

Vpliv lastništva na (so)upravljanje slovenskih podjetij

Štefan Ivanko

e-pošta: stefan.ivanko@cubus.si

Povzetek

Uspešnost podjetij in drugih organizacij je odvisna predvsem od upravljanja in managementa. Slovenska država doslej niti ni uspešno upravljala svojega premoženja niti ni izoblikovala ustrezne strategije. Izhod za uspešno gospodarjenje je iskala predvsem v privatizaciji podjetij. Za to pa je treba najti prave, kompetentne lastnike in upravljavce. Izkušnje iskanja domačih lastnikov so slabe, kar je vplivalo na prepričanje, da Slovenija nima ustreznih lastnikov in upravljavcev. Številnim tujim lastnikom pa je pomembno le gospodarjenje v njihovo korist, ne pa v korist zaposlenih. Vrednost podjetij v državni lasti je močno razvrednotena. Zato imajo tujci velik interes za nakup podjetij. Komisije EU in različne institucije izvajajo pritisk na slovensko vlado, da je treba privatizacijo nadaljevati ne glede na ceno. Prav bi bilo, da bi država ponudila prodajo delnic svojim državljanom. Po ustrezni ceni bi slovenski državljanji kupovali delnice, namesto da imajo depozite pri različnih bankah. S prodajo delnic deležev države v podjetjih bi država pridobila potrebni denar, slovenski državljanji pa bi si zagotovili večjo socialno varnost in bi preprečili (raz)prodajo državnega premoženja tujcem. Prispevek ima namen odgovoriti na vprašanje, kako kaže privatizacijo nadaljevati, in poudariti vlogo, ki jo ima pri tem vlaganje s strani zaposlenih in drugih slovenskih varčevalcev ter z ustreznim upravljanjem notranjih lastnikov. *Ključne besede:* lastništvo, upravljanje, soupravljanje, kooperative, zadruga, kapitalske družbe, delnice

1. Uvod

Solastništvo zaposlenih postaja v razvitih tržnih ekonomijah velik izziv managementu v iskanju povečanja učinkovitosti, uspešnosti in tekmovalnosti poslovanja. Pomembna vprašanja, ki jih postavljajo številni raziskovalci in politiki, so, ali je solastništvo zaposlenih nastalo iz nekega humanističnega prepričanja, ali je notranje lastništvo zaposlenih primerno le za določene panoge, predvsem delovno intenzivne, ali je primerno le za manjša podjetja, ali se notranje lastništvo lahko reproducira, ali je notranje lastništvo enako, manj ali bolj uspešno v primerjavi z drugimi oblikami lastništva in kakšne so neizrabljene možnosti naših podjetij z notranjim lastništvom v primerjavi z razvitim tržnim gospodarstvom. Predvsem pa se postavlja vprašanje, ali ne bi bila pri nas smiselna privatizacija s pretežnim ali vsaj z delnim (so)lastništvom zaposlenih.

Namen prispevka je vplivati na odločitve o usodi državnih podjetij in drugih združb tako, da bi ostali v večji meri v rokah slovenskih lastnikov, predvsem pa tudi zaposlencev v njih. Obenem je namen doseči, da bi podjetja in druge organizacije delovali predvsem v interesu Slovenije in njenih prebivalcev.

Temeljni cilj je tako prikazati dve dopolnjujoči se strategiji privatizacije podjetij, pri čemer ne izključujemo, da ta, po temeljiti presoji, ostanejo tudi v državnih rokah. Prva strategija je povezana prav s presojo umestnosti privatizacije določenih podjetij, druga pa s solastništvom in soupravljanjem zaposlenih v podjetjih.

Analizirali bomo dosedanji potek privatizacije in ugotovili njene pomanjkljivosti. S primerjalno analizo tujih izkušenj bomo poskušali potrditi tezo, da je vpliv notranjega lastništva pozitiven, če so za to izpolnjeni potrebni pogoji. Prav tako bomo poskušali dokazati umestnost privatizacije v določenih pomembnih poslovnih sistemih in podjetjih.

2. Solastništvo zaposlenih in razlogi za njegov nastanek

Solastništvo zaposlenih v razvitih tržnih ekonomijah temelji na predpostavki, da bodo zaposleni (in managerji), kot solastniki podjetja, delovali kot aktivni lastniki ter kot podjetniki delili poslovni uspeh in prevzemali tveganja. Kot zaposleni in kot podjetniki so s podjetjem v dvojnem odnosu. Kot zaposleni imajo delo in plačo, kot lastniki pa upravljajo podjetje in vplivajo na njihov lastniški delež. Če podjetje ni uspešno, izgubijo zaposlitev in svojo naložbo.

Solastništvo zaposlenih, ki so danes v veliki meri strokovnjaki, je sicer potreben, vendar ne zadosten pogoj za uspešno delovanje podjetja. Solastništvo je le temelj, ki potrebuje svojo nadgradnjo. Ta mora odsevati v ustrezni organizaciji: organizacijski kulturi, decentralizirani organiziranosti, informiranosti, komunikacijah in usposabljanju zaposlenih. Šele ustrezne spremembe v organizacijski nadgradnji lahko sprostito ustvarjalne potenciale in sodelovanje zaposlenih. To je osnova za inovativna in hitro odzivna podjetja, ki delujejo v hitro spreminjajočem se okolju. Zaposleni v takšnem podjetju niso le mezdni delavci in hitro nadomestljivi izvajalci navodil, pač pa se preoblikujejo v ustvarjalce idej in odločitev v okviru svojih znanj in sposobnosti ter so usmerjeni v uspeh celotnega podjetja. V takšnih podjetjih nastaja nova organizacijska kultura, v kateri se zaposleni vedejo kot lastniki in delavci obenem, ki uživajo koristi skupnega uspeha in nosijo posledice svojih odločitev.

2.1 Možne oblike lastništva zaposlenih - kooperative

V razvoju gospodarjenja v veliki meri prevladuje lastništvo in upravljanje kapitala. Vendar so se pojavljale in tudi obstajajo oblike (so)upravljanja dela, med katerimi omenimo le zadruge ali kooperative. Te so nastale konec devetnajstega stoletja na podlagi krščanskih delavskih usmeritev. S svojim dolgim obstojem so dokazale, da je takšna lastniška in upravljavka ureditev gospodarskega subjekta možna in uspešna. Izkušnje kažejo, da (so) lastništvo zaposlenih, če je povezano z ustreznim upravljanjem, pozitivno vpliva na uspešnost podjetij.

Pomembna skupina podjetij z notranjim lastništvom so **kapitalske družbe**. Začetek solastništva v kapitalskih družbah je v Angliji, ki tudi izhaja iz krščansko-socialističnega prepričanja, da so poleg lastnikov, ki so ustvarili določeno podjetje, za nastanek in poslovanje podjetja zaslužni tudi delavci.

Začetki notranjega lastništva so povezani z imenom Louis Lewis Partnership; lastnik je menil, da kapitalu pripada določen dobiček, vendar le toliko, kolikor je pošteno, za drugo pa so zaslužni tudi zaposleni.

Kooperative kot oblike lastništva zaposlenih so v posameznih državah zakonsko različno urejene. Ne glede na posebnosti pa imajo določene skupne značilnosti. **Skupne posebnosti se nanašajo predvsem na članstvo, upravljanje, delitev dobička in nedeljivost kapitala v obliki rezerv.**

Članstvo nastopi praviloma po uspešno opravljenem preizkusnem obdobju, ki traja od pol do pet let. V preizkusnem obdobju na novo sprejeti člani dokažejo svoje strokovno znanje in moralno vedenje ter vplačajo članski delež. Članski prispevek se knjiži na posebnem računu vsakega člana. Na tem računu se evidentirajo tudi dividende, ki so praviloma zmerne in del zadržanega dobička, vendar ne razdeljenega na račune posameznikov. Ko članstvo preneha, ima član kooperative pravico na izplačilo sredstev s svojega računa. Ne more pa biti udeležen na oblikovanih **rezervah kooperative, ki se v nobenem primeru ne delijo**. Osnovni članski vložek ne narašča z rastjo vrednosti kooperative in se ne more prodati. Takšne omejitve uporabljajo zato, da se kooperative ne bi polastila ožja skupina članov.

Upravljanje kooperative je urejeno tako, da skupščina voli svet kooperative, svet kooperative pa imenuje upravo (management) kooperative. Vsakemu članu kooperative pripada en glas ne glede na višino sredstev na njegovem računu.

Dobiček kooperative se običajno deli na del za obvezne rezerve, na del za dividende in na del za delitev med člane, ki se delno izplača v gotovini in delno zadrži in evidentira na individualnih računih članov kooperative. V posameznih državah so določene olajšave za dobiček, ki se vlaga v rezerve, s čimer se krepi materialna osnova kooperative. Dobiček, ki se pripisuje na račune posameznikov, pa se obdavči, ko preneha članstvo v kooperativi.

Podatki za **kooperative v EU** za leto 2005 kažejo (Cooperatives, 2005-2006. 19), da je v EU 27 več kot 245.000 kooperativ s 4,7 milijona zaposlenih. Ti podatki kažejo, da so kooperative pomembne oblike moderne tržne ekonomije. Tržni delež kooperativ je višji v razvitih tržnih ekonomijah. Kooperative prispevajo tudi k hitrejšemu gospodarskemu razvoju. V ZDA npr. deluje 47.000 kooperativ z več kot 100 milijonov članov. Skupni prihodek več kot 20 kooperativ v ZDA pa presega milijardo dolarjev (Hansman v EK, 2001: 6). Največ kooperativ imajo razvite evropske države, kot so Francija, Italija, Španija in Finska.

Kooperative v Italiji imajo pomembno socialno funkcijo. Socialno funkcijo kooperativ na vzajemni in nešpekulativni bazi priznava tudi italijanska ustava in obvezuje državo k spodbujanju in razvijanju kooperacije (Ustava, čl. 45). Največ kooperativ je nastalo v času hujših gospodarskih kriz. Italijanska zakonodaja opredeljuje kooperativo kot družbo, katere cilj je vzajemnost; kooperative so družbe z variabilnim kapitalom z namenom vzajemne pomoči (Civilni zakonik, čl. 251). V Italiji so poznani različni tipi oziroma vrste kooperativ (Bandel, 2007:46–47).

Kooperative v Furlaniji - Julijski krajini so že od svojega nastanka posledica močno uveljavljenega kooperativnega in vzajemnega gibanja. Po 50 letih delovanja predstavlja danes Liga kooperativ Furlanije - Julijske krajine 257 kooperativ z 12.266 zaposlenimi, 324.552 člani in skoraj 800 milijoni evrov prometa (Legacoop, 2006).

Kooperative v Španiji imajo dolgo tradicijo (Shaffer, 1999). **Mondragonska kooperativa** vključuje 264 družb, ki so organizirane v tri sektorje: finančni, industrijski in distribucijski. Je vodilna družba v Baskiji in sedma največja družba v Španiji z več kot 13 milijardami skupnega letnega prihodka in z 81.880 zaposlenimi ob koncu leta 2006 (ibid.). Uspešno konkurira na svetovnih trgih in pri svojem poslovanju uporablja demokratične metode (Shaffer, 1999).

2.2 Lastništvo zaposlenih v kapitalskih družbah

Lastništvo zaposlenih se v sodobnih tržnih gospodarstvih uresničuje, podobno kot lastništvo nasploh, v delniških družbah in v družbah z omejeno odgovornostjo. Uveljavljanje lastništva zaposlenih ima v sodobnih podjetjih določene prednosti v primerjavi s kooperativami. Sama velikost sodobnih podjetij in njihova dostopnost do finančnih trgov daje prednost kapitalskim družbam.

V nekaterih gospodarstvih poznajo institut fiduciarne družbe (Trust, Treuhandgesellschaft). Bistvo fiduciarne družbe je v tem, da je nanjo preneseno in ji zaupano določeno premoženje, ki ga fiducionar upravlja po navodilih izročevalca premoženja in v skladu z zakonom. To obliko zlasti uporablja anglosaška praksa kot pravno obliko lastništva zaposlenih.

Pri preučevanju lastništva zaposlenih je pomembno vprašanje meja, ko smatramo, da je družba v pomembni lasti zaposlenih. Za ameriške razmere se šteje, da imajo zaposleni pomemben delež, če je ta večji od 4 odstotkov. Nekateri menijo, da naj bi bil ta delež večji

od 15 odstotkov (Oakeshott, 1995). Da se družba smatra v večinski lasti zaposlenih, morajo imeti zaposleni 51-odstotni delež.

Raziskave o vplivu lastništva na uspešnost podjetij kažejo, da **ni pomembnih razlik med uspešnostjo podjetij v (delni) lasti zaposlenih in med podjetji, ki to niso**. Razlike v uspešnosti so le, če se upoštevajo tiste družbe, v katerih je lastništvo povezano z razvito participacijo zaposlenih. Na tej podlagi je možno zaključiti, da lastništvo zaposlenih samo po sebi ne vpliva na uspešnost in da daje boljše rezultate šele v kombinaciji s participativnim managementom.

Lastništvo zaposlenih je zlasti razvito v ZDA, kjer se je začelo pospešeno uveljavljati po letu 1974, ko je ameriški kongres sprejel zakon ERISA (Employee Retirement Income Security Act), s katerim je bil uzakonjen in statusno opredeljen t. i. ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Kmalu je bilo po tem zakonu v ZDA ustanovljenih več kot 10.000 ESOP, ki so zaposlovali več kot 11 milijonov zaposlenih. Ta podatek očitno kaže, da so ZDA država z največjim odstotkom lastništva zaposlenih.

Anglija je lastništvo zaposlenih začela uvajati po letu 1978, ko je bil sprejet Finančni zakon (Finance Act). Tovrstno zakonodajo so pozneje dopolnjevali in leta 1989 sprejeli t. i. QUEST (Qualified Employee Share Trust) in EBT (Employee Benefit Trust). Omenjena zakona sta močno pospešila uvajanje lastništva zaposlenih v Angliji.

ZDA in Anglija nudijo največ izkušenj in raziskav in so najbolj vplivale na širitev lastništva zaposlenih v svetu. Po podatkih Svetovne banke pomeni široko zasnovano lastništvo zaposlenih pomembno sestavino privatizacije in ekonomskega razvoja v več kot 100 državah.

3. Problematika privatizacije v Sloveniji

3.1 Kratek opis dosedanjega dogajanja

Privatizacija podjetij v državni lasti poteka v Sloveniji že od sprejetja Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij leta 1992. Ta zakon in drugi podzakonski akti so omogočili določenim skupinam in posameznikom, da so si prilastili precejšen del državne lastnine v uglednih slovenskih podjetjih. Žal pa ti novi lastniki večinoma niso bili niti odgovorni upravljavci niti usposobljeni managerji, temveč so težili le k uresničevanju svojih interesov. Posledica takšnega načina privatizacije je bila, da so številna prevzeta

podjetja postajala vse manj uspešna in vse bolj zadolžena. Neuspešnost tako privatiziranih podjetij je povzročila nastanek splošnega prepričanja, zlasti pri politikih in visokih državnih uradnikih, da Slovenija nima ustreznih upravljavcev in usposobljenih managerjev. Zato je treba iskati le tuje lastnike, ki bodo sposobni zagotavljati uspešnost prevzetih podjetij, predvsem pa zagotoviti delovna mesta slovenskim delavcem. Takšno strategijo lastninjenja so doslej uresničevale vse slovenske vlade.

Za doseganje privatizacije je značilno, da se niso odvijale v skladu z nacionalnimi interesi, temveč so sledile dejanski ali izmišljeni nuji po prodaji. Nobeni slovenski vladi doslej ni uspelo oblikovati racionalne strategije lastninskega in organizacijskega preoblikovanja družbenega in pozneje državnega premoženja oziroma podjetij. Ne glede na dejstvo, da je velik del državnih podjetij že dobil nove tuje lastnike in gospodarje, je nujno, da še razpoložljivi del državnega premoženja privatiziramo v korist slovenskih državljanov in državljanek.

V prejšnjih delih tega prispevka smo prikazali možne oblike lastninske soudeležbe zaposlenih, kot so kooperative in kapitalske družbe z (delnim) lastništvom zaposlenih. V dosedanji privatizaciji ni bilo veliko govora o solastništvu in soupravljanju zaposlenih, mogoče tudi zaradi slabih izkušenj s samoupravljanjem. V upravljanju, zlasti v enotirnem modelu, je vloga zaposlenih majhna.

Teorija in praksa nas učita, da so cilji izhodišče za smotrno usmerjanje vsake zavestne človekove dejavnosti. Če nimamo ciljev, je vsaka pot prava. Za doslej izvedene privatizacije omenjeno načelo v celoti velja. Privatizacija se je izvajala stihijsko in v skladu z delnimi interesi političnih strank in/ali drugih družbenih skupin. Ta ugotovitev zlasti velja za izvedene privatizacije v zadnjih letih, ko smo pričali brezglavi (raz)prodaji državnega premoženja. Svoje delne interese so politične stranke uresničevale predvsem s kadrovske politiko. Na vodilna in odgovorna mesta so predlagale (imenovale) svoje privržence ne glede na njihove strokovne kompetence. Tudi nadzorni organi v državnih podjetjih in drugih organizacijah so bili imenovani s strani vladajoče koalicije. Posledice takšnega kadrovanja so se kazale v neustreznosti upravljanja državnih podjetij in drugih organizacij ter posledično v nizki uspešnosti teh podjetij in drugih organizacij.

V novejšem času je slovenska politika le ugotovila, da je glavni problem državnih podjetij in drugih organizacij v slabem upravljanju in managementu. Lahko rečemo, da je prišlo v slovenski politiki do spoznanja tudi o (posledicah) neučinkovitosti

gospodarjenja z državnim premoženjem. Odpravo posledic neučinkovitega upravljanja vidi večina slovenskih politikov in drugih družbenih akterjev v zagotovitvi sposobnih in odgovornih upravljavcev kot lastnikov ne glede na to, od kod prihajajo, kakšne so njihove kompetence, kakšni so njihovi nameni in cilji.

3.2 Dosedanji opciji privatizacije v Sloveniji

Posamezne politične stranke kot tudi druge družbene skupine imajo do privatizacije različna stališča. Bolj desno usmerjene zagovarjajo **vesplošno privatizacijo** – prodajo državnega premoženja. Kot razloge za to navajajo, da Slovenija nima za uspešno upravljanje in management sposobnih kadrov, da upravljanje in management v državnem sektorju nista bila uspešna in da je kapitalistični način gospodarjenja, četudi liberalni, edina smiselna rešitev. Pri tem ne upoštevajo dejstva, da so bili na čelo državnih podjetij in drugih organizacij z državnim premoženjem imenovani ljudje po strankarski in podobni pripadnosti z neustreznimi kompetencami. Od njih se je predvsem pričakovalo uresničevanje interesov lastnikov oziroma oblastnikov. Zagovorniki vesplošne privatizacije pozabljajo, da vseeno kar precejšnje število tako državnih kot zasebnih podjetij s slovenskimi upravljavci in managerji zagotavlja konkurenčno proizvodnjo in izvoz. To pomeni, da imamo ustrezne upravljavce in managerje in da je problem bolj v njihovi izbiri in zahtevanem doseganju ciljev. Kljub temu vidijo rešitev predvsem v prodaji podjetij tujim lastnikom, ki naj bi Slovincem zagotavljali predvsem delovna mesta. Ta opcija ponuja strategijo hlapčevskega odnosa (dajte nam delo) in odvisnost Slovencev od tujih gospodarjev.

Druga, bolj levo usmerjena opcija vidi rešitev v boljšem upravljanju in managementu državne lastnine in je v bistvu proti privatizaciji državnega premoženja. Rešitve vidi v ohranjanju državne lastnine; žal pa ne ponudi predlogov za izboljšanje upravljanja in managementa, razen z iskanjem novih, sposobnih kadrov, ki pa v bistvu pomeni le zamenjavo sedanjih kadrov z novimi – »našimi«. To pa je zamisel, ki se je že velikokrat pokazala za neustrezno. Zato smatramo tudi to rešitev za neprimerno in zgodovinsko preseženo.

Vladajoča koalicija nadaljuje začete procese privatizacije prejšnje vlade. Sicer dvomi o ustreznosti seznamov podjetij, namenjenih (in obljubljenih) za prodajo, a jih namerava izpolniti zaradi obljub evropski komisiji, da bi s tem zadržala kredibilnost in verodostojnost. Deluje torej dopadljivo do evropske komisije, njenih institucij in tujih investorjev, ki

pričakujejo poceni podjetja. Pri tem pa pozablja, da je osnovna naloga vsake vlade, da deluje v korist blaginje svojega naroda. Čeprav namerava izvesti določene popravke in ublažiti posledice prodaje, sledi neustrezni usmeritvi in neodgovorno do vseh tistih, ki so to premoženje ustvarjali.

Morda kot primer škodljive privatizacije analiziramo primer Mercatorja, v katerem so bile storjene nepopravljive napake. **Prodaja Mercatorja** tujcem, ki jo je izvedla prejšnja vlada, je katastrofalna napaka z nepopravljivimi posledicami. S to prodajo je Slovenija prepustila strategijo razvoja agroživilstva in celotne slovenske prehranske industrije tujcem. Poslovni sistem Mercator je povezoval najpomembnejše proizvajalce in predelovalce slovenskega agroživilstva. Po nepreverjenih podatkih je Mercator zagotavljal več kot 100.000 delovnih mest. S kupo-prodajno pogodbo se je tuji kupec sicer obvezal, da ne bo krčil obsega poslovanja in števila zaposlenih. Takšne obveze in obljube so sicer pomembne s kratkoročnega vidika. Dolgoročno pa so brezpredmetne, saj lahko lastnik sprejema odločitve o delu in poslovanju svojega zasebnega podjetja, ki mu zagotavljajo optimizacijo poslovanja. To se v konkretnem primeru že kaže v izvajanju pritiska na slovenske dobavitelje prehranskih izdelkov, težnji po nadaljnjem prevzemu še preostalih slovenskih trgovskih podjetij (Era Velenje in druga) in v dezinvestiranju Mercatorja. Na prodajnih policah Mercatorja je čedalje več izdelkov tujega izvora, kar je sicer v redu za popestritev ponudbe, a to pomeni manjšo prodajo slovenskih izdelkov. Podobno se dogaja tudi v Fructalu, kar dolgoročno pomeni uničenje proizvodnje sadja celotne Vipavske doline. Dosedanja dogajanja pri prodaji omenjenih podjetij tujcem opozarjajo, da je bila prodaja teh podjetij škodljiva za državo Slovenijo. Slovenska vlada in drugi akterji prodaje omenjenih podjetij niso upoštevali dejstva, da sta proizvodnja in distribucija hrane strateškega pomena za vsako državo.

3.3 Zamisel (nove) strategije privatizacije

Upoštevati je treba dejstvo, da je vlada pod številnimi pritiski zaradi preteklih obljub in dogovorov. Številna omrežja, lobiji, različne interesne skupine, vplivni posamezniki, tudi svetovalne organizacije in kupci tega premoženja imajo svoje interese in pričakujejo od nadaljevanja privatizacije svoje koristi. **Vlada bi morala narediti temeljito revizijo dosedanje privatizacije in prodaje podjetij ter se na podlagi temeljite analize odločiti, katera podjetja je res smotrno prodati in komu.** Pri tem pa bi morala razmisliti o novi strategiji »privatizacije«

podjetij z vključitvijo zaposlenih, ki bi ustrezno (so)upravljali podjetja v svojem interesu.

Ne glede na številne pritiske po nadaljevanju privatizacije obljubljenih podjetij mislimo, da bi sedanja vlada morala upoštevati dejstvo, da je Slovenija, kljub veliki zadolženosti, še vedno suverena država, ki sprejema odločitve v interesu slovenske države, državljanov in državljanek Slovenije, ne v interesu tujih držav, tujih interesnih skupin in tujih podjetij, ki pogosto iščejo le svoje zasluzke.

Slovenija potrebuje strategijo svojega nadaljnjega razvoja. Ta strategija mora dati odgovore, kaj so naše naravne danosti, kako bomo z njimi gospodarili, kako bomo izrabili svoj geostrateški položaj v tem delu Evrope, katere nove dejavnosti bomo razvijali in kako se namerava Slovenija umestiti v skupini držav EU. Brez skupno dogovorjene strategije, sprejete po poti splošnega nacionalnega konsenza, si je težko predstavljati nadaljnji razvoj in ustvarjanje blaginje za vse ljudi naše države. Dokler Slovenija ne bo imela strategije svojega nadaljnjega razvoja, bodo odločitve in poti nadaljnjega razvoja in delovanja »prave« ali pa povsem »napačne«. Odsotnost strategije nudi tudi prostor za uresničevanje delnih interesov vplivnih posameznikov in določenih družbenih skupin ter tudi njihovo neetično delovanje. Pomemben del te skupne strategije je tudi strategija privatizacije. Za nadaljnjo privatizacijo državnega premoženja Slovenija potrebuje skupno s konsenzom dogovorjeno strategijo vseh odgovornih nosilcev političnih in strokovnih funkcij.

Zamisel nove strategije privatizacije vidimo predvsem v dveh dopolnjujočih se smereh. Prva je podobna sedanjemu procesu, le z veliko večjim poudarkom na resnem analiziranju utemeljenosti privatizacije ter izključnem vidiku razvoja in uspešnosti slovenskega gospodarstva in družbe. Izhaja iz predpostavke, da ima Slovenija usposobljene managerje in upravljavce. Treba je le ustvariti pogoje za njihovo uspešno delovanje brez vmešavanja politike in politikov v upravljanje in poslovanje teh podjetij. Strategija privatizacije ne pomeni, da morajo biti vsa podjetja privatizirana. Določena podjetja bi zaradi velikega nacionalnega pomena ostala v državni lasti; pri tem bi si bilo treba prizadevati, da bi njihovo upravljanje teklo zares v interesu Slovenije.

Druga pa je v tem, da v privatizaciji kot »kupci« podjetij nastopajo tudi in predvsem zaposleni. Pri tem vemo, da zaradi nezaupanja ne bodo najbolj pripravljeni tvegati z vlaganjem svojih sredstev. Obenem pa vemo, da imajo veliko privarčevanih sredstev, ki jim pretežno v obliki depozitov ne nosijo nikakršnega donosa.

3.4 Nekaj izhodišč za oblikovanje nove strategije privatizacije

Privatizacijo državnega premoženja mora država nadaljevati ter najti odgovorne lastnike in upravljavce državnega premoženja, ki bi upravljali in poslovali po načelih »dobrega« gospodarja, zagotavljali razvoj in ustvarjali nova delovna mesta z visoko dodano vrednostjo. Povedano velja tudi za podjetja, ki bi ostala v državni lasti. S (so)lastništvom zaposlenih, o oblikah katerega je treba razmisliti, pa bi po eni strani omogočili nakup podjetij in povečali interes zaposlenih za čim boljše gospodarjenje z njimi.

V nadaljevanju bo prikazanih nekaj izhodiščnih razmišljanj avtorja za oblikovanje takšne strategije. **Elektroenergetski sistem** je kompleksen poslovni sistem. Sestavlja ga več zaključenih podsistemov: proizvodnja električne energije, distribucija električne energije in prenos električne energije. Pri takšnem poslovnem sistemu, kot je elektrogospodarstvo, se vprašamo, kateri podsistem je z nacionalnega vidika najpomembnejši ter zagotavlja uspešno delovanje in poslovanje vseh drugih podsistemov tega sistema. To je verjetno **podsystem prenosa električne energije**. Skrb za normalno delovanje sistema prenosa električne energije ni le problem ene države, temveč več držav, ki so vključene v širši prenosni sistem električne energije. Organiziranje in upravljanje sistema prenosa električne energije je skrb države. Država mora imeti vpliv na organiziranje in upravljanje tega podsistema. Rečemo lahko, da je to njen nacionalni interes. Zato ga praviloma ne more prepustiti zasebni iniciativi in ga privatizirati. Država naj postane in ostane njegova lastnica.

Podsistemi elektroenergetskega sistema, kot sta proizvodnja električne energije in distribucija, pa se lahko privatizirajo. Njihova izgradnja in delovanje se lahko prepustita zasebni iniciativi, seveda v mejah skupne (državne) strategije oskrbe z električno energijo oziroma elektroenergetske bilance države. Proizvodnjo električne energije država praviloma prepusti zasebnemu kapitalu, domačemu ali tujemu. Ustvariti mora le pogoje za investiranje zasebnega kapitala v izgradnjo elektroenergetskih zmogljivosti. Dodajmo, da se v svetu uveljavlja koncept izgradnje majhnih elektroenergetskih proizvodnih enot (IPP – independent power producers) za oskrbo mesta, vasi ali večjega ali manjšega okoliša. Izgradnja takšnih manjših enot je nadomestilo za velike ekološko oporečne zmogljivosti. Distribucija električne energije se prav tako lahko prepusti zasebnemu kapitalu.

Železniško gospodarstvo je sestavljen poslovni sistem. Sestavljen je predvsem iz dveh podsistemov,

to je železniške infrastrukture in transportne dejavnosti. Železniška infrastruktura je pomembna za vsako državo. Omogoča, zlasti je to omogočala v preteklosti, hitrejši razvoj gospodarstva in celotne družbe. Za Slovenijo so železnice še toliko pomembnejše, ker je tranzitna država. Železniška infrastruktura predstavlja proge, nadgradnjo prog ter vse potrebne objekte in druge potrebne naprave. Skrb za razvitost in operabilnost železniške infrastrukture je praviloma nacionalni interes vsake države. Država mora skrbeti, da je njena železniška infrastruktura, to je gradnja in nadgradnja prog vse do »podvozja«, čim bolj sodobna, varna in prepustna. Sodobna železniška infrastruktura mora biti nacionalni interes pametne države. Ostati mora v državni lasti.

Organiziranje in delovanje železniškega transporta ne predstavlja nacionalnega interesa države. Železniški transport lahko država prepusti interesom zasebnega kapitala. Zainteresirani zasebni investitorji lahko organizirajo več transportnih podjetij za tovorni ali potniški promet. Transportna podjetja v zasebni lastnini se lahko organizirajo ali po vrsti transporta ali po posameznih koridorjih. Po vrstah transporta se lahko ustanovijo zasebna podjetja za npr. transport avtomobilov iz Luke Koper, transport razsutega tovora, transport kontejnerjev idr. Tudi za potniški promet se lahko ustanovi več podjetij za posamezne relacije, npr. Ljubljana–Kamnik, Ljubljana–Novo mesto idr. Privatizacija železniškega gospodarstva je torej možna, vendar mora biti premišljena. V državni lasti morajo ostati železniška infrastruktura, dispečiranje in uravnavanje železniškega prometa. Transport tovornega in potniškega prometa pa se lahko prepusti interesom zasebnega kapitala.

Telekom je na seznamu petnajstih podjetij, za katera se je država obvezala, da jih bo privatizirala. Tudi Telekom je sestavljen poslovni sistem. Za državo je zlasti pomemben njegov infrastrukturni del. To so centrale, omrežja, kabli idr. Glavni operaterji, uporabniki infrastrukture Telekoma, kot npr. Mobitel, Siol itd., so samostojna storitvena podjetja, ki so lahko predmet privatizacije.

O **privatizaciji Luke Koper** je v Sloveniji veliko razprav in stališč. Luka Koper je kompleksen večstoritveni poslovni sistem. Z nacionalnega vidika je pomemben njen infrastrukturni del. Infrastrukturo Luke bi morala država obdržati v svojem lastništvu. Za dejavnosti transporta pa se lahko ustanovijo številna podjetja v zasebni lasti. Takšna podjetja so lahko npr. transport, manipulacija in uskladiščenje kontejnerjev, transport, manipulacija in kladiščenje osebnih avtomobilov, transport, manipulacija in kladiščenje južnega sadja, vzdrževanje luške mehanizacije itn.

4. Zaključek

Dosedanje izkušnje kažejo, da so podjetja in druge organizacije v državni lasti slabo upravljani in v večini primerov namesto dobička proizvajajo izgubo. Vzroki za neučinkovitost in poslovno neuspešnost so v neustreznih upravljaljskih in managerskih kadrih, ki delujejo preveč v interesu političnih strank. Vendar privatizacija praviloma uspešnih podjetij večinoma ni bila uspešna. Tuji lastniki bolj ali manj uspešno upravljajo in uravnavajo podjetja v svojem interesu. Domači lastniki, ki so kupovali podjetja tudi z izposojenimi sredstvi, so zlasti v kriznem obdobju preveč izčrpali podjetja in jih prodali naprej. **Rešitve ne vidimo niti v zadržanju vseh državnih podjetij kljub prizadevanjem za nevtralnno izbiro kakovostnih upravljaljskih in managerskih kadrov niti v prodaji podjetij tujim lastnikom, ki jim ni mar za slovenske interese.** Vrednost podjetij v državni lasti je zdaj močno razvrednotena. Te vrednosti so nekajkrat manjše, kot so bile v predkriznem obdobju. Zato ni čudno, da imajo tujci velik interes za nakup tako razvrednotenih podjetij. Prav bi bilo, da bi država ponudila prodajo delnic svojim državljanom. Omenjeni rešitvi sta smiselni le ob temeljiti analizi in ustreznem organiziranju teh podjetij.

Vidimo jih v večji povezanosti z zaposlenimi v teh podjetjih, pa tudi drugimi varčevalci. Slovenski varčevalci imajo, po sicer nepreverjenih podatkih, več kot 19 milijard prihrankov v obliki depozitov pri različnih bankah. Ne glede na slabe dosedanje izkušnje malih delničarjev bi gotovo veliko število slovenskih varčevalcev kupilo delnice, če bi se jim ponudile. Postali bi solastniki in bi si s prihodnjimi donosi zagotovili večjo socialno varnost, kar je običajna praksa držav z razvitim tržnim gospodarstvom. Takšnih podjetij pa je tudi že nekaj v Sloveniji in bi kazalo upoštevati njihove izkušnje.

Eden od virov za nakup delnic privatiziranih državnih podjetij bi lahko bil tudi denar Slovencev, ki je bil prenesen v različne finančne oaze. O višini skritega denarja v različnih oazah krožijo različne govornice. Država bi morala imeti interes, da bi se tega denarja čim več vrnilo nazaj v Slovenijo. To bi lahko

naredila s posebno amnestijo imetnikov tega denarja. Posameznikom ne bi zaradi možnosti prevzema smeli dovoliti nakupa delnic prek ene četrte celotne vrednosti privatiziranih državnih podjetij.

Za uresničitev omenjene strategije privatizacije državnih podjetij naj bi slovenska vlada pripravila seznam podjetij za prodajo svojim državljanom. Na seznam naj bi vključila že zdaj donosna in perspektivna podjetja. Seveda bi morala urediti tudi ustrezno pravno, upravljaljsko in managersko podlago. Prav zato smo uvodoma nekaj povedali o eni od možnosti, kooperativah.

Zaključimo. S privatizacijo skrbno izbranih podjetij ali njihovih delov se strinjamo. Obenem pa je treba upoštevati in s prodajo delnic slovenskim državljanom zagotoviti, da bi čim več Slovencev postalo (so)lastnikov teh podjetij, s tem pa bi ostali gospodarji na svoji zemlji.

Literatura in viri

1. Bandelj, Z. (2007) Kooperative v sodobnem gospodarstvu: QAAA Primerjava med Španijo in Italijo Ljubljana: UL, Fakulteta za družbene vede.
2. Cooperatives Europe (2005-2006): Activity Report. Dostopno na http://www.coopseurope.coop/IMG/pdf/RAPPORT_ACTIVITE_FINAL_EN-3.pdf (15. junij 2007)
3. Hansmann, Henry (2006) La proprietà dell'impresa cooperativa. Dostopno na <http://www.cslegacoop.coop/allegati/Documenti/Cooperative/Henry%20Hansmann.pdf> (15. junij 2007).
4. Ivanko, Š. (2015) Zakaj ne bi podjetij prodali državljanom? Manager 1: 14.
5. Shafer, Thilo (2001): Mondragon reaps the dividends of a co-operative approach: The Basque group revels in not being tied to shareholders. Financial Time 26/6/2001, 31. Dostopno na <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=278&did=74627566&SearchMode=3&sid=3&Fmt=3&VInst=PRO&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1175098348&clientId=16601&aid=4#fulltext#fulltext> (15. junij 2007).

Prof. dr. Štefan Ivanko je rojen 16. januarja 1935 v Vonarju, Šmarje pri Jelšah. Diplomiral je leta 1960 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je tudi magistriral. Doktoriral je na Fakulteti ekonomskih nauka v Zagrebu (dr. sc. ekon.). V akademskem letu 1970/71 je bil kot Fordov štipendist na enoletni specializaciji na Institute for Social research pri michiganski univerzi v ZDA. Je redni profesor za organizacijo in management. Leta 2016 je bil izvoljen v naziv zaslužni profesor na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Pri svojem pedagoškem in raziskovalnem delu je objavil več kot 200 del s področja organizacije in managementa; od tega je 30 učbenikov in samostojnih knjig. S svetovalnim in raziskovalnim delom se ukvarja že od leta 1962. V več podjetjih je bil svetovalec za organizacijo in management po več let. Sam ali v sodelovanju je izdelal več kot 100 študij za organizacijske preosnove podjetij.