

7-16-2019

## **Lastništvo zaposlenih in managerjev v podjetjih v Sloveniji ter njegova vloga pri uvajanju novih izdelkov in storitev**

Alojz Klaneček

Boštjan Antončič

Jasna Auer Antončič

Mojca Jakačič

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

---

### **Recommended Citation**

Klaneček, A., Antončič, B., Auer Antončič, J., & Jakačič, M. (2019). Lastništvo zaposlenih in managerjev v podjetjih v Sloveniji ter njegova vloga pri uvajanju novih izdelkov in storitev. *Economic and Business Review*, 21(4). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1071>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

# LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH IN MANAGERJEV V PODJETJIH V SLOVENIJI TER NJEGOVA VLOGA PRI UVAJANJU NOVIH IZDELKOV IN STORITEV

ALOJZ KLANEČEK<sup>1</sup>

BOŠTJAN ANTONČIČ<sup>2</sup>

JASNA AUER ANTONČIČ<sup>3</sup>

MOJCA JAKAČIČ<sup>4</sup>

---

*POVZETEK: Lastništvo podjetja je močan motivacijski dejavnik za managerje in zaposlene. V tem članku primerjamo lastništvo managerjev in zaposlenih v podjetjih ter uvajanje novih izdelkov in storitev v podjetjih z lastništvom ali brez lastništva managerjev ali zaposlenih. Na podlagi zbranih podatkov od vzorca slovenskih podjetij smo ugotovili, da je lastništva več in se bolj povečuje pri managerjih kot pri zaposlenih in da imajo podjetja, v katerih so lastniki managerji, več novih izdelkov in storitev, kot tista, v katerih managerji niso lastniki.*

---

**Ključne besede:** lastništvo, managerji, zaposleni, novi izdelki ali storitve, Slovenija

---

## 1 UVOD

V tem članku se ukvarjamo z vprašanjema, ali se lastništvo podjetij po obsegu razlikuje, če so lastniki managerji ali zaposleni, ter ali je uvajanje novih izdelkov in storitev različno v podjetjih z lastništvom ali brez lastništva managerjev ali zaposlenih. Lastništvo podjetja je močnejši motivacijski dejavnik kot pa programi sodelovanja delavcev in delitve dobička (Klaneček & Antončič, 2007). Upravljanje lastnikov je lahko opredeljeno kot (Rosen & Carberry, 2003: 4): (1) distribucija dobička in odločanje o načinu distribucije; (2) izmenjava informacij o poslovanju družbe z zaposlenimi; (3) usposabljanje zaposlenih v njihovih poklicih in na drugih področjih znanj o poslovanju ter (4) vključenost zaposlenih pri odločanju. Lastništvo kapitala znatno povečuje poslovne zmožnosti podjetja (Rosen et al., 2005: 11): (1) podjetja bi z uvedbo lastništva zaposlenih (s pomočjo ESOP) povečala produktivnost za štiri do pet odstotkov letno; (2) lastništvo zaposlenih poveča stabilnost zaposlitve in zmanjša nihanje zaposlenih; (3) lastništvo zaposlenih je pozitivno povezano s hitrostjo povečevanja števila zaposlenih in s povečanjem verjetnosti za preživetje podjetja.

---

1 Primit, d. o. o., Ljubljana, Slovenija

2 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: bostjan.antoncic@ef.uni-lj.si

3 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija

4 Episcenter, d. o. o., Ljubljana, Slovenija

Lastništvo zaposlenih je lahko koristno za podjetje (npr. Boguslaw & Taghvai-Soroui 2018; Brown et al., 2019; Hoffman et al., 2018; Javed, 2018). Privatizacija je lahko koristna za razvoj podjetniških dejavnosti (Zahra et al., 2000; Antončič & Hisrich, 2003). V obliki lastništva zaposlenih lahko ponuja spodbude za povečane inovacijske dejavnosti (Antončič et al., 2002) ter pozitivno učinkuje na notranje podjetništvo (Klaneček & Antončič, 2007), ki pozitivno vpliva na poslovne rezultate v smislu rasti podjetja (npr. Antončič & Hisrich, 2001, 2004; Antončič, 2007; Auer Antončič & Antončič, 2011). Lastništvo managerjev ima lahko finančne učinke na podjetja (Seifert et al., 2005). Razlikovanje med lastništvom managerjev in zaposlenih je pomembno, ker imajo lahko različne oblike lastništva različne učinke na finančne rezultate podjetij (Anis et al., 2017). V tem članku primerjamo podjetja, katerih lastniki so managerji, s podjetji, ki jih imajo v lasti zaposleni, ter uvajanje novih izdelkov in storitev v podjetjih z lastništvom ali brez lastništva managerjev ali zaposlenih.

## 2 HIPOTEZE

V podjetjih, ki so v lasti managerjev ali zaposlenih, se združujejo funkcije lastništva, managementa in nadzora. Kljub temu, da je ločitev teh funkcij v ekonomski teoriji podjetja zelo poudarjena (Demsetz, 1983), so družinska podjetja, ki imajo te funkcije skupaj, na dolgi rok lahko zelo uspešna, saj v gospodarstvu prevladujejo (Antončič et al., 2015). Kadar managerji ali zaposleni kot zainteresirane strani v podjetju vlagajo v podjetje, postanejo bolj vezani na podjetje, želijo izvajati nadzor in pričakujejo prihodnje donose (Blair, 1995; Ravenscraft, 1996). Pierce et al. (2001) so razvili teorijo psihološke lastnine, ki nakazuje, da sodi nadzorovanje in intimno poznavanje cilja, skupaj z vlaganjem samega sebe v doseganje cilja, med glavne poti, po katerih nastajajo občutki lastništva za določen objekt. VandeWalle et al. (1995) so ugotovili, da je psihološko lastništvo organizacije povezano z afektivno organizacijsko zavezanostjo. Van Dyne & Pierce (2004) sta pokazala pozitivne povezave psihološke lastnine z odnosom zaposlenih (organizacijska zavzetost, zadovoljstvo pri delu, organizacijska samopodoba) in z delovnim obnašanjem (uspešnost in organizacijsko državljanstvo). O'Driscoll et al. (2006) menijo, da je struktura delovnega okolja povezana s stopnjo, do katere člani podjetja razvijajo občutke lastništva; občutki lastnine ali lastništva (za delo in podjetje) so povezani z odnosom zaposlenih in vedenjem zaposlenih in organizacije. Managerji so v primerjavi z zaposlenimi bolj odločevalci, zato bo njihovo psihološko lastništvo na višji ravni, kar bi lahko pomenilo višjo motivacijo tudi za dejansko lastništvo podjetja in se odrazilo v večji udeležbi v lastništvu in v spreminjanju lastništva. Glede na zgornjo razpravo pričakujemo, da bodo managerji bolj udeleženi v lastništvu in imeli večje spremembe pri solastništvu kot zaposleni; skladno s tem smo postavili hipoteze:

*H1: Udeležba v lastništvu je višja pri managerjih kot pri zaposlenih.*

*H2: Povečevanje ali zmanjševanje lastništva je pri managerjih in zaposlenih različno.*

*H2a: Povečevanje lastništva je višje pri managerjih kot pri zaposlenih.*

*H2b: Zmanjševanje lastništva je nižje pri managerjih kot pri zaposlenih.*

Lastništvo podjetja lahko zagotovi eksperimentalne enote, ki se lahko uporabijo za preskušanje novih proizvodov ali novih proizvodnih tehnik (Scott, 1995). Zunanje lastništvo lahko negativno vpliva na intenzivnost inovacij (število inovacije na zaposlenega; Love et al., 2009). Inovativna delovna mesta so lahko povezana z lastništvom zaposlenih (Uslu, 2015). Ker je jasna lastniška struktura lahko pomembna za notranje podjetništvo (Zahra et al., 2000; Antončič in Hisrich, 2003), ki vključuje nove izdelke in storitve, in je lastništvo zaposlenih lahko motivacija za ustvarjalnost zaposlenih (Brown et al., 2019), ki je lahko podlaga za ustvarjanje novih izdelkov in storitev, smo zastavili naslednjo hipotezo:

*H3: Podjetja v lasti managerjev ali zaposlenih bodo imela več novih izdelkov ali storitev kot tista, ki niso v lasti managerjev ali zaposlenih.*

### 3 METODOLOGIJA

Zbiranje podatkov je bilo izvedeno prek spletnega vprašalnika na naključnem vzorcu slovenskih podjetij. Vprašalnik je vključeval vprašanja zaprtega tipa o podjetjih v lasti managerjev in zaposlenih (in spremembah tega lastništva) (vprašanja: lastništvo managerjev podjetij: večinsko, manjšinsko, brez; lastništvo zaposlenih: večinsko, manjšinsko, brez; poudarek na spreminjanju lastništva managerjev: povečevanje, zmanjševanje, ni sprememb; poudarek na spreminjanju lastništva zaposlenih: povečevanje, zmanjševanje, ni sprememb) ter o odstotku novih izdelkov in storitev, ki pred tremi leti še niso obstajali, v celotni prodaji podjetja (iz Antončič & Hisrich, 2004).

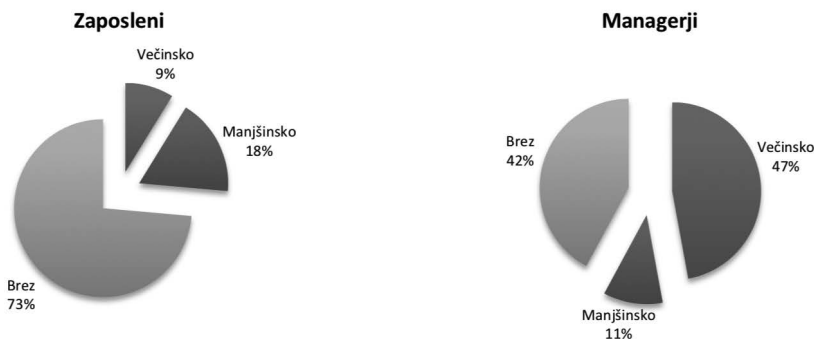
Število uporabnih odgovorov je bilo 102. Za preverjanje hipotez sta bila uporabljena primerjava skupin in hi-kvadrat.

### 4 REZULTATI

Lastništvo managerjev in zaposlenih je v Sloveniji razširjeno (slika 1). Managerji so večinski lastniki 47,1 % podjetij ter manjšinski lastniki 10,8 % podjetij. Zaposleni, ki niso managerji, so večinski lastniki 8,8 % podjetij ter manjšinski lastniki 17,6 % podjetij. Le pri približno tretjini podjetij (32,4 %) zaposlenih ali managerjev ni med lastniki podjetij.

Pri primerjavi razlik v strukturi med lastništvom managerjev in zaposlenih se je pokazala statistično značilna razlika (hi-kvadrat 37,1; 2 stopinji prostosti; stopnja značilnosti 0,000). Ta rezultat je v skladu s H1 (udeležba v lastništvu je višja pri managerjih kot pri zaposlenih).

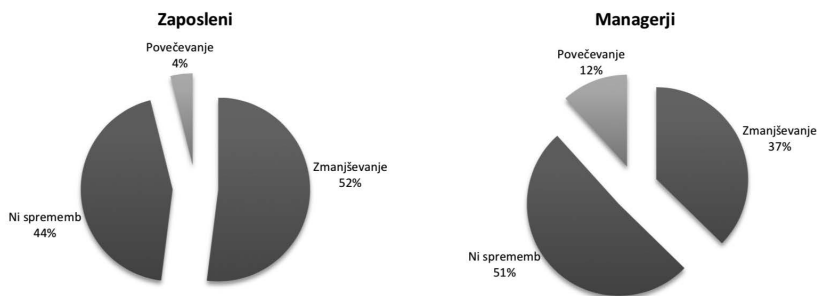
Slika 1: Lastništvo managerjev in zaposlenih v podjetjih



Nekaj dinamike v poudarku na spreminjanju lastništva managerjev je zaznati, vendar ne veliko, več jo je pri lastništvu zaposlenih; v obeh skupinah je bolj v negativni smeri (slika 2). Pri poudarku na lastništvu managerjev večinoma ni sprememb (51,0 %), nekaj je zmanjševanja (37,3 %) in povečevanja (11,7 %). Pri poudarku na lastništvu zaposlenih je v največ podjetjih poudarek na zmanjševanju (52,0 %), malo je povečevanja (3,9 %), v veliko podjetjih (44,1 %) pa ni sprememb.

Pri primerjavi razlik v strukturi med spreminjanjem lastništva managerjev in zaposlenih se je pokazala statistično značilna razlika (hi-kvadrat 7,0; 2 stopinji prostosti; stopnja značilnosti 0,031). Ta rezultat je v podporo H2 (povečevanje ali zmanjševanje lastništva je pri managerjih in zaposlenih različno), struktura kaže tako tudi pri H2a (povečevanje lastništva je višje pri managerjih kot pri zaposlenih) in H2b (zmanjševanje lastništva je nižje pri managerjih kot pri zaposlenih).

Slika 2: Poudarek na spreminjanju lastništva managerjev in zaposlenih

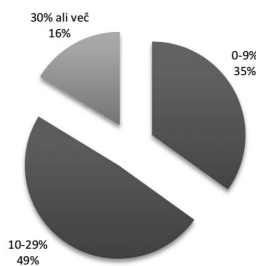


Pri odstotku prodaje izdelkov ali storitev, ki pred tremi leti še niso obstajali, se podjetja nekoliko razlikujejo glede lastništva managerjev (slika 3), manj pa glede lastništva zaposlenih (slika 4). Podjetja z lastništvom managerjev imajo višji delež prihodkov od novih izdelkov in storitev kot tista brez lastništva managerjev (za 5 odstotnih točk pri 30 % prodaje od novih izdelkov in storitev in za 10 odstotnih točk pri 10-29 % prodaje od novih izdelkov in storitev), podjetja z lastništvom zaposlenih pa nekoliko višji kot tista brez lastništva zaposlenih (za 5 odstotnih točk pri 30 % prodaje od novih izdelkov in storitev).

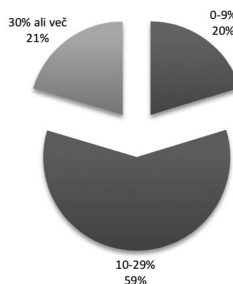
Struktura je predvsem pri managerjih v skladu s H3 (podjetja z lastništvom managerjev ali zaposlenih bodo imela več novih izdelkov ali storitev kot tista brez lastništva managerjev ali zaposlenih), vendar pri obeh ni bila ugotovljena statistično značilna razlika (managerji: hi-kvadrat 2,7; 2 stopinji prostosti; stopnja značilnosti 0,258; zaposleni: hi-kvadrat 0,3; 2 stopinji prostosti; stopnja značilnosti 0,852), kar ni v skladu s H3.

Slika 3: Novi izdelki ali storitve (% celotne prodaje v zadnjih treh letih) v podjetjih (v %) glede na lastništvo managerjev

Podjetja brez lastništva managerjev

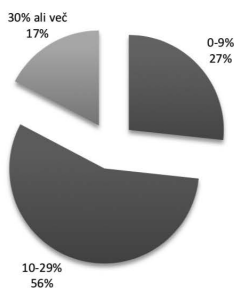


Podjetja z lastništvom managerjev

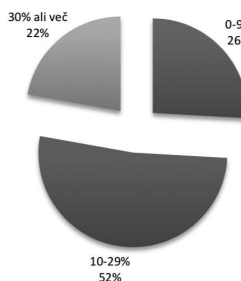


Slika 4: Novi izdelki ali storitve (% celotne prodaje v zadnjih treh letih) v podjetjih (v %) glede na lastništvo zaposlenih

Podjetja brez lastništva zaposlenih



Podjetja z lastništvom zaposlenih



## 5 SKLEP

V raziskavi na vzorcu slovenskih podjetij smo ugotovili, da je udeležba v lastništvu višja pri managerjih kot pri zaposlenih in da je povečevanje ali zmanjševanje lastništva različno pri managerjih kot pri zaposlenih, in sicer povečevanje solastništva je višje pri managerjih kot pri zaposlenih ter zmanjševanje lastništva je nižje pri managerjih kot pri zaposlenih. Kot zanimivost lahko dodamo, da je bilo nekaj več sprememb pri lastništvu zaposlenih, predvsem glede zmanjševanja lastništva. Pri novih izdelkih in storitvah se je pokazala kar občutna razlika med podjetji z lastništvom managerjev in tistih brez, vendar ni bila statistično značilna, verjetno zaradi velikosti vzorca. Članek je prispeval nove ugotovitve o razlikah med lastništvom managerjev in zaposlenih in vlogi lastništva pri uvajanju novih izdelkov in storitev. Z družbeno-ekonomskega vidika je lastništvo lahko zelo pomembna tema, predvsem zaradi razvojnega vidika, tudi v malih in srednje velikih podjetjih, kjer so managerji po navadi še bolj v stiku z zaposlenimi, kot v velikih podjetjih. V prihodnosti bi bilo verjetno smiselno te rezultate preveriti na večjem vzorcu in še v drugih državah.

Naši predlogi so naslednji:

- Lastništvo managerjev je smiselno, saj ima lahko pozitivne učinke na uvajanje novih izdelkov in storitev, ki prispeva k poslovnim prihodkom, rasti in konkurenčnosti podjetja.
- Lastništvo zaposlenih je mogoče nekoliko manj pomembno z vidika poslovnih rezultatov podjetja, vendar menimo, da je priporočljivo predvsem v primerih, ko imajo lahko zaposleni vpliv na poslovne odločitve in delovanje v smislu razvoja in prodaje novih izdelkov in storitev.

## 6 SOFINANCIRANJE

Raziskovalni program št. P5-0117 in projekt (Osebnost in sociološko ozadje podjetnikov ter ustanovitve, internacionalizacija in rast malih in srednje velikih podjetij, št. J5-7588) je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

## 7 LITERATURA

Anis, A., Chizema, X., Lui, H. & Fakhreldin, M. (2017). The impact of ownership structure on firms financial performance - Evidence from Egyptian listed companies. *Global Journal of Human-Social Science Research*, 17(6). <https://socialscienceresearch.org/index.php/GJHSS/article/view/2381> (28.6.2018).

Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309–325.

Antončič, B., Auer Antončič, J. & Juričič, D. (2015). *Family Business Characteristics in Slovenia*. Ljubljana: Ernst & Young.

Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.

Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2003). Privatization, corporate entrepreneurship, and performance: Testing a normative model. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(3), 197–218.

Antončič, B. & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518–550.

Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.

Auer Antončič, J. & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.

Blair, M. M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington, DC: Brookings Institute.

Boguslaw, J. & Taghvai-Soroui, S. (2018). Structuring firms to benefit low-income workers: An employee ownership case study, v Berry, D. & Kato, T. (ur.), *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Volume 18)*, str. 153–177. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.

Brown, R., McQuaid, R., Raeside, R., Dutton, M., Egdell, V. & Canduela, J. (2019). Buying into capitalism? Employee ownership in a disconnected era. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 62–85.

Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 375–390.



Hoffman, R. C., Decker, W. H. & Shipper, F. (2018). Pritchett Controls: Ten years into employee ownership. *The CASE Journal*, <https://doi.org/10.1108/TCJ-05-2017-0050> (28.6.2018).

Javed, T. (2018). Impact of employee ownership on an organizational productivity: A mediating role of psychological ownership. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1–12. <https://www.abacademies.org/articles/Impact-of-Employee-Ownership-on-an-Organizational-Productivity-A-Mediating-Role-of-Psychological-Ownership-1528-2635-22-2-147.pdf> (28.6.2018).

Klaneček, A. & Antončič, B. (2007). The influence of employee ownership on intrapreneurship and growth. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 10(2), 35–52.

Love, J. H., Roper, S. & Du, J. (2009). Innovation, ownership and profitability. *International Journal of Industrial Organization*, 27(3), 424–434.

O'Driscoll M. P., Pierce, J. L. & Coghlan, A.-M. (2006). The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group & Organization Management*, 31(3), 388–416.

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.

Ravenscraft, D. J. (1996). Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century. *Journal of Economic Literature*, 34(4), 1971–1972.

Rosen, C. & Carberry, E. (2003). *Ownership Management: Building a Culture of Lasting Innovation*. Oakland, CA: The National Center for Employee Ownership.

Rosen, C., Case, J. & Staubus, M., (2005). *Equity: Why Employee Ownership is Good for Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press).

Scott, F. A. (1995). Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of industrial organization*, 10(1), 69–81.

Seifert, B., Gonenc, H., & Wright, J. (2005). The international evidence on performance and equity ownership by insiders, blockholders, and institutions. *Journal of Multinational Financial Management*, 15(2), 171–191.

Uslu, T. (2015). Innovation culture and strategic human resource management in public and private sector within the framework of employee ownership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1463–1470.

VandeWalle, D., Van Dyne, L. & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management*, 20(2), 210–226.

Van Dyne, L. & Pierce J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I. & Hitt, M. A. (2000). Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda. *Academy of Management Review*, 25(3), 509–524.