oboje sili skupino podjetij k medsebojnemu zavezištvu, slednje pa povzroča nastajanje mrežnih struktur. Mrežne strukture nastajajo kot posledica dveh, med seboj odvisnih procesov:

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

Izlocanje določenih opravil iz nekega podjetja v samostojne ali partnerske firme je posledica transformacije velikih podjetij v manjša. Zmanjševanje podjetij je ena od značilnosti poslovnih trendov v zadnjih dveh desetletjih. Tako nastane večja specializacija, lažja dosegljivost tržnih niš, poveča se produktivnost, učinkovitejši je proces nastajanja inovacij. Izlocanje 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 izlocanja poslovnih operacij pa nastaja na kooperativen način, pri katerem ne gre za konkuren-

rencno 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 izlocanje 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, in 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 uresnicilo 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 management 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.

Odlocanje o ustrezni strategiji rasti

Odlocanje o ustrezni strategiji rasti je poslovna odlocitev. Odgovor na vprašanje, ali neko odlocitev sprejeti ali ne, daje prispevna ali kontributivna analiza. Temelji na prirastnih prihodkih in prirastnih stroških. Prispevek določene poslovne odlocitve razumemo kot prirastni prihodek te odlocitve, zmanjšan za prirastne stroške, nastale z odlocitvijo. Smiselno je sprejeti zgolj tiste poslovne odlocitve, ki imajo pozitiven oz. večji prispevek. V prispevni analizi uporabljamo prirastni prihodek. Ta je opredeljen kot prihodek, ki nastane kot posledica določene poslovne odlocitve. Podobno kot pri prirastnih stroških tudi prirastni prihodek vsebuje (Tajnikar, Brščic in Bukvic 2000, 143):

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

Da bo izračun relevanten, 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, Brščic in Bukvic 2000, 144).

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

$$PSV_k = P_k \times SV_k$$

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 prispevne analize pri vodenju rastocih poslov (Tajnikar 2000, 226–229):

- Vodenje rastocih poslov je vedno tudi odlocanje med različnimi strategijami rasti, ki so v tem poglavju že navedene.
- Odlocanje med posameznimi strategijami rasti je vedno podrejeno osnovnemu merilu, ki izhaja iz lastniške funkcije investitorja v rastoce pose, to je povečevanje vrednosti podjetja. Ta pa se povečuje, ce je podjetje sposobno ustvarjati vecjo kolicino prostih denarnih tokov. Smiselno je torej izpeljati vsak projekt, povezan z rastjo v podjetju, ki ustvarja dodatne proste denarne tokove.
- Tudi odlocanje med različnimi strategijami rasti je navadna poslovna odlocitev (ali neko stvar izpeljati ali jo opustiti), zato je prispevno analizo smiselno uporabljati tudi v tem primeru.

4 LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU

4.1 Socialni kapital kot motivacijski vzvod za ustvarjanje in delitev dohodka

Ključna oblika kapitala sodobne informacijske družbe oziroma globalno delujocih podjetij nove ekonomije so managerji in strokovnjaki, ki so sposobni nenehno ustvarjati novo znanje in prehitovati konkurenco. Če ima ta družbeni razred v rokah lastnino svojega podjetja, družba v obdobju kibernetike ekonomije najbolj napreduje. Samozaposleni v svojem podjetju delajo za sebe, toda proizvajajo le tisto, kar trg sprejema. Na svetu je že več kot šest milijard in pol ljudi (Statisticni urad RS 2006). Svetovni trg je na podlagi medmrežja vse bolj pregleden. Konkurenca je zato res svetovna. Konkurenca izjemno hitro sledi tistemu, ki pride z novostjo. V tistih proizvodnih ali storitvenih programih, ki jih je lažje osvojiti, bo zaradi globalne konkurence dobiček plahnel. Izredne dobičke je moč doseči predvsem v prodajanju novega znanja v vsakršni obliki oziroma na podlagi inovacij, ugotavlja Stanic (2001, 8).

Če postavimo na prvo mesto ustvarjanje dodane vrednosti in bogastva nasploh, potem 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 proizvodjalnimi 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, v katerem imajo proizvodni tvorca odločilno vlogo. Spremembe lastninskih in s tem tudi upravljalnih 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 (Stanic 2001, 364).

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

4.2 Lastniško vodenje

Po svetu je veliko organizacij oz. združenj, ki se ukvarjajo s problematiko lastništva zaposlenih oz. vodenja zaposlenih, ki so hkrati tudi lastniki (ownership management).

Tudi v Evropi jih je več, eno glavnih je evropsko združenje EFES.⁵ Če pogledamo spletne strani te organizacije, vidimo, da je vanjo vključena večina držav EU.⁶ Ta razširjenost kaže na zelo velik pomen lastništva zaposlenih v evropskem in svetovnem prostoru. Slovensko članstvo je bolj prisotno v angleški tovrstni organizaciji DEZAP.⁷

Združenja izvajajo razne aktivnosti za svoje člane. Tudi v Evropi bodo po ameriškem zgledu pricela sestavljati lestvico najboljših podjetij, ki so v večinski lasti zaposlenih (EFES 2006), da bodo podjetja tudi na ta način vzpodbudili k uvajanju lastništva zaposlenih tudi v njihove dolgoročne poslovne nacрте.

V ZDA je ena najmočnejših združenj za lastniško vodenje NCEO⁸, ki ima več tisoč članov, ki imajo ugodnosti, kot so: brezplačni mesečni časopis, popust pri nakupu publikacij, možnost individualnih konzultacij, dostop do baze podatkov o konzultantih (NCEO 2006).

Večina managerjev meni, da bi bilo podjetja veliko lažje voditi, ce bi vsi zaposleni mislili in delovali kot lastniki. Kljub temu da večina lastnikov podjetij še vedno širše ne deli lastništva z zaposlenimi, bi vseeno večina menedžerjev teh podjetij želela, da bi zaposleni imeli miselnost lastništva. Je pa res, da ima vedno več podjetij na svetu nacрте za uvedbo lastništva zaposlenih. Seznam »100 najboljših podjetij za delo« v ZDA revije Employee Ownership Report (Rosen 2006, 6) kaže, da ima velika večina podjetij na tem seznamu ESOP ali podobne nacрте delitve lastništva zaposlenim. Ali, kot navaja Rosen (2004, 13), ena tretjina s seznama 500 najhitreje rastocih podjetij v ZDA na nek način zaposlenim zagotavlja lastništvo.

Ključ do tega izredno uspešnega delovanja podjetij z lastništvom zaposlenih ni samo to, da delavci delajo bolje in več. Pravzaprav je vzrok v boljšem delu bolje razložen z duhom trajne inovativnosti, ki se vzpodbuja 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 dobicka in odlocanje o nacinu njegove delitve skupaj z zaposlenimi,
- informiranje zaposlenih o delovanju podjetja na vseh podrocjih,

⁵ EFES – European Federation of Employed Shareholders for Employee Ownership and Participation – je evropsko združenje zaposlenih lastnikov.

⁶ Evropska unija

⁷ DEZAP – je angleško združenje posameznikov in pravnih oseb, ustanovljeno leta 1995 na osnovi pogodbe, ki vzpodbuja obstoj, razširjanje in učinkovito uporabo lastništva zaposlenih.

⁸ NCEO – The National Center for Employee Ownership – je ameriška zasebna neprofitna članska in raziskovalna organizacija, katere namen je zagotavljati strokovno podporo članom na področju solastništva zaposlenih.

- 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. 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 2004, 14).

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

- Po vsem svetu najdemo velike multinacionalke, ki imajo lastniške nacрте 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 nacرتov – vecina njih je bila usmerjena globalno.
- Veliko multinacionalk v Veliki Britaniji je imelo nacрте za široko lastništvo zaposlenih, nekaj sto manjših podjetij pa lastniške nacрте, 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. Kitajska največja 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.

4.3 Pomen lastništva zaposlenih

Človek ima nasledstveno potrebo, da postane ali da 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, da izboljša 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 nacрте, 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 clovek zaposlen, nacin, za uresnicitev te nasledstvene potrebe. Seveda so za to potrebne tudi druge okoliščine. Ena najpomembnejših je, da clovek dela v okolju, kjer je prisoten visok lastniški etos.⁹

Nasledstvena potreba posameznika bo tem bolj zadovoljena, cim 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 2004, 22):

- Lastništvo zagotavlja razlog za zaposlene, da jih skrbi, kako podjetje posluje.
- Pomaga pri vcepljanju občutka za odgovornost pri zaposlenih: ce so dejansko lastniki in so tako tudi obravnavani, bodo bolj verjetno cutili, da morajo tudi ravnati kot lastniki. V podjetju se tako poveca pricakovanje, da bodo zato delali bolje in vec.
- Poslovodstvu je veliko težje delovati, ce imajo zaposleni velike pravice pri odlocanju, saj so zaposleni vendarle lastniki.
- To zagotavlja legitimnost poslovodstvu, ko se pogovarja z zaposlenimi o tem, kako naj podjetje zasluži vec denarja in kako lahko k temu prispevajo zaposleni.
- Ko se lastništvo in »high performance«¹⁰ upravljanje kombinirata, se lahko zgodi veliko dobrih stvari. Ne bodo se zgodile avtomaticno ali zelo hitro, toda raziskave kažejo, da ta kombinacija ponuja zelo mocno orodje za boljše poslovanje podjetij.

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

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

Kaj lastništvo v resnici danes pomeni? Ce je kdo pred tridesetimi leti hotel kupiti podjetje, je iskal seveda tako, ki bi mu povrnilo njegovo investicijo. Pri ocenjevanju vrednosti podjetja se je osredotocil na fizicna in financna sredstva podjetja, kot so: nepremicnine, stroji, patenti, denar na racunu, vodstvo, na sloves njegovih izdelkov in stori-

⁹ Gre za moralno nacelo o sprejemljivosti solastništva zaposlenih v nekem delovnem okolju.

¹⁰ To je naziv za upravljanje podjetja, pri katerem so zaposleni lastniki v veliki meri udeleženi pri vseh odlocitvah v podjetju.

tev, na njegov tržni delež. Ob tem ocenjevanju vrednosti ga verjetno ni prevec 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 cudovite mehanske ure in zavraca prodajo cenejših in natančnejših digitalnih, bo kmalu postalo obrobni akter.

To pomeni, da samo povečevanje intelektualnega kapitala doboča vrednost podjetja v prihodnosti. Microsoftovi prostori lahko jutri pogorijo in podjetje bo še vedno veliko vredno, toda ce bo velik del zaposlenih odšel, bo prakticno brez vrednosti. Zaposleni imajo namrec 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 rabila dolgo casa, preden bi ustvarila institucionalno znanje in sinergijo. Lahko recemo, da so realna sredstva Microsofta v glavah njegovih zaposlenih (Rosen 2004, 25).

Zato ne preseneca, da najdemo v podjetjih, kjer obsegajo intelektualna sredstva vecino vrednosti podjetja – na primer v tehnoloških podjetjih – široko zasnovano lastništvo zaposlenih. Vedno vec podjetij postaja bolj zainteresiranih za idejo razvoja, izboljševanja procesa, zagotavljanja kakovosti in drugih konceptih sprememb, zato bo lastništvo zaposlenih v prihodnosti postalo pravilo.

4.4 Modeli udeležbe v lastništvu zaposlenih

Obstaja cela vrsta razlicnih nacinov, kako deliti lastništvo z zaposlenimi. Še prej je pomembno pregledati dejstva, ki se nanašajo na splošni nacrt, ki je osnovna za pridobitev tovrstnega lastništva. Kolikšen delež podjetja naj bi bil v lasti zaposlenih? Na kakšen nacin bodo zaposleni pridobili deleže? Kako bo izvedena odlocitev o tem, koliko, kdaj in kdo naj delež v podjetju sploh pridobi? Ali bodo zaposleni imeli pravico glasovanja? Pred izbiro kateregakoli nacrta lastništva moramo najmanj razviti jasno podobo, kaj bi z njim radi dosegli. Potem se lahko opravi analiza davkov, racunovodska analiza in rešijo druga regulatorna vprašanja, ki se nanašajo na posamezne nacrte, da se lahko sprejme odlocitev 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. Na splošno podjetja k temu vprašanju pristopajo na enega ali dva nacina. Prva in najbolj pogosta metoda je, da se vnaprej doloci delež (odstotek) delnic, ki so jih obstoječi lastniki na razlicne nacine pripravljeni deliti. Ce je nacrt prenosa lastništva na

zaposlene napravljen tako, da se od prodajalca kupuje delnice, kar je tipično za ESOP, potem je vprašanje, koliko delnic deliti, določeno z uravnoveženjem tega, koliko delnic lastniki hočejo prodati in koliko delnic lahko ESOP, ki ga financira podjetje, kupi.

Drugo metodo lahko uporabimo za druge tipe nacrto, kjer pride do lastništva z izdajo novih delnic ali z nakupom obstoječih delnic na javnem trgu, kar je tipičen primer za delniške opcije¹¹, za nacrte 401(k)¹² ali ESPP (employee stock purchase plan)¹³. V tem primeru mora biti odločitev, koliko delnic naj bi dali na razpolago, odvisna od drugih meril. Obstoječi lastniki se morajo ali soociti 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 potrebne več gotovine, da se nagradi zaposlene, bodisi s placo ali s premijami za nakup delnic? Če bo porabljene več gotovine, kako bo to vplivalo na prihodnjo ceno delnic?

Drugi dejavniki so prav tako pomembni. V podjetjih, ki kotirajo na borzi, veljajo pogosto neformalni standardi, ki nakazujejo, koliko slabitve je sprejemljivo, kot tudi formalna pravila, ki zahtevajo odobritev delničarjev za zmanjšanje vrednosti delnic za več, kot je 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 vzroke za zmanjšanje vrednosti delnic in bodo enostavno šli drugam.

V podjetjih, ki so v rokah ozkega kroga lastnikov, imajo ti morda nacrte ali obveznosti, da poskrbijo za svoje družinske člane, partnerje ali naložbenike z določenim odstotkom lastništva. Takšen fiksni odstotek delnic, ki jih lahko pridobijo zaposleni, je slabši način pristopa k delitvi lastništva. Rastoca podjetja, pogosto naredijo napako, ko vnaprej določijo določen 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, ceprav lahko delajo na enakih delovnih mestih. Drug problem, ki ga prinaša vnaprej določen delež, je ta, da se lahko trg dela spremeni.

¹¹ Nacrt kupovanja delnic s strani zaposlenih preko opcij, kjer podjetje dovoli zaposlenim kupiti določeno število delnic po določeni dovoljeni ceni, ob določenem času, ko so doseženi določeni cilji posameznika, skupine ali podjetja (Rodrick 2004, 45–48).

¹² Nacrt kupovanja delnic s strani zaposlenih 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 2004, 64–65).

¹³ Nacrt kupovanja delnic s strani zaposlenih predvsem v podjetjih, ki kotirajo na borzi, ki ga sestavljajo bolj podrobni nacrti (npr. sekcija 423), ki imajo posebna pravila glede kupovanja, ki omogočajo ugodne davčne rešitve (Rodrick 2004, 52–55).

Medtem ko lahko odhajajoci 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 še več nagrad dati 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. Istocasno je treba določiti zgornjo raven, ki je dovolj visoka, da bo poskrbljeno za nepričakovane potrebe.¹⁴ 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 ponavljajocim se zahtevam za zmanjšanje vrednosti delnic in to vidijo kot nesposobnost uprave ali pa pohlep zaposlenih.

Drugi pristop je ta, da se veže znesek alociranih delnic na placo 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 za bodočo delovno silo. Če se prvotne predpostavke glede zmanjšanja vrednosti delnic zaradi nepredvidene rasti izkažejo za netocne, bo lastnike mogoče prepričati, da bodo dovolili 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 strinjajo vnaprej, mogoče na periodični osnovi, da bodo v primeru, ko učinkovitost preseže določene cilje, zaposleni dobili na osnovi obstoječe alokacijske formule v obliki delnic določen odstotek dobicka, ki izhaja iz takega uspeha. Ker bodo lastniki zmanjšali vrednost svojega (relativnega) položaja le, ce 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).

Likvidnost

Nacrt lastništva nima vrednosti, ce delnic, ki so bile podeljene, ni mogoče prodati. To ni problem v podjetjih, ki kotirajo na borzah, ce predpostavimo, da obstaja aktiven trg delnic. Likvidnost je resnejši problem za podjetja, ki so cvrsto v rokah lastnikov. Tam ponavadi ni pripravljenosti za trgovanje. Ce podjetje uporablja ESOP, potem pred-

¹⁴ Uprava se na primer lahko odloči, da v nobenem primeru ne more lastništvo zaposlenih presegati 25 % vseh delnic. Nacrt lastništva zaposlenih se lahko pricne z alokacijo 10 % delnic zaposlenim, pri cemer bo poskrbljeno za dodatne delnice, ko bo podjetje raslo.

videva zakon posebna pravila, kako naj bi podjetje ponovno odkupovalo delnice. Če nacrt 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 vrednost, ali kadarkoli, ko zaposleni zapusti podjetje ...). Podjetja lahko to modificirajo na več različnih načinov. Če so delnice v lasti določeno število let, je lahko zaposlenim placana njihova celotna vrednost, ce pa zaposleni zapusti podjetje, preden je potekel določen čas, mu bo podjetje placalo za delnico le toliko, kot je zanj placal sam. Alternativno pa lahko podjetje predlaga, da odkupi delnice po znižani vrednosti, pri čemer pa dovoli lastniku, da jih proda drugje po polni ceni. Pri tem je treba biti pozoren, ker je denar, ki je potreben za odkup delnic, neproduktiven strošek in ne daje podjetju nobenih novih naložb, s katerimi bi ta služila 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 neformalni način.
- Podjetje dovoljuje likvidnost šele potem, ko se zgodijo nekateri dogodki, kot na primer: delnice smejo biti prodane le, ce nekdo drug kupi podjetje, ce gre na borzo ali ce je pripeljan vecji investitor. V vmesnem casu podjetje lahko soglaš, 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, ce zaposleni ne verjamejo, da je dogodek verjeten v predvidljivi prihodnosti.

Ko se izbere nacrt lastništva v podjetju, ki je v rokah ozkega kroga lastnikov, je bistveno razmisliti o vprašanju likvidnosti vnaprej. Ce pa se podjetje odloci za ESOP, se zaveže, da bo kupovalo delnice od odhajajocih 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 upravicen do lastništva?

Kadar podjetje enostavno daje ljudem delnice ali delniške opcije za razliko od prodaje delnic ali prodaje v okviru ESOP, ima precej vec pravice, da presoja o tem, kdo dobi delnice. Pravila nacrta za nakup delnic morda zahtevajo določene lastnosti upravicenca. Eden od namenov tega nacrta je ponavadi ta, da vzpodbuja zaposlene, da si kupujejo deleže v podjetju. Nacrt za nakupe delnic je lahko bolj priloznost kot dejanska

boniteta in je zato ponujen več zaposlenim, razen ce ne obstaja precejšen popust na nakupno ceno. Pri izbiri nacрта za lastništvo delnic morajo podjetja premisliti o tem, koliko fleksibilnosti naj imajo pri dolocanju o upravicenosti zaposlenih do deležev podjetja. Ce je cilj nacрта nakupa delnic nagrada za izjemno uspešnost, bi v tem primeru le nekaj zaposlenih v posameznem letu prejelo nagrado v obliki delnic. Ce 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 ce pride vsakdo v poštev za nagrado, pa jo v praksi dejansko dobi le nekaj ljudi, bo to neizogibno povzročilo nezadovoljstvo in zaskrbljenost zaradi favoriziranja.

Tocke v nadaljevanju kažejo nekaj razlicnih pristopov, 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 cas, pogosto eno leto (to je ponavadi merilo pri ESOP ali po nacrtu 401(k)). To zagotavlja vsaj nekaj obveznosti na strani zaposlenega do podjetja.
- *Polna ali delna zaposlitev:* V vsakem nacrtu je treba izbirati med tema dvema oblikama. V preteklosti je bilo neobicajno delnice dajati zaposlenim v primeru skrajšanega delovnega casa. Inovatorji, kot je Starbucks and Woodward Communications, pa so poskrbeli opcije za vse. To so argumentirali s tem, da lahko mnogi zaposleni za krajši delovni cas v prihodnosti postanejo zaposleni za poln delovni cas. Spremembe pri delovni sili in v naravi nekaterih delovnih mest so povzročile, da so nekateri zaposleni za krajši delovni cas lahko postali stabilen del vseh zaposlenih v podjetju. Ce upoštevamo visoke stroške usposabljanja in rekrutiranja, potem je pri številnih podjetjih smiselno skrbeti, da zaposleni za krajši delovni cas ostanejo v podjetju.
- *Zasluge ali položaj:* Nagrade, ki temeljijo na zaslugah, niso dovoljene v primeru ESOP. Eden najbolj pogostih nacinov za opredelitev upravicenih pri drugih nacrtih lastništva je ocena zaslug. To se lahko izvede na vec nacinov. Poslovodje podjetja ali posameznih organizacijskih enot lahko dobe pooblastilo, da odbcijo, kdo prejme v posameznem letu za nagrado v obliki delnic. Postavljena so lahko posebna merila, s katerimi se meri učinkovitost zaposlenih (kot je na npr. uvrstitev zaposlenega na dolocenih lestvicah, prodaja, ki jo doseže posameznik, evidenca prisotnosti ali kak drug ukrep). Zasluge lahko opredelimo tudi na ravni tima ali skupine: ce skupina doseže dolocene cilje, lahko vsi v skupini dobijo opcije. Mnoga podjetja dajejo opcije le zaposlenim na dolocenih položajih, kot so direktorji, poslovodje, ali pa tudi drugi zaposlenim, kot so tehniki, pomocniki vodij trgovin, nadzorniki v proizvodnji itd. Podjetja morajo upoštevati dejstvo, da utegne tak pristop povzročiti, da ne bo možno vzpostaviti lastniške kulture, ki bi naj prežemala celotno podjetje.

- *Zaposleni, ki se kolektivno pogajajo:* Vsi nacrti 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 nacrt lastništva le, če se strinjajo s tem, da se odpovedo necemu 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, kot je na osnovi opravljenih ur, dodatkov za stalnost oz. napredovanje, glede na starost, kot dodatek k placu, ki je nižja, kot to zahteva zakon, ali iz drugih razlogov. V nacrtech za nakup delnic pa dobi nekdo toliko delnic, kolikor jih kupi. V opcijskih nacrtech 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 ima različne vplive 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 plac bi dobil 1 % vseh delnic, ki tvorijo nagradni sklad), kaže na to, da je lastništvo delnic lahko le del celovitega sistema placil. 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 place 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 probleme z najemom delovne sile ali celo s tem, da se jo obdrži (Rosen in Carberry 2003, 30–32).

4.5 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,¹⁵ je izkušnja na tem področju veliko, medtem ko je pri nas tovrstne prakse zelo malo.

Pri cenitvah vrednosti podjetij se največkrat omenjajo tri stopnje poštenosti vrednosti (Rodrick 2001, 58):

¹⁵ 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 pooblaščenilci.

- vrednosti 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, ko se analizira cena 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 placana 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 namrec 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 baze strank podjetja, kakovost in globino menedžmenta, finančno stanje podjetja, zasluge in zmožnost ustvarjanja denarnega toka ter celotno stanje ekonomije v industriji, kjer podjetje deluje. Določitev poštene tržne cene je stvar presoje, ki vpliva na vse relevantne kakovostne in količinske dejavnike in jih povezuje z močjo zasluge podjetja in s sposobnostjo kopicenja denarnih tokov ter s tem povezanih tveganj.

Eden prvih korakov za določitev poštene tržne vrednosti temelji na podlagi minimalnega tržnega deleža 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 placati samo za predvidene prihodnje – ne pretekle – denarne tokove. Prodaja podjetja je neposredno povezana z ekonomsko mocjo: v zdravi ekonomiji se lahko pričakuje povečanje prodaje, v šibki ekonomiji pa zmanjšanje.

Financne projekcije za podjetje, ki se prodaja, so razvite na osnovi »brez dolgov« (debt-free). To pomeni, da so izključeni stroške za obresti. Projekcije vplivajo na prosti denarni tok podjetja. Prosti denarni tok¹⁶ in operativni denarni tok sta prilagojena zahtevanim spremembam v kapitalu in 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 vštete 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 narejene 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 sooci z glavnimi grožnjami na trgu;
- preučitev nenavadno velikih pričakovanj rasti; skoraj nemogoče je, da podjetje obdrži podvajanje svoje velikosti v daljšem obdobju;
- izzivi pričakovane realizacije čezmernih profitov, predvsem v regulatornem okolju;
- analiza virov projektirane rasti prihodkov; ce se rast pojavi z nakupom deležev v drugih podjetjih tudi pregled, kako so stroški nakupa zastopani v projekcijah.

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

¹⁶ Prosti denarni tok neto gotovina, ki je potrebna za planirano poslovanje in je teoretično na voljo delničarjem kot dividenda.

cas 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, najlažje 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 primerjalna javna podjetja.

Obstajata dve primarni komponenti za pristop primerjanja 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, obrestmi in davki (operativni denarni tok), da dobimo razmerja cena podjetja/EBIT in cena 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 vrednotenja, zavedajoc se dejstva, da pri lastništvu zaposlenih do potrebe po vrednotenju prej ali slej pride.

5 DOSEDANJE UGOTOVITVE IN PRILOŽNOSTI

5.1 Finančna participacija zaposlenih v svetu in pri nas

Vecina slovenskih podjetij je kot kombinacijo privatizacijskih metod izbrala notranjo razdelitev, notranji odkup in obvezen prenos na sklade. Notranje lastništvo je bilo prisotno v 91 % podjetij in je obsegalo 26 % privatiziranega kapitala. Maja 1998 je bilo 17,7 % privatiziranega kapitala v podjetjih z vec kot 50 % lastniško udeležbo notranjih lastnikov. Na zahodu je pojav notranjega lastništva dobil vecji pomen v drugi polovici 20. stoletja. Po obsegu kapitala in števila notranjih lastnikov vsekakor vodijo ZDA, zato je s tega podrocja največ teoreticnih in empiricnih raziskav tega fenomena. Osrednje vprašanje je povezanost notranjega lastništva z vecjo uspešnostjo podjetij. Leta 1987 je GAO (U. S. General Accounting Office) opravil in objavil rezultate obsežne raziskave o povezanosti notranjega lastništva z uspešnostjo podjetij (dobicek in produktivnost). Glede na dobicek niso ugotovili staticno pomembnih razlik, ceprav se je v podjetjih z notranjim lastništvom porabil del dobicka za nakup delnic notranjim lastnikom. Pri produktivnosti pa se je izkazala pomembna statisticna razlika v prid podjetjem z notranjimi lastniki, ce je bilo lastništvo povezano s participativnim nacinom vodenja. Za Slovenijo so najpomembnejša dogajanja na podrocju lastništva zaposlenih v EU, saj smo postali njeni clani in smo zato vkljuceni v gibanja na tem podrocju. V EU obravnavajo notranje lastništvo ali zaposlene delnicarje v sklopu širšega pojma »financne participacije«, ki obsega: lastništvo zaposlenih, udeležbo pri dobicku in delniške opcije (DEZAP 2006).

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

- Države se razlikujejo druga od druge ne le po razširjenosti modelov participacije, pač pa tudi po tipih modelov.
- Udeležbe pri dobicku so prisotne v 24 % obravnavanih primerov, lastništvo zaposlenih v 9 %, oba modela pa v 4 % primerov.
- Ozki modeli participacije, ki so obicajno rezervirani za vodstva podjetij, so bolj razširjeni od širokih modelov, ki zajemajo vse zaposlene.
- Velika Britanija ima dolgo tradicijo financne 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 dobicku.
- Vzpodbude in obseg finčnih 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 finčni participaciji.
- Obstaja mocna povezava med široko zasnovanim modelom (za vse zaposlene) financne participacije in na skupinah osnovano organizacijo dela.

- Ugotovitve nakazujejo povečanje produktivnosti, če je delničarstvo zaposlenih povezano z drugimi oblikami participacije zaposlenih in sodelovanjem pri odločanju.
- Ni evidentno, 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 napravi akcijski program v letu 2001. V tej zvezi je bil objavljen dokument za diskusijo, v katerem Evropska komisija pravi, da teoreticne in empirične študije identificirajo številne potencialne prednosti finančne participacije (DEZAP 2006):

- Produktivnost se poveča in zmanjšajo se socialne napetosti.
- Poveča se konkurenčnost podjetja in ustvarjanje novih delovnih mest.
- Vecjo vključenost delavcev, ki temelji na občutku pripadnosti določenemu podjetju in zato večji motiviranosti za izboljšanje rezultatov podjetja.
- Vecja 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.
- Vecje poenotenje interesov zaposlenih z interesi drugih delničarjev.

V Sloveniji je zakonodaja o lastninskem preoblikovanju podjetij omejevala trgovanje z delnicami, pridobljenimi z interno razdelitvijo (2 leti), in z delnicami, pridobljenimi z notranjim odkupom (4 leta) na notranje lastnike. Podjetja, ki so hotela ohraniti delež notranjih lastnikov, so se zatekla k podpisovanju delniških sporazumov med notranjimi delničarji, v katerih so se podpisniki obvezali, da bodo delnice prenašali le na druge notranje delničarje, podpisnike sporazuma. V maju 1995 je na zahtevo Ministrstva za ekonomske odnose in razvoj gospod David Farmer, svetovalec vlade Velike Britanije, izdelal nekaj predlogov za ohranjanje in pospeševanje lastništva zaposlenih po vzoru britanskih rešitev. DEZAP, Gospodarska zbornica Slovenije in Zveza svobodnih sindikatov Slovenije so v pripravi zakona o prevzemih pripravili amandma k zakonu, ki bi po vzoru britanske rešitve uvedel t. i. fiduciarno lastništvo. Ob drugi obravnavi tega zakona je državni zbor uvidel nedorečenost notranjega lastništva v Sloveniji in sprejel sklep: »Vlada Republike Slovenije naj Državnemu zboru RS cim prej predloži predlog zakona, s katerim bo urejen način organiziranja malih oziroma notranjih delničarjev pri upravljanju gospodarskih podjetij.« Zakon o prevzemih, sprejet 1. avgusta 1997, je omogočil podjetjem, ki niso izvedla javne prodaje, da ustanovijo podjetje pooblaščenko, v kateri lahko kapitalsko strukturo in upravljalna razmerja oblikujejo sami. Delnice podjetja

pooblaščenke pa ni mogoče prenašati izven kroga udeležencev. Na strokovnem posvetu Združenja svetov delavcev Slovenije v aprilu 1998 so v podjetjih pooblaščenkah, kot možnem organiziranju notranjih delnicarjev, ugotovili naslednje pomanjkljivosti (DEZAP 2006):

- zahtevnost in visoke stroške ustanavljanja podjetij pooblaščenk,
- nerešeno vprašanje davčnih oprostitev na dobiček pooblaščenk,
- nerešeno vprašanje morebitnih drugačnih možnosti in oblik organiziranja notranjih lastnikov in delovanja notranjega trga vrednostnih papirjev v primerih, ko ni dopustno ali ni smiselno ustanoviti podjetja pooblaščenke,
- zahtevni postopki zbiranja pooblastil med notranjimi delnicarji za glasovanje na skupščini podjetja,
- odsotnost zakonskih podlag za obnavljanje notranjega lastništva zaposlenih v bodoče,
- k temu bi lahko dodali še problem zagotavljanja likvidnosti notranjega trga in drugo.

Normativna urejenost in praksa delnicarstva zaposlenih in participacija zaposlenih v Sloveniji zaostaja za uveljavljenimi ureditvami v EU. V prihodnje bo zato treba podrobneje ugotoviti stanje na področju delnicarstva zaposlenih, evidentirati 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. Ena ključnih zadev, ki pa se je uredila s 1. januarjem 2006, pa je 20 % davčna stopnja pri obdavčitvi kapitalskih dobičkov, ki se ne prišteva k dohodninski osnovi.

V redakciji revije *Manager* so zbrali kar nekaj podatkov o preteklih raziskavah na področju lastništva zaposlenih in njegovega vpliva na podjetniško rast. Tako navajajo, da je Joseph Blasi s sodelavci na univerzi Rutgers od 1992 do 1997 primerjal kazalce uspešnosti 490 ameriških podjetij z lastništvom zaposlenih (vsaj 50 odstotkov zaposlenih je solastnikov) in primerljivih podjetij brez lastništva zaposlenih. Primerjava produktivnosti, donosov na delnice, donosov na sredstva in plac je pokazala, da podjetja z ESOP niso nikoli poslovala slabše, pri nekaterih kazalcih pa so izkazovala boljše rezultate (produktivnost in letna rast). Korist zaradi večje produktivnosti je presegla zmanjševanje vrednosti delnic zaradi izdajanja novih delnic. V devetdesetih letih se je tudi v Evropi povečalo število raziskav, ki so analizirale učinke finančne participacije na večjih vzorcih podjetij. Porocilo »Participacija zaposlenih pri dobičku in lastništvu: pregled vprašanj in podatkov« Viktorije Pérotin z univerze v Leedsu, ki ga je naročil evropski parlament, ugotavlja, da rezultati raziskav iz več kot 20 držav in nekaj tisoč podjetij potrjujejo, da ima finančna participacija pozitivne ali nevtralne učinke na produktivnost podjetij. Pozitivni učinki finančne participacije so, vsaj po izsledkih teh raziskav, povezani z drugimi oblikami udeležbe zaposlenih (participativne delovne prakse, kot je denimo timsko delo, avtonomne delovne skupine, delitev dela in sodelovanje delavcev

pri upravljanju). Raziskovalni rezultati in dobre izkušnje podjetij z lastništvom zaposlenih so osnova za danes že široko sprejeto prepričanje glede pozitivnega potenciala, ki ga ima udeležba zaposlenih pri dobicku in lastništvu v podjetjih na treh ravneh – za zaposlene, podjetja in gospodarstvo v celoti (Manager 2005).

V zadnjih letih je v svetu opazno povečevanje obsega finančne participacije. Po zadnjih podatkih 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 25 milijonov zaposlenih (ali 23,3 odstotka vseh zaposlenih) solastnikov podjetij, v katerih delajo, v Avstraliji pa je po zadnjih podatkih EFES 5,5 odstotka zaposlenih vključeno v nacрте finančne participacije, po vladni strategiji pa naj bi se raven vključenosti zaposlenih v nacрте 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 z vzpodbudno davčno zakonodajo in zakonodajno opredelitvijo različnih shem/nacrtov finančne participacije, delodajalske organizacije in sindikati pa so se predvsem odzivali na te vladne pobude (Manager 2005).

5.2 Priložnosti, ki se ponujajo s to raziskavo

Podjetje Primit, d. o. o., ki je predmet raziskave, je izrazito delovno intenzivno podjetje, katerega najpomembnejši kapital so zaposleni. Glede na to, se je v podjetju pred dobrim letom dni del lastništva (28,5 %) prenesel z edinega lastnika na štirinajst zaposlenih. Proces prenosa lastništva na zaposlene se bo v naslednjih letih nadaljeval. Podjetje je torej na poti k uvajanju lastništva zaposlenih, kjer pa ga caka veliko neznank. Ta raziskava bo pomagala vodstvu podjetja pri odločitvah na tem področju, predvsem pa ugotoviti, v kolikšni meri in na kakšen način aplicirati teoretične ugotovitve raziskav v prakso z upoštevanjem posebnosti posameznega podjetja, v našem primeru podjetja Primit, d. o. o. Prispevek k znanosti s pomočjo te naloge vidimo ravno na tem področju.

5.3 Omejitve pri izdelavi naloge

Glavne omejitve pri izvedbi naloge so:

- omejen casovni okvir za študij teoretičnih izhodišč – na razpolago je bilo šest mesecev,
- omejeni finančni viri pri izvedbi raziskave – za raziskavo je podjetje Primit d. o. o. namenilo 300.000,00 SIT,
- omejene možnosti za spoznavanje dosedanjih ugotovitev na področju lastništva zaposlenih glede dostopa do literature in virov – v tako kratkem casu je nemogoče spoznati vso strokovno literaturo, ki na tem področju obstaja,
- podatki iz enega podjetja in ene države.

6 TEMELJNA HIPOTEZA, NAMEN TER CILJI RAZISKAVE

Pri pregledu teoretičnih izhodišč smo prišli do spoznanj, da je v razmerah informacijskega produkcijskega načina, zlasti v dejavnostih, v katerih je človeški dejavnik ključni produkcijski tvorec, aktivno notranje lastništvo samozaposlenih partnerjev zelo velik generator rasti podjetij, kar ima za posledico večjo gospodarsko rast in dolgoročno višjo kakovost življenja za samozaposlene in za globalno skupnost. To teoretično trditev smo preverili na deduktiven način v praksi na zaposlenih v podjetju Primit d. o. o.

Raziskovalno vprašanje in hipotezi

Teoretični viri navajajo, da na rast podjetij zelo pozitivno vpliva notranje podjetništvo v absolutnem in relativnem smislu (Antončić idr. 2002, 70). V praksi želimo preveriti, ali ima obravnavano podjetje elemente notranjega podjetništva, s katerimi bi lahko ugotovili stopnjo njegovega potenciala rasti.

V veliki meri nas zanima tudi povezanost med notranjim podjetništvom in lastništvom zaposlenih oz. z drugimi besedami, ali lastništvo zaposlenih generira notranjepodjetniško kulturo v podjetju, ki prinaša drugačen način razmišljanja zaposlenih in zato tudi bolj učinkovit odnos do dela, ki prispeva k rasti podjetja.

Bistvo našega raziskovanja je strnjeno v naslednje raziskovalno vprašanje: »Kako vpliva lastništvo zaposlenih na podjetniško kulturo in rast podjetja Primit?« Glede na raziskovalno vprašanje sta v nalogi postavljeni hipotezi:

H1: Lastništvo zaposlenih je pozitivno povezano z notranjim podjetništvom.

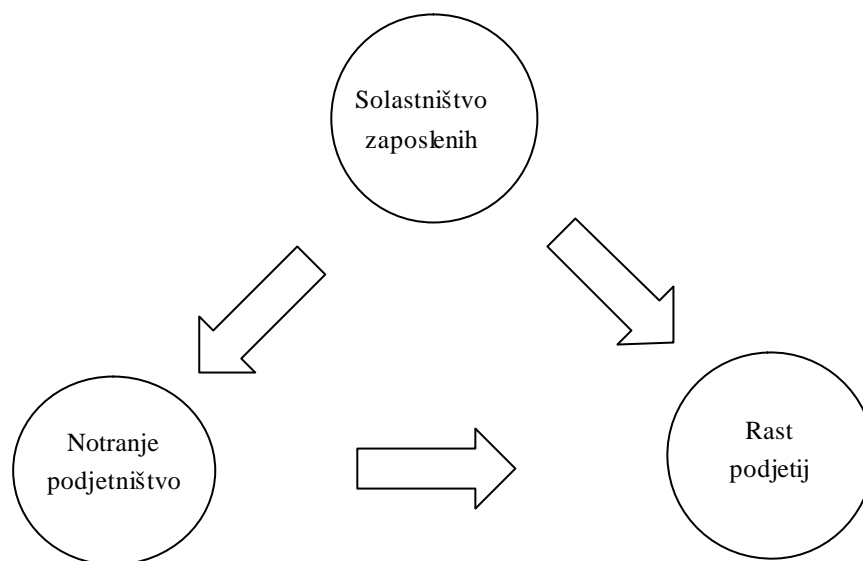
H2: Med lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja obstaja pozitivna povezava.

V obeh hipotezah je lastništvo zaposlenih neodvisna spremenljivka, notranje podjetništvo in rast podjetja pa sta odvisni. Glavni del raziskovanja temelji na zbiranju podatkov z vprašalnikom. S pomočjo tako zbranih podatkov smo hipotezi preverili v praksi.

Glavni cilj raziskave je ugotoviti, ali obstaja pozitivna povezanost med notranjim podjetništvom, lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja, ali pa morda povezanosti ni oz. ali ima morda negativen predznak.

Namen raziskave je raziskati dosedanja spoznanja na navedenih treh področjih, preveriti teoretična izhodišča v konkretnem podjetju Primit, d. o. o. in na ta način priti do zaključkov, ki bodo znanstveno prispevali k razumevanju te problematike in hkrati omogočili tudi nova spoznanja v obravnavanem podjetju, na osnovi katerih bo vodstvo lahko oblikovalo prihodnje poslovne odločitve (glej sliko 6.1).

Slika 6.1 Povezave med spremenljivkami



Vir: Primit, d. o. o. 2005

7 METODE RAZISKOVANJA

Zacetna metoda, ki smo jo uporabili za proucitev konceptov lastništva zaposlenih, s katero smo pridobili podatke za sestavo vprašalnika, je bila metoda poizvedovanja, ki je kvalitativna. S kvalitativnega vidika so nas zanimali tisti vidiki lastništva zaposlenih, ki vplivajo na njihov odnos do dela. Za glavni del raziskave smo pripravili vprašalnik, s katerim smo podatke zbrali in jih nato analizirali na kvantitativen način. Pri tem pozitivnem vidiku smo gradili na predpostavki, da obstaja določen odnos do dela in z njim povezano obnašanje posameznika ali notranjepodjetniške enote in da je ta odnos povezan z rastjo podjetja. Nadalje smo predpostavljali, da lahko management vpliva na odnos do dela, in sicer z uvajanjem ustrezne podjetniške kulture in lastništva zaposlenih.

V nadaljevanju smo sestavili vprašalnik, v katerega smo zajeli pomembne kategorije, ki predstavljajo posamezno obravnavano teoretično izhodišče. Z analizo dobljenih odgovorov smo testirali hipotezi in oblikovali še druge sklepe, s čimer smo dosegli cilje in namen naloge.

Raziskava je potekala v treh fazah:

1. študija teoretičnih izhodišč na področju notranjega podjetništva, rasti podjetij in lastništva zaposlenih;
2. poglobljeni intervjuji s tremi zaposlenimi v Primitu: s članom vodilnega tima, z vodjem notranjepodjetniške enote in z zavarovalnim zastopnikom. Cilj teh intervjujev je bil omogočanje izbire najpomembnejših vidikov raziskave in pridobitev ključnih besedilnih podatkov v zvezi z lastništvom zaposlenih;¹⁷
3. anketa z vprašalnikom za vse zaposlene. Sestavljen je bil tako, da je omogočil primerjavo odnosa do dela različnih skupin zaposlenih.

7.1 Metodološki okvir raziskave

Tip raziskave

Raziskava je temeljna, saj dodaja svoj prispevek k znanosti. Obstojeco teorijo smo proučili v drugacnem družbenem in organizacijskem kontekstu. Rezultati raziskave bodo objavljeni kot magistrska naloga, njene glavne ugotovitve pa tudi v javnih publikacijah. Pristop v okviru empiricnega raziskovanja je poglobljen intervju s tremi zaposlenimi in anketna raziskava, ki je bila izvedena med vsemi zaposlenimi v podjetju Primit d. o. o.

¹⁷ Podrobno je ta del raziskave obrazložen v prilogi 2.

Metodologija in pristop k raziskavi

V raziskavi je bila uporabljena pozitivistična paradigma kot tudi socialni konstruktivizem. Prva je bila uporabljena pri izvedbi glavnega dela raziskave z vprašalnikom, druga pa, ko smo v začetni fazi izvajali poglobljene intervjuje z zaposlenimi.

Pri izvajanju poglobljenih intervjujev smo pojav lastništva zaposlenih raziskovali brez vnaprej določenih trditev in elementov proučevanja. Pri proučevanju smo upoštevali mnenja, občutenja in vrednotenja zaposlenih. Zanimalo nas je predvsem, kako zaposleni razumejo lastništvo in notranje podjetništvo in kakšen pomen jima pripisujejo. Osredotočali smo se na razumevanje družbenih pojavov skozi oči tistih, ki smo jih opazovali.

Pri izvajanju raziskave z vprašalnikom je bil filozofski pristop do nje pozitivističen. Opazovalec je bil neodvisen, spoznanja so se generirala na osnovi hipoteze in dedukcije. Prisotna je bila operacionalizacija, ker so bili koncepti operacionalizirani tako, da smo dejstva lahko merili, prisotna je bila tudi vrednostna nevtralnost. Temeljna paradigma v raziskavi je realizem, kajti realnost je bila zunaj opazovalca in oprijemljiva. Epistemološka paradigma je pozitivizem, kajti znanje je bilo pridobljeno na osnovi hipotez in vzročnosti. Raziskovalcev pogled na svet je realističen, zaradi tega je tudi sam pristop k raziskavi in uporabljene metode ter tehnike temeljil na racionalnih modelih, ki temeljijo na pozitivizmu (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2004, 38–46).

Kredibilnost

Raziskava ima visoko stopnjo kredibilnosti, kajti izvedena je bila na način, ki v veliki meri izpolnjuje pogoje zanjo. V poglavju 7.4. smo opisali kakšen postopek raziskovanja smo izbrali in zakaj je prav ta najprimernejši za obdelavo posameznih hipotez in vprašanj.

Raziskava ima visoko stopnjo veljavnosti, saj so rezultati odraz dejanskega stanja v podjetju. To smo dosegli tako, da smo čim bolj izključili dogodke iz preteklosti s tem, da smo na to anketirance opozorili. Anketiranje je bilo anonimno, da se anketiranci niso bali napisati iskrenih odgovorov. Med raziskavo ni bilo izpada udeležencev oz. smo zagotovili, da so vprašalnik izpolnili vsi zaposleni.

Zanesljivost raziskave je bila dosežena s tem, da je bilo izpolnjevanje vprašalnika izvedeno v treh dneh in so bili tako izločeni časovni vplivi, analizo podatkov je opravil raziskovalec sam.

Dobljene rezultate iz kvantitativnega dela raziskave ne moremo z visoko stopnjo zanesljivosti prenesti v druga podobna okolja. Pri izvedbi raziskave je bilo precej omejitev (glej poglavje 5.3) zaradi katerih je možno rezultate z veliko zanesljivostjo uporabljati v samem podjetju, v katerem smo raziskavo izvajali, v ostalih podobnih podjetjih pa le za primerjavo oz. za pomoč pri sprejemanju odločitev v teh podjetjih.

Vidik organizacije in managementa

Vidik organizacije in managementa je determinističen, in sicer zato, ker raziskava vseskozi obravnava vzroke za neko obnašanje zaposlenih in njihove posledice za te iste zaposlene. Raziskovalec tako gleda na dogajanje z vidika formalne strukture organizacije. Raziskava poteka na mikro ravni, kajti obravnava le eno podjetje.

7.2 Postopek raziskovanja

Najprej smo pristopili k študiju strokovne literature o notranjem podjetništvu, rasti podjetij in lastništvu zaposlenih, da smo ugotovili teoretična izhodišča, ki so omogočila, da je bil pravilno postavljen okvir raziskave in zgrajena povezava med teorijo in empiričnim delom naloge. Na tej osnovi in na osnovi poznavanja problematike v obravnavanem podjetju je bila izbrana metodologija raziskave. Nato smo zastavili raziskovalno vprašanje in postavili glavni hipotezi raziskave. Sledili so poglobljeni intervjuji s tremi zaposlenimi v podjetju. Na osnovi analize poglobljenih intervjujev in študije teoretičnih izhodišč smo v nadaljevanju raziskave sestavili vprašalnik, s katerim smo anketirali vse zaposlene.

Sledila je analiza podatkov, pridobljenih z vprašalnikom, prikaz rezultatov raziskave in njihova interpretacija ter testiranje hipotez. Analizirali in interpretirali smo tako kvalitativne podatke, ki so bili pridobljeni s poglobljenimi intervjuji, kot tudi kvantitativne, ki smo jih dobili z vprašalniki. Kvalitativne podatke smo analizirali z metodo splošnega analitičnega postopka. Kategorije, ki smo jih s to metodo pridobili, so služile kot osnova za oblikovanje vprašanj za kvantitativni del raziskave, in sicer za področje lastništva zaposlenih.

Podatke, pridobljene z vprašalniki, smo analizirali z metodami opisne statistike, kjer smo ugotavljali frekvence posameznih spremenljivk in povezanost med dvema spremenljivkama, za kar smo uporabili računalniški program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

7.3 Vzorec

Glede na izbrane metode zbiranja podatkov smo imeli dva načina izbire vzorca za zbiranje podatkov. Za izvedbo poglobljenih intervjujev smo uporabili neverjetnostni namenski vzorec. Intervjuvance smo izbrali na osnovi njihove uspešnosti pri delu in glede na položaj v organizaciji, ki smo jo raziskovali: iz vsake organizacijske ravni (od treh) po enega predstavnika, izmed vseh na posamezni ravni pa najuspešnejšega v letu 2005. Izbrali smo najuspešnejše posameznike na njihovem področju dela, in sicer: enega člana vodilnega marketinškega tima, vodjo notranjepodjetniške emote in zavarovalnega zastopnika. Za najuspešnejše posameznike smo se odločili, ker menimo, da je njihovo razmišljanje naravnano k uspehom, napredku ter osebni rasti in je za to v tej vsebini smiselno iskati vzvode za uspeh tudi drugih posameznikov in podjetja.

Glede na drugo uporabljeno metodo zbiranja podatkov z vprašalnikom smo izbirali podatke iz celotne populacije (cenzus) in ne le iz vzorca. Za tak način smo se odločili zato, ker pomeni število zaposlenih v podjetju, kjer se je izvajala raziskava, sprejemljive stroške in razumno porabo časa za raziskovalca, hkrati pa to predstavlja dovolj veliko število podatkov za visoko stopnjo verodostojnosti raziskave. Populacija, ki smo jo raziskali, vključuje 69 zaposlenih, od katerih je 13 redno zaposlenih, 56 jih ima podjemno pogodbo. Med njimi je 13 lastnikov in 56 nelastnikov, od tega 23 moških in 46 žensk. Demografski podatki populacije so podrobno razloženi v okviru poglavja 8.1.

7.4 Način zbiranja podatkov

Podatke smo zbirali s pomočjo treh poglobljenih intervjujev in z vprašalnikom.

Poglobljeni intervjuji

Glavna značilnost nestandardiziranih polstrukturiranih intervjujev je bila osebni pogovor med intervjuvanci in spraševalcem. Vprašanja so bila odprta, saj je bi ta začetni del raziskave namenjen proučitvi konceptov lastništva zaposlenih, poleg tega je ta način intervjuvancem dal veliko svobode pri odgovorih, hkrati pa so bili usmerjeni v željeno tematiko. Vnaprej je bil pripravljen le seznam petih vprašanj in tema raziskovanja, kar je sledilo iz glavnega raziskovalnega vprašanja: »Kakšen odnos do dela bi imeli, če bi bili solastniki podjetja?«

Celoten postopek priprave na intervjuje, njihove izvedbe, analize podatkov in ugotovitve je bil izveden v obliki študije primera, ki je bila tudi javno objavljena (Klaneček 2005, 436–440).

Analiza pridobljenih odgovorov je dala pet kategorij, to je ključnih zadev v zvezi z obravnavano temo, ki so se pojavljale pri vseh treh intervjuvancih. Te kategorije so bile nato uporabljene pri oblikovanju vprašanj v glavnem vprašalniku te raziskave, in sicer v tematskem sklopu o lastništvu zaposlenih.

Vprašalnik

Način raziskovanja z vprašalnikom smo izbrali, ker smo želeli pridobiti podatke, ki jih ni v obstoječih virih in smo bili hkrati prepričani, da jih lahko najdemo med zaposlenimi v podjetju Primit, d. o. o. Zanimalo nas je splošno mnenje o problematiki, ki smo jo raziskovali, ki ga je bilo mogoče na najenostavnejši način zajeti s to metodo.

Vprašanja so bila vsebinsko povezana z obravnavano temo, zato smo lahko z analizo njihovih odgovorov odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje oz. testirali postavljene hipoteze.

Na začetku vprašalnika smo dodali spremno pismo, kjer smo anketirance seznanili z namenom raziskave, z njihovim informiranjem o rezultatih raziskave in z anonimnostjo njihovih odgovorov. Na koncu smo se anketirancem tudi zahvalili za sodelovanje.

Vprašalnik je bil razdeljen na štiri tematske sklope:

- demografski podatki,
- notranje podjetništvo,
- rast podjetij,
- lastništvo zaposlenih.

Vprašanja v zvezi z demografskimi podatki in štirinajsto vprašanje so imela tip *kategorij*, kjer so anketiranci obkrožali enega od več možnih odgovorov. Vsa ostala vprašanja, razen zadnjega, ki je bilo odprto in so anketiranci nanj lahko poljubno odgovarjali, pa so imela tip Likartove petstopenjske lestvice.

Zaradi urejanja, kvantificiranja in statistične analize podatkov smo posamezne odgovore kodirali in jim določili ustrezne vrednosti. To smo izvedli na način, da so imeli ustrezne vrednosti že kar odgovori v vprašalniku, ki smo jih neposredno vnašali v elektronske preglednice.

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika smo postavili pred vsako vprašanje posebej.

Vprašalniki so bili osebno dostavljeni, kajti zaposleni so jih izpolnjevali na skupnih srečanjih oz. sestankih po poslovnih enotah. Posamezna vprašanja so bila, poleg pisnih navodil o izpolnjevanju, pred samim izpolnjevanjem tudi ustno obrazložena.

Opravljen je bilo tudi pilotsko testiranje uporabnosti vprašalnika, in sicer s pomočjo treh oseb, ki niso zaposlene v podjetju, ki je predmet raziskave, s čimer smo preverili razumevanje vprašanj.

8 REZULTATI RAZISKAVE

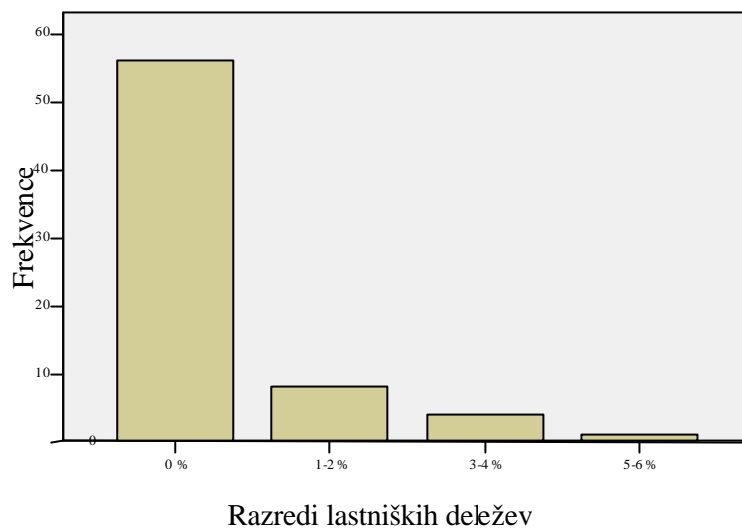
8.1 Frekvence odgovorov

V okviru tega podpoglavja najprej predstavljamo frekvence odgovorov na posamezna vprašanja, ki so osnova za nadaljnjo analizo. Nekatere rezultate odgovorov smo prikazali tudi graficno, ker predstavljajo pomemben vidik za razumevanje obravnavane problematike in prispevajo velik delež k rezultatom te naloge. Tak primer so med ostalim frekvence odgovorov na sliki 8.1, ki kažejo lastniške deleže v podjetju.

Frekvence odgovorov o demografskih značilnostih

Odgovori na vprašanja od 1. do 11. so bili naslednji: redno zaposlenih delavcev je v podjetju 13, podjemno pogodbo jih ima 56. Brez lastništva je 56 zaposlenih, osem jih ima 1–2 % delež v podjetju, štirje 3–4 % in eden nad 6 %. Posamezne poslovne enote imajo naslednje število zaposlenih: Celje–Zlata 26 zaposlenih, Celje–Asko 19, Brežice 13, Novo mesto devet in ostali dva zaposlena. Na prvi stopnji je osem sodelavcev, na drugi jih je 18, na tretji 17, na četrti 13, na peti 9 in na šesti stopnji štirje sodelavci. Posamezni vodje imajo naslednje število sodelavcev v svoji skupini: brez sodelavcev je 33 zaposlenih, 1–2 sodelavca ima osemnajst vodij, enajst vodij ima 3–5 sodelavcev, en vodja ima 6–10 sodelavcev, 11–20 sodelavcev imajo trije zaposleni in trije 21 ali več. V podjetju je 23 moških in 46 žensk. Starostna struktura zaposlenih je naslednja: enajst sodelavcev je v razredu 18–30 let, triindvajset sodelavcev je v razredu 31–40 let, v razredu 41–50 let je osemnajst sodelavcev, v starostnem razredu 51–60 let je trinajst sodelavcev in nad 60 let štirje sodelavci. Porocenih je v podjetju 35, samskih 21, 13 pa jih živi v izvenzakonski skupnosti. Srednjo izobrazbo ima 56 zaposlenih, višjo osem, visoko dva in univerzitetno trije. Leta delovnih izkušenj v vsej poklicni karieri: do enega leta štirje, 1–3 let pet, 4–5 let trije, 6–10 let pet, 11–20 let sedemnajst, od 21 in več let pa petintrideset zaposlenih. Leta delovnih izkušenj v podjetju Primit: do enega leta petindvajset zaposlenih, 1–2 let petnajst, 3–6 let petnajst, 7–10 let devet, 10 in več let pa pet zaposlenih.

Slika 8.1 Frekvence odgovorov na vprašanje 2



Frekvence odgovorov v okviru teme notranje podjetništvo

Anketiranci so odgovorili na vprašanje 12: »V kolikšni meri se strinjate oz. se ne strinjate z naslednjimi trditvami, ce jih primerjate z okoljem za delo v podjetju Primit?« Frekvenca odgovorov je navedena v tabeli 8.1.

Tabela 8.1 Vprašanje o notranjepodjetniški kulturi

od 1 – nikakor se ne strinjam do 5 – zelo se strinjam ⇨		oznaka stališč ¹⁸				
		1	2	3	4	5
1	Mogoče je razvijati svoje vizije, cilje in nacрте delovanja.			11	40	18
2	Zaposleni so nagrajeni le za izpeljana dejanja.		1	5	25	38
3	Mogoče je predlagati, poskusiti in eksperimentirati.	1	7	13	28	20
4	Mogoče je ustvarjati in razvijati ideje ne glede na vaše področje dela.		10	17	25	17
5	Organizacijska struktura je sploščena – nima veliko nivojev.	10	21	11	19	8
6	Delo se izvaja v veliki meri skupinsko.	2	6	14	26	21
7	Zaposlenim so v pomoč mentorji.			6	28	35
8	Dela se toliko ur, da je delo opravljeno, ne pa vnaprej določeno število ur.		5	11	22	31
9	Naloge so sprejete kot zabava.	13	22	10	17	7
10	Zaposleni vedno prevzemajo odgovornost za svoje odločitve.	1	12	26	17	13

Frekvence odgovorov na vprašanje 13, »Ali želite v naslednjih treh letih v okviru Primita odpreti pisarno ali pridobiti status samostojnega podjetnika?« so prikazane v tabeli 8.2.

Tabela 8.2 Vprašanje o odprtju nove pisarne in pridobitvi statusa s.p.

od 1 – zagotovo ne želim do 5 – zelo želim ⇨		oznaka stališč				
		1	2	3	4	5
1	odpreti svojo pisarno	16	17	9	18	9
2	pridobiti status samostojnega podjetnika	29	21	12	5	2

Prikaz frekvenc za vprašanje 14, »Ali nameravate v naslednjih dveh letih v Primitu zgraditi samostojno strukturo vodij in prodajalcev?« je prikazan v naslednjem odstavku in na sliki 8.2.

Cez dve leti namerava imeti v svoji strukturi šest zaposlenih 0 sodelavcev, 1–3 sodelavce devet zaposlenih, 4–5 sodelavcev namerava imeti 20 zaposlenih, 6–10 sodelavcev 17 zaposlenih, 11–15 sodelavcev osem in več kot 15 sodelavcev devet zaposlenih.

¹⁸ Navedeno je le število odgovorov brez njihovega deleža v %, ker ima populacija, ki jo raziskujemo, le 69 enot, kar bi pomenilo premajhno statistično verjetnost za točnost rezultatov. Je pa prikaz frekvenc v obliki števila pojava vrljanj ustrezen način za razumevanje obravnavanega problema. Ta opomba velja v primeru razlage vseh tabel v poglavju 8.1.

Slika 8.2 Frekvence odgovorov na vprašanje 14

Vprašanje 15 se glasi: »Ali želite, da bi z obstojeco strukturo sodelavcev ali sami prodajali poleg življenjskega zavarovanja še druge zavarovalne programe?« Frekvence odgovorov na to vprašanje so prikazane v tabeli 8.3.

Tabela 8.3 Vprašanje o zavarovalnih programih

od 1 – zagotovo ne želim do 5 – zelo želim		oznaka stališč				
		⇒ 1	2	3	4	5
1	zavarovanje stanovanjske opreme	13	10	13	21	12
2	zavarovanje hiš in etažne lastnine	12	10	12	24	11
3	avtomobilsko zavarovanje	13	13	11	20	12
4	zavarovanje premoženja malih podjetij	14	16	12	19	8
5	kolektivna nezgodna zavarovanja	9	10	8	29	13
6	zdravstvena zavarovanja	19	11	14	15	10
7	zavarovanja odgovornosti	10	14	12	20	13

Vprašanje 16 se nanaša na preoblikovanje poslovnih procesov: »Ali želite, da bi se v Primitu v naslednjem letu preoblikovali poslovni procesi?« Frekvence odgovorov nanj najdete v tabeli 8.4.

Tabela 8.4 Vprašanje o preoblikovanju poslovnih procesov

		oznaka stališč				
od 1 – sploh ne preoblik. do 5 – popolnoma preoblik. ⇔		1	2	3	4	5
1	uvedba popolnoma novih zavarovalnih storitev	10	18	9	21	11
2	uvedba novih načinov trženja zavarovalnih storitev	9	16	14	23	7
3	velike spremembe organiziranosti poslovnih procesov v podjetju	13	22	20	9	5

Vprašanje 17 se nanaša na tehnološke rešitve v podjetju: »Kakšno je vaše mnenje o tehnologiji, ki jo ima Primit na navedenih področjih, v primerjavi s konkurenco?« Frekvence odgovorov respondentov navajamo v tabeli 8.5.

Tabela 8.5 Vprašanje o Primitovi tehnologiji

		oznaka stališč				
od 1 – zagotovo ne želim do 5 – zagotovo želim ⇔		1	2	3	4	5
1	prodajne metode	2	8	43	16	
2	sistem pridobivanja kadrov in njihovega vodenja	7	22	27	13	
3	organizacijski in informacijski sistem	4	10	28	27	
4	nagrajevalni koncept	3	11	28	27	
5	izobraževalni koncept	1	7	23	38	

Vprašanje 18 obravnava prenovitev ključnih idej v podjetju in se glasi: »Ali želite, da bi v Primitu v bližnji prihodnosti morali prenoviti ključne ideje, na katerih je podjetje zgrajeno?« Frekvence odgovorov respondentov so navedene v tabeli 8.6.

Tabela 8.6 Vprašanje o prenovitvi ključnih idej v Primitu

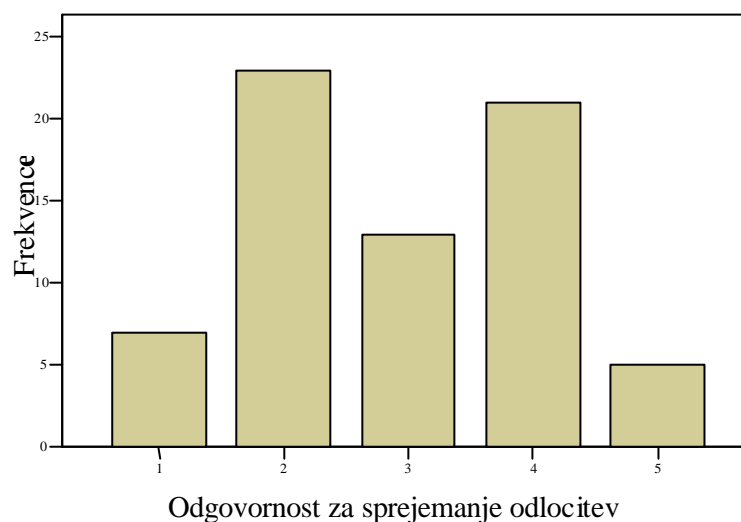
		oznaka stališč				
od 1 – nikakor se ne strinjam do 5 – zelo se strinjam ⇔		1	2	3	4	5
1	zato bi popolnoma spremenili strateške usmeritve podjetja,	15	21	16	14	3
2	popolnoma spremenili organizacijsko strukturo podjetja.	16	29	13	9	2

Vprašanje 19 se nanaša na tveganje: »Eden od dejavnikov v poslovnem svetu je tudi tveganje. Ali ste pripravljeni tvegati ugodnosti, ki jih imate kot zaposlena oseba v Primitu (zaposlitev, plača, status, družjenje ...) v naslednjih primerih?« Frekvence odgovorov so prikazane v tabeli 8.7 in na sliki 8.3, kjer gre za stališče o odgovornosti za sprejemanje odločitev.

Tabela 8.7 Vprašanje v zvezi s tveganji

od 1 – zagotovo nisem pripravljen do 5 – zelo sem pripravljen →		oznaka stališč				
		1	2	3	4	5
1	Podjetje bi uvajalo prodajo novih storitev.	11	15	14	23	6
2	Podjetje bi hitro iskalo nove priložnosti na trgu – eksperimentiralo.	11	23	14	16	5
3	Sami bi morali sprejemati ključne odločitve v razmerah negotovosti.	10	21	16	15	7
4	Samostojno bi morali razpolagati z viri in sprejemati celotno odgovornost za svoje odločitve znotraj organizacije.	7	23	13	21	5

Slika 8.3 Frekvence odgovorov na vprašanje 19



Stališča respondentov v zvezi s samoiniciativnostjo smo merili z vprašanjem 20: »V kolikšni meri se strinjate z navedbami v tabeli, ce jih primerjate s svojim delom v Primitu?« Frekvence odgovorov so v tabeli 8.8.

Tabela 8.8 Vprašanje v zvezi s samoiniciativnostjo

		oznaka stališč				
od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – zelo se strinjam ⇨		1	2	3	4	5
1	Svoje aktivnosti usmerjam v izkoriščanje tržnih priložnosti.	2	3	15	38	11
2	Pri iskanju novih priložnosti prevzemam pobude in iniciative.	1	3	11	43	11
3	Pri mojem delu se mi zdi pomembno, da vodim in ne le sledim drugim	1	10	17	24	17
4	Vsakodnevno izvajam tudi aktivnosti, ki so namenjene zadovoljevanju mojih poslovnih potreb v prihodnosti in ne le v sedanjosti.	2	6	11	37	13

Vprašanje 21 o odzivanju na aktivnost konkurentov se je glasilo: »Ali menite, da bi bilo dobro, ce bi management v Primitu izzival konkurente v panogi (zavarovalnice in agencije) kot odgovor na njihove tržne aktivnosti (oglaševanje ...)?« Frekvence odgovorov najdete v tabeli 8.9.

Tabela 8.9 Vprašanje o izzivanju konkurence

		oznaka stališč				
od 1 – zagotovo ne bi bilo dobro do 5 – bi bilo zelo dobro ⇨		1	2	3	4	5
1	Izzivanje konkurentov s strani managementa Primita.	10	20	17	15	7

Frekvence teme rasti podjetja

Vprašanje 22, ki se nanaša na osebno rast, je: »Ali menite, da je vaša osebna poslovna rast v Primitu omejena?« Frekvence odgovorov na to vprašanje so navedene v tabeli 8.10.

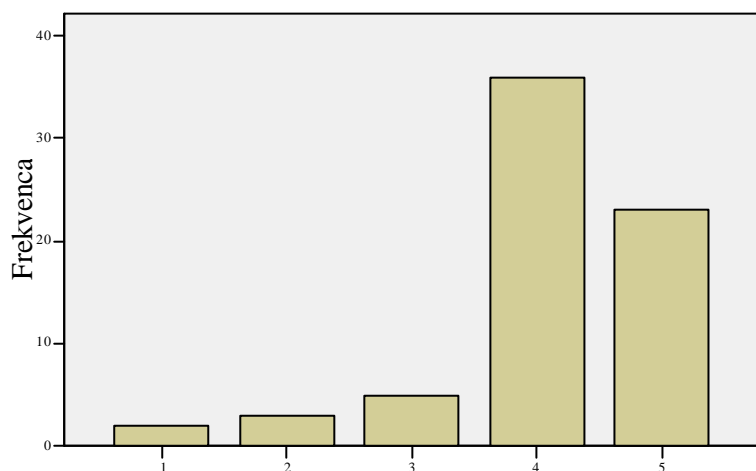
Tabela 8.10 Vprašanje o omejitvah osebne poslovne rasti

		oznaka stališč				
od 1 – nikakor se ne strinjam do 5 –zelo se strinjam ⇨		1	2	3	4	5
1	zaradi omejene kolicine vašega osebnega znanja,	16	30	8	12	3
2	zaradi omejitve v podjetniških in managerskih možnostih v Primitu,	15	33	12	7	2
3	zaradi omejitve v nerastocem gospodarskem okolju (zavarovalniški trg)?	16	30	14	9	

Naslednje vprašanje v zvezi z osebno rastjo oz. z rastjo podjetja ima številko 23 in se glasi: »Ali nameravate v naslednjih dveh letih v Primitu narediti naslednje spremembe?« Frekvence odgovorov vprašanih smo navedli v tabeli 8.11 in na sliki 8.4, kjer gre za stališče o povecanju obsega prodaje.

Tabela 8.11 Vprašanje v zvezi s povečanjem obsega delovanja

	od 1 – sploh ne nameravam do 5 – zagotovo nameravam	oznaka stališč				
		1	2	3	4	5
1	povečati obseg prodaje (osebno ali skupina),	2	3	5	36	23
2	zaposlovati nove zastopnike v strukturi,	3	2	6	32	26
3	odpreti novo(e) pisarno(e) v okviru svoje strukture,	8	20	15	16	10
4	izboljšati in vpeljati nove načine prodaje in pridobivanja sodelavcev, vpeljati v svoji skupini nove organizacijske rešitve,	3	9	15	33	9
5	nabaviti v okviru svoje strukture nove delovne pripomočke: pisarniška oprema, računalniki, avtomobili, pripomočke za komunikacijo...	6	12	14	27	10
6	povečati intenzivnost pridobivanja znanja na formalen in neformalen način?	2	5	7	31	24

Slika 8.4 Frekvence odgovorov na vprašanje 23

Od »ne nameravam« do »nameravam« povečati obseg prodaje

Vsebina vprašanja 24: »Kako so za vas pomembni naslednji razlogi za motiviranje za dobro delo v Primitu?« Frekvence odgovorov smo prikazali v tabeli 8.12.

Tabela 8.12 Vprašanje v zvezi z motivacijo za delo

	od 1 – zelo nepomembno do 5 – zelo pomembno ⇨	oznaka stališč				
		1	2	3	4	5
1	Zahteve okolja (izven podjetja) za vaše osebno napredovanje.	3	13	15	27	11
2	Potrebe po sproščanju položajev v Primitu za druge sodela vce.	6	5	14	38	6
3	Izziv vam kot podjetniku – podjetniški podvig.		8	14	23	24
4	Vecji kapitalski dobitki.		3	7	30	29
5	Napredovanje po hierarhicni lestvici, želja po oblasti, moci, ugledu, spoštovanju.		7	9	35	18
6	Ste motivirani, kar je posledica nujnega prilagajanja zunanjim razmeram na trgu.	1	3	13	30	22
7	Dobro delate, kar je posledica približevanja optimalni velikosti podjetja – maksimiranju dobitka.	4	5	33	20	7

Z vprašanjem 25 smo respondente spraševali o poslovnih rezultatih podjetja: »Kako ste zadovoljni z rezultati poslovanja podjetja Primit?« Frekvence njihovih odgovorov smo navedli v tabeli 8.13.

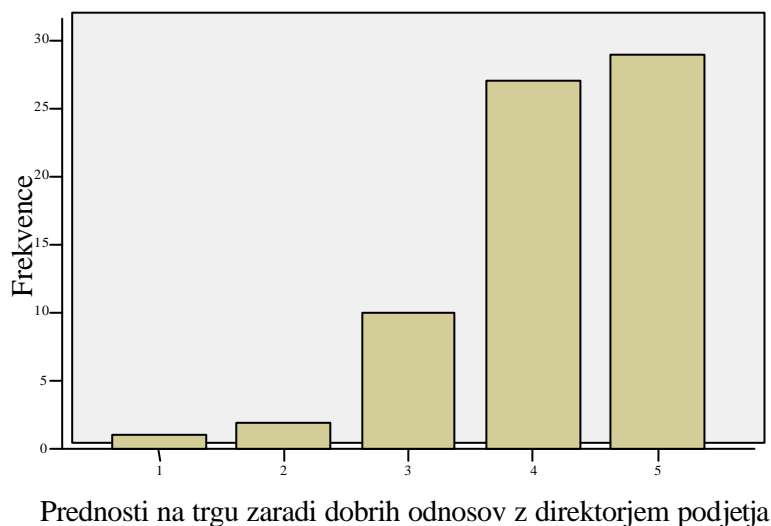
Tabela 8.13 Vprašanje glede zadovoljstva s poslovanjem podjetja Primit

	od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen ⇨	oznaka stališč				
		1	2	3	4	5
1	Rast prometa (sklenjenih novih zavarovanj).		15	20	31	3
2	Dobickonosnost podjetja (stopnja donosa na kapital za sedanje in bodoce lastnike).		2	20	32	15
3	Financne ugodnosti, ki jih zagotavlja podjetje zaposlenim.	2	2	16	30	19
4	Kakovost zavarovalnih storitev, ki jih podjetje prodaja.		1	9	42	17
5	Potencial podjetja za nadaljnjo rast.		6	15	35	13

Vprašanje 26 govori o prednostih pred konkurenco: »Kaj prinaša vam kot zaposlenemu v Primitu osebne prednosti ali neprednosti pred drugimi zastopniki na trgu?« Odgovori v obliki frekvenc so v tabeli 8.14 in na sliki 8.5, kjer gre za stališče o odnosih z direktorjem podjetja.

Tabela 8.14 Vprašanje v zvezi s konkurenčno prednostjo

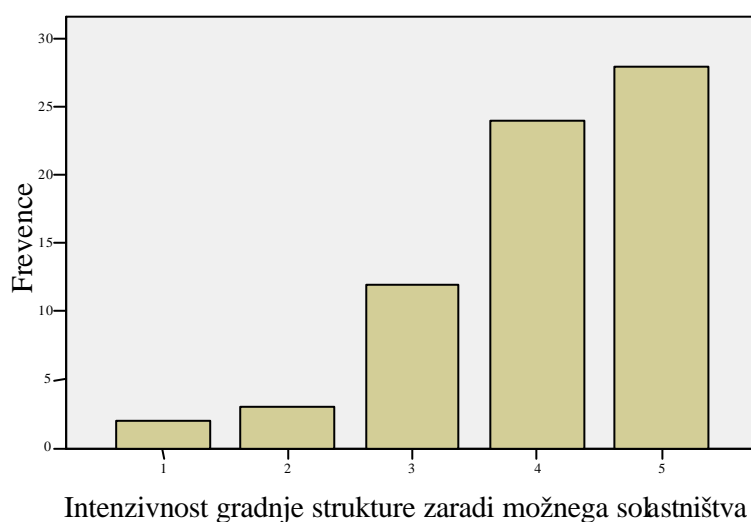
	od 1 – zelo velika slabost do 5 – zelo velika prednost ⇨	oznaka stališč				
		1	2	3	4	5
1	Geografska lokacija, kjer delujete.	3	8	19	23	16
2	Napredna tehnologija Primita (prodajni koncept, organizacija dela, izobraževalni in nagrajevalni koncept ...).	1	3	16	33	16
3	Nižje cene za zavarovalne storitve, ki jih prodajate, kot jih imajo konkurenčni zastopniki.	3	3	24	27	12
4	Obcutno višja kakovost zavarovalnih storitev, ki jih prodajate, od konkurence.		3	16	32	18
5	Širok asortiman zavarovalnih storitev, ki jih nudite kupcem.	1	7	25	27	9
6	Boljša poprodajna podpora zavarovancem.		1	9	46	13
7	Strokovno usposobljeni sodelavci v vaši strukturi.		2	15	30	22
8	Produktivni odnosi med direktorjem podjetja in vašo skupino.	1	2	10	27	29
9	Vaše dobro sodelovanje z mentorjem oz. nadrejenim vodjo.	3	3	10	27	26
10	Sposobno in poslovno izkušeno vodstvo podjetja.		1	9	28	31
11	Vaša dobra poslovna znanja.		5	14	31	19
12	Koncept motivacije in nagrajevanja sodelavcev v podjetju.	1	7	15	29	17

Slika 8.5 Frekvence odgovorov na vprašanje 26*Frekvence odgovorov v okviru teme solastništvo zaposlenih*

Vprašanje 27: »V kolikšni meri se strinjate oziroma se ne strinjate z navedbami v tabeli?« Frekvence odgovorov o strinjanju oz. nestrinjanju so prikazane v tabeli 8.15 in na sliki 8.6, kjer gre za stališče v zvezi z intenzivnostjo gradnje strukture zaposlenega.

Tabela 8.15 Vprašanje v zvezi s stališči o lastništvu zaposlenih

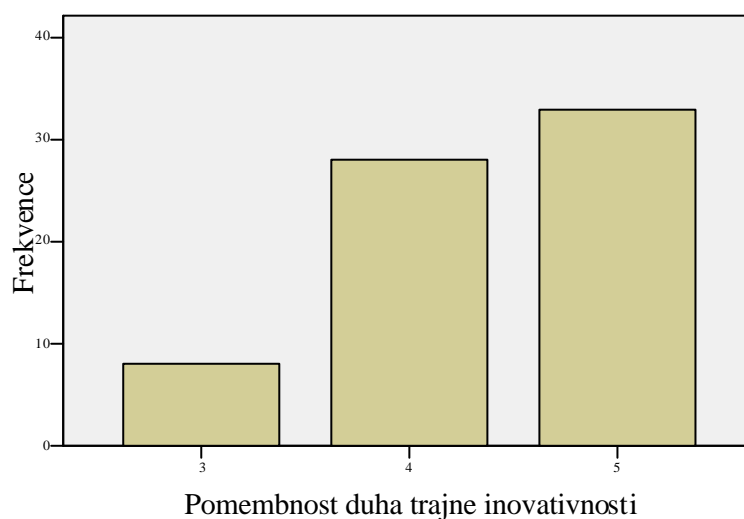
		oznaka stališč				
od 1 – se nikakor ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam		1	2	3	4	5
1	Zaposleni, ki so tudi solastniki, cutijo večjo pripadnost podjetju.	3	4	3	23	36
2	Razporeditev moci vodenja v podjetju je bolj enakomerna in zato učinkovitejša, ce so zaposleni tudi solastniki.	2	4	7	33	23
3	Zaposleni bolj intenzivno gradijo strukturo sodela vcev (širjenje skupin), ce je to pogoj za pridobitev solastništva.	2	3	12	24	28
4	Ce ima podjetje narejen nacrt za pridobitev lastniških deležev za zaposlene, ti delajo vec in bolje, ker si želijo postati solastniki.	1	5	11	24	28
5	Ce so zaposleni tudi solastniki, se dobicek podjetja poveca, ker so bolj motivirani za delo, saj bodo soudeleženi pri delitvi dobicka.	3	2	3	32	29
6	Zaposleni delajo bolje, ce lahko postanejo solastniki, ker s tem pridobijo status lastnika.	2	5	5	27	30

Slika 8.6 Frekvence odgovorov na vprašanje 27

Zadnje, 28. vprašanje je naslednje: »V kolikšni meri so za vas pomembne spodnje navedbe, ki se nanašajo na solastništvo zaposlenih, za dobro poslovanje podjetja Primit?« Frekvence odgovorov so v tabeli 8.16 in na sliki 8.7, kjer gre za stališče o prisotnosti duha trajne inovativnosti.

Tabela 8.16 Vprašanje o vplivu solastništva na poslovanje Primita

	od 1 – zelo nepomembno do 5 – zelo pomembno	oznaka stališč				
		⇒ 1	2	3	4	5
1	Optimizacija dveh ciljev podjetja: samozaposlitev in dobičkonosnost.			11	31	27
2	Zaposlena oseba misli in dela kot lastnik.		2	4	28	35
3	Prisoten je duh nenehne trajne inovativnosti pri delu.			8	28	33
4	Vkljucevanje zaposlenih v odlocanje v podjetju.			4	38	27
5	Informiranje zaposlenih o finančnem poslovanju.		1		34	34
6	Delegiranje odlocanja po strukturi navzdol.		2	14	32	21
7	Delo v skupinah in ne individualno.	1	1	7	33	27
8	Prilagodljiva organizacijska struktura v podjetju in ne staticna.	3	11	12	29	14
9	Usposabljanje zaposlenih ne le za njihove osnovne funkcije, ampak tudi za upravljanje, sprejemanje odlocitev, vodenje ...			5	31	33
10	Dolgorocno mora imeti vsak zaposleni v Primitu vizijo postati solastnik.	1	3	4	23	38

Slika 8.7 Frekvence odgovorov na vprašanje 28

8.2 Analiza povezanosti med lastništvom in ostalimi spremenljivkami

Iščemo statistično značilnost in jakost povezave med eno spremenljivko in vsemi ostalimi, in sicer med lastništvom in ostalimi spremenljivkami.

Statistično značilnost povezanosti (asociacije) med lastništvom in ostalimi spremenljivkami smo ugotavljali iz kontingencnih tabel s χ^2 (hi-kvadrat) testom. Ker nekatere od

kontingencnih tabel niso izpolnjevale pogojev za uporabo običajnega (Pearsonovega) χ^2 testa, smo statistično značilnost ocenili po eksaktni metodi. Vse nulte hipoteze o neodvisnosti smo pri tem zavračali na stopnji tveganja $\alpha=5\%$.

Za ugotavljanje jakosti povezave lastništva z drugimi spremenljivkami smo v primeru, da je bila druga spremenljivka na nominalni ravni, uporabili Cramerjev V koeficient (njegova statistična značilnost je enaka značilnosti χ^2 , zato je v naslednji tabeli navedena le enkrat). Če je bila druga spremenljivka v kontingencni tabeli ordinalna, pa smo uporabili Somersov D koeficient in izračunali njegovo eksaktno statistično značilnost (zadnji stolpec tabele 8.17). Če je bila znana vzročna zveza med spremenljivkama, smo pri tem uporabili nesimetrični D, če ni bila znana, pa simetrični D koeficient.

Primer razlage statističnih značilnosti med lastništvom in 1. vprašanjem, to je vrsto zaposlitve: obe spremenljivki sta ordinalni, lastništvo je statistično značilno povezano z vrsto zaposlitve ($\chi^2 = 26,6$, $p < 0,0005$) in v dokaj močni negativni zvezi ($D = -0,62$, $p < 0,0005$). Verjetnost, da hipoteza o neodvisnosti drži, je torej majhna ($p < 0,0005$), zato jo zavržemo in sprejmemo hipotezo, da povezanost obstaja.

Tabela 8.17 Rezultati primerjave med lastniki in nelastniki

Št. vpr.	Vrsta spremenlj.	Odvisnost spremenlj.	χ^2	Cramerjev V	$p(\chi^2)$, $p(V)$	Somersjev D	$p(D)$
1	obe ordinal.	simetrični	26,60		0,00	-0,62	0,00
3	ena nominal.	simetrični	1,89	0,17	0,80		
4	obe ordinal.	simetrični	57,03		0,00	0,51	0,00
5	obe ordinal.	lastn. odv.	24,48		0,00	0,32	0,00
6	ena nominal.	simetrični	1,18	0,13	0,33		
7	obe ordinal.	simetrični	7,37		0,11	0,17	0,09
8	ena nominal.	simetrični	4,42	0,25	0,12		
9	obe ordinal.	simetrični	2,98		0,42	0,14	0,33
10	obe ordinal.	simetrični	3,59		0,63	0,13	0,22
11	obe ordinal.	lastn. odv.	36,85		0,00	0,23	0,00
121	obe ordinal.	simetrični	0,85		0,76	0,09	0,46
122	obe ordinal.	simetrični	1,54		0,77	0,08	0,49
123	obe ordinal.	simetrični	8,79		0,07	-0,03	0,74
124	obe ordinal.	simetrični	1,41		0,73	-0,01	0,35
125	obe ordinal.	simetrični	8,72		0,06	-0,17	0,09
126	obe ordinal.	simetrični	4,67		0,33	0,00	0,99
127	obe ordinal.	simetrični	0,91		0,73	-0,06	0,56
128	obe ordinal.	simetrični	2,54		0,46	0,14	0,20
129	obe ordinal.	simetrični	3,04		0,56	0,05	0,60
1210	obe ordinal.	simetrični	7,42		0,13	-0,13	0,21
131	obe ordinal.	simetrični	6,35		0,18	0,20	0,04
132	obe ordinal.	simetrični	11,46		0,03	-0,06	0,55
141	obe ordinal.	simetrični	15,57		0,01	0,33	0,00

Rezultati raziskave

St. vpr.	Vrsta spre-menlj.	Odvisnost spre-menlj.	χ^2	Cramer-jev V	p (χ^2), p (V)	Somer-jev D	p (D)
151	obe ordinal.	simetricni	1,8		0,81	0,11	0,24
152	obe ordinal.	simetricni	1,49		0,85	0,11	0,29
153	obe ordinal.	simetricni	1,21		0,90	0,04	0,67
154	obe ordinal.	simetricni	3,71		0,46	-0,17	0,09
155	obe ordinal.	simetricni	0,42		1,00	-0,05	0,61
156	obe ordinal.	simetricni	2,86		0,62	-0,11	0,26
157	obe ordinal.	simetricni	6,07		0,19	-0,03	0,72
161	obe ordinal.	simetricni	1,15		0,91	0,09	0,35
162	obe ordinal.	simetricni	9,54		0,05	0,26	0,01
163	obe ordinal.	simetricni	4,27		0,38	0,07	0,49
171	obe ordinal.	simetricni	0,79		0,94	0,05	0,74
172	obe ordinal.	simetricni	2,04		0,59	-0,02	0,83
173	obe ordinal.	simetricni	0,83		0,87	0,06	0,59
174	obe ordinal.	simetricni	2,28		0,48	0,15	0,15
175	obe ordinal.	simetricni	0,48		0,92	0,06	0,59
181	obe ordinal.	simetricni	2,27		0,70	0,10	0,33
182	obe ordinal.	simetricni	4,89		0,28	0,12	0,24
191	obe ordinal.	simetricni	6,88		0,14	0,21	0,03
192	obe ordinal.	Simetricni	3,55		0,48	0,1	0,33
193	obe ordinal.	Simetricni	6,40		0,17	0,24	0,02
194	obe ordinal.	Simetricni	6,30		0,17	0,20	0,05
201	obe ordinal.	Simetricni	4,99		0,27	0,05	0,62
202	obe ordinal.	Simetricni	5,91		0,23	-0,03	0,81
203	obe ordinal.	Simetricni	5,92		0,23	0,13	0,23
204	obe ordinal.	Simetricni	4,76		0,28	0,10	0,36
211	obe ordinal.	Simetricni	6,46		0,16	0,09	0,34
221	obe ordinal.	Simetricni	1,69		0,79	-0,05	0,62
222	obe ordinal.	Simetricni	2,59		0,66	0,02	0,84
223	obe ordinal.	Simetricni	7,77		0,05	-0,10	0,32
231	obe ordinal.	Simetricni	3,76		0,38	0,19	0,08
232	obe ordinal.	Simetricni	4,44		0,31	0,21	0,06
233	obe ordinal.	Simetricni	6,54		0,16	0,20	0,04
234	obe ordinal.	Simetricni	9,02		0,06	0,28	0,01
235	obe ordinal.	Simetricni	7,23		0,12	0,20	0,04
236	obe ordinal.	Simetricni	4,13		0,38	0,17	0,11
241	obe ordinal.	Simetricni	1,02		0,95	0,02	0,85
242	obe ordinal.	Simetricni	9,86		0,04	0,15	0,16
243	obe ordinal.	Simetricni	6,79		0,08	0,24	0,02

Št. vpr.	Vrsta spremenlj.	Odvisnost spremenlj.	χ^2	Cramer-jev V	p (χ^2), p (V)	Somer-jev D	p (D)
244	obe ordinal.	Simetricni	5,74		0,12	0,26	0,02
245	obe ordinal.	Simetricni	2,48		0,53	0,12	0,24
246	obe ordinal.	Simetricni	0,79		1,00	0,00	0,10
247	obe ordinal.	Simetricni	2,48		0,71	0,12	0,24
251	obe ordinal.	Simetricni	21,52		0,00	-0,35	0,00
252	obe ordinal.	Simetricni	7,96		0,06	0,29	0,00
253	obe ordinal.	Simetricni	1,48		0,91	0,02	0,83
254	obe ordinal.	Simetricni	4,52		0,28	-0,07	0,51
255	obe ordinal.	Simetricni	17,98		0,00	-0,22	0,03
261	obe ordinal.	Simetricni	8,59		0,06	0,10	0,34
262	obe ordinal.	Simetricni	1,47		0,79	0,07	0,53
263	obe ordinal.	Simetricni	12,11		0,02	-0,29	0,00
264	obe ordinal.	Simetricni	1,99		0,58	-0,07	0,51
265	obe ordinal.	Simetricni	8,07		1,00	-0,12	0,25
266	obe ordinal.	Simetricni	7,67		0,06	0,14	0,29
267	obe ordinal.	Simetricni	3,05		0,37	-0,14	0,18
268	obe ordinal.	Simetricni	1,47		0,91	0,08	0,49
269	obe ordinal.	Simetricni	3,03		0,49	-0,11	0,30
2610	obe ordinal.	Simetricni	1,63		0,65	-0,08	0,48
2611	obe ordinal.	Simetricni	3,34		0,36	-0,13	0,23
2612	obe ordinal.	Simetricni	0,63		0,97	0,05	0,62
271	obe ordinal.	simetricni	1,25		0,98	0,01	0,92
272	obe ordinal.	simetricni	1,79		0,83	-0,05	0,70
273	obe ordinal.	simetricni	1,81		0,85	0,04	0,73
274	obe ordinal.	simetricni	2,01		0,73	0,04	0,72
275	obe ordinal.	simetricni	2,85		0,53	-0,06	0,59
276	obe ordinal.	simetricni	5,50		1,00	0,03	0,78
281	obe ordinal.	simetricni	1,60		0,50	0,10	0,36
282	obe ordinal.	simetricni	1,78		0,68	0,12	0,31
283	obe ordinal.	simetricni	2,10		0,43	0,09	0,40
284	obe ordinal.	simetricni	1,13		0,62	0,09	0,47
285	obe ordinal.	simetricni	0,33		1,00	0,05	0,77
286	obe ordinal.	simetricni	1,46		0,78	-0,01	0,95
287	obe ordinal.	simetricni	0,91		0,88	-0,01	0,96
288	obe ordinal.	simetricni	4,26		0,38	-0,11	0,27
289	obe ordinal.	simetricni	1,94		0,41	0,14	0,23
2810	obe ordinal.	simetricni	1,18		0,89	0,07	0,56

V nadaljevanju navajamo primere, ko je lastništvo statistično znailno in mocejje kot v ostalih primerih (odlocili smo se za V oz. D > 0,24) povezano s spremenljivko, s katero je izvedena primerjava.

Tabela 8.18 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede vrste zaposlitve

		v1 ¹⁹		
		redna zaposlitev	podjemna pogodba	skupaj
lastnik	ne	4	52	56
	da	9	4	13
skupaj		13	56	69

Povezava je dokaj mocna ($D = -0,62$) in negativna, kar pomeni, da obstaja znatno vecja verjetnost, da so sodelavci redno zaposleni, ce so tudi lastniki.

Tabela 8.19 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede nivoja v organizaciji

		v4						skupaj
		1	2	3	4	5	6	
lastnik	ne	8	18	16	13	1	0	56
	da	0	0	1	0	8	4	13
skupaj		8	18	17	13	9	4	69

Povezava je dokaj mocna ($D = 0,51$) in pozitivna, kar pomeni, da so sodelavci, ki so lastniki, na višji stopnji v strukturi podjetja.

Tabela 8.20 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede števila sodelavcev

		v5						skupaj
		0	1-2	3-5	6-10	11-20	21 in v.	
lastnik	ne	32	16	6	0	1	1	56
	da	1	2	5	1	2	2	13
skupaj		33	18	11	1	3	3	69

Povezava je šibka ($D = 0,32$) in pozitivna, kar pomeni, da sodelavci, ki so lastniki, vodijo vec drugih sodelavcev.

¹⁹ Rezultate, pridobljene s pomočjo programa SPSS, je potrebno interpretirati previdno, kajti v nekaterih tabelah se pojavljajo razredi, ki imajo zaradi premajhnega števila pojavljanj verjetnost nižjo od 5%. Iz vsebinskega vidika pa ti podatki povedo dovolj in vidimo razlike med razredi. Opomba velja za vse naslednje tabele, ki poja snjujejo razlike med lastniki in nelastniki.

Tabela 8.21 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede statusa

		v8			
		samski	porocen	izvenzakonska skupnost	skupaj
lastnik	ne	19	25	12	56
	da	2	10	1	13
skupaj		21	35	13	69

Lastništvo je šibko ($V = 0,25$) povezano s statusom zaposlenih, tj. ce so zaposleni lastniki, obstaja znatno večja verjetnost, da niso samski.

Tabela 8.22 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede delovnih izkušenj

		v11				10 let in vec	skupaj
		do 1 leta	1–2	3–6	7–10		
lastnik	ne	24	15	13	4	0	56
	da	1	0	2	5	5	13
skupaj		25	15	15	9	5	69

Povezava je šibka ($D = 0,26$) in pozitivna, kar pomeni, da imajo sodelavci, ki so lastniki, več let delovnih izkušenj v Primitu.

Tabela 8.23 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede načinov trženja

		v1602					skupaj
		1	2	3	4	5	
lastnik	ne	9	14	12	18	3	56
	da	0	2	2	5	4	13
skupaj		9	16	14	23	7	69

Povezava je šibka ($D = 0,26$) in pozitivna, kar pomeni, da si sodelavci, ki so lastniki, bolj želijo, da bi se uvedli novi načini trženja zavarovalnih storitev.

Tabela 8.24 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede sprejemanja odločitev

		v1903					skupaj
		1	2	3	4	5	
lastnik	ne	10	19	12	10	5	56
	da	0	2	4	5	2	13
skupaj		10	21	16	15	7	69

Povezava je šibka ($D = 0,24$) in pozitivna, kar pomeni, da so sodelavci, ki so lastniki, bolj pripravljeni sprejemati ključne odločitve v razmerah negotovosti.

Tabela 8.25 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede pridobivanja sodelavcev

		v2304					
		1	2	3	4	5	skupaj
lastnik	ne	3	8	15	25	5	56
	da	0	1	0	8	4	13
skupaj		3	9	15	33	9	69

Povezava je šibka ($D = 0,28$) in pozitivna, kar pomeni, da sodelavci, ki so lastniki, bolj nameravajo vpeljati nove načine prodaje in pridobivanja novih sodelavcev v svojo skupino.

Tabela 8.26 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede podjetniškega izziva

		v2403				
		2	3	4	5	skupaj
lastnik	ne	7	14	19	16	56
	da	1	0	4	8	13
skupaj		8	14	23	24	69

Povezava je šibka ($D = 0,24$) in pozitivna, kar pomeni, da je sodelavcem, ki so lastniki, za njihovo motivacijo pomemben podjetniški podvig pri njihovem delu, na primer odprtje nove pisarne, gradnja strukture ipd.

Tabela 8.27 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede kapitalskega dobicka

		v2404				
		2	3	4	5	skupaj
lastnik	ne	3	7	26	20	56
	da	0	0	4	9	13
skupaj		3	7	30	29	69

Povezava je šibka ($D = 0,26$) in pozitivna, kar pomeni, da je za sodelavce, ki so lastniki, bolj pomemben kapitalski dobiček.

Tabela 8.28 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede dobickonosnosti podjetja

		v2502				
		2	3	4	5	skupaj
lastnik	ne	2	20	24	10	56
	da	0	0	8	5	13
skupaj		2	20	32	15	69

Povezava je šibka ($D = 0,29$) in pozitivna, kar pomeni, da je za sodelavce, ki so lastniki, dobickonosnost podjetja oz. stopnja donosa bolj pomembna.

Tabela 8.29 Primerjava lastnikov in nelastnikov glede prodajnih cen

		v2603					
		1	2	3	4	5	skupaj
lastnik	ne	1	1	19	23	12	56
	da	2	2	5	4	0	13
skupaj		3	3	24	27	12	69

Povezava je šibka ($D = -0,26$) in negativna, kar pomeni, da je mnenje zaposlenih, ki so lastniki, bolj trdno, da cene storitev, ki jih prodajajo, niso njihova konkurenčna prednost na trgu.

8.3 T-test

Hipotezi smo testirali s t-testom. V ta namen smo iz vseh sklopov vprašanj v vprašalniku na osnovi poznavanja poslovnega procesa v obravnavanem podjetju in teoretičnih izhodišč, obravnavanih v tej nalogi, izluščili le tiste, ki najbolj odražajo tematiko, ki je predmet testiranja. Tako smo se izognili prevelikemu številu obravnavanih vprašanj, katerih odgovori ne bi prispevali k boljšemu razumevanju razlik med stališči lastnikov in solastnikov, ki jih vključujeta hipotezi.

Iz odgovorov na izbrane sklope vprašanj, ki jih je možno smatrati kot Likertove lestvice, smo izračunali povprečne vrednosti postavk. Za tako dobljene nove spremenljivke, za katere lahko privzamemo, da zavzemajo intervalni nivo merjenja, smo testirali razlike med lastniki in solastniki s t-testom za neodvisne vzorce.

Pri testiranju predpostavljamo, da so variance v obeh skupinah (lastniki in nelastniki) enake. To enakost varianc preverjamo z Levenejevim testom. Odcitamo F vrednost in njegovo statistično značilnost (p). Statistična značilnost mora biti večja kot 5 % ($> 0,05$), da je verjetnost dovolj velika, da so variance enake, da lahko uporabimo običajni t-test (prva vrstica v tabeli 8.31). Če pa variance niso enake ($p < 0,05$), moramo uporabljati za testiranje prilagojeni t-test (druga vrstica v tabeli 8.31), kjer enake variance niso predpostavljene. S t je označena vrednost t-testa, s p pa njegova statistična značilnost.

Ce so razlike med aritmetičnimi sredinami lastnikov in solastnikov statistično značilne, lahko trdimo, da je tako tudi v celotni populaciji.

Primer razlage za vprašanje 15 v tabeli 8.31: $p = 0,79$, kar pomeni, da je zelo velika verjetnost, da sta varianci enaki, zato lahko uporabimo običajni t-test. Njegova vrednost je 0,21, značilnost $p = 0,84$, kar je več kot 0,05 (5 %), kar pomeni, da ne moremo trditi, da obstajajo v populaciji statistično značilne razlike.

Rezultati t-testa s komentarji so predstavljeni v poglavjih 9.2, 9.3 in 9.4.

Tabela 8.30 Skupinska statistika

	lastnik	N	srednja vrednost	stand. odklon	stand. napaka sredine
V15	ne	56	3,099	1,0200	0,1363
	da	13	3,033	1,0835	0,3005
V16	ne	56	2,792	1,0397	0,1389
	da	13	3,359	0,9857	0,2734
V17	ne	56	4,057	0,6379	0,0852
	da	13	4,200	0,4690	0,1301
V19	ne	56	2,732	1,0754	0,1437
	da	13	3,404	0,6811	0,1889
V20	ne	56	3,741	0,7507	0,1003
	da	13	3,885	0,7043	0,1953
V22	ne	56	2,298	0,6627	0,0886
	da	13	2,205	0,8338	0,2312
V26	ne	56	3,921	0,5474	0,0731
	da	13	3,808	0,4876	0,1352
V27	ne	56	4,095	0,9330	0,1247
	da	13	4,205	0,5859	0,1625
V28	ne	56	4,220	0,4514	0,0603
	da	13	4,323	0,3419	0,0948

Tabela 8.30 prikazuje srednje vrednosti odgovorov na posamezna vprašanja ter njihov standardni odklon in standardno napako sredine med odgovori lastnikov in nelastnikov.

Tabela 8.31 Neodvisni običajni test

		Levenejev test za enakost varianc		t-test za neodvisne vzorce		
		F	p	t	df	p
V15	predpostavljene enake variance niso predpost.	0,068	0,795	0,209	67	0,835
V16	Predpostavljene enake variance niso predpost.	0,282	0,597	-1,789	17,286	0,078
V17	Predpostavljene enake variance niso predpost.	2,174	0,145	-0,759	67	0,450
V19	Predpostavljene enake variance niso predpost.	4,614	0,035	-2,147	23,568	0,368
V20	Predpostavljene enake variance niso predpost.	0,012	0,914	-2,830	27,870	0,009
V22	Predpostavljene enake variance niso predpost.	0,537	0,466	-0,628	67	0,532
V26	Predpostavljene enake variance niso predpost.	1,480	0,228	0,431	0,374	15,704
V27	Predpostavljene enake variance niso predpost.	2,607	0,111	0,686	0,738	19,682
V28	Predpostavljene enake variance niso predpost.	2,771	0,101	-0,405	67	0,687
				-0,537	28,158	0,596
				-0,774	67	0,441
				-0,920	22,859	0,367

Tabela 8.31 prikazuje rezultate Levenejevega testa za enakost varianc in t-testa za neodvisne vzorce, s katerim smo v nadaljevanju testirali v nalogi postavljeni hipotezi.

9 ANALIZA PODATKOV IN INTERPRETACIJA, TESTIRANJE HIPOTEZ

9.1 Interpretacija povezanosti med lastništvom in ostalimi spremenljivkami

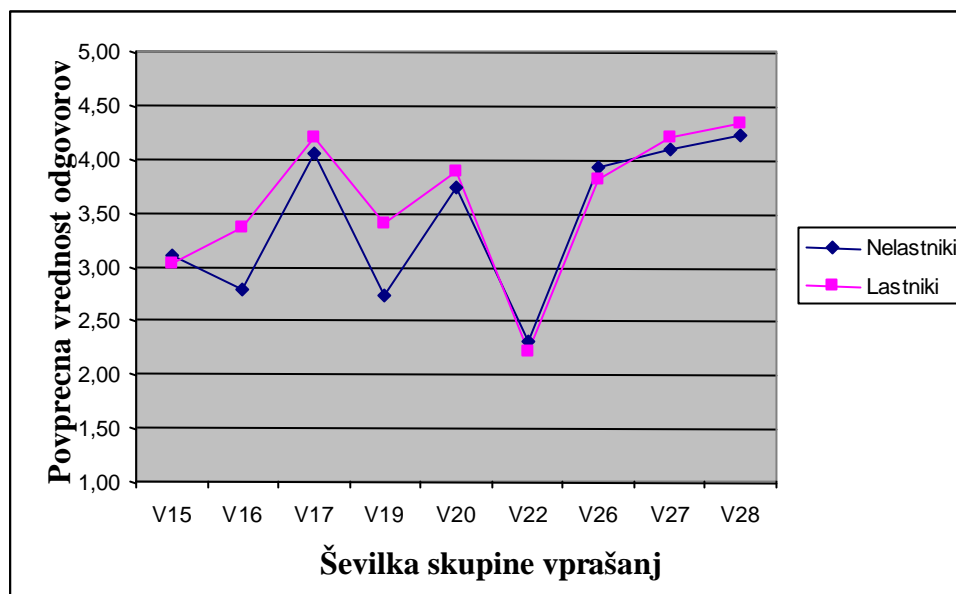
Iz analize povezanosti med lastništvom in ostalimi spremenljivkami v poglavju 8.2 sledijo naslednje ugotovitve:

- Za večino odgovorov lahko trdimo, da med lastništvom in ostalimi spremenljivkami ni statistično znčilnih povezav.
- Dokaj mocna povezava je ugotovljena le med lastništvom in redno zaposlitvijo, kjer so lastniki v vecji meri redno zaposleni, ter solastništvom in stopnjo strukture podjetja, v kateri se zaposleni nahajajo, ker so solastniki na višjih ravneh kot nelastniki.
- Ostale statistično znčilne povezave so šibke, pomenijo pa naslednje: ce so sodelavci lastniki:
 - vodijo vec sodelavcev,
 - bolj jim je pomemben status lastnika,
 - imajo vec let delovnih izkušenj v Primitu,
 - bolj želijo, da bi se uvedli novi nacini trženja zavarovalnih storitev,
 - bolj so pripravljeni sprejemati ključne odločitve v razmerah negotovosti,
 - bolj nameravajo v svojo skupino vpeljati nove nacine prodaje in pridobivanja novih sodelavcev,
 - bolj je za njihovo motivacijo pomemben podjetniški podvig pri njihovem delu, kot so odprtje nove pisarne, gradnja strukture ipd.,
 - bolj je zanje pomemben kapitalski dobicek,
 - bolj je zanje pomembna dobickonosnost podjetja oz. stopnja donosa,
 - bolj so prepričani, da cene storitev, ki jih prodajajo, niso njihova konkurenca prednost na trgu.

9.2 Testiranje hipotez

Hipotezi bomo testirali s pomocjo rezultatov, ki smo jih dobili z izvedbo primerjave med odgovori lastnikov in nelastnikov za posamezne izbrane sklope vprašanj, ki smo jih testirali s t-testom za neodvisne vzorce. Slika 9.1 nam graficno prikazuje srednje vrednosti odgovorov, ki se statistično znčilno razlikujejo le pri skupini vprašanj 16 in 19. Pri ostalih skupinah vprašanj so odgovori zelo podobni. Podobne rezultate dobimo, ce podatke testiramo s t-testom, kot to prikazuje tabela 8.31.

Slika 9.1 Srednje vrednosti odgovorov lastnikov in nelastnikov



Prva hipoteza pravi, da je *lastništvo zaposlenih pozitivno povezano z notranjim podjetništvom*. Preverjali smo jo na petih skupinah vprašanj, ki so se nanašala na notranje podjetništvo (v15, v16, v17, v19, v20). V celoti je bila hipoteza le delno potrjena. Če pogledamo posamezne skupine vprašanj, obstajajo statistično značilne razlike med lastniki in solastniki pri skupini vprašanj 19 ($p = 0,009 < 0,05$), kar potrjuje hipotezo. Pri skupini vprašanj 16 je bila hipoteza le delno potrjena, kajti statistične značilnosti so blizu meji zavrnitve ($p = 0,78$, kar je le nekoliko večje od $0,05$). Pri skupini vprašanj 15, 17 in 20 hipoteza ni bila potrjena.

Če pogledamo vprašalnik in bolj podrobno analiziramo odgovore, pri katerih smo ugotovili pomembno velike razlike med odgovori lastnikov in nelastnikov, vidimo, da so največje razlike pri sprejemanju tveganja (nelastniki 2,732, lastniki 3,404 – tabela 8.30), ki ga sedanji lastniki veliko bolj sprejemajo. Prav tako sedanji lastniki bolj želijo, da bi se poslovni procesi v podjetju preoblikovali (nelastniki 2,792, lastniki 3,359 – tabela 8.30). To lahko razložimo s tem, da so lastniki dolgoletni sodelavci podjetja, ki si bolj želijo sprememb kot po dobi zaposlitve v Primitu mlajši sodelavci, ki hkrati poznajo to delo in so zato pripravljeni tudi več tvegati.

Druga hipoteza, ki trdi, da *obstaja pozitivna povezava med lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja v celoti*, ni bila potrjena, saj so bile pri vseh lestvicah vprašanj 22 in 26, ki se nanašajo na podjetniško rast, razlike med lastniki in nelastniki statistično neznailne ($p > 0,05$) (glej tabelo 8.31). Domnevamo lahko, da se v primeru, ce bi nelastniki postali lastniki, mnenje v zvezi z rastjo podjetja ne bi spremenilo.

Če kot zanimivost pogledamo analizo odgovorov na vprašanja, ki so se nanašala na lastništvo zaposlenih (v27 in v28), prav tako vidimo, da ni statistično značilnih razlik med odgovori lastnikov in nelastnikov ($p > 0,05$). Domnevamo lahko, da imajo o last-

ništvu v podjetju lastniki in ne lastniki enako mnenje in da se s tem, ko bi nelastniki postali lastniki, mnenje v celotni populaciji v podjetju ne bi spremenilo.

9.3 Analiza povprečnih vrednosti odgovorov

Sliko 9.1 lahko analiziramo tudi z vidika absolutnih povprečnih vrednosti odgovorov. Ker imajo odgovori obliko petstopenjske Likartove lestvice, ki odražajo stališča vprašancev, ki so razvrščeni od 1, ki odražajo nestrinjanje, do 5, ki odražajo visoko stopnjo strinjanja, lahko iz povprečnih vrednosti odgovorov ugotovimo, kakšna stališča v zvezi s tematiko, na katero se vprašanja nanašajo, prevladujejo. Že smo navedli, da se vprašanja 15, 16, 17 in 19 nanašajo na notranjepodjetniško tematiko. Če pogledamo sliko, vidimo, da so povprečne vrednosti odgovorov pri lastnikih visoko nad 3, kar kaže na visoko stopnjo notranjepodjetniške kulture. Pri nelastnikih je ta precej nižja in pri 16. in 19. vprašanju pade pod 3, ki kaže ravnotežno stanje. Če analiziramo področje podjetniške rasti, vidimo pri vprašanju 22 zelo nizko povprečno vrednost odgovorov. Ti odgovori izražajo stališča, da osebna poslovna rast v Primitu ni omejena, kar kaže na možnost osebne rasti in s tem posredno tudi na rast podjetja. Pri vprašanju 26 odgovori kažejo zelo visoko povprečno vrednost odgovorov, kar glede na to, kako je vprašanje zastavljeno, kaže na to, da so spraševanci prepričani, da imajo veliko prednost pred konkurenco, kar jim lahko omogoči osebno rast in s tem tudi rast podjetja, v katerem so zaposleni.

9.4 Primerjava rezultatov raziskave s teoretičnimi izhodišči

Teoretična izhodišča na področju notranjega podjetništva, ki so v tej nalogi navedena v posebnem poglavju, opredeljujejo vidike notranjega podjetništva, ki so pomembni za vsako podjetje, ki želi, da bi se razvijalo in raslo. Gre predvsem za vzpostavitev ustrezne notranjepodjetniške kulture, za sprejem posebnih pravil in vrednot med zaposlenimi, za inovativno razmišljanje v vseh segmentih dela, za željo in sposobnost prevzemanja tveganja, za proaktivno obnašanje in za nenehni razvoj storitev in izdelkov ter tehnologije nasploh.

Raziskava v podjetju Primit je pokazala (glej sliko 9.1 in analizo v podpoglavju 9.3), da ima podjetje na tem področju še precej rezerv, in to predvsem, ko gre za zaposlene s krajšim delovnim stažem v podjetju, ki še niso lastniki. Do tega, da bi lahko rekli, da so v podjetju zelo dobri pogoji za razvoj notranjega podjetništva, manjka še precej, ceprav je na nekaterih segmentih poslovanja situacija zelo dobra. Tako področje je tehnologija podjetja, ki jo je opredeljevalo vprašanje 17, kjer so jo vprašanci navedli kot zelo napredno s povprečno vrednostjo odgovorov malo nad 4.

Kot navajajo Antoncic idr. (2002, 70), notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast in dobičke podjetij, in to v absolutnem in relativnem smislu. Glede na to bi lahko dejali, da bo podjetje Primit pricelo s hitrejšo rastjo, ko se bodo med zaposlenimi spremenile vrednote, ki opredeljujejo dimenzije notranjega podjetništva, ko bo v podjetju vzpostav-

ljena bolj fleksibilna organizacijska struktura, ko bo komuniciranje še bolj odprto in ko bo podpora managementa še večja. Podjetje bo postalo bolj podjetniško in inovativno v najširšem pomenu besede.

Odgovori na vprašanji 22 in 26, ki opredeljujeta področje rasti podjetja, kažeta, da zaposleni zastopajo stališča, ki omogočajo podjetniško rast. To so predvsem stališča na področju omejitev možnega osebnega razvoja zaposlenih, ki jih zaznavajo le v manjši meri, in prednosti pred drugimi zastopniki na trgu, ki so po njihovem mnenju na najrazličnejših področjih zelo velike.

Najvišje vrednosti so dosegali odgovori na vprašanji 27 in 28, kjer smo zaposlene spraševali o njihovih stališčih na področju lastništva zaposlenih. Odgovori kažejo na to, da je možnost solastništva za zaposlene zelo pomembna in da so pripravljeni delati več in bolje za to, da postanejo oz. ko postanejo solastniki. Zelo podobna so bila tudi teoretična izhodišča. Prav za to področje so bili izvedeni poglobljeni intervjuji treh zaposlenih (Klanecek 2005, 436–440), katerih analiza je pokazala zelo podobne rezultate.

9.5 Komentiranje rezultatov iz vidika ciljev raziskave

Glavni cilj raziskave je bil ugotoviti, ali obstaja pozitivna povezanost med notranjim podjetništvom, lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja, ali pa morda povezanosti ni oz. ali ima morda negativni predznak.

Z raziskavo smo hipotezo o pozitivni povezanosti med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom le delno potrdili. Nismo pa potrdili hipoteze, da obstaja pozitivna povezava med lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja. Z drugimi besedami lahko recemo, da se stališča lastnikov v podjetju Primit le delno razlikujejo od stališč nelastnikov, zato ne moremo trditi, da bi se v podjetju v primeru, ko bi večina zaposlenih pridobila lastniške deleže, bistveno izboljšali pogoji za notranjepodjetniško delovanje zaposlenih. Prav tako ne moremo trditi, da bi v primeru širitve lastništva na nelastnike podjetje raslo hitreje.

Namen raziskave je bil v celoti dosežen, saj so bila raziskana dosedanja spoznanja na področju notranjega podjetništva, podjetniške rasti in lastništva zaposlenih. Teoretična izhodišča so bila preverjena v konkretnem podjetju Primit, d. o. o. in na ta način smo prišli do zaključkov, ki bodo znanstveno prispevali k razumevanju te problematike in so hkrati omogočili tudi nova spoznanja v obravnavanem podjetju, na osnovi katerih bodo v prihodnje lahko sprejemali poslovne odločitve.

Dobljene rezultate iz kvantitativnega dela raziskave ne moremo z visoko stopnjo zanesljivosti prenesti v druga podobna okolja. Še najlažje v podjetja, ki se ukvarjajo s trženjem storitev, ki imajo urejeno nagrajevanje po učinku in ne po številu ur dela, kjer prevladuje timsko delo in imajo hierarhično organizacijsko strukturo.

10 SKLEP

V magistrski nalogi smo raziskali teoreticna izhodišča, ki opredeljujejo notranje podjetništvo, rast podjetij, spoznanja na področju lastništva zaposlenih in njihov vpliv na poslovanje podjetja Primit, d. o. o. ter njihovo rast.

V empiricnem delu naloge je bila izvedena raziskava v obravnavanem podjetju. Z njo smo ugotavljali povezanost med notranjim podjetništvom, rastjo podjetja in lastništvom zaposlenih v konkretnem poslovnem okolju.

Z analizo teoreticnih izhodišč in s pomočjo empirične raziskave smo testirali hipotezi in tako dosegli zastavljene cilje in namen naloge.

Z raziskavo smo hipotezo o pozitivni povezanosti med lastništvom zaposlenih in notranjim podjetništvom le delno potrdili. Nismo pa potrdili hipoteze, da obstaja pozitivna povezava med lastništvom zaposlenih in rastjo podjetja. Z drugimi besedami lahko recemo, da se stališča lastnikov v podjetju Primit le delno razlikujejo od stališč nelastnikov, zato ne moremo trditi, da bi se v podjetju v primeru, ko bi večina zaposlenih pridobila lastniške deleže, bistveno izboljšali pogoji za notranjepodjetniško delovanje zaposlenih. Prav tako ne moremo trditi, da bi v primeru širitve lastništva na nelastnike podjetje raslo hitreje.

Raziskava v podjetju Primit je pokazala, da ima podjetje na tem področju še precej rezerv, in to predvsem, ko gre za zaposlene s krajšim delovnim stažem v podjetju, ki še niso lastniki. Do tega, da bi lahko rekli, da so v podjetju zelo dobri pogoji za razvoj notranjega podjetništva, manjka še precej, ceprav je na nekaterih segmentih poslovanja situacija zelo dobra. Tako področje je tehnologija podjetja, ki so jo vprašanci opredelili kot zelo napredno.

Rezultati raziskave kažejo, da imajo zaposleni stališča, ki omogočajo podjetniško rast. To so predvsem stališča na področju omejitev možnega osebnega razvoja zaposlenih, ki jih zaznavajo le v manjši meri, in prednosti pred drugimi zastopniki na trgu, ki so po njihov mnenju na najrazlicnejših področjih zelo velike. Zelo pomembna so tudi stališča na področju lastništva zaposlenih. Analiza rezultatov kaže, da je možnost solastništva za zaposlene zelo pomembna in da so pripravljeni delati vec in bolje za to, da postanejo oz. ko postanejo solastniki. V podjetju bi bilo zato smiselno cim prej narediti nacrt za širjenje lastništva na ostali del zaposlenih. Treba bi bilo postaviti jasna merila za vstop med lastnike in za morebiten izstop.

Dobljene rezultate iz kvantitativnega dela raziskave ne moremo z visoko stopnjo zanesljivosti prenesti v druga podobna okolja v Sloveniji. Ugotovitve veljajo predvsem za podjetja, ki se ukvarjajo s trženjem storitev, ki imajo urejeno nagrajevanje po učinku in ne po številu ur dela, kjer prevladuje timsko delo in imajo hierarhčno organizacijsko strukturo. Rezultati raziskave bodo pomagali vodstvu obravnavanega podjetja in tudi drugim podobnim organizacijam pri oblikovanju ustrezne lastniške strukture, pri postavljanju poslovnih strategij in načinu vodenja podjetja.

Namen raziskave je bil v celoti dosežen, saj so bila raziskana dosedanja spoznanja na področju notranjega podjetništva, podjetniške rasti in lastništva zaposlenih. Teoretična izhodišča so bila preverjena v konkretnem podjetju Primit, d. o. o. in na ta način smo prišli do zaključkov, ki bodo znanstveno prispevali k razumevanju te problematike in so hkrati omogočili tudi nova spoznanja v obravnavanem podjetju, na osnovi katerih bodo lahko v prihodnje sprejemali poslovne odločitve.

Področje lastništva zaposlenih je široko področje, ki pa še ni v celoti raziskano, zato bi bilo mogoče v prihodnosti na podoben način, kot je potekala ta raziskava, raziskati še mnogo področij, ki bi poglobila razumevanje tematike lastništva in njegovega vpliva na rast podjetij. Podobno raziskavo bi bilo treba narediti tudi v drugih podjetjih po Sloveniji, Evropi in tudi v svetu. Na ta način bi dobili rezultate, ki bi jih lahko posploševali veliko širše in z večjo mero zanesljivosti in veljavnosti rezultatov.

LITERATURA

- Ansoff, Igor H. 1984. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Antoncic, Boštjan idr. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba
- Antoncic, Boštjan in Robert D. Hisrich. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. MCB UP Limited. *Journal of small business and enterprise development* 10 (1): 7–24
- Brščic, Bernard. 2000. *Optimalna velikost in prestrukturiranje velikih podjetij v RS*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
- Drucker, Peter F. 1992. *Inovacije i poduzetništvo, praksa i nacela*. Zagreb: Globus
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2004. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
- Glas, Miroslav in Viljem Pšeniczny. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College
- 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. 1989. *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. Homewood: Irwin
- Jerovšek, Janez in Veljko Rus. 1989. *Inovativno podjetje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Kanter, Rosabeth Moss idr. 1990. Engines of progress: designing and running entrepreneurial vehicles in established companies. *Journal of business venturing* 7 (1): 73–89
- Kanter, Rosabeth Moss. 1985. Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*
- Kim, Chan W. in Mauborgne Renež. 1998. Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard business review on strategies for growth*. Boston: Harvard Business School Press
- Klanecek, Alojz. 2005. Izobraževanje za lastništvo in rast podjetja. *Organizacija* 38 (8) strani

- Kuratko, Donald F. in Richard M. Hodgetts. 1998. *Entrepreneurship, a contemporary approach*. Fort Worth: The Dryden
- Levicar, Stanislav. 2004. *Oblike notranjega podjetništva*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana
- Maaloe, Erik. 1998. *The employee owner: organizational & individual change within manufacturing companies as participation and sharing grow and expand*. Copenhagen: Academic Press
- Pearson, Gordon J. 1989. Promoting entrepreneurship in large companies. *Long Range Planning* 22 (3): 87–97
- Penrose, Edith. 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3. izdaja. Oxford: Oxford University Press.
- Pinchot, Gifford. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row
- Pšeniczny, Viljem. 2002. *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji*. Doktorska dizertacija, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
- Pucko, Daniel. 1991. *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta in IER.
- Robey, Daniel in Carol A. Sales. 1994. *Designing organizations*. Burr Ridge: Irwin
- Rodrick, Scott S. 2004. *Employee ownership and corporate performance – Preface*. Oakland: The National Center for Employee Ownership
- Rodrik, Scott S., ur. 2001. *ESOP Valuation*. 2nd ed. Oakland: The National Center for Employee Ownership
- Rodrik, Scott S., ur. 2004. *Incentive compensation and employee ownership*. 5th ed. Oakland: The National Center for Employee Ownership
- Rosen, Corey in Ed Carberry. 2003. *Ownership Management: building a culture of lasting innovation*. Oakland: The National Center 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. 2004. *Employee Ownership and Corporate Performance – Understanding the Findings*. Oakland: The National Center for Employee Ownership
- 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
- Stanic, Gojko. 1997. *Partnerska delniška družba*. Ljubljana: Inštitut za delnicarstvo, Zavod za raziskave delnicarstva.

Stanic, Gojko. 2001. *Oblast in lastnina*. Ljubljana: Moja delnica, Svetovanje, inženiring in založništvo, d. o. o.

Tajnikar, Maks, Bernard Brščic in Vladimir Bukvic. 1998. *Upravljaljska ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastocih poslih*. 2. izdaja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo

VIRI

DEZAP. 2006. *Lastništvo zaposlenih v Evropski uniji in v Sloveniji*.

[Http://www.dezap.si/](http://www.dezap.si/) (5. 4. 2006)

EFES. 2006. *The European Employee Ownership top 100*.

[Http://www.efesonline.org/fasuk231.htm](http://www.efesonline.org/fasuk231.htm) (11. 4. 2006).

Manager. 2005. *Spodbujati finančno participacijo zaposlenih?* [Http://www.manager-on.net/show.php?id=117769](http://www.manager-on.net/show.php?id=117769) (9. 4. 2006)

NCEO. 2006. *The NCEO and Membership*. [Http://www.nceo.org/nceo/index.html](http://www.nceo.org/nceo/index.html) (11. 4. 2006)

Primit, d. o. o. 2005. *Dokumenti o lastništvu zaposlenih*. Interno gradivo, Primit, podjetje za zavarovalne posle, d. o. o.

Rosen, Corey. 2006. How Employee Ownership Companies Rank on the »100 Best Companies to Work For America« List. *Employee Ownership Report*, marec, 6

Statistični urad RS. 2006. Vstopna stran: [Http://www.stat.si](http://www.stat.si) (16. 4. 2006)

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

Priloga 2 Poglobljeni intervju za ugotavljanje kategorij

VPRAŠALNIK O POVEZAVAH MED SOLASTNIŠTVOM ZAPOSLENIH, NOTRANJIM PODJETNIŠTVOM IN RASTJO PODJETJA

Spoštovani sodelavci!

Vaše sodelovanje v raziskavi podjetniškega potenciala v podjetju Primit, d. o. o. je zelo pomembno. Pomembno je tako zame kot študentu Fakultete za management v Kopru za izdeležbo magistrske naloge, kot tudi za podjetje in vse zaposlene v njem. Vodstvo podjetja bo imelo na ta način boljši vpogled v možnosti in želje zaposlenih ter se bo tako lažje pravilno odločalo o poslovnih potezah za prihodnost.

Udeležba v tej raziskavi vam bo vzela približno dvajset minut časa. Navodila za izpolnjevanje vprašalnika so navedena v okviru samih vprašanj. Ker boste ta vprašalnik izpolnjevali na enem od naših seminarjev ali ob kaki drugi priložnosti v okviru skupin, boste s strani mene kot izvajalca raziskave dobili neposredna navodila pred samim pricetkom izpolnjevanja vprašalnika.

Zagotovljena bo popolna anonimnost vaših odgovorov, zato vas prosim, da odgovarjate po svoji lastni presoji in vesti.

Rezultati raziskave bodo predstavljeni vsem zaposlenim podjetja po koncu raziskave, predvidoma v mesecu maju 2006.

Še enkrat vas prosim za sodelovanje v tej študiji in se vam zahvaljujem za vaš čas in vašo odgovornost pri korektnem izpolnjevanju vprašalnika.

Raziskovalec in direktor Primit, d. o. o.: Alojz Klanecek

A. DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCA

Navodilo: Prosim, da pri vsakem vprašanju od 1–11 obkrožite eno od poudarjenih števil.

1. Vrsta zaposlitve v Primitu:

1 redna zaposlitev 2 podjemna pogodba

2. Kolikšen je vaš **lastniški delež** v Primitu?

1 0% 2 1–2% 3 3–4% 4 5–6% 5 nad 6%

3. Poslovna enota:

1 CE–Zlata 2 CE–Asko 3 BR 4 NM 5 Ostali

4. Stopnja, v kateri se trenutno nahajate glede na organizacijsko strukturo v Primitu:

1 1. 2 2. 3 3. 4 4. 5 5. 6 6.

Priloga 1

5. Koliko aktivnih zastopnikov vodite?

1 0 2 1–2 3 3–5 4 6–10 5 11–20 6 21 in vec

6. Vaš **spol**:

1 moški 2 ženski

7. Vaša starost:

1 18–30 2 31–40 3 41–50 4 51–60 5 60 in vec

8. Status:

1 samski 2 porocen 3 izvenzakonska skupnost

9. Dokoncana **izobrazba**:

1 srednja 2 višja 3 visoka 4 univerzitetna 5 spec., mag.

10. Leta **delovnih izkušenj** v vsej vaši poklicni karieri:

1 do 1 leta 2 1–3 3 4–5 4 6–10 5 11–20 6 21 in vec

11. Leta delovnih izkušenj v Primitu:

1 do 1 leta 2 1–2 3 3–6 4 7–10 5 10 let in vec

B. NOTRANJE PODJETNIŠTVO

Prosim, da pri vseh naslednjih vprašnji do konca vprašalnika, obkrožite eno od števil v posamezni vrstici. razen pri zadnjem, ko morate napisati tekst.

12. Navedenih je nekaj vodil, ki opredeljujejo **notranjepodjetniško kulturo**. V kolikšni meri se strinjate oz. se ne strinjate z naslednjimi trditvami, ce jih primerjate z **okoljem za delo v podjetju Primit**?

1 = Nikakor se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Neodlocen; 4 = Se strinjam; 5 = Zelo se strinjam

	Nikakor se ne strinjam			Zelo se strinjam	
Mogoce je razvijati svoje vizije, cilje in nacrte delovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni so nagrajeni le za izpeljana dejanja .	1	2	3	4	5
Mogoce je predlagati, poskusiti in eksperimentirati .	1	2	3	4	5
Mogoce je ustvarjati in razvijati ideje ne glede na vaše podrocje dela .	1	2	3	4	5
Organizacijska struktura je sploščena – nima veliko nivojev.	1	2	3	4	5
Delo se izvaja v veliki meri skupinsko .	1	2	3	4	5
Zaposlenim so v pomoc mentorji .	1	2	3	4	5
Dela se toliko ur, da je delo opravljeno , ne pa vnaprej doloceno število ur.	1	2	3	4	5
Naloge so sprejete kot zabava .	1	2	3	4	5
Zaposleni vedno prevzemajo odgovornost za svoje odlocitve.	1	2	3	4	5

13. Ali želite v naslednjih treh letih v okviru Primita **odpreti pisarno** ali pridobiti status **samos-
tojnega podjetnika**?

1 = Zagotovo ne želim; 2 = Ne želim; 3 = Neodlocen; 4 = Želim; 5 = Zelo želim

	Zagotovo ne želim			Zelo želim	
odpreti svojo pisarno	1	2	3	4	5
pridobiti status samos- tojnega podjetnika	1	2	3	4	5

Priloga 1

14. Ali nameravate v naslednjih dveh letih v Primitu zgraditi **samosojno strukturo** vodij in prodajalcev?

Navodilo: Oznacite število sodelavcev, ki bodo zaposleni v okviru vaše strukture cez **dve** leti.

1 0 2 1–3 3 4–5 4 6–10 5 11–15 6 vec kot 15

15. Ali želite, da bi z obstojeco strukturo sodelavcev ali sami prodajali poleg življenjskega zavarovanja še **druge zavarovalne programe** ?

1 = Zagotovo ne želim; 2 = Ne želim; 3 = Neodlocen; 4 = Želim; 5 = Zelo želim

	Zagotovo ne želim				Zelo želim
zavarovanje stanovanjske opreme	1	2	3	4	5
zavarovanje hiš in etažne lastnine	1	2	3	4	5
avtomobilsko zavarovanje	1	2	3	4	5
zavarovanje premoženja malih podjetij	1	2	3	4	5
kolektivna nezgodna zavarovanja	1	2	3	4	5
zdravstvena zavarovanja	1	2	3	4	5
zavarovanja odgovornosti	1	2	3	4	5

16. Ali želite, da bi se v Primitu v naslednjem letu **preoblikovali** poslovni procesi?

1 = Sploh ne preoblikovali; 2 = Ne preoblikovali; 3 = Neodlocen; 4 = Delno preoblikovali; 5 = Popolnoma preoblikovali

	Sploh ne pre-oblikovali			Popolnoma pre-oblikovali	
uvedba popolnoma novih zavaroval-nih storitev	1	2	3	4	5
uvedba novih nacinov trženja zava-rovalnih storitev	1	2	3	4	5
velike spremembe organiziranosti poslovnih procesov v podjetju	1	2	3	4	5

17. Kakšno je vaše mnenje o **tehnologiji**, ki jo ima Primit na navedenih področjih, v primerjavi s konkurenco?

1 = Zelo nenapredna; 2 = Nenapredna; 3 = Neodločen; 4 = Napredna; 5 = Zelo napredna

	Zelo nenapredna			Zelo napredna	
	1	2	3	4	5
prodajne metode	1	2	3	4	5
sistem pridobivanja kadrov in njihovega vodenja	1	2	3	4	5
organizacijski in informacijski sistem	1	2	3	4	5
nagrajevalni koncept	1	2	3	4	5
izobraževalni koncept	1	2	3	4	5

18. Ali želite, da bi v Primitu v bližnji prihodnosti morali **prenoviti ključne ideje**, na katerih je podjetje zgrajeno in bi zato:

1 = Zagotovo ne želim; 2 = Ne želim; 3 = Neodločen; 4 = Želim; 5 = Zelo želim

	Zagotovo ne želim				Zelo želim
	1	2	3	4	5
popolnoma spremili strateške usmeritve podjetja,	1	2	3	4	5
popolnoma spremenili organizacijsko strukturo podjetja.	1	2	3	4	5

Priloga 1

19. Eden od dejavnikov v poslovnem svetu je tudi **tveganje**. Ali ste pripravljeni tvegati **ugodnosti**, ki jih imate kot zaposlena oseba v Primitu (zaposlitev, plača, status, družjenje ...) v naslednjih primerih?

1 = Zagotovo nisem pripravljen; 2 = Nisem pripravljen; 3 = Neodločen; 4 = Sem pripravljen; 5 = Zelo sem pripravljen

	Zagotovo nisem pripravljen			Zelo sem pripravljen	
Podjetje bi uvajalo prodajo novih storitev .	1	2	3	4	5
Podjetje bi hitro iskalo nove priložnosti na trgu – eksperimentiralo.	1	2	3	4	5
Sami bi morali sprejemati ključne odločitve v razmerah negotovosti .	1	2	3	4	5
Samostojno bi morali razpolagati z viri in sprejemati celotno odgovornost za svoje odločitve znotraj organizacije.	1	2	3	4	5

20. V kolikšni meri se strinjate z **navedbami** v tabeli, ce jih primerjate s svojim delom v Primitu?

1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Neodločen; 4 = Se strinjam; 5 = Zelo se strinjam

	Sploh se ne strinjam			Zelo se strinjam	
Svoje aktivnosti usmerjam v izkoriščanje tržnih priložnosti .	1	2	3	4	5
Pri iskanju novih priložnosti prevzamam pobude in iniciative .	1	2	3	4	5
Pri mojem delu se mi zdi pomembno, da vodim in ne le sledim drugim (nacini vodenja ljudi, nacini prodaje, pristop k vodenju sestankov, razgovorom s starimi in potencialnimi sodelavci, administriranju ...).	1	2	3	4	5
Vsakodnevno izvajam tudi aktivnosti, ki so namenjene zadovoljevanju mojih poslovnih potreb v prihodnosti in ne le v sedanosti.	1	2	3	4	5

21. Ali menite, da bi bilo dobro, ce bi management v Primitu **izzival konkurente** v panogi (zavarovalnice in agencije) kot odgovor na njihove tržne aktivnosti (oglaševanje ...)?

1 = Zagotovo ne bi bilo dobro; 2 = Ne bi bilo dobro; 3 = Neodlocen; 4 = Bi bilo dobro; 5 = Bi bilo zelo dobro

	Zagotovo ne bi bilo dobro				Bi bilo zelo dobro
	1	2	3	4	5
Izzivanje konkurentov s strani managementa Primita.					

C. RAST PODJETJA

22. Ali menite, da je **vaša osebna poslovna rast** v Primitu **omejena** zaradi:

1 = Nikakor se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Neodlocen; 4 = Se strinjam; 5 = Zelo se strinjam

	Nikakor se ne strinjam				Zelo se strinjam
	1	2	3	4	5
omejene kolicine vašega osebnega znanja ,					
omejitve v podjetniških in manager- skih možnostih v Primitu,					
omejitve v nerastocem gospodar- skem okolju (zavarovalniški trg)?					

Priloga 1

23. Ali nameravate v naslednjih **dveh** letih v Primitu:

1 = Sploh ne nameravam; 2 = Ne nameravam; 3 = Neodločen; 4 = Nameravam; 5 = Zagotovo nameravam

	Sploh ne nameravam		Zagotovo nameravam		
	1	2	3	4	5
povecati obseg prodaje (osebno ali skupina),	1	2	3	4	5
zaposlovati nove zastopnike v strukturi,	1	2	3	4	5
odpreti ново(e) pisarno(e) v okviru svoje strukture,	1	2	3	4	5
izboljšati in vpeljati nove nacine prodaje in pridobivanja sodelavcev, vpeljati v svoji skupini nove organizacijske rešitve,	1	2	3	4	5
nabaviti v okviru svoje strukture nove delovne pripomočke : pisarniška oprema, racunalniki, avtomobili, pripomočke za komunikacijo...	1	2	3	4	5
povecati intenzivnost pridobivanja znanja na formalen in neformalen nacin?	1	2	3	4	5

24. Kako so za vas pomembni naslednji razlogi za **motiviranje za dobro delo** v Primitu?

1 = Zelo nepomembno; 2 = Nepomembno; 3 = Neodlocen; 4 = Pomembno; 5 = Zelo pomembno

	Zelo nepomembno				Zelo pomembno
Zahteve okolja (izven podjetja) za vaše osebno napredovanje.	1	2	3	4	5
Potrebe po sproščanju položajev v Primitu za druge sodelavce.	1	2	3	4	5
Izziv vam kot podjetniku – podjetniški podvig (gradnja strukture, samost. pisarna ...).	1	2	3	4	5
Vecji kapitalski dobicki .	1	2	3	4	5
Napredovanje po hierarhicni lestvici, želja po oblasti, moci, ugledu, spoštovanju.	1	2	3	4	5
Ste motivirani, kar je posledica nujnega prilagajanja zunanjim razmeram na trgu .	1	2	3	4	5
Dobro delate, kar je posledica približevanja optimalni velikosti podjetja – maksimiranju dobicka.	1	2	3	4	5

25. Kako ste zadovoljni z **rezultati poslovanja** podjetja Primit?

1 = Zelo nezadovoljen; 2 = Nezadovoljen; 3 = Neodlocen; 4 = Zadovoljen; 5 = Zelo zadovoljen

	Zelo nezadovoljen				Zelo zadovoljen
Rast prometa (sklenjenih novih zavarovanj).	1	2	3	4	5
Dobickonosnost podjetja (stopnja donosa na kapital za sedanje in bodoce lastnike).	1	2	3	4	5
Financne ugodnosti , ki jih zagotavlja podjetje zaposlenim (izplacilo dobicka, place, nagrade, natecaji, izleti ...).	1	2	3	4	5
Kakovost zavarovalnih storitev , ki jih podjetje prodaja.	1	2	3	4	5
Potencial podjetja za nadaljnjo rast .	1	2	3	4	5

Priloga 1

26. Kaj prinaša vam kot zaposlenemu v Primitu osebne prednosti ali neprednosti pred drugimi zastopniki na trgu?

1 = Zelo velika slabost; 2 = Majhna slabost; 3 = Neodločen; 4 = Velika prednost; 5 = Zelo velika prednost

	Zelo velika slabost				Zelo velika prednost
	1	2	3	4	5
Geografska lokacija, kjer delujete.	1	2	3	4	5
Napredna tehnologija Primita (prodajni koncept, organizacija dela, izobraževalni in nagrajevalni koncept ...).	1	2	3	4	5
Nižje cene za zavarovalne storitve, ki jih prodajate, kot jih imajo konkurenčni zastopniki.	1	2	3	4	5
Obcutno višja kakovost zavarovalnih storitev, ki jih prodajate, od konkurence.	1	2	3	4	5
Širok asortiman zavarovalnih storitev, ki jih nudite kupcem.	1	2	3	4	5
Boljša poprodajna podpora zavarovancem.	1	2	3	4	5
Strokovno usposobljeni sodelavci v vaši strukturi.	1	2	3	4	5
Produktivni odnosi med direktorjem podjetja in vašo skupino.	1	2	3	4	5
Vaše dobro sodebvanje z mentorjem oz. nadrejenim vodjo.	1	2	3	4	5
Sposobno in poslovno izkušeno vodstvo podjetja .	1	2	3	4	5
Vaša dobra poslovna znanja (finance, trženje, prodaja, vodenje ljudi, organizacija, ipd).	1	2	3	4	5
Koncept motivacije in nagrajevanja sodelavcev v podjetju.	1	2	3	4	5

D. SOLASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

27. V kolikšni meri se **strinjate oziroma se ne strinjate** z navedbami v tabeli?

1 = Se nikakor ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Neodločen; 4 = Se strinjam; 5 = Popolnoma se strinjam

	Se nikakor ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
Zaposleni, ki so tudi solastniki, cutijo večjo pripadnost podjetju.	1	2	3	4	5
Razporeditev moci vodenja v podjetju je bolj enakomerna in zato ucinkovitejša, ce so zaposleni tudi solastniki.	1	2	3	4	5
Zaposleni bolj intenzivno gradijo strukturo sodelavcev (širjenje skupin), ce je to pogoj za pridobitev solastništva.	1	2	3	4	5
Ce ima podjetje narejen nacrt za pridobitev lastniških deležev za zaposlene , ti delajo vec in bolje, ker si želijo postati solastniki.	1	2	3	4	5
Ce so zaposleni tudi solastniki, se dobitek podjetja poveca , ker so bolj motivirani za delo, saj bodo soudeleženi pri delitvi dobicka.	1	2	3	4	5
Zaposleni delajo bolje, ce lahko postanejo solastniki, ker s tem pridobijo status lastnika (ugled, spoštovanje, simbol uspeha ...).	1	2	3	4	5

Priloga 1

28. V kolikšni meri so za vas pomembne spodnje navedbe, ki se nanašajo na solastništvo zaposlenih, za **dobro poslovanje podjetja** Primit?

1 = Zelo nepomembno; 2 = Nepomembno; 3 = Neodločen; 4 = Pomembno; 5 = Zelo pomembno

	Zelo nepomembno			Zelo pomembno	
	1	2	3	4	5
Optimizacija dveh ciljev podjetja: samozaposlitev in dobičkonosnost.	1	2	3	4	5
Zaposlena oseba misli in dela kot lastnik .	1	2	3	4	5
Prisoten je duh nenehne trajne inovativnosti pri delu.	1	2	3	4	5
Vkljucevanje zaposlenih v odlocanje v podjetju.	1	2	3	4	5
Informiranje zaposlenih o finančnem poslovanju.	1	2	3	4	5
Delegiranje odlocanja po strukturi navzdol.	1	2	3	4	5
Delo v skupinah in ne individualno.	1	2	3	4	5
Prilagodljiva organizacijska struktura v podjetju in ne staticna.	1	2	3	4	5
Usposabljanje zaposlenih ne le za njihove osnovne funkcije, ampak tudi za upravljanje, sprejemanje odločitev, vodenje ...	1	2	3	4	5
Dolgorocno mora imeti vsak zaposleni v Primitu vizijo postati solastnik .	1	2	3	4	5

29. Napišite, kaj za vas pomeni **solastništvo** v podjetju Primit (ce ste to že ali ce to nameravate postati):

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem

Poglobljeni intervjuji za ugotavljanje kategorij

IZOBRAŽEVANJE ZA SOLASTNIŠTVO IN RAST PODJETJA

1 Uvod

V nadaljevanju teksta navajamo povzeto verzijo študije primera (Klanecek 2005), ki prezentira postopek in rezultate raziskave, katere namen je bil poglobljeno razumevanje solastništva in njegovega vpliva na rast podjetja Primit, d. o. o.

Študija prikazuje vpliv solastništva zaposlenih na rast podjetja in v povezavi s tem odnos zaposlenih do dela v podjetju Primit, d. o. o. Med zaposlenimi smo izvedli pokstrukturirani intervju. Namen in cilj raziskave je bil spoznati in poiskati teoreticne in prakticne elemente, ki opredeljujejo lastništvo zaposlenih, njihovo povezanost z rastjo podjetja ter v okviru ugotovitev dati priporočila za prakso in postaviti osnovo za nadaljnje raziskovanje. Raziskavo med zaposlenimi smo izvedli s pomočjo intervjujev, raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Kakšen odnos do dela bi imeli, ce bi bili solastniki podjetja?« Z analizo odgovorov smo oblikovali kategorije pomembnih elementov, ki vplivajo na zaposlene in razvoj podjetja. Ključne ugotovitve raziskave so, da je pomen solastništva v podjetju zelo velik in da le-to prinaša veliko motiviranost zaposlenih in pripravljenost za boljše delo in da so solastniki zelo pripadni podjetju. Pomemben jim je tudi dobicek podjetja in pa dejstvo, da solastništvo pomeni na nek način razbitje monopola vodenja peščice ljudi v podjetju.

2 Raziskava v podjetju Primit, d. o. o.

2.1 Študija primera

Želeli smo dobiti poglobljen pogled na obravnavano situacijo in analizo stališč zaposlenih na solastništvo v podjetju in na vpliv solastništva na rast podjetja. Raziskava je aplikativna, saj so se in se še bodo pridobljene ugotovitve aplicirale v prakso. Pristop v empiricnem delu raziskave je študija primera, ker imamo majhen vzorec in poglobljen vpogled v situacijo ki jo raziskujemo (Trnavcevic 2005, 24). Rezultatov študije ni mogoče posploševati, kajti vzorec anketirancev je bil premajhen, da bi rezultate lahko posploševali izven podjetja. Cilj raziskave je bil predvsem poglobljen vpogled v Podjetje Primit, d. o. o. in poiskati priporočila za prakso ter postaviti osnovo za nadaljnje raziskovanje.

2.2 Raziskovalna vprašanja

Raziskava je postavljala glavno raziskovalno vprašanje: »Kakšen odnos do dela bi imeli, ce bi bili solastnik podjetja?« Metoda raziskovanja je bila polstrukturiran intervju, ker je na ta način intervjuvancem dano veliko svobode pri odgovorih, hkrati pa bodo usmerjeni v želeno tematiko. Trem intervjuvancem smo postavili naslednjih pet dodatnih vprašanj:

- a) Kako gledate na motiviranost za delo ce bi bili solastnik podjetja? Kje vidite za to glavne razloge?

- b) Za kaj bi se odločili prej – za solastništvo in dobicek ali za večjo plačo?
- c) Zakaj bi bili bolj pripadni podjetju, če bi bili njegov solastnik?
- d) Na katerih področjih bi se bolj angažirali, če bi bili solastnik podjetja?
- e) Zakaj se po vašem mnenju tako malo večinskih lastnikov podjetij odloča, da bi deleže razdelili med zaposlene?

2.3 Vzorec, triangulacija in posploševanje

Namenski vzorec je bil določen na osnovi pozicije intervjuvancev v organizacijski strukturi podjetja, in sicer po eden predstavnik iz vsakega od treh nivojev: vodstvo, operativni vodje in zastopniki na terenu. Posameznik iz posameznega organizacijskega nivoja je bil izbran na osnovi uspešnosti v poslovnem letu 2004. K sodelovanju so bili povabljeni najboljši sodelavci v podjetju na svojem področju dela. Na ta način smo dobili najširši možen vpogled v obravnavano situacijo.

Triangulacija, kot način za povečanje veljavnosti raziskave, je bila dosežena z izbiro treh intervjuvancev, torej je bila izbrana triangulacija po skupinah.

2.4 Analiza odgovorov

Intervjuji so bili posneti na CD in kasneje prepisani na papir, nato je bila izvedena temeljita analiza izjav vseh treh intervjuvanih oseb. V tekstih smo iskali tiste elemente, ki so se pojavili v vseh treh intervjujih. Dali smo jim skupen pomen in tudi ime, posplošeno jih imenujemo kategorije. Navajamo kategorije, ki smo jih z analizo intervjujev odkrili. Poleg njih navajamo tudi stavke, ki smo jih zasledili v vsebini odgovorov, na osnovi katerih smo kategorije oblikovali (glej tabelo 1).

Tabela 1 Kategorije odgovorov intervjuvancev

Pripadnost podjetju	Enakomerna razporeditev moči vodenja v podjetju
Ce si ti del necesa, ce se cutiš pripadnega, potem maksimalne napore vložiš na vseh podrocjih, zato, da uspeš.	S solastništvom se razbije hierarhija v podjetju, vodja ne more vec reci: »Jaz sem vodja!« in dati direktive za delo.
V tem torej vidim vecjo pripadnost in motivacijo, pomagati tudi konkurenci v koncni fazi.	Ce sem lastnik sam, lahko sam poveljujem, dominiram nad sodelavci, ce pa imaš solastnike, pa jih dvigneš na isti nivo.
Ce bi bila solastnik podjetja, bi delala vec in bolje in to zaradi pripadnosti, zaradi motivacije, zaradi vecje želje po novih sodelavcih, zagotovo....	Lastniki podjetij, ki imajo v lasti vecino, se bojijo za svojo pozicijo, za svoje deleže, zato, ker se bojijo, da bi bili ogroženi, ce bi omogočili solastništvo zaposlenim.
Ce bi bila solastnik, bi bila tudi bolj pripadna podjetju.	Lastniki se tudi zavedajo, da s tem izgubijo del vpliva in avtoritete, ki so jo imeli prej, za to izgub pa ne dobijo pravega nadomestila.

Rast števila zaposlenih	Dobicek podjetja	Lastniški status
Trudila bi se pripekljati vec sodelavcev v svojo skupino, da bomo mi drugim konkurenca.	Ce bi se morala odlocati med dobickom in placo, mi dobicek danes ne pomeni vec toliko, kot mi je pomenil vcasih npr. pred desetimi leti, ker ne mislim vec tako dolgo živeti	Lastniški status se meni ne zdi tako pomemben, da bi rekla: »Zdaj sem pa jaz lastnik ...«
Je pa pomembno, ko vodim ljudi, da lahko njim recem, da bodo lahko enkrat postali solastniki podjetja. To se mi zdi najpomembne jše, saj jih bo s tem tudi lažje pridobila.	Na kratek rok bi se gotovo odlocila za placo, ker moram od necesa živeti, ce pa pogledam na dolgi rok, je pa zagotovo dobicek tisti, ki mi je bolj zanimiv.	Imidž, ki ga da sola stništvo, meni ne pomeni veliko da bi se zato bolje pocutila.
Želiš graditi podjetje ga širiti, ker veš da gradiš tudi nekaj svojega.	Ce bi mi nekdo ponudil udeležbo na dobicku ali placo, bi se v tem primeru v tej situaciji odlocila za udeležbo na dobicku.	Ne pomeni pa mi lastništvo veliko iz vidika položaja v podjetju, kot takega.

Posamezne kategorije ni bilo težko odkriti, ker so bili intervjuvanci zelo enotni pri svojih stališčih do problematike, ki so jo vsebovala vprašanja. Ce dobljene kategorije primerjamo s teoreticnimi izhodišči oz. spoznanji na področju podjetniške rasti, ugotavljamo, da je ta odvisna od ugotovljenih kategorij. S pridobitvijo solastništva bi sodelavci v Primitu delali vec in bolje, ker bi bili bolj motivirani za delo, lažje bi vodili sodelavce v svoji organizacijski strukturi, pripeljali bi vec novih sodelavcev, bili bi bolj odgovorni, raje bi sprejemali odlocite. Tako delo bi povecalo število zaposlenih podjetja in povecalo dobicek, kar sta po navedeni teoriji glavna kazalca rasti podjetja.

3 Zaključek

Ključna ugotovitev, ki izhaja iz vsebine odgovorov je, da so vsi trije anketiranci zelo poudarili pomen solastništva v podjetju in da le-to prinaša veliko motiviranost zaposlenih in pripravljenost za boljše delo. Nadalje je možno razbrati, da se v tem primeru zelo mocno poveca pripravnost podjetju. Vprašanim se zdi zelo pomemben tudi dobicek podjetja in njihova udeležba na njem, ce bi postali solastniki. Status solastnika se jim sam po sebi ne zdi pomemben, velik pomen pa pripisujejo dejstvu, da solastništvo pomeni na nek nacin razbitje monopola nad vodenjem v podjetju in temu, da bodo svoje sodelavce, ki jih vodijo, veliko lažje motivirali za boljše delo, ce bodo tudi oni enkrat lahko postali solastniki. Te kategorije pa, glede na teoreticna izhodišča, prispevajo k rasti podjetja. Seveda teh zaključkov ne moremo posploševati izven anketiranih oseb, kar tudi ni bil namen raziskave.

Vodstvo obravnavanega podjetja bi moralo na osnovi rezultatov te raziskave globlje razmisliti o pomenu solastništva v podjetju in o njegovih vplivih na rast podjetja v prihodnje. Za sprejemanje tako pomembnih odlocitev bi bilo treba narediti novo raziskavo, ki bi dala rezultate, ki bi imeli višjo stopnjo veljavnosti, da bi se jih dalo posplošiti na celotno podjetje ali tudi na

Priloga 2

organizacije izven njega. Menimo, da je notranje solastništvo priložnost, ki jo ima tako podjetje Primit, d. o. o. kot tudi veliko ostalih podjetij v Sloveniji, da bo cloveški potencial zaposlenih bolj izkoriščen kot je sedaj, ko na trgu delovne sile prevladujejo le zaposleni brez lastniške funkcije. Ta raziskava kaže na to, da si zaposleni solastništva želijo.