Leja Drofenik Štibelj

**Gripple Ltd. – primer podjetja v lasti zaposlenih   
z elementi zadružništva**

*V tem prispevku predstavljamo zanimiv primer angleške družbe v lasti zaposlenih, ki pomeni povsem specifično organizacijsko obliko podjetništva (tudi) z elementi zadružništva, kajti – čeprav je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo – pri njenem upravljanju in volitvah članov upravnega odbora namesto kapitalskega načela »ena delnica en glas« velja načelo »en član en glas«.*

Delnice partnerskih podjetjih **skupine Gripple** in sestrske družbe **Loadhog** so združene pod okriljem **družbe v lasti zaposlenih GLIDE**, ki je, kot rečeno, povsem specifična organizacijska oblika. Vsi zaposleni, ki so hkrati tudi lastniki dela kapitala, so njeni člani skupaj s člani družine Facey, ki so prav tako lastniki dela kapitala. Pri upravljanju družbe in volitvah članov upravnega odbora velja načelo en član, en glas. Načrtovano kapitalsko razmerje med zaposlenimi in člani družine Facey, ki bo realizirano do leta 2021, je **60 odstotkov v korist zaposlenih in 40 odstotkov v lasti družine Facey,** in je pred prodajo ali prevzemom zaščiteno z dvema zlatima delnicama, kjer je vsaka od njih v lasti ene izmed skupin lastnikov.

**Neposredna oblika udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja**

V Združenem kraljestvu je posebej razvejan sistem delničarstva zaposlenih, kar se povezuje z večjo razvitostjo britanskega kapitalskega trga, hkrati tudi z večjo javno sprejemljivostjo investicij v delnice v primerjavi z drugimi evropskimi državami. Pomembno vlogo pri tem pa ima tudi država s svojimi davčnimi olajšavami, ki so jih deležna podjetja z lastnimi načrti udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetij, odprtimi za vse zaposlene in ne le za najvišje vodstvo. V Združenem kraljestvu poznajo **tri glavne oblike udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja**, in sicer posredno, neposredno in kombinirano (glej Drofenik Štibelj: 2013, 6). Primer podjetja Gripple, ki je predstavljen v tem članku, je eden najbolj znanih primerov neposredne oblike udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja.

Največja prednost **individualnega lastništva delnic** je, da zaposleni uspeh podjetja dojemajo zelo neposredno, ker so sami osebno lastniki delnic in tako prejemniki dividend ter ostalih finančnih nagrad ob uspešnem poslovanju podjetja. Nadalje kot neposredni lastniki pridobijo glasovalno pravico pri upravljanju družbe in pravico dostopa do informacij. Zaradi dejstva, da so mnogi zaposleni seznanjeni in tesneje povezani z idejo lastništva delnic podjetja, to nadalje pomeni lažjo komunikacijo z vodstvom podjetja ter hitrejše sprejemanje nadaljnjih poslovnih odločitev.

Trenutno je v Združenem kraljestvu **več kot štiri milijone zaposlenih, ki sodelujejo pri enem ali več načrtih neposredne udeležbe zaposlenih v lastništvu**. Za namen spodbujanja neposrednega lastništva delnic je britanska vlada odobrila nižjo davčno obremenitev shemam, ki so namenjene večanju lastniškega deleža vseh zaposlenih v podjetju.

Delnice večine podjetij, ki so v lasti zaposlenih, ne kotirajo na borzi, ker niso dostopne za prodajo širši javnosti, ampak samo zaposlenim v tem podjetju. Prav tako večina podjetij z neposrednim lastništvom zaposlenih od svojih zaposlenih, ki zapuščajo podjetje, zahteva prodajo delnic podjetju ali ostalim zaposlenim. Ceno ob prodaji določi podjetje glede na cenitev delnic, ki se izvaja vsaj enkrat letno, po potrebi pa tudi pogosteje.

**Primer dobre prakse – Gripple Ltd.**

Gripple je zelo uspešno mednarodno energetsko in proizvodno podjetje s **sedežem v Sheffieldu**, v lepo obnovljeni nekdanji tovarni pištol. Gre za poseben poslovni model, katerega kultura temelji na inovativnosti, trajnem razvoju širše skupnosti in deljenem lastništvu. Slednje se je, poleg horizontalne strukture upravljanja podjetja in odprtih delovnih mest – brez formalnih opisov delovnih nalog, izkazalo kot najboljši način za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Od zaposlenih se pričakuje, da delujejo kot ekipa in se redno udeležujejo komunikacijskih srečanj – rednih dnevnih sestankov in sestankov po posameznih področjih.

**Poslanstvo podjetja** temelji v smeri stalnih izboljšav, varnosti, zasidrani v znanju in prerazporeditvi del na način, da se zagotavlja stalna rast podjetja. Rast podjetja je **konstantna**, tako z vidika prihodkov, števila patentiranih izdelkov kot z vidika širjenja prodaje v nove države sveta. Proizvodnja obešalnih kompletov poteka v šestih fazah: razrez žic na ustrezne dolžine, pritrditev zaključkov, navoj v kolut, strojno štetje, pakiranje v ustrezne vreče glede na število želenih napenjalcev, razporeditev po paketih, pripravljenih za distribucijo. Njihov naslednji izziv je zmanjšanje proizvodnih faz, s čimer bi občutno skrajšali pretočni čas proizvodov in zmanjšali stroške. Tok proizvodnje tudi stroškovno spremljajo po posameznih fazah, s čimer dobijo informacijo, v kateri fazi so najbolj potrebne in smiselne spremembe ter dodatne naložbe.

Zgodba o uspehu se je začela v začetku 80-tih, ko je **Hugh Facey** ustanovitelj podjetja Estate Wire Sheffield (kasneje ga je prodal), ki je proizvajalo žice za ograje v kmetijstvu, želel ugotoviti, ali njegovi izdelki ustrezajo potrebam strank. Spremljal je kmete pri njihovem delu in ugotovil, da je največja težava pri uporabi njegovega izdelka spajanje žic. Kmetje so ga spodbudili k razvoju dodatka, ki bi spojil dva konca žic in mu dejali, da bi bili pripravljeni za celoten komplet plačati tudi nekoliko več. Tej specifični potrebi uporabnikov je Hugh Facey zadostil z razvojem "sidrnika" (angl. *gripple*), po katerem se imenuje sedanje podjetje. Svoj izum je patentiral leta 1986 in dve leti kasneje ustanovil podjetje Gripple ter lansiral svoj nov izdelek, ki je že v 90-tih postal prodajan po vsem svetu.

V podjetju so vseskozi pozornost usmerjali na razvoj novih izdelkov in na izboljšave obstoječih. Vse inovacije redno patentirajo in zaščitijo pred kopiranjem. Do danes je Gripple **razvil in patentiral več kot 500 novih izdelkov**. Prodaja je rasla iz leta v leto. Podjetje Gripple je v celotnem obdobju poslovalo z dobičkom , razen v letu, ko je šel v stečaj eden od večjih kupcev. Prihodek od prodaje se je od leta 1994, ko je znašal 2,5 milijona funtov, v letu 2006 povečal na 21 milijonov funtov in še vedno vztrajno raste. Za inovativnost, odličnost inženiringa, izvozno naravnanost in dobrodelnost je podjetje prejelo številne prestižne nagrade, ki so na ogled v proizvodnem delu podjetja.

Podjetje Gripple od ostalih podjetij loči **nekaj pomembnih razlik**, in sicer:

* največje bogastvo podjetja so zaposleni – skrb za zaposlene
* zaposlene prek neposrednega lastništva delnic Grippla spodbuja, da se obnašajo kot podjetniki – lastništvo prihaja s pravicami in odgovornostmi
* drugačna filozofija podjetja, ki se glasi *"poišči problem, ki ga je potrebno rešiti"*
* moto podjetja "inovativnost, izobraževanje, spoštovanje, poštenost in nekaj zabave"
* sledenje sloganu ustanovitelja Hugha Faceya *"biti najboljši v tem, kar delaš"*
* poslovanje na dolgi rok
* stalne stranke
* vodilo pri izdelavi izdelkov, ki se glasi *"hitro, varno in okolju prijazno"*
* prodaja na svetovni trg (85 odstotkov prodaje gre izven Združenega kraljestva)
* okolju prijazna proizvodnja, tudi zato, ker jim ta način proizvodnje prinaša dodatna naročila
* horizontalna hierarhija
* visoka stopnja motivacije za delo
* nizka stopnja fluktuacije in absentizma
* vitka proizvodnja
* stalno izobraževanje zaposlenih z različnih področij (strokovnost, zdravje, počutje,…)
* patentirani izumi in zaščita izdelkov proti kopiranju
* močno zastopano stališče: *s ponosom izdelano v Sheffieldu.*

Hugh Facey je želel, da bi **tudi zaposleni uživali del finančne koristi uspešnega poslovanja podjetja**, zato je takoj po ustanovitvi Grippla pričel svoje zaposlene spodbujati k nakupu delnic podjetja. Takrat je podjetje štelo le **17 zaposlenih**. Danes ima Gripple, skupaj s svojo sestrsko družbo Loadhog, **350 zaposlenih** in posluje še na štirih dodatnih lokacijah (Chicago, Obernai, Sao Paulo in New Delhi). Z namenom zagotavljanja čim višjega lastniškega deleža zaposlenih, so v letu 2004 uvedli pravilo, da je vsak novo zaposleni zavezan k nakupu delnic podjetja v minimalni vrednosti **1.000 funtov** v roku enega leta po vstopu v podjetje. Zaposleni si lahko za nakup osnovne višine delnic denar izposodijo pri podjetju prek Bank of England za dobo petih let po 4-odstotni obrestni meri. Večina zaposlenih se odloči za nakup večje količine delnic, kot je minimalna zahteva, saj verjamejo v uspešno poslovanje podjetja. Danes ima 78 odstotkov vseh zaposlenih, in sicer vsi zaposleni na lokacijah znotraj Evrope in Združenih držav Amerike, neposredno v svoji lasti del kapitala podjetja, kar je odlično z vidika uspešnega poslovanja podjetja, saj vodi soudeležba zaposlenih v lastništvu k večji motivaciji in predanosti zaposlenih podjetju.

**GLIDE – skrbnik delnic zaposlenih**

Hugh Facey se je sredi 90-tih začel soočati z vprašanjem, **kaj bo zapustil za sabo, ko se bo upokojil**. Svoje podjetje je želel zavarovati pred usodo, ki je doletela večino jeklarskih podjetij v Sheffieldu po upokojitvi ustanoviteljev, ko so po dveh ali treh generacijah padla v roke tujcem. Zavedal se je, da potrebuje podjetje za ohranitev obstoječe lastniške strukture načrt za upravljanje podjetja in njegove lastniške strukture, ki se bo uporabljal tudi po izteku njegovega mandata in celo po njegovi smrti.

Po 15-letnem razmisleku, v kakšni obliki bo zapustil svoje podjetje naslednjim generacijam in s tem ohranil lastniško strukturo v korist svoje družine in zaposlenih, je **ustanovil družbo GLIDE**. GLIDE, kar v prevodu pomeni drseti, je kratica za Growth Led Innovation Driven Employee Company Ltd. (v prevodu: podjetje, katerega rast poganjajo inovacije). Gre za **družbo z omejeno odgovornostjo v zasebni lasti**, s katero so pravno-formalno uredili lastništvo delnic podjetja in oblikovali družbo v lasti zaposlenih, ki pod svojim okriljem združuje delnice štirih partnerskih podjetij skupine Gripple in sestrske družbe Loadhog, kapital pa lahko vlaga tudi v druga podjetja.

****

Vsi delničarji Grippla (torej zaposleni) so hkrati tudi **neposredno enakopravni člani GLIDE**, ker velja pravilo **»en član, en glas«** in ne ena delnica, en glas. Delničarji Grippla in člani družbe GLIDE so lahko le zaposleni, zunanji člani niso dovoljeni. GLIDE ima v lasti večinski delež podjetja Gripple, kar predstavlja jamstvo, da lastniške strukture Grippla ne more ogroziti prodaja ali prevzem s strani tretje osebe. Za krepitev trdnosti lastniške strukture GLIDE sta se njen ustanovitelj Facey in njegov nekdanji sodelavec Roger Hall, danes upokojeni bivši finančni direktor Grippla, zavezala, da v naslednjih desetih letih in po potrebi še dlje, v GLIDE **letno darujeta 5 odstotkov svojih delnic**, dokler ne bo dosežen delež 40 odstotnega lastništva v korist sklada družine Facey, ki ga je ustanovil Hugh Facey. Prihodki od deleža podarjenih delnic se uporabljajo v različne namene, in sicer naložbe v nove izdelke in ideje, družabni in prosti čas zaposlenih, za gradnjo in popravilo športnih in družabnih objektov za potrebe članov, za dobre ideje v lokalni skupnosti in za materialno podporo katerega od članov v primeru osebne stiske. Facey načrtuje, da bo na koncu **podaril 51 odstotkov svojih delnic** za zagotovitev kontinuitete poslovanja štirih pridruženih družb v okviru GLIDE, s čimer bo dosegel zagotovilo, da družba ne more biti prodana brez soglasja 76 odstotkov delnic, ki nimajo glasovalnih pravic.

V okviru družbe GLIDE poteka **trgovanje z delnicami skupine Gripple in Loadhog**. Zaposleni in bivši zaposleni se tako lahko kadarkoli odločijo za prodajo delnic podjetja, tudi če v tistem trenutku še ni znanega kupca teh delnic, saj jih odkupi družba GLIDE. Cena delnice se praviloma določi enkrat letno in je izpisana na prodajno/nakupnem okencu. Oblikuje na osnovi dobička družbe in je **30-kratnik višine dividend**. Delnice, ki so leta 1994 stale 1 funt, so danes vredne 21 funtov. Tretjina vseh obdavčitev dobička se izplača v obliki dividend, ki se plačujejo v treh letnih obrokih.

Najpomembnejša novost v tem modelu, je **prisotnost dveh "zlatih delnic"** v podjetju Gripple. Prva je bila izdana s strani družbe GLIDE (v imenu upravnega odbora), drugo pa je izdal sklad družine Facey. Namen izdaje zlatih delnic je izključno v uporabi veta ob morebitni prodaji podjetja zunanjim lastnikom za namen preglasitve ostalih delničarjev z glasovalno pravico. Z njima ni mogoče trgovati. Navadne delnice vseh partnerskih podjetij, združenih pod okriljem GLIDE, pa lahko neomejeno krožijo med zaposlenimi, torej člani GLIDE, na njihovem **internem trgu**. Trgovanje na odprtem trgu ni mogoče, s čimer je Gripple zaščiten pred prevzemi, odkupi s strani zasebnega kapitala ali prodajo podjetja. Tudi potomci Hugha Faceya bodo podedovali le delež v podjetju Gripple in Loadhog, ki je zaokrožen na 40 odstotkov in z njim povezane pravice, ne pa podjetij samih.

**Cilji in kultura v GLIDE**

GLIDE ima jasno začrtane cilje, saj je njihov glavni namen dobro počutje zaposlenih. **Cilji so naslednji:**

* krepitev podjetniške kulture
* spodbujanje sodelovanja zaposlenih
* skrb za interese svojih članov
* zagotavljanje družabnih in športnih objektov za potrebe svojih članov
* podpora pri izobraževanju članov – vključno s potovanji
* zagotavljanje podpore svojim članom v času osebnih in finančnih težav
* vlaganje v nova in inovativna podjetja
* spodbujanje širjenja udeležbe zaposlenih v lastništvu ter pomoč in svetovanje ostalim podjetjem pri preoblikovanju lastniške strukture v korist zaposlenih

Tabla vrednot v podjetju Gripple Foto: arhiv podjetja Gripple

V Gripplu imajo **vrednote in kultura podjetja** pomembno mesto. Tabla vrednot zavzema pomembno mesto oziroma steno v podjetju (glej sliko Tabla vrednot) in prav vsi v podjetju si prizadevajo za spoštovanje teh vrednot. Menijo, da je to eden od pomembnejših dejavnikov uspeha podjetja Gripple. Hugh Facey je z ustanovitvijo GLIDE, poleg ostalih ciljev, želel doseči tudi ohranitev teh vrednot in kulture ter to prenesti tudi na naslednje generacije.

*Slika1: Principi delovanja v GLIDE*



**Zaključek**

Po uvedbi lastništva zaposlenih se je v podjetju Gripple **okrepila kultura inov**acij, saj je bilo zaposlenim s tem omogočeno, da prevzamejo nadzor nad usodo podjetja. Obstoječa lastniška struktura je tudi zagotovilo, da se bodo načela, na katerih temelji podjetje Gripple, ohranila in prenesla na prihodnje generacije zaposlenih v naslednjih desetletjih. Prav tako pa bo podjetje ostalo v družinski lasti, saj glede na statistične podatke tretjo generacijo družinskega lastništva preživi manj kot 30 odstotkov podjetij, ki so v družinski lasti.

**Viri:**

Drofenik Štibelj, Leja. 2013. *Načini preoblikovanja lastniške strukture v korist zaposlenih*. Ekonomska demokracija 6/2013, str. 13-17.

Gripple – interno gradivo.

Case study. Gripple. Dostopno na: http://employeeownership.co.uk/pdfs/Gripple.pdf (8. 10. 2014).

