

TEA PETRIN*

Razreševanje lastništva družbenega kapitala

(Zaposleni in odkupi podjetij)

Uvod

Transformacija družbenega kapitala v lastnino z znanimi lastniki je zagotovo ena izmed najradikalnejših sprememb, ki jih prinaša sedanja ekonomska reforma. Izhaja iz spoznanja, da je družbena lastnina pomemben vir neučinkovitosti gospodarjenja in hkrati pomembna ovira za prilagajanje strukture našega gospodarstva zahtevam tržnega načina gospodarjenja. Iz tega nadalje izhaja, da je lastninska transformacija smiselna takrat, kadar zagotovi povečanje učinkovitosti gospodarjenja. Ker pa je družbeni kapital v preteklosti nastajal tako, da z nikakršno metodo ni mogoče ugotoviti njegovega individualnega izvora, lahko k temu cilju dodamo še enega, in sicer da mora transformacija lastninske oblike zagotoviti tudi maksimalno udeležbo prebivalstva v procesu transformacije družbenega kapitala.

Namen tega prispevka je pokazati, prvič, zakaj bi bili odkupi podjetij s strani zaposlenih, ki v zahodnih gospodarstvih postajajo čedalje pomembnejša oblika lastninske transformacije korporacij in državnih podjetij, z družbenoekonomskega vidika učinkovita oblika lastninske preobrazbe naših podjetij. To vprašanje je pomembno zato, ker na eni strani nedavno sprejeti zvezni zakon o prodaji in razpolaganju z družbenim kapitalom ter republiški zakon o razvojnem skladu, v katerega naj bi se stekala sredstva od prodaje družbenega kapitala, takšno preobrazbo podjetij dejansko omogočata, po drugi strani pa zato, ker nemalokrat naletimo na tezo, da bi odkupi podjetij s strani zaposlenih pomenili razprodajo družbenega kapitala pri nas. In drugič, iz prispevka bo razvidno, da so odkupi s strani zaposlenih v primerjavi z rešitvijo, da družbeni kapital zaposlenim razdelimo po kriterijih minulega dela, bistveno učinkovitejša pot do delavskega delničarstva in hkrati učinkovitejši način transformacije v primerjavi še z nekaterimi drugimi oblikami.

Odkupi podjetij s strani zaposlenih – način povečanja učinkovitosti poslovanja podjetij in delavskega delničarstva

Lastninska transformacija kapitala je proces, ki ni omejen samo na socialistična gospodarstva, temveč poteka tako v razvitih državah kot tudi v državah v razvoju. Tudi v teh gospodarstvih sta cilja lastninske transformacije v glavnem dva: 1. povečati alokacijsko učinkovitost gospodarstva, katere rezultat naj bi bila večja

* Dr. Tea Petrin, redni profesor Ekonomske fakultete v Ljubljani.

ponudba kakovostnega blaga in storitev v skladu z zahtevami povpraševanja ter hitrejše odzivanje podjetij na spremenjene tržne razmere, 2. povečati učinkovitost poslovanja na ravni podjetja zaradi zmanjšanja tako imenovane X-neučinkovitosti, ki je rezultat neučinkovite notranje organiziranosti podjetja, ta pa rezultat odsotnosti lastnika v podjetju. Privatizacija državi omogoča prihranke in zato zmanjšuje državni deficit, ker naredi konec neskončnim subvencijam, ki so bile potrebne za vzdrževanje neučinkovite »flote« državnih podjetij. Zaradi transformacije lastnine – privatizacije – trg pridobi v svoji alokacijski vlogi, izboljšana alokacija sredstev preko trga v primerjavi z administrativnim alociranjem pa na daljše obdobje omogoča nastajanje novih delovnih mest in poslovnih priložnosti. Na ta način lastninska transformacija povzroča tudi transformacijo gospodarstva kot celote iz zaprtega, nekonkurenčnega in nerastočega v odprto, konkurenčno in rastoče gospodarstvo, v katerem zaposleni prejemajo visoke dohodke ob hkratni stabilnosti zaposlitve.

Pri lastninski transformaciji postajajo odkupi podjetij s strani menedžerjev, pa tudi s strani zaposlenih v razvitih gospodarstvih (pa tudi že v nekaterih socialističnih gospodarstvih, še posebej na Madžarskem in na Poljskem) čedalje pogostejši način preoblikovanja državnih podjetij v zasebna podjetja, način prestrukturiranja velikih korporacij, kot tudi način reprivatizacije delniških družb. Njihov pomen v primerjavi z drugimi oblikami lastninske transformacije, kot so na primer prodaja podjetja, skupne naložbe, holdingi, itd. raste zato, ker so odkupi z vidika podjetništva najbolj radikalna lastninska transformacija podjetja. Lastninska transformacija podjetja na podlagi odkupa podjetja s strani zaposlenih namreč spreminja zaposlene iz plačanih delavcev in menedžerjev v podjetnike. S tem ko zaposleni postanejo lastniki, se njihova motivacija za učinkovito gospodarjenje poveča iz dveh razlogov: prvič zato, ker dobijo nadzor nad procesom odločanja, drugič pa zato, ker postanejo kapitalsko motivirani.

Odkupi odpirajo številne možnosti za podjetniško obnašanje. Nekatere od teh možnosti so povezane s samo spremembo lastnine, druge pa z odpravljanjem raznih oblik neučinkovitosti pri poslovanju podjetij, ki so posledica odsotnosti lastnika v podjetju. Možnosti za podjetniško obnašanje se pojavijo pri lastninski transformaciji državnega podjetja, korporacije in delniške družbe. V nadaljevanju si oglejmo nekatere od njih.

Odkupitev menedžerjev in/ali delavcev (v nadaljevanju zaposlenih), da podjetje odkupijo, bo odvisna od pričakovanih prihodkov. Ta pričakovanja pa bodo po drugi strani odvisna od doveznosti zaposlenih do sprememb ter njihove sposobnosti, da spremembe izpeljejo. Iz tega izhaja, da odkup ob predpostavki prostega trga in odkup in prodajo podjetij sam po sebi zahteva od zaposlenih izredne podjetniške sposobnosti. Zato lahko pričakujemo, da bodo z odkupom na krmilo podjetij prišli taki ljudje, ki bodo sposobni in motivirani iz obstoječega fizičnega in človeškega kapitala izvleči kar največ.

Odkup državnega podjetja uspešno odpravi neučinkovitost notranje organizacije, ki je posledica vmešavanja države v poslovanje podjetij. Preoblikovanja državne v zasebno lastnino učinkovito preprečuje tako vmešavanje. Če je pričakovana razlika med učinkovitostjo poslovanja ob državni lastnini in možno učinkovitostjo ob zasebni lastnini velika, potem je to pomemben dejavnik za podjetniško obnašanje in za odločitev zaposlenih, da podjetje odkupijo. Da bi se izkoristile vse možnosti za povečanje učinkovitosti poslovanja, bo pri odkupu nujno prišlo do fizičnega prestrukturiranja, posledica tega pa bo očiščevanje programov in osredotočenje proizvodnje na majhno število glavnih programov. Rezultat bo večja

donosnost po odkupu zaradi povečane specializacije v proizvodnji in menedžmentu.

Zaposleni bodo odkup podjetja večinoma financirali s posojilom (obstaja majhna verjetnost, da bi ga lahko odkupili v celoti z lastnimi prihranki). Servisirane posojila bo od zaposlenih zahtevalo čim boljše poslovanje, tako da visoki stroški odplačevanja kredita ne bodo ogrozili dobička. Posojilo je torej v nekem smislu porok za uspešno poslovanje. Velika verjetnost namreč je, da bo finančna organizacija, ki bo financirala levji delež odkupa, vzpostavila oster finančni nadzor nad poslovanjem podjetja, da bi zmanjšala tveganost svoje naložbe. Če je podjetje državno, takšen finančni nadzor odpravlja enega izmed pomembnih virov neučinkovitosti, to je poslovanje ob »mehki« dohodkovni omejitvi.¹

Odkupi tudi bistveno prispevajo k povečanju učinkovitosti v tistih podjetjih, kjer so podjetniško ali nerutinsko odločanje ter znanje vsakega zaposlenega bistven pogoj za uspešno gospodarjenje. Zato je pomembno, da v takih podjetjih pri odkupu podjetja sodelujejo vsi zaposleni.

Odkupi delov korporacije s strani zaposlenih so uspešen način prestrukturiranja korporacij, odpravijo neučinkovitost, ki je posledica pomanjkanja decentraliziranega podjetništva oz. vertikalne hierarhične strukture upravljanja. Neučinkovitosti korporacije, ki izvirajo iz pomanjkanja decentraliziranega podjetništva, kot kažejo izkušnje, ni mogoče odpraviti z delno decentralizacijo, ki jo na primer omogočajo večoddelčne organizacijske oblike (M-oblika organizacije), ki omogočajo decentralizacijo procesa odločanja na posamezne oddelke. Decentralizacija odločanja, ki jo omogoča večoddelčna organizacijska struktura, ne prepreči menedžerjem, da se ne bi ukvarjali z dejavnostmi, ki ne maksimirajo profita. Večoddelčna organizacijska oblika ne rešuje nezadostne stopnje samostojnosti menedžerjev pri odločanju na ravni oddelka, neučinkovite porazdelitve sredstev med oddelki, nesimetričnosti moči med oddelki, zapletenosti organizacijske strukture, motiviranosti menedžerjev za uspešno vodenje in nadzorovanje podrejenih itd.

Odkupi podjetij s strani zaposlenih pospešujejo učinkovitost poslovanja tudi zato, ker omogočajo organizacijsko transformacijo podjetij – državnih ali korporacij v skladu z zahtevami nove konkurence. Mednarodno najbolj konkurenčna so danes tista podjetja, ki konkurenčne prednosti realizirajo na podlagi hitrega prilagajanja spremenjenim tržnim razmeram, in to tako glede proizvodov kot proizvodnih postopkov. Če je bila konkurenca sedemdesetih let cenovna konkurenca, je sedanja konkurenca konkurenca proizvoda. V centru stare konkurence je bilo zaradi konkurenčnih prednosti veliko podjetje (korporacija). Vodili so ga menedžerji, ki so na podlagi znanstvenega menedžmenta opravljali funkcijo administrativnega nadzora. V središču nove konkurence pa je podjetniško vodeno podjetje, ki je organizirano tako, da omogoča stalne spremembe v metodah proizvodnje in pri načrtovanju novih proizvodov. Podjetniško vodeno podjetje se razlikuje od korporacije po tem, da omogoča integracijo razmišljanja in dela v vseh fazah proizvodnega procesa ter participacijo delavcev in skupinskega dela pri nadzoru in opravljanju delovnega procesa. To zahteva organizacijsko fleksibilnost ter zavzetost za obvladovanje problemov, vztrajnost pri podrobnostih in sodelovanje. Zaradi podjetniško vodenega podjetja taylorizem ni več organizacijsko načelo, ki

¹ Mehka dohodkovna omejitev pomeni, da podjetje ne nosi finančnih posledic slabega poslovanja, ker država izgubo s subvencijami pokriva, s čimer se tveganje slabega poslovanja socializira. O trdi dohodkovni omejitvi pa govorimo takrat, kadar podjetje samo nosi finančne posledice slabega poslovanja.

bi podjetju omogočalo konkurenčne prednosti na trgu. Rigidnost hierarhične strukture upravljanja onemogoča prihranke pri uvajanju novega proizvoda, kar pa je bistvo prihrankov obsega v novi konkurenci. Odkupi s tem, ko spreminjajo zaposlene v podjetnike, omogočajo transformacijo državnega podjetja ali korporacije v podjetniško vodeno podjetje.

Kako pride do odkupa podjetij v zahodnih gospodarstvih? Podjetje ali posamezne dele odkupijo menedžerske skupine ali pa kar vsi zaposleni, vendar tudi v tem zadnjem primeru ključna menedžerska skupina zadrži kontrolo nad lastnino podjetja. Tudi ko podjetje odkupijo samo menedžerji, je možnih več oblik. Prvič, podjetje ali njegove dele odkupi ozka skupina vodilnih menedžerjev. Drugič, skupina vodilnih in njim podrejenih menedžerjev in tujci, se pravi podjetje ali njegove dele odkupi skupina menedžerjev iz podjetja skupaj s skupino zunanjih menedžerjev. Izkušnje kažejo, da je še posebej pomembno, da je v odkup podjetja vključenih čimveč ljudi v primerih, ko sta individualni prispevek in podjetništvo ključ uspeha podjetja. Odkupi se med seboj razlikujejo tudi po udeležbi v lastnini podjetja, ki si jo menedžerji ali zaposleni delavci pridobijo z odkupom podjetja ali njegovih delov. Skupina, ki podjetje odkupi, lahko z odkupom pridobi ali nadzorni delež ali pa delež, ki zagotavlja učinkovito motivacijsko strukturo in učinkovit menedžment. Možno pa je tudi, da menedžment z odkupom pridobi delež, ki je z vidika nadzora in motivacije nepomemben, in prodajalec obdrži nadzor. S tem si prodajalec zagotovi nadzor še po odkupu.

Poleg odkupa državnih in privatnih podjetij pa v ZDA delniške družbe odkupujejo tudi manjše število velikih investorjev (največkrat bank). Bistvo odkupa je, da se z njim doseže ponovna integracija lastnine in upravljanja. Ločitev obeh funkcij je v delniških družbah postala pomemben vir neučinkovitega poslovanja delniških družb. Ta ločitev je povzročila, da menedžerji niso maksimirali profita, temveč so imeli pred očmi drugačne cilje, kot so npr. velikost podjetja, plače in drugi kratkoročni finančni učinki, kar je velikokrat povzročilo organizacijsko neučinkovitost, manj donosne investicije, porabo gotovine za nakupe podjetij in peljalo do drugih finančnih transakcij, ki niso povečevale vrednosti kapitala. Zaradi velikega števila delničarjev, ti delničarji niso imeli pravega nadzora nad poslovanjem podjetja, niti niso mogli vplivati na menedžerje, da bi poslovali v skladu z njihovimi interesi. Če delniške družbe odkupijo maloštevilni investitorji, jim to omogoča nadzor nad poslovanjem delniške družbe, aktivno vlogo pri najemanju in odstranjevanju menedžerjev in pri oblikovanju dolgoročne strategije – ali pa kar neposredno upravljanje podjetja v celoti. Razvijajo nove modele vodenja, ki slonijo na visoko kreditiranih finančnih strukturah, na kriterijih učinkovitosti, znatni udeležbi menedžerjev in direktorjev v lastnini korporacije ter na pogodbah lastnikov z menedžerji, ki limitirajo dvoje: subvencioniranje posameznih enot med seboj in izgube dotoka svežega kapitala.

Ob upoštevanju navedenega lahko sklenemo, da so odkupi podjetij z ekonomskega vidika pomemben način za podjetniško prestrukturiranje ter zaradi tega lahko bistveno prispevajo k povečanju učinkovitosti gospodarjenja. Če pri odkupu podjetja poleg menedžerjev sodelujejo tudi vsi drugi zaposleni, je odkup podjetja tudi način za decentralizacijo lastnine na ravni podjetja oz. delávskega delničarstva. Z odkupom lahko vsi zaposleni z enakimi deleži postanejo novi lastniki podjetja – ali pa po neenakih deležih, tako da ožja skupina vodilnih menedžerjev z nakupom pridobi ali nadzorni delež v lastnini podjetja ali pa delež, ki zagotavlja učinkovito motivacijsko strukturo in učinkovit menedžment. Obstaja več možnosti, kako delavcem omogočiti čim večjo udeležbo pri nakupu, npr. z izdajo delnic

ali z oblikovanjem sklada delavskih delnic ali z distribucijo delnic med delavce na podlagi shem o delitvi dobička po vnaprej določenih načelih.

Če podjetja odkupijo zaposleni, to zagotavlja transformacijo lastnine, ki na eni strani omogoča povečanje učinkovitosti poslovanja, po drugi strani pa decentralizacijo lastnine na ravni podjetja, in je lahko učinkovit in sprejemljiv način za transformacijo družbene lastnine v zasebno lastnino. V primerjavi z drugimi oblikami transformacije, kot na primer s prodajo podjetij tujcem, odkupi s strani zaposlenih povečujejo delež lastnine nad produkcijskimi dejavniki domačega prebivalstva in s tem zagotavljajo maksimalno vpletenost domačega podjetništva. Učinkovitost in industrijski razvoj, nacionalna neodvisnost in »fair« distribucija dohodka in bogastva, kar odkupi s strani zaposlenih implicirajo, so cilji, ki zelo spominjajo na izvirne družbenoekonomske cilje družbenih podjetij. Zato je teza, da odkupi podjetij pomenijo razprodajo družbenega premoženja, neupravičena. Upravičena bi bila le ob prenizki prodajni ceni. Vendar so načini, kako to preprečiti. Stopnja tveganja v tem pogledu je tem manjša, čim večja je konkurenca na strani kupcev, čim večje je število menedžerskih skupin, ki kandidirajo za odkup kateregakoli podjetja. Da bi odstranili nevarnost prodaje družbenega kapitala po prenizki ceni, je treba zagotoviti prost trg za nakup in prodajo podjetij oz. delov podjetij, kar pomeni, da bi morali izdelati sistem, po katerem bi lahko poljubna skupina ljudi – domačih in tujih – po vnaprej določenem transparentnem postopku pod enakimi pogoji kandidirala za nakup ali prevzem podjetja ali delov podjetja. To pomeni, da mora principal ali lastnik družbenega kapitala neposredno ali posredno preko svojih zastopnikov ali agentov določiti takšna pravila igre, ki bodo to zagotavljala in vzpostavili strokovno neodvisno arbitražo, ki bo odločala o tem, katera skupina lahko podjetje kupi ali prevzame. Končna cena je namreč rezultat pogajanja med prodajalcem in kupcem. Poleg zagotavljanja prostega trga nakupa in prodaje podjetij je enako pomembno, da zagotovimo kar največjo kakovost menedžerskih skupin, kajti le na ta način bo transformacija družbenega kapitala na podlagi odkupa podjetij s strani zaposlenih zagotavljala povečanje ekonomske učinkovitosti. Če vse to zagotovimo, še vedno ostane vprašanje, kako naj domači ljudje kupijo podjetje, ko večina tudi sposobnih ljudi nima likvidnega premoženja in prihrankov. Odgovor: tako kot drugje po svetu – iz svojih prihrankov in bančnih posojil.

Odkupi podjetij s strani zaposlenih v primerjavi z nekaterimi drugimi oblikami transformacije

Ena izmed možnosti, da družbeno lastnino transformiramo v lastnino z znanim lastnikom je, da jo preimenujemo v državno lastnino. Verjetnost, da bo takšna transformacija povečala učinkovitost gospodarjenja, je majhna. Res je, da v svetu obstajajo posamezni primeri uspešnih državnih podjetij, vendar to še ni razlog, da bi se lahko zavzemali za transformacijo družbenega kapitala v državno lastnino. Še posebej ne zato, ker preobrazba družbenega kapitala ne more biti omejena na majhno število podjetij, temveč mora zajeti kar celotno gospodarstvo. V gospodarstvih, kjer je bila državna lastnina dominantna lastnina, kot na primer v socialističnih gospodarstvih, pa se ravno tako srečujejo z neučinkovitim gospodarjenjem in to v prav nič manjšem obsegu kot pri nas. Poleg tega bi preimenovanje družbene lastnine v državno povzročilo koncentracijo kapitala v rokah maloštevilnega administrativnega aparata, s čimer bi dobili nov vir neučinkovitosti.

Pomanjkljivost rešitve, da družbeno lastnino razdelimo zaposlenim po kriteriju minulega dela, je v tem, da je nemogoče najti ustreznih kriterijev te delitve. Ker je bil družbeni kapital v preteklosti generiran tako, da z nobeno metodo ni mogoče določiti individualnega izvora tega kapitala, je praktično nemogoče razdeliti kapital med posameznike ali pa skupine posameznikov. Tisti del kapitala, ki je bil generiran z negativno realno obrestno mero na posojilo podjetjem, je realno plačalo vse prebivalstvo, vendar nimamo nikakršne možnosti ugotoviti, kolikšni so pri tem prispevki posameznikov. Prav iz teh razlogov je nedopustno, da bi zaposleni dobili družbeni kapital zastoj kot rezultat svojega minulega dela. Ta predlog torej daje enemu sloju prebivalstva, to je zaposlenim, veliko prednosti pred nezaposlenimi, upokojniki, delavci v ustanovah in družbenih dejavnostih... Hkrati pa tudi ne zagotavlja večje učinkovitosti poslovanja, ker nima vgrajenih mehanizmov, ki delavce zavezujejo k uspešnemu gospodarjenju.

Tudi rešitev, da družbeno lastnino prenesemo na pokojninske sklade ali neke agencije, ni zadovoljiva. Vprašati se moramo, kdo je lastnik pokojninskega sklada oziroma kapitala, vložena v agencijah. Vsekakor to ne morejo biti niti menedžerji v agenciji niti v skladu, ker igrajo vlogo agenta pravega lastnika, ta pa še vedno ostaja neidentificiran. Še vedno ostaja odprt problem, kako identificirati pravega lastnika. Kot rečeno, z nikakršno splošno metodo ni mogoče določiti individualnega izvora tega kapitala. Principal oz. lastnik skupnega (nacionalnega) kapitala, s tem pa tudi upravičenec do bodočih koristi, je celotno prebivalstvo. Zato morajo vse možne rešitve, kako določiti agente in pravila igre pri razporejanju s tem kapitalom, izhajati iz demokratičnega političnega postopka. Ta mora zagotoviti, da bo kapital naložen na najboljši možen način in da bo uporaba dohodka od tega kapitala najbolj racionalna. Odkupi podjetij ob predpostavki prostega trga za nakup in prodajo podjetij to omogočajo.

Na koncu je treba poudariti, da optimalna transformacija nikoli ni v eni sami rešitvi. Različna podjetja in različne okoliščine zahtevajo različne rešitve. Optimalna rešitev bo kombinacija raznih možnih vrst lastninskih transformacij. V tem prispevku sem skušala prikazati, da odkupi podjetij s strani zaposlenih pomenijo potencialno učinkovit in »fair« način lastninske transformacije.

LITERATURA:

- Michael Best, *The New Competition Institutions of Industrial Restructuring*, Polity Press, 1989.
Michael C. Jensen, *Eclipse of the Public Corporation*, Harvard Business Review, 1989, str. 61-76.
Tea Petrin, *Kako bodo zaposleni kupili svoje podjetje*, Gospodarski vestnik, 1990, str. 16-17.
Aleš Vahčić in Tea Petrin, *Razprodaja družbenega premoženja ali prehod v boljše gospodarjenje?* Delo, torek, 18. oktobra 1989, str. 6.
Mike Wright in Tea Petrin, *A British Public Enterprise Transformed Into Employee Stock Ownership Corporation*, ILO, 1989, str. 69.