

# Vplivne skupine udeležencev v slovenski prehrambeni panogi

Roland Rusjan Figelj<sup>1</sup>, Roberto Biloslavo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ulica Ivana Suliča 14/a, 5290 Šempeter pri Gorici, rusjanfigeljroland@gmail.com

<sup>2</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper

Interesna teorija ima v managementu veliko privrženecov, pa tudi številne kritike, zato ne preseneča, da ostaja odprtih še veliko raziskovalnih vprašanj, na katera poskušajo raziskovalci odgovoriti. V pričujočem prispevku poskušamo odgovoriti na vprašanje, kako managerji v slovenskih podjetjih zaznavajo pomen posameznih udeležencev. Ti udeleženci so lastniki, management, zaposleni, odjemalci, dobavitelji in država. V prispevku so najprej predstavljeni rezultati raziskave v okviru tričlanske ekspertne skupine, nato rezultati raziskave, opravljene med slovenskimi managerji srednje velikih in velikih podjetij v predelovalni dejavnosti, v zadnjem delu pa rezultati primerjalne analize med ekspertno skupino in slovenskimi managerji. Rezultati primerjalne analize kažejo presenetljivo usklajenost med ekspertno skupino in slovenskimi managerji glede pomena posameznih udeležencev.

**Ključne besede:** strateški management, interesna teorija, vplivne skupine udeležencev, predelovalna dejavnost

## 1 Uvod

Vse od dela Freemana (1984) z naslovom *Strategic Management: A Stakeholder Approach* ima t. i. interesna teorija organizacije osrednji položaj v proučevanju managementa in organizacije. Interesno teorijo lahko povzamemo z nekaj naslednjimi definicijami: Organizacija je odprt hierarhični urejen družbeni sistem, ki ga ljudje oblikujejo zaradi lažjega uresničevanja lastnih interesov. Člani organizacije lastne interese dosegajo posredno preko doseganja trajnejših ciljev organizacije, organizacija pa jim v zameno zagotavlja nižje stroške iskanja, koordinacije in negotovosti, kot bi jih imeli, če bi na trgu nastopali kot posamezniki. Med organizacijo in njenimi člani se torej vzpostavi neko menjalno razmerje in kakovost tega razmerja vpliva na uspešnost doseganja ciljev organizacije. Organizacija pa ni vase zaprt sistem, izoliran od zunanje okolja (Scott, 1987), ampak je z okoljem povezana in od okolja tako ali drugače odvisna (Pfeffer, 1994), zato so njeni cilji in uspešnost njihovega doseganja posredno ali neposredno odvisni tudi od kakovosti menjalnih razmerij med organizacijo ter posamezniki, skupinami in drugimi organizacijami v njenem okolju (ti so t. i. zunanji udeleženci organizacije).

Na podlagi navedenega lahko zaključimo, da menjalna razmerja med organizacijo in njenimi člani ter med organizacijo in posamezniki, skupinami ter drugimi organizacijami v okolju temeljijo na interesih, ki izhajajo iz fizioloških in psihosocialnih potreb, želja in vrednot

udeležencev. Organizacija torej opravičuje svoj obstoj in dokazuje svojo uspešnost z izpolnjevanjem interesov udeležencev (Tavčar, 2002: 3), pri čemer pa so si ti interesi velikokrat nasprotujoči. Management ima za razrešitev teh nasprotij nekaj različnih možnosti, kot so zadovoljitev vseh različnih interesov, oblikovanje kompromisa med različnimi interesi, časovna izmenjava med različnimi interesi ali oblikovanje nove ustvarjalne rešitve, ki v osnovi razreši vprašanje nasprotij interesov.

Ker se zdi, da management še ne zmore oblikovati nove ustvarjalne rešitve, ker časovna izmenjava med različnimi interesi lahko dolgoročni politiki organizacije bolj škodi kot ne, in ker realno gledano ni mogoče enakovredno zadovoljiti vseh interesov, se zdi kompromis kljub njegovim omejitvam edina sprejemljiva možnost. Zato mora management opredeliti, katere interese katerih udeležencev bo prednostno zadovoljil in tako dosegel maksimalen možen pozitiven vpliv na delovanje organizacije. Seveda pri tem vrednote managerjev in njihovo razumevanje poslanstva organizacije pomembno vplivajo na način, kako managerji razvrstijo udeležence in njihove interese.

V nadaljevanju našega prispevka bomo najprej predstavili nekatera teoretična izhodišča interesne teorije organizacije, nato pa rezultate raziskave o tem, kdo so najpomembnejši udeleženci organizacije po mnenju slovenskih managerjev v predelovalni dejavnosti in primerjali te rezultate z mnenjem ekspertne skupine. Na podlagi tako pridobljenih rezultatov bomo oblikovali zaključke in priporočila za prakso in nadaljnje raziskave.

## 2 Interesna teorija

Na organizacijo lahko gledamo z različnih vidikov zato v strokovni literaturi zasledimo različne metafore o organizaciji, s katerimi avtorji poskušajo zajeti in opisati sicer nezdružljive poglede na organizacije kot take (Morgan, 1997; Bolman in Deal, 1997). V tem prispevku bomo izhajali iz interesne metafore o organizaciji, ki jo Morganova (1997) opisuje kot: »... delovanje organizacij izhaja iz interesov ljudi v notranjem in zunanjih okoljih ter vpliva na interese sodelavcev in drugih posameznikov, skupin itn.; organizacije so torej dinamično ravnovesje interesov.«

Da za uspešnost organizacije niso pomembni zgolj interesi lastnikov zasledimo v literaturi že leta 1976, ko sta Edmonds III in Hand (1976) izvedla raziskavo med ameriškimi podjetji na temo »Kateri so resnični dolgoročni cilji podjetij?« V tej raziskavi je bila sicer potrjena osnovna hipoteza, da je najpomembnejši cilj podjetja maksimiranje dobička. Poleg tega pa je veliko v raziskavi sodelujočih managerjev navedlo, da potrebujejo tudi kakovosten proizvod, da morajo biti dober delodajalec in drugo. Ideja o odgovornosti managementa do številnih udeležencev in ne samo do lastnikov je bila tako široko sprejeta, čeprav podrejena primarnemu cilju maksimiranja dobička.

Zamisel o tem, da se morajo podjetja zavedati, da ne obstajajo zgolj zaradi zadovoljevanja interesov lastnikov in managementa, ampak tudi zaradi interesov drugih skupin udeležencev znotraj in izven podjetja, je danes precej bolj široko sprejeta. Kot pravi Handy (2007: 7): »Podjetja, ki se vidijo le kot stroji za pridelavo denarja in ne upoštevajo potreb družbe, bodo slabo končala.« Mintzberg (2007) se pridružuje kritiki tistih managerjev, ki se ne ozirajo na interese širšega števila udeležencev, ampak jih zanima le osebni dohodek in njihov družbeni status. Kot pravi, je t. i. vrednost za delničarje grozen pojav, ki nima mesta v resnično demokratični družbi. Takšnega mnenja je tudi Handy (2007: 9–10), ko pravi: »Podjetja morajo spoznati, da so zelo pomemben del družbe. Njihova naloga ni samo ustvarjanje dobička za delničarje. Ljudi morajo prepričati, da podjetje koristi družbi, to pa vpliva na njihove vrednote in cilje ter jih spreminja. Še vedno velja, da je treba trdo delati in ustvarjati denar, vendar morajo ljudi znotraj in zunaj podjetja prepričati, da to počnejo pošteno in častno – da ne onesnažujejo okolja, ne goljufajo svojih strank idr. Staromodni managerji se na to požvižgajo. Verjamejo, da je vseeno, kako pridejo do denarja, dokler jim to uspeva. Trudim se, da bi ljudi prepričal, da bo zanje slabo, če ne bodo upoštevali družbenega vidika.«

Bistvo interesne teorije so različne skupine, ki so v razmerju z organizacijo (Thompson et al., 1991 v Mitchell, Agle in Wood, 1997), pri čemer je management, ki je edina skupina udeležencev, ki je v razmerju z vsemi ostalimi skupinami (Hill in Jones, 1992 v Mitchell, Agle in Wood, 1997), odgovoren za usklajevanje posameznih interesov udeležencev za doseganje uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Podobno Clarkson (1994 v Clarke, 1998: 187) opredeljuje interesni pristop kot: »Podjetje je sistem udeležencev, delujočih v širšem družbenem sistemu, ki podjetju zagotavlja potrebno pravno in tržno infrastrukturo. Smo-

ter podjetja je zato ustvarjanje vrednosti za udeležence s preoblikovanjem njihovega vložka v dobrine in storitve.« Scholes in Clutterbuck (1998: 227) pa navajata, da se v sodobnem poslovnem svetu povečuje kompleksnost povezav med udeleženci podjetja in moč nekaterih, še pred časom marginalnih skupin. Ob tem pa ne gre pozabiti, da ima interesna teorija tudi veliko kritikov. Interesni teoriji tako očitajo (npr. Argenti, 1997), da s postavljanjem različnih udeležencev v enak položaj managementu ne daje jasnih usmeritev, katerim smotrom naj ta sledi.

Tudi po dobrih dveh desetletjih, odkar se je uradno oblikoval pojem interesne teorije, ostajajo odprta še številna vprašanja. Jones (1980 v Mitchell, Agle in Wood, 1997) je že pred časom postavil nekaj pragmatičnih vprašanj, na katera interesna teorija še vedno išče odgovor. Ta vprašanja so: »Kaj so te interesne skupine? Koliko skupin moramo zadovoljiti? Kateri njihovi interesi so najpomembnejši? Kako morajo biti njihovi interesi uravnoteženi? Koliko finančnih sredstev lahko nameni organizacija za zadovoljitev teh interesov?« V literaturi zasledimo različne odgovore na ta vprašanja. O tem, kaj so te skupine, meni Alkafaji (1989 v Mitchell, Agle in Wood, 1997), da so to skupine, ki jim je organizacija odgovorna, medtem ko je Freemanova (1984 v Mitchell, Agle in Wood, 1997) klasična definicija: »Udeleženec v organizaciji je vsaka skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali na katerega vpliva uspešno doseganje ciljev organizacije.« Kralj (1999: 70), pa pravi, da: »Vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo svoje interese v delovanju podjetja in morejo nanj tudi pomembno vplivati, so udeleženci podjetja.«

V splošnem zasledimo v literaturi različna mnenja o tem, kdo so najpomembnejši udeleženci. V zadnjih 15 letih smo se večkrat srečali s splošno znano izjavo, kot je: »Odjemalci pridejo vedno prvi na vrsto,« oziroma »kupec je kralj.« Prav na to izjavo je hotel odgovoriti Jackson (2001) z raziskavo o najvplivnejših udeležencih organizacije. V raziskavo je vključil sedem udeležencev organizacije, to so lastniki, managerji, zaposleni, odjemalci, tekmeči, lokalna skupnost in banke, ter poskušal ugotoviti, kdo so najpomembnejši. Z raziskavo je hotel predvsem izpodbiti izjavo, da so odjemalci vedno prvi. Rezultati raziskave so naslednji: na prvem mestu po pomembnosti udeležencev organizacije so managerji, na drugem mestu so zaposleni, na tretjem mestu so odjemalci, na četrtem mestu so tekmeči, na petem mestu je lokalna skupnost, na šestem mestu so lastniki in na zadnjem mestu so banke. Na podlagi te raziskave ne moremo potrditi znane izjave o odjemalcih. Enako mnenje srečamo tudi pri Brownu (1996), ki meni, da organizacija mora zadovoljiti interese zaposlenih pred interesi odjemalcev. Tudi Galbreath (2006) meni, da vsako podjetje mora gledati na zaposlene kot najpomembnejše udeležence.

Da bi lahko potegnili ločnico med tistimi, ki imajo večji interes v zvezi s podjetjem, in tistimi, ki imajo manjšega, ter med tistimi, ki imajo več moči vplivanja, in tistimi, ki je imajo manj, se posamezni avtorji odločajo za delitev med aktivne in pasivne udeležence (Campbell, 1997: 447), drugi pa med primarne in sekundarne udeležence (Mitchell, Agle in Wood, 1997). Winn (2001) tako navaja, da so

primarni udeleženci organizacije zaposleni, odjemalci, lastniki, lokalna skupnost, naravno okolje, dobavitelji, javne interesne skupine, mediji in država, pri tem pa opozarja, da je zelo tvegano posamezne skupine udeležencev obravnavati kot homogene skupine, ker se znotraj posamezne skupine med posamezniki prepletajo različni interesi.

Po drugi strani različni avtorji, kot so Mitchell, Agle in Wood (1997), menijo, da se pomembnost udeležencev lahko s časom spreminja, da pa je sicer pomembnost udeležencev odvisna od njihove moči za uresničitev lastnih interesov, legitimnosti in nujnosti njihovih interesov. Udeleženec, ki ima vse tri lastnosti, je zelo pomemben udeleženec, tisti, ki ima dve lastnosti, je srednje pomemben, in tisti z eno lastnostjo je manj pomemben udeleženec organizacije. Tudi Biloslavo (2006: 19) se pridružuje mnenju, da so udeleženci po pomembnosti različni, in navaja, da: »vplivni udeleženci (tisti, ki imajo interes, moč in željo svoj interes uresničiti) lahko svoje interese spremenijo v vplive, ki bolj ali manj pomembno delujejo na organizacijo – odvisno od tega, koliko moči in zavzetosti imajo udeleženci za uresničitev svojih interesov. Ker so na splošno možnosti, da bi ljudje uresničili interese, omejene in ker obstajajo med ljudmi individualne razlike glede potreb in vrednot, ti pri uresničevanju lastnih interesov drug drugega omejujejo ali podpirajo (oblikujejo interesna razmerja) glede na trenutne okoliščine.«

### 3 Empirična raziskava

#### 3.1 Cilji

V naši raziskavi smo sledili štirim ciljem, in sicer:

- na osnovi teorije opredeliti najpomembnejše (primarne) skupine udeležencev,
- ugotoviti pomen posameznih skupin udeležencev podjetja po mnenju ekspertne skupine,
- ugotoviti pomen posameznih skupin udeležencev podjetja po mnenju slovenskih managerjev,
- primerjati rezultate o pomenu posameznih skupin udeležencev podjetja med ekspertno skupino in slovenskimi managerji.

#### 3.2 Metodologija

Na podlagi pregleda strokovne literature o interesni teoriji smo v našo raziskavo vključili šest najpomembnejših udeležencev organizacije. Izbrali smo tri udeležence iz notranjega okolja in tri udeležence iz zunanjega okolja. Iz notranjega okolja smo izbrali lastnike, management in zaposlene, iz zunanjega okolja pa odjemalce, dobavitelje in državo/lokalno skupnost.

Za uresničitev drugega cilja smo uporabili AHP (*Analytic Hierarchy Process*) metodo ali metodo hierarhičnega analitičnega procesa. Avtor metode je ameriški matematik Thomas Saaty, namen metode pa je hierarhična razvrstitev posameznih skupin. Metoda<sup>1</sup> sloni na parni medsebojni primerjavi odločitvenih spremenljivk z uporabo 9-stopenjske preferenčne lestvice, ki je najbližja simulacija človeškega odločanja pri primerjavi »predmetov«. Ocene v 9-stopenjski preferenčni lestvici so po pomenu razvrščene na naslednji način: 1 = dejavnika sta enakovredna, 3 = dejavnik je nekoliko bolj pomemben, 5 = dejavnik je bolj pomemben, 7 = dejavnik je mnogo bolj pomemben, 9 = dejavnik je neizmerno bolj pomemben.

V okviru te metode smo v naši raziskavi uporabljali naslednje korake, kot jih navajata Biloslavo in Prevodnik (2006: 66–67):

1. Paroma primerjamo vse kriterije med seboj in jim tako določimo relativne preference glede na podano lestvico.
2. Relativne preference zapišemo v obliki obratno simetrične kvadratne matrike.
3. Izračunamo vsoto relativnih preferenc po posameznem stolpcu.
4. Vrednosti v tabeli normaliziramo tako, da jih delimo s posameznimi vsotami.
5. AHP vrednost za posamezno spremenljivko izračunamo kot aritmetično sredino po vrsticah. Kriterij oz. spremenljivka z najvišjo AHP vrednostjo je najpomembnejša za obravnavano zadevo.

Za uresničitev tretjega cilja raziskave smo uporabili 7-stopenjsko Likertovo ordinalno lestvico z ocenami, ki so segle od 1 (se popolnoma ne strinjam) do 7 (se popolnoma strinjam). Managerji so za vsako posamezno skupino izmed petih<sup>2</sup> opredeljenih skupin udeležencev presojali trditve: »Podjetja poskušajo med različnimi udeleženci primarno zadovoljiti interese X«.

Anketne vprašalnike smo obdelali tako, da smo za posamezno skupino udeležencev sešteli vse ocene in nato vsoto delili s številom anketirancev (teh je bilo 44). Tako smo dobili povprečno vrednost, ki smo jo nato normalizirali tako, da smo povprečno oceno za skupino udeležencev delili s skupno vsoto vseh povprečnih ocen.

#### 3.3 Vzorec

Za izpeljavo raziskave smo potrebovali primarne podatke iz dveh vzorcev. Prvi vzorec je bil sestavljen iz ekspertne skupine, ki so jo sestavljali trije slovenski profesorji, in sicer en profesor s področja managementa, en profesor s področja marketinga in poslovne politike organizacije ter en profesor s področja računovodstva. S takšno sestavo ekspertne skupine smo dosegli strokovno različnost, kar

<sup>1</sup> Podrobnejši opis AHP metode bi presegal okvir tega dela, zato vabimo bralca, ki ga ta metoda posebej zanima, da si prebere številna dela avtorja metode Thomasa Saatyja ali delo Forman, E.H. & Selly, M.A. (2001). *Decision by Objectives: How to Convince Others that You are Right*, World Scientific Publishing, Singapore.

<sup>2</sup> Ker smo predpostavili, da managerji ne morejo verodostojno presojati o pomembnosti lastnih interesov za organizacijo, jih v ta del raziskave nismo vključili kot vplivno skupino udeležencev.

pomeni, da smo zajeli tako vidik managementa, zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev kot tudi finančni vidik to je predvsem vidik lastnikov in države. Anketiranje (pošiljanje vprašalnika) je potekalo po elektronski pošti.

Drugi vzorec je bil sestavljen iz managerjev srednje velikih in velikih podjetij s področja predelovalnih dejavnosti DA 15, tj. proizvodnja hrane, pijač in krmil (Standardna klasifikacija dejavnosti) v Sloveniji v letu 2007. V tej dejavnosti je 49 takšnih podjetij, v raziskavi je sodelovalo 44 podjetij, kar pomeni 90 odstotno odzivnost. Anketiranje (pošiljanje vprašalnika) je potekalo po elektronski pošti, po navadni pošti in na podlagi osebnih obiskov.

### 3.4 Omejitve raziskave

Raziskava ima nekaj omejitev, ki jih je treba pri tolmačenju rezultatov ustrezno upoštevati. Prva omejitev izhaja iz dejstva, da so v raziskavo vključeni zgolj managerji srednje velikih in velikih slovenskih podjetij iz predelovalne dejavnosti, torej posploševanje na druge panoge ni možno.

Raziskava je po svoji vsebini statična in ne dinamična. Realno je pričakovati, da se pomen posameznih udeležencev spreminja ne samo glede na panogo, ampak tudi glede na neko časovno obdobje. Odgovora na to vprašanje raziskava ne nudi in interpretacija rezultatov je možna zgolj na sedanje časovno obdobje.

Raziskava ne ločuje med posameznimi skupinami udeležencev oz. predpostavlja, da so te skupine homogene, kar je lahko vprašljivo, saj se posamezni akterji (tj. posamezniki, skupine in organizacije) znotraj ene skupine v določenih pogojih z vidika organizacije lahko med seboj bistveno razlikujejo. Vendar bi tak pristop k raziskavi onemogočil primerjavo med različnimi organizacijami, kar pa je v nasprotju s cilji te raziskave.

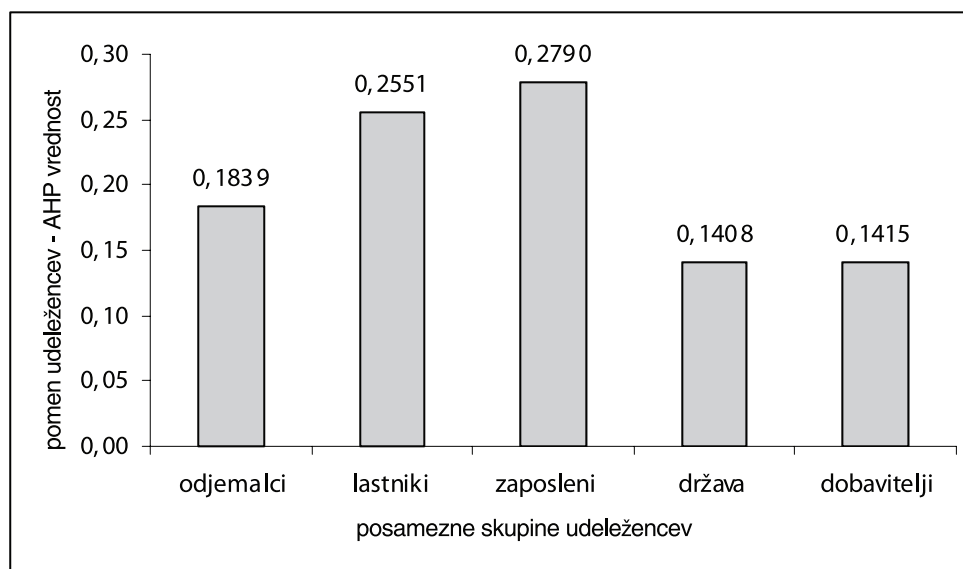
## 3.5 Rezultati

### 3.3.1 Rezultati ekspertne skupine

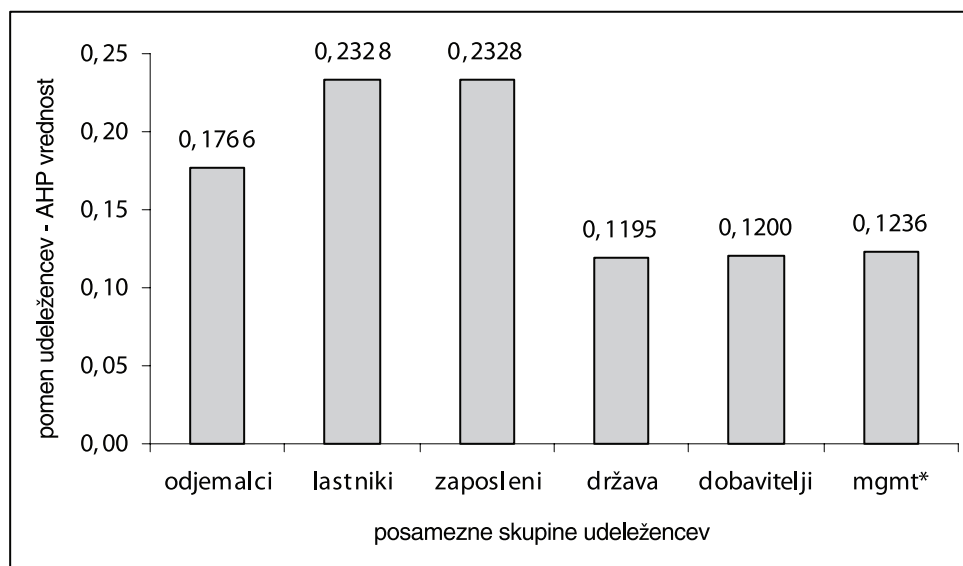
Kot smo predhodno omenili, smo najprej izvedli raziskavo pri ekspertni skupini, kjer smo uporabili metodo AHP. Rezultati raziskave o pomenu posameznih skupin udeležencev podjetja po presoji ekspertne skupine so prikazani v sliki 1 in sliki 2. V sliki 1 so prikazani rezultati brez managementa, ki smo ga izključili iz raziskave zaradi skladnosti posameznih skupin pri primerjanju z rezultati slovenskih managerjev. V sliki 2 so prikazani rezultati vseh šestih skupin udeležencev. Glede na to, da ekspertna skupina lahko verodostojno presoja o vseh šestih skupinah udeležencev, nas je zanimalo tudi, kakšen je pomen managementa v podjetju.

Kot je razvidno iz slike, meni ekspertna skupina, da so najpomembnejši oziroma najvplivnejši udeleženci organizacije zaposleni in lastniki. Ekspertna skupina postavlja na prvo mesto zaposlene z AHP vrednostjo 0,279. Na drugem mestu so lastniki z AHP vrednostjo 0,2551. Nadalje ekspertna skupina postavlja na tretje mesto odjemalce z AHP vrednostjo 0,1839. Po presoji ekspertne skupine so najmanj vplivni udeleženci dobavitelji ter država/lokalna skupnost. Tako na predzadnje mesto postavljajo dobavitelje z AHP vrednostjo 0,1415 in kot najmanj vplivne udeležence postavlja ekspertna skupina na zadnje mesto državo/lokalno skupnost z AHP vrednostjo 0,1408.

Kot vidimo iz slike, se vrstni red udeležencev po vključitvi managementa (mgmt<sup>\*</sup>) v presojo ni bistveno spremenil, in sicer: med prvimi tremi najvplivnejšimi udeleženci ostajajo zaposleni, lastniki in odjemalci. Na prvih dveh mestih ostajajo zaposleni in lastniki, obe dve skupini imata enako AHP vrednost, tj. 0,2328. Na tretjem mestu ostajajo odjemalci, ki imajo nižjo vrednost za več kot 0,05 deleža, in sicer 0,1766. Prvi trije najvplivnejši udeleženci, ki so zaposleni, lastniki in odjemalci, imajo skupaj več kot



Slika 1 Presojanje vplivnih udeležencev s strani ekspertne skupine



Slika 2 Presojanje ekspertne skupine o vplivnih udeležencih vključno z managerji

0,64 AHP vrednosti, kar pomeni skoraj dve tretjini vpliva na organizacijo. Na četrtem mestu je management, ki ima AHP vrednost 0,1236, na petem mestu so dobavitelji z AHP vrednostjo 0,12 ter na zadnjem mestu najvplivnejših udeležencev je država/lokalna skupnost z AHP vrednostjo 0,1195. Kot vidimo, so ti trije udeleženci (management, dobavitelji in država/lokalna skupnost) dokaj izenačeni po vplivu na organizacijo oziroma po pomenu, ki ga imajo za presojo uspešnosti poslovanja. AHP vrednost teh treh udeležencev je okrog 0,12, medtem ko je skupna AHP vrednost okrog 0,36, kar predstavlja dobro tretjino vpliva na uspešnost organizacije, če uresničujemo njihove interese.

### 3.3.2 Rezultati raziskave med slovenskimi managerji

Drugo raziskavo na to temo smo izvedli med slovenskimi managerji srednje velikih in velikih podjetij s področja predelovalnih dejavnosti DA 15, tj. proizvodnja hrane, pijač in krmil (Standardna klasifikacija dejavnosti). V raziskavo smo vključili enake udeležence kot pri ekspertni skupini brez managementa. Management smo izključili iz nabora udeležencev, ker predpostavljamo, da managerji ne morejo verodostojno presojati o pomenu lastnih interesov za organizacijo. Tako smo v okviru tega dela raziskave imeli naslednje udeležence: lastnike, zaposlene, odjemalce, dobavitelje in državo/lokalno skupnost.

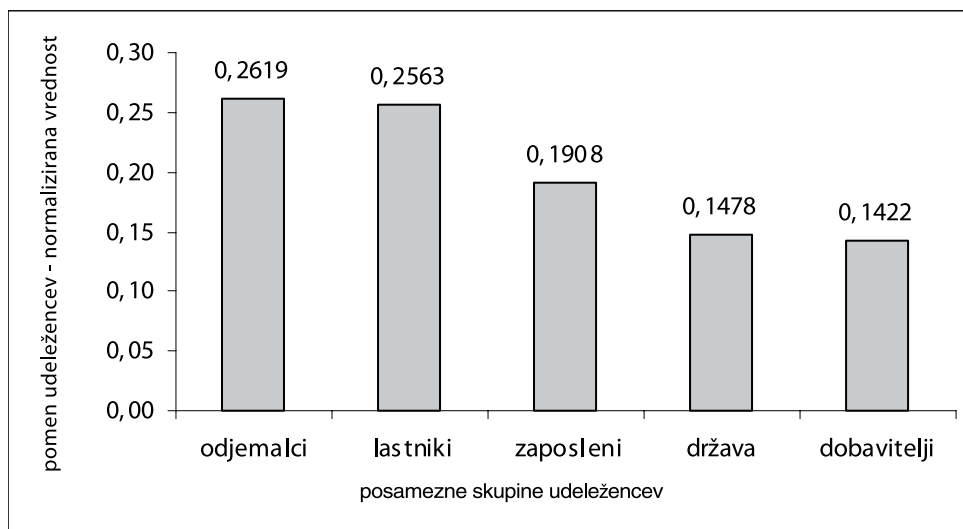
Rezultati raziskave, v kateri je sodelovalo 44 slovenskih managerjev, o pomenu posameznih skupin udeležencev podjetja so prikazani v sliki 3.

Iz slike 3 je razvidno, da slovenski managerji menijo, da zadovoljitev interesov odjemalcev največ prispeva k uspešnosti podjetja, njihova normalizirana vrednost je 0,2619. Takoj za odjemalci so lastniki podjetja, pri katerih je normalizirana vrednost 0,2563. Managerji so na tretje

mesto postavili zaposlene z normalizirano vrednostjo 0,1908. Iz tega ugotavljamo, da trije najpomembnejši udeleženci odjemalci, lastniki in zaposleni predstavljajo skupaj okrog 0,70 normalizirane vrednosti. Nadalje je na četrtem mestu država/lokalna skupnost z normalizirano vrednostjo 0,1478 in na zadnjem petem mestu po pomenu so dobavitelji z normalizirano vrednostjo 0,1422. Kot je razvidno iz slike 3, je pomen države/lokalne skupnosti približno enak pomenu dobaviteljev, to je okrog 0,14 po normalizirani vrednosti.

V nadaljevanju bomo poskušali utemeljiti, zakaj so slovenski managerji razvrstili udeležence po takšnem vrstnem redu. Slovenski managerji, ki so presojali pomen udeležencev, izhajajo s področja predelovalnih dejavnosti DA 15, tj. proizvodnja hrane, pijač in krmil po standardni klasifikaciji dejavnosti. Ta panoga je leta 2004 zašla v krizo, glavni razlog je bil vstop Slovenije v Evropsko unijo, kar je v to panogo posledično prineslo večjo, predvsem tujo konkurenco.

Tržne možnosti so se povečale tako za tuja kot za slovenska podjetja, vendar, kot kažejo podatki, so tuja podjetja pri tem bolj uspešna. Po podatkih AJPEs-a (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve) o izvozi usmerjenosti podjetij vidimo, da je bil delež izvoza v prodaji v letu 2002 18,3 %, v letu 2004 16,6 % in v letu 2005 16,8 %. Kot ugotavljamo iz podatkov, se je s povečanjem tržnih možnosti po vstopu Slovenije v EU delež izvoza celo zmanjšal. Glavni razlog je v institucionalnih spremembah zunanjetrgovinskih režimov na trgih bivše Jugoslavije. Poleg tuje konkurence se je v obdobju od leta 2002 do 2006 povečala tudi domača konkurenca, in sicer je bilo v letu 2002 v tej panogi 390 gospodarskih družb, medtem ko smo imeli leta 2006 v tej panogi že 441 gospodarskih družb. Zanimiv je tudi podatek o donosnosti prodaje, ki je v letu 2003 znašala 2,3 %, v letu 2004 je bila -0,5 %, medtem ko je bila v letu 2005 donosnost



Slika 3 Presojanje udeležencev s strani managerjev

prodaje 0,1 %. Zgoraj predstavljeni podatki utemeljujejo, zakaj so slovenski managerji v prehrabeni industriji na prvo mesto postavili odjemalce kot najpomembnejše udeležence.

Na podlagi ugotovljenih razmer v panogi lahko nadalje sklepamo, zakaj so slovenski managerji postavili dobavitelje na zadnje mesto. Delno gre to prepisati dejstvu, da v prehrabeni industriji obstaja močna konkurenca med ponudniki surovin, deloma pa je vzrok temu to, da prehrabena industrija sodi med nizko tehnološko zahtevne dejavnosti<sup>3</sup>, kar ima za posledico, da podjetja iščejo dobavitelje, ki jim nudijo čim boljše finančne pogoje prodaje, kot so cene, plačilni pogoji idr. Podjetja so torej usmerjena predvsem v doseganje čim boljših nakupnih pogojev pri posameznem nakupu, dolgoročni odnosi z dobavitelji pa jih ne zanimajo.

Nadalje ugotavljamo, da slovenski managerji postavljajo lastnike takoj za odjemalce. V raziskavi, ki smo jo izvedli, se kar 86 % slovenskih managerjev strinja s trditvijo, da je primarni smoter vsakega podjetja povečevanje donosov lastniškega kapitala. Povečevanje vrednosti vloženega kapitala pa je interes lastnikov kapitala (Ulrich in Fluri, 1995 v Biloslavo, 2006), kar posledično pomeni, da slovenski managerji poskrbijo za zadovoljitev interesov lastnikov. To lahko utemeljujemo s splošnim dejstvom, da so lastniki tisti, ki postavijo managerje in jim zaupajo odgovornost za poslovanje organizacije. Če management ne zadovoljuje interesov lastnikov, ga ti odstavi.

Državo/lokalno skupnost postavljajo slovenski managerji med manj pomembne udeležence, kljub temu pa je ta skupina uvrščena pred dobavitelji. Utemeljitev te presoje managerjev lahko izhaja iz dejstva, da podjetja poslujejo v močni konkurenci ter morajo najprej zadovoljiti interese skupin, ki neposredno oziroma najbolj vplivajo na obstoj

podjetja. Uvrstitev države/lokalne skupnosti pred dobavitelji potrjuje dejstvo, da so dobavitelji najmanj pomembni udeleženci za slovenske managerje v prehrabeni industriji. Iz izkušenj pri vsakdanjem poslovanju se to še posebej izraža skozi finančno nedisciplino, ki je na slovenskem trgu še vedno prisotna. Posledično lahko rečemo, da so dobavitelji kot udeleženci posameznega podjetja deležni najmanj koristi.

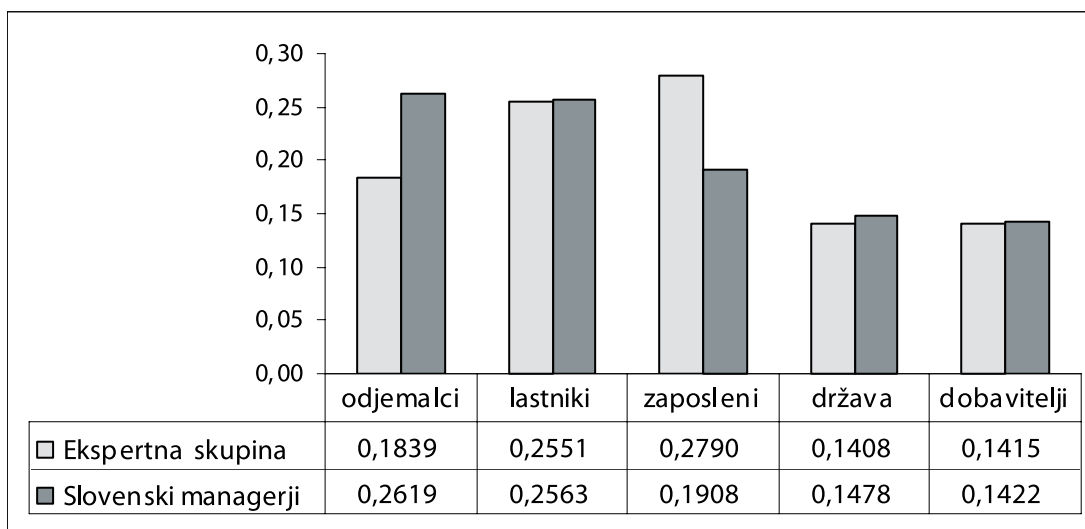
Nazadnje ostajajo še zaposleni, ki so jih slovenski managerji uvrstili na tretje mesto oziroma v sredino med vsemi udeleženci. Glede na razmere v panogi je nekako pričakovano, da so slovenski managerji uvrstili zaposlene za odjemalci in lastniki ter pred državo/lokalno skupnost in dobavitelji. Zadovoljitev interesov zaposlenih lahko razberemo iz podatka o stroških dela (v odstotkih) v dodani vrednosti, ta je bil v letu 2002 61,1 % ter v letu 2005 66,7 %. Podatek nam pove, da so stroški dela rasli hitreje kot dodana vrednost, kar lahko interpretiramo s povečevanjem interesov zaposlenih v primerjavi z interesi managementa.

### 3.3.3 Primerjava rezultatov med obema skupinama

Rezultati obeh raziskav, opravljenih med ekspertno skupino in slovenskimi managerji, so prikazani kot primerjalna analiza v sliki 4.

Po mnenju ekspertne skupine so najpomembnejši udeleženci zaposleni z vrednostjo 0,279, slovenski managerji pa se s tem ne strinjajo, saj jih oni postavljajo na tretje mesto z vrednostjo 0,1908. Drugi najpomembnejši udeleženci so tako po mnenju ekspertne skupine (z vrednostjo 0,2551) kot slovenskih managerjev (z vrednostjo 0,2563) lastniki. Na tretje mesto ekspertna skupina postavlja odje-

<sup>3</sup> Razvrstitev gospodarskih družb glede na tehnološko intenzivnost po metodologiji OECD (Revision of the High-Technology and Product Classification).



Slika 4 Primerjava pomena udeležencev med ekspertno skupino in slovenskimi managerji

malce z vrednostjo 0,1839, medtem ko slovenski managerji postavljajo odjemalce na prvo mesto z vrednostjo 0,2619. Nadalje ekspertna skupina uvršča na četrto mesto dobavitelje z vrednostjo 0,1415, slovenski managerji pa jih postavljajo z vrednostjo 0,1422 na zadnje mesto. Po mnenju ekspertne skupine je najmanj vplivni udeleženec država/lokalna skupnost, ki jo uvrščajo na zadnje mesto z vrednostjo 0,1408, slovenski managerji pa državo/lokalno skupnost presenetljivo uvrščajo na predzadnje mesto z vrednostjo 0,1478, celo pred dobavitelji.

Kljub temu, da so ekspertna skupina in slovenski managerji na isto mesto uvrstili zgolj enega udeleženca, in sicer lastnike na drugo mesto, ugotovimo presenetljivo usklajenost med ekspertno skupino in slovenskimi managerji glede pomena posameznih udeležencev.

Kot ugotavljamo iz slike 4, je opazna velika usklajenost pri presoji pomembnih udeležencev pri treh od petih primarnih udeležencev. Po pomembnosti udeležencev vrednoti ekspertna skupina lastnike s približno vrednostjo 0,25, enako jih vrednotijo slovenski managerji, nadalje ekspertna skupina vrednoti državo/lokalno skupnost s približno vrednostjo 0,14, z enako vrednostjo jih vrednotijo tudi slovenski managerji. In nazadnje ekspertna skupina vrednoti dobavitelje s približno vrednostjo 0,14, enako jih vrednotijo tudi slovenski managerji. Med dvema skupinama prevladuje enotno mnenje, da so dobavitelji in država/lokalna skupnost med manj pomembnimi udeleženci. Takšne ugotovitve zasledimo tudi v raziskavi, ki jo je izvedel Jackson v letu 2001.

Ekspertna skupina in slovenski managerji se strinjajo s pomembnostjo primarnih udeležencev, kot so lastniki, država/lokalna skupnost in dobavitelji. Med ekspertno skupino in slovenskimi managerji v prehrabeni industriji ugotovimo razlike zgolj pri dveh udeležencih, in sicer pri zaposlenih in pri odjemalcih. Tako postavlja ekspertna skupina, kot smo že zgoraj navedli, zaposlene na prvo mesto, medtem ko slovenski managerji postavljajo na prvo mesto odjemalce, ekspertna skupina pa slednje

postavlja na tretje mesto, slovenski managerji pa na tretje mesto postavljajo zaposlene.

## 4 Zaključek

V okviru naše raziskave smo ugotavljali, kdo so najpomembnejši vplivni udeleženci organizacije tako v zunanjem kot v notranjem okolju na podlagi presoje ekspertne skupine in managerjev v slovenski prehrabeni industriji. Pri tem ugotavljamo, da so si člani ekspertne skupine in slovenski managerji enotnega mnenja, da so trije najvplivnejši udeleženci zaposleni, lastniki ter odjemalci. Razlika med ekspertno skupino in slovenskimi managerji je predvsem v dveh udeležencih, in sicer ekspertna skupina meni, da so zaposleni »največje bogastvo« za organizacijo, kar sicer zasledimo tudi v tuji literaturi, kot npr. pri Brownu (1996), Jacksonu (2001) in Galbreathu (2006). Nasprotno pa slovenski managerji menijo, da odjemalci pridejo vedno prvi na vrsto. Vendar obe skupini, tako ekspertna skupina kot slovenski managerji, postavljata odjemalce in zaposlene med najbolj vplivne udeležence. Ravno tako sta skupini enotnega mnenja, da med manj vplivne udeležence sodijo dobavitelji in država/lokalna skupnost. Na podlagi te raziskave lahko predpostavljamo, da se pogleda stroke in prakse na temo o najpomembnejših udeležencih podjetja v Sloveniji ob upoštevanju omejitev raziskave prav posebej ne razlikujejo. Pri managerjih je zaznati bolj tržno dojemanje organizacije, ki je usmerjeno navzven k odjemalcem in kjer je poudarek na kakovosti in inovativnosti proizvoda, tržnih poteh in cenovni privlačnosti, pri strokovnjakih pa je bolj izrazit humanistični pristop, ki poudarja zaposlene oz. človeški kapital kot temeljni vir trajnostne konkurenčne prednosti organizacije.

Je pa primerno ob tem poudariti mnenje Jacksona (2001), ki predlaga, da naj podjetja skladno z lastnimi potrebami spreminjajo prioriteto posameznih skupin udeležencev, ter mnenje Mitchella, Aglea in Wooda (1997),

ki opozarjajo managerje, naj ti nikoli ne pozabijo, da se pomembnost udeležencev spreminja od časa do časa v odvisnosti od njihovih interesov ter intenzivnosti potrebe po zadovoljitvi teh interesov.

Longitudinalna študija, ki bi spremljala dinamični vidik spreminjanja pomena posameznih skupin udeležencev, bi nam lahko ponudila odgovor o tem, kako učinkovito in uspešno slovenska podjetja usmerjajo in izrabljajo koalicije znotraj sebe in v okolju, v katerem delujejo.

## 5 Literatura in viri

- Argenti, John. (1997). Stakeholders: The case against, *Long Range Planning*, **30**(3):442–445.
- Biloslavo, R. & Prevodnik M. (2006). Odločanje v managementu, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
- Biloslavo, R. (2006). Strateški management in management spreminjanja, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
- Bolman, L.G. & Terrence, E.D. (1997). *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*, 2nd ed, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Brown, M.G. (1996). Keeping score: using the right metrics to drive world-class performance, *Quality Resources*, New York.
- Campbell, A. (1997). Mission Statements, *Long Range Planning*, **30**(6): 931–932.
- Charles, E.P. III & Hand, J.H. (1976). What are the real long-run objectives of business?, *Business Horizons*, 1976(December): 75–81.
- Clarke, T. (1998). The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age, *Long Range Planning*, **31**(2): 182–194.
- Galbreath, J. (2006). Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? Some evidence from Australia, *Management Decision*, **44**(8): 1106–1121.
- Handy, C.B. (2007). Raziskovalec duše managementa – intervju, *Manager*, 2007(2): 8–11.
- Jackson, J. (2001). Prioritising customers and other stakeholders using the AHP, *European Journal of Marketing*, **35**(7): 858–873.
- Kmet Z., Koprivnikar Šušteršič, R.M., Kovač, M., Kovačič, G., Kovačič, J., Povšnar, J. & Zver, E. (2006). Dejavnosti slovenskega gospodarstva v luči poslovanja gospodarskih družb v letu 2005, Delovni zvezek št. 10, Vol. XV/2006, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana.
- Kralj, J. (1999). Temelji managementa in naloge managerjev, Visoka šola za management, Koper.
- Mintzberg, H. (2007). Svet je poln površnih managerjev - intervju, *Manager*, julij 2007(7/8): 38–41.
- Mitchell, R.K, Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, **22**(4): 853–886.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: politics and influence in organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Scholes, E. & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: an integrated approach, *Long Range Planning*, **31**(2): 227–238.
- Scott, R.W. (1987). *Organizations: rational, natural, and open systems*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Tavčar, M.I. (2002). Strateški management, Visoka šola za management, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Koper, Maribor.
- Tavčar, M.I. (2006). Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
- Winn, M.I. (2001). Building stakeholder theory with a decision modeling methodology, *Business and Society*, **40**(2): 133–166.

---

**Roland Rusjan Figelj** je leta 2003 diplomiral na UP, Fakulteti za management Koper. Po diplomiji je nadaljeval študij v vpisom na podiplomski magistrski študijski program Management. Trenutno pripravlja magistrsko nalogo iz področja strateškega managementa. Svoja znanja koristi v podjetju, ki posluje v mednarodnem okolju, v tem podjetju opravlja funkcijo vodje komercialne.

---

**Roberto Biloslavo** je izredni profesor za področje managementa na UP, Fakulteta za management Koper. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje managementa, strateškega managementa, managementa znanja in družbene odgovornosti gospodarskih družb.